

تطبيق تدقيق الموارد البشرية (المنهجية والأدوات)

**The application of human resources auditing in Algeria
(Methodology and tools)**وهيبة غربي¹¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ouahiba.gherbi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2022/03/26 تاريخ القبول: 2022/04/26 تاريخ النشر: 2022/05/31

Abstract

The current research problem is consistent with the importance of the topic of social auditing (human resource auditing), its broadness, its many aspects and its extensions, as well as its significant effects on many aspects of human resource management, so that it contributes to providing solutions and proposals for the problems facing this department, especially in Algerian institutions. In general, the following problem can be posed:

What is the methodology for applying human resources auditing in Algerian institutions? What are its application tools?

keywords: social audit; HR Methodology, Tools

ملخص

تتسجم مشكلة البحث الحالية مع أهمية موضوع التدقيق الاجتماعي (تدقيق الموارد البشرية) واتساع نطاقه وتعدد جوانبه وامتداداته، فضلا عن تأثيراته الكبيرة في الكثير من جوانب إدارة الموارد البشرية، بحيث يسهم في تقديم حلول ومقترحات للمشاكل التي تواجه هذه الإدارة خاصة في المؤسسات الجزائرية. وبشكل عام يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي منهجية تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟ وما هي أدوات تطبيقه؟

كلمات مفتاحية: تدقيق اجتماعي؛ موارد بشرية؛ منهجية؛ أدوات

1. مقدمة

تعد عملية التدقيق في إدارة الموارد البشرية من العمليات الحديثة في مجال الإدارة ويقصد بها التحقق من أن الممارسات الجارية، والتوثيق والسياسات والإجراءات السائدة في إدارة الموارد البشرية تتوافق مع سياسات وإجراءات التي تعتمدها الشركة.

يساعد تدقيق الموارد البشرية الفعال في معرفة الحاجة إلى التطور والتوسع في وظيفة الموارد البشرية. ويوجه الشركة أيضاً في المحافظة على الامتثال للقواعد والأنظمة المتغيرة باستمرار. وبالتالي يساعد في تحليل الفجوة بين "ما هي وظيفة الموارد البشرية الحالية" و "ما ينبغي أن يكون أفضل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة". على الرغم من أن تدقيق الموارد البشرية ليس إلزامياً مثل التدقيق المالي، ولكن حديثاً تختار المنظمات عمليات تدقيق الموارد البشرية من أجل دراسة نظام الموارد البشرية الحالي بالتوافق مع السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنظيمية والمتطلبات القانونية. ويمكن لمدقق الموارد البشرية أن يعمل داخل أو خارج المنظمة.

فمن الضروري للإدارة العليا وضع شروط ونطاق التدقيق بشكل واضح قبل أن تقوم الشركة الخارجية بالتدقيق بنجاح. ويشمل ذلك تحديد الهدف المحدد للتدقيق، بمعنى دراسة الالتزام بالمتطلبات القانونية وسياسات المنظمة، وتحديد المشكلات لتجنب الأزمات مع التخطيط المناسب، وتحليل الطرق لتلبية احتياجات الأطراف على نحو أفضل - الموظفين والشركاء أو المجتمع، وقياس إجراءات العمل، البحث عن فرص المتعلقة بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، والتعامل مع الوضع الاندماج والاستحواذ... الخ.

وتشمل المكونات الرئيسية لنظام الموارد البشرية التي يتم تدقيقها بشكل عام - وثائق، ووصف الوظائف، سياسات شؤون الموظفين والسياسات القانونية والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض ونظام المكافآت والمزايا التي يستحقها الموظف، إدارة الحياة الوظيفية، وعلاقات الموظفين، وقياس الأداء وعملية التقييم ومؤشرات الأداء الرئيسية، ونظم المعلومات للموارد البشرية.

سنتناول في هذا المقال كيفية تطبيق تدقيق الموارد البشرية من خلال مراجعة الأدبيات حول:

- منهجية تدقيق الموارد البشرية

- أدوات تدقيق الموارد البشرية

2. ماهية تدقيق الموارد البشرية

1.2- تعريف تدقيق الموارد البشرية :

يعتبر التدقيق الاجتماعي من أوسع المجالات نظراً لتوسع وظيفته وتداخل العناصر النوعية في تسيرها (علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد بفرعه المالية والمحاسبية والتفسيرية). وعلى رغم من التطورات التي شهدتها إلا أن الاتفاق حول مفهوم موحد له مازال غير قائم، حيث أن الباحثين والمهتمين بالموضوع لم

يجمعوا على تعريف علمي واضح ومحدد المعالم له، فمنهم من ينظر إليه من زاوية إدارة الموارد البشرية فقط والذي قد يمس وظيفة إدارة الموارد البشرية كاملة أو يمس جانباً معيناً منها كالتكوين، والتوظيف، أو حتى يمس ظاهرة سلبية قد تظهر كالخلافات أو التغيب أو دوران العمل. ومنهم من يتوسع في ذلك ليخص نطاق تدخله كل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والتدقيق البيئي. ومن هنا اختلفت التسميات حول التدقيق الاجتماعي فأطلق عليه: تدقيق الأفراد، تدقيق تسيير الموارد البشرية، إلا أن تدقيق الاجتماعي يعد الأكثر استعمالاً. (فارس، 2009، الصفحات 1-17)

عرف P.Candau التدقيق الاجتماعي بأنه عملية مستمرة ودائمة لمعاينة الوضعيات داخل المؤسسة للكشف على نقاط القوة ونقاط الضعف باستعمال منهجية وتشخيص عام للمؤسسة لتقديم التوصيات من أجل تصحيح الوضعيات المشخصة (Candau، 1985، ص 51).

وعرفه الباحثان (Olalla & Castillo, 2002) بأنه عملية التشخيص والتحليل والتقييم ضمن إطار إدارة الموارد البشرية وهو آلية لفحص وجمع وتحليل وتقييم كافة البيانات الخاصة بالموارد البشرية وسياساتها وعملياتها من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والمخاطر لغرض اتخاذ المعالجات والتوصيات المناسبة والمساعدة على تحسين أداء الموارد البشرية.

هذا ويعمل تدقيق الموارد البشرية على التأكد من أن جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتوافق مع القوانين التي تحكم علاقات العمل كقانون العمل، وقانون الصحة المهنية وغيرها بجانب السياسات والإجراءات التي تصدرها المنظمة. (جاسم وسرمد، 2016)

يعرف أيضاً تدقيق الموارد البشرية بأنه عملية مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات أن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. كما يعرفه (Jacques, Jean, & Marie, 2016) على أنه: "عملية الفحص الاحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على المرجعيات المتعلقة بالموضوع وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين نوعية تسيير الموارد البشري".

من مجموع التعاريف السابقة نستنتج:

- جمع المعلومات حول الموارد البشرية من المصادر المتاحة داخل وخارج المؤسسة.
- تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والمخاطر.
- استخراج الاختلالات والانحرافات.
- اتخاذ القرارات اللازمة وتقديم الاقتراحات والتوصيات لتصحيح الانحرافات.

2.2- أهمية تدقيق الموارد البشرية :

يمكن استنتاج مدى أهمية تدقيق الموارد البشرية من مدى أهمية الموارد البشرية في حد ذاتها، فالهدف الرئيسي لهذه الأخيرة هو تكييف الموارد البشرية المتاحة لمهمة الشركة وأهدافها، كعامل استراتيجي مهم لتطوير الشركة يجب أن يستثمر فيه، وبما أن تدقيق هذه الوظيفة يؤدي إلى تقرير عن هذه الوظيفة الجد هامة (انظر الملحق رقم1).

إن كل مشكلة تتعلق وترتبط بالمشكل الإنساني (البشري)، فإن تم تحديد المشاكل البشرية وحلها فحتما يمكن حل باقي المشاكل، حيث تعد الموارد البشرية سلاحا تنافسيا أساسيا، ويمكن التدقيق من أن يضمن الاستخدام الكامل لقدراتها. هذا ويساهم التدقيق في الموارد البشرية في معرفة مدى تلبية احتياجات الموظفين أو إلى مدى رضا العمل عن سياسات المنظمة؟ حيث أن إنتاجية الموظف ترتبط إلى حد كبير برضا الموظفين، فإن لم يتم تلبية متطلباتهم فالمنظمة أكثر عرضة للخطر جراء زيادة في التغيب عن العمل. وضع الخطط والبرامج ورسم الأهداف الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية. (كمال واسماعيل، 2018)

- قياس مدى تناسق أهداف الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، ومدى مساهمتها في تطوير المؤسسة.
- قياس فاعلية تسيير المؤسسة لمواردها البشرية.
- تحفيز العاملين على تبني مسؤولية أكبر وتخصص أعمق في مجالات عملهم نظرا لخضوعهم إلى تدقيق دوري منظم من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة.

3.2- أهداف تدقيق الموارد البشرية :

يهدف التدقيق الموارد البشرية إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد الانحرافات باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية وتقديم الاقتراحات للقضاء على هذه الانحرافات وهو يستجيب لعدة أهداف أهمها: (فارس، وهباش، 2009)

- إعادة النظر المستمرة في أنظمة الموارد البشرية بأكملها لتقييم مدى تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية.
- قياس مدى الامتثال للأحكام القانونية المتعلقة بوظائفها كالتوظيف والتعويض وغيرها.
- التسيير الصارم للأفراد نظرا للاستعمال الأمثل للأدوات الكمية في عديد المجالات.
- التشخيص الدقيق لأسباب للوصول إلى نتائج صادقة.

- مواجهة حاجة المدراء للمعلومات عن الموارد البشرية كأساس لتقييم النتائج وتطبيق سياسات الموظفين.
- يمكن المؤسسة من التعبير عن أدائها وانجازاتها الاجتماعية بطريقة مبنية على اثباتات موثوقة بدلا من ادعاءات لا أساس لها.
- يمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي بطريقة ضمنية تشاركية واضحة وقابلة للقياس.

3. مجالات تدقيق الموارد البشرية

يمكن تقسيم مجالات تدقيق الموارد البشرية إلى ثلاث مجالات رئيسة كما يوضحه الشكل رقم 01:
(جاسم و سرمد، 2016):

1.3- تدقيق سياسات وعمليات الموظفين

من المهم أن تملك المنظمة مجموعة من السياسات التي يتم توثيقها واعتمادها من قبل الإدارة العليا، وعند تطوير السياسات ينبغي أن تليها عمليات تدقيق مستمرة وتحديثات ذات صلة بالتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، حيث تعتبر تدقيق سياسات وعمليات الموظفين هي أحد أهم ركائز تدقيق الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن وظيفة إدارة موارد بشرية باعتبارها مكون متكامل مع استراتيجية المنظمة، حيث ومن خلال هذه الركيزة يمكن تحديد وتمييز الأنشطة والأنظمة الرئيسية والثانوية المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وتشخيص الأسباب المؤدية إلى الفشل أو احتمالية الفشل من أجل تقدير الموقف واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة للتدخل في الوقت المناسب.

2.3- التدقيق الاجتماعي: والهدف منه

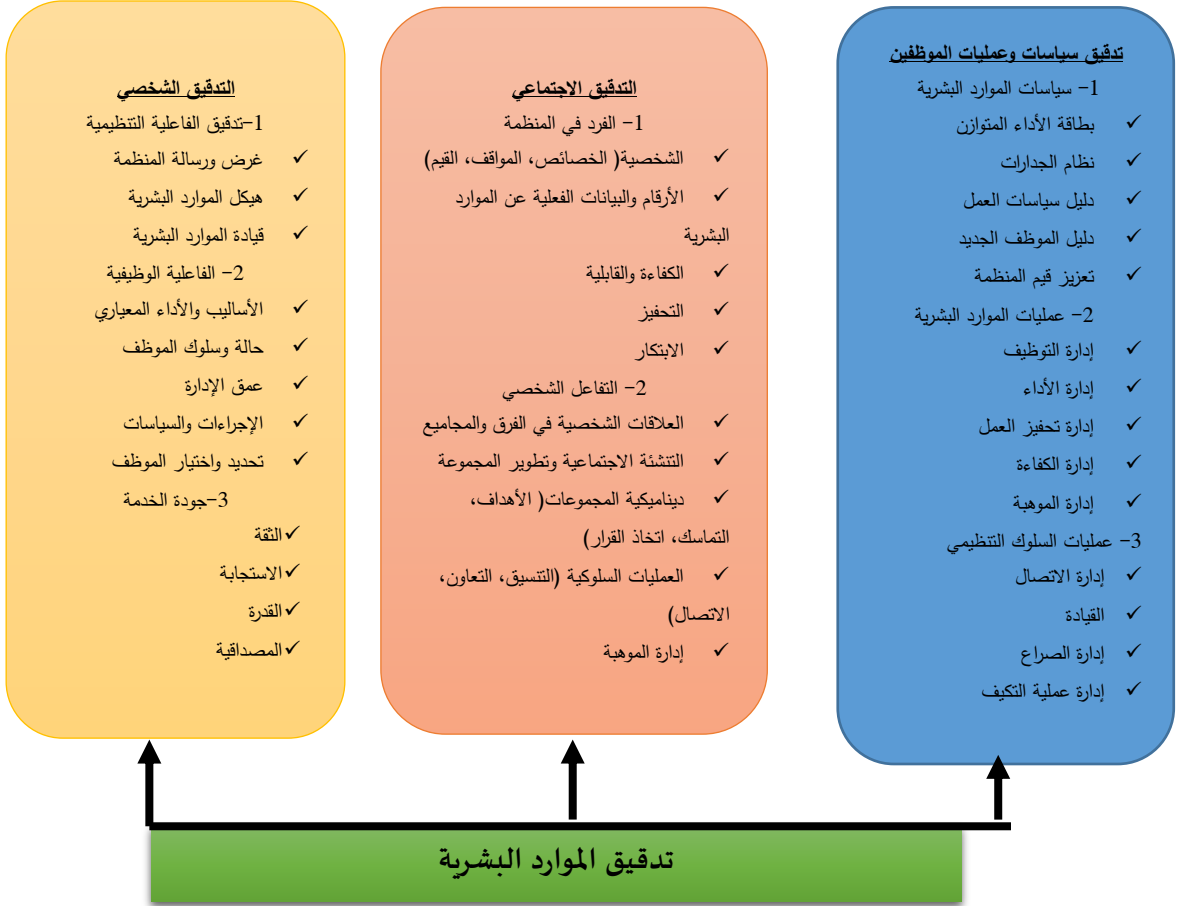
- تزويد المدراء أثناء تنفيذ مهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل وتقييم وإعطاء التوصيات المتعلقة بنشاطات إدارة الموارد البشرية
- التشخيص الدقيق للأحداث والظروف التي وقعت بسببها وقياسها.
- وسيلة من وسائل القيادة والمنظمة تعتمد عليه في إعداد السياسات والعمليات.
- رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمنظمة.
- الحصول على معلومات صادقة وواقعية حول مجال الأهداف الخاصة بالموارد البشرية كالتوظيف والتحفيز والترقية....

3.3- التدقيق الشخصي:

حيث أن الغرض الرئيس منه هو تهيئة البيانات بخصوص الحاجة والمجال والمقياس للتغيرات في سياسات وإجراءات الموارد البشرية. والتنفيذ المنتظم في التدقيق هام جدا لتحسين الأسلوب ويعد أحد الطرق

الهامة التي يمكن أن تعمل فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة. إذ يتضمن التدقيق الشخصي ثلاث مجالات كما هو موضح في الشكل رقم 01.

الشكل رقم 01: مجالات تدقيق الموارد البشرية



4. أبعاد تدقيق الموارد البشرية

يمكن تحديد أبعاد التدقيق الاجتماعي كالتالي: (مهدي، خلف، 2017)

– **المقارنة:** يعد التدقيق وسيلة مقارنة تستخدمه المنظمة من خلال مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق ضمن المعايير المناسبة وأيضاً يمكنه استخدام للمقارنة بين المنظمات المتماثلة في الأداء والعمل. فعملية المقارنة هي إعداد قوائم تشرح السلوك للمرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويجرى ترتيبها في قوائم لتحديد أهمية كل عنصر فيها. هذا ويمكن مقارنة أداء المؤسسة استناداً لنموذج المنافس بهدف التفوق.

- **التكاملية:** يهدف التدقيق إلى انشاء الحسابات الاجتماعية بشكل منتظم بحيث يصبح المفهوم والممارسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، ويقصد بها أن تتكامل مجموعة من الجهود لجميع الجهات المعنية في المنظمة، على سبيل المثال: الإدارة الموظفين، العملاء، والمجتمع، وواضعي السياسات ليتجلى ذلك الهدف الرئيس لخدمة المجتمع.
- **المصدقية:** تشير إلى ضمان أن الحسابات الاجتماعية يجري تدقيقها من قبل مدقق مختص وذات مهارة وهو يتمتع بالمصداقية والثقة ومستقل عن الإدارة، ويتم من خلال المعاينة الدقيقة للمعلومات الخاصة بالأفراد كالتوظيف (وضع الفرد المناسب في المكان المناسب)، رفع الروح المعنوية، مدى عدالة الأجور. وفي هذه الحالة يجب أن يكون المدقق الاجتماعي نزيها ومؤهلا وذو كفاءة ومهارة في عملية التدقيق ولا تمارس عليه أي ضغوطات
- **الشفافية:** يعمل التدقيق إلى أن تكون عملية الإفصاح عن الحسابات إلى الجهات المعنية والمجتمع واضحة ومعلومة حرصا على الشفافية والمساءلة بغية اتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه المسائلة الإدارية إلى المنظمات المعنية.

5. مهام تدقيق الموارد البشرية

يمكن أن نميز ثلاث مهام لتدقيق الموارد البشرية في مختلف المستويات (سكاك، 2001) (فاتح، 2021-2022)

1.5- تدقيق المطابقة: «L'audit de conformité»

ويتم في المستوى الوظيفي الإداري، هذا المستوى يخص التدقيق الخاص بالتسيير الوظيفي اليومي والهدف منه هو تفادي الأخطار من خلال الوصول إلى نتائج وتوصيات فورية عاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها ومصادرها الخ. كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات المتبعة من طرف المنظمات للأنظمة والتشريعات السارية المفعول بالمؤسسة، وفي هذا الإطار:

- يتدخل في عمليات انسياب المعلومات ونشرها للإعلام وطرق الاتصال داخل المؤسسة ومسك السجلات الإلزامية.
- تخفيض الأخطار المرتبطة بعدم احترام القوانين والأنظمة والقواعد والإجراءات ولا سيما تلك المرتبطة بالمكافآت والحوافز والخاصة بحقوق العمال والتي قد ينجر عنها متابعات قانونية قد تضر بمصلحة وسمعة المنظمة لا سيما مع قوانين العمل.
- بالنسبة للعمال وممثليهم(النقابات) ضمان احترام المؤسسة لكل القوانين المطبقة في المجال الاجتماعي.

2.5- تدقيق الفعالية: «L'audit de l'efficacité»

يقع في المنتصف ما بين التدقيق الوظيفي والتدقيق القيادي يلعب دور هام في السهر على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية ومتابعة السياسات والإجراءات في المدى المتوسط والطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق الوظيفي.

يقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ ومعرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية ومدى ملاءمتها مع الأهداف المسطرة ودرجة قدرة الأفراد للوصول إلى النتائج المحددة. كما أن تحقيق الأهداف العملياتية يتم تدقيقه من مختلف مجالات الموارد البشرية (العدد المتوقع للموظفين، حصيللة المسار المهني، التدوير الداخلي، إعداد قوائم للوظائف...)، حيث يسهر التدقيق الإجرائي على إيجاد حركية وديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التأثيرات الممكنة وتقييم آثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة.

3-5 المستوى الاستراتيجي القيادي: «L'audit de direction stratégique»

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وفي تحديد البرامج المتوسطة والطويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة . كما أن هناك توجهان استراتيجيان من أجل ضمان أفضل خدمة للموارد البشرية والتي يمكن أن تشكل موضوعا للمهام المقدمة للمدقق الاجتماعي:

- أولا: تدقيق الموارد البشرية الالكترونية L'E-RH حيث يتأكد المدقق من امتلاك المؤسسة لكل الدعائم الإلكترونية لضمان عملها كأنظمة المعالجة (مثلا هل تزال هناك أنظمة ورقية لتقديم طلبات العطل والعطل المرضية في إدارة الموارد البشرية؟ النظر في إدارة التدريب (الاستعدادات والقوائم، هل هي ورقية؟)
- ثانيا: تدقيق عمليات أخرجة جزء أو كل وظيفة الموارد البشرية: والتي تتطلب من المدقق الإجابة على أربع تساؤلات رئيسية:

✓ هل تتم الأخرجة وفق للضوابط والشروط المحددة في دفتر الشروط

✓ هل التكلفة الكلية هي أقل من التكلفة السابقة والمتطابقة مع التقديرات الأولية.

✓ هل تسمح فعلا الأخرجة بالتحسين المستمر والفعلي للموارد البشرية.

✓ هل هناك مخاطر تتجم عن عملية الأخرجة والتبعية لطرف خارجي فيما يتعلق بإدارة

الموارد البشرية (ضياح لكفاءات، غموض العمليات، تبعية تكنولوجية....).

تجدر الإشارة أن تقسيم المستويات المختلفة لتدخل تدقيق الموارد البشرية ما هو إلا تقسيم علمي لفهم

عملية التدقيق، ففي الواقع يبحث المدقق على الثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات والانحرافات الممكنة لكل لجميع أنشطة تسيير الموارد البشرية.

6. أدوات تدقيق الموارد البشرية

تتنوع أساليب وأدوات التدقيق الموارد البشرية، لذلك يجب على المدقق اختيار الأدوات المناسبة لجمع وتحليل المعلومات والتي تساعده على تقديم الاقتراحات المناسبة دون تحيز إلى أي طرف. حيث يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المتعلقة بالموشرات الكمية أو أساليب علم النفس الاجتماعي الذي يتعلق بالمقابلات واستطلاعات الرأي والاستبيانات... من بين هذه الأدوات نستعرض: (Freddy, pp. 65-71)

1.6- أدوات وتقنيات جمع المعلومات

- **وثائق ومستندات الشركة:** حيث يمكن للمدققين للجوء والاطلاع على المستندات التالية
 - ✓ **تقارير إدارة الموارد البشرية:** والتي يمكن أن تمتلكها أو تنتجها الشركة من أجل معرفة الجو الاجتماعي للشركة.
 - ✓ **التقرير الاجتماعي:** حيث يسمح للمدقق بالحصول على المعلومات مثل نوعية الحياة في العمل (ظروف العمل المادية، وقت العمل ومدته، شروط الصحة والسلامة)، هيكل الموظفين (التوزيع حسب العمر والجنس)، سياسات التدريب، مراجعة السياسات الاجتماعية للشركة، النظام الداخلي، الاتفاقيات.... (Rachid & Nourddine, 2017)
- **أخذ عينات واختبارها:** حيث تمكن هذه التقنية من معرفة جميع خصائص مجتمع الموظفين من خلال النظر في جزء منها، ولكن يجب اعتبارها وسيلة وليست غاية في حد ذاتها. ولحصول على عينة تمثيلية يجب أولاً ضبط المجتمع الذي سيتم فحصه ومنح كل عنصر من المجتمع فرصة متساوية للتمثيل في العينة.
- **استطلاع الرأي:** في الواقع يشير مصطلح التدقيق الاجتماعي إلى جمع الآراء بشكل شفهي، ومع ذلك يمكن الحصول عليها في بعض الأحيان بشكل مكتوب. ويتم ذلك من خلال المقابلات والاستبيانات. ومهما كان شكل المعتمد أثناء المقابلات (توجيهي، شبه توجيهي، غير توجيهي) على المدقق أن يسعى لخلق الظروف المواتية للتعبير عن الآراء التي تعكس الوضع حقا، كما يمكن للمدقق الرجوع إلى الاستبيانات أثناء المقابلات حتى لا يتجاهل النقاط الأساسية والتي يمكن إكمالها اعتماداً على الموقف. وفي جميع الحالات يجب أن تغطي الاستطلاعات الفحص التفصيلي لتصورات ومواقف وآراء أعضاء الشركة. والهدف هو الحصول على أفضل لردود فعل الموظفين وتفضيلاتهم. حيث يجب أن يغطي الاستطلاع ثلاث جوانب مختلفة وهي: الإدراك والعاطفة والسلوك. كما على المدقق استخدام الملاحظة سواء فيما يتعلق بظروف العمل، والمناخ الاجتماعي، والامتثال لقانون العمل.

2.6- أدوات وتقنيات تحليل المعلومات

لتحليل المعلومات التي تم جمعها، لدى المدقق عدد من الأدوات والتقنيات التي تسمح بتحليل النتائج للوصول إلى تشخيص الأسباب وتقديم الاقتراحات والتوصيات. من بين هذه الأدوات نذكر:

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يمكن من خلاله إجراء تحليل لمدى كفاءة تدفق العمل بين المستويات التنظيمية، فإن حساب مثلا عدد الرؤساء والمديرين التنفيذيين (الذي يصل إلى حد المشرفين وقادة الفريق) يجعل من الممكن تقييم الاحتياجات الضرورية للشركة من حيث الموظفين الإضافيين. تعطي مقارنة المخططات التنظيمية المتتالية التي تم وضعها على مدى عدة سنوات فكرة عن فلسفة الإدارة.

- **أهرامات العمر:** وهو تمثيل بياني للموظفين حسب السن أو الفئة العمرية والأقدمية والجنس والجنسية، يتم إعداده كل سنة، في كثير من الأحيان يوصى بتقسيم القوى العاملة حسب السن على بيل المثال الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 55-65 بسبب احتمال التقاعد أو التقاعد المبكر.

شكل الهرم يجعل من الممكن إدراك الاختلالات المحتملة، حيث يشير الانتفاخ وفي الجزء العلوي من الهرم إلى غياب التوظيف في السنوات الأخيرة (ما يسمى بالهرم المقلوب) في حين يشير الانتفاخ في الجزء السفلي إلى توظيف حديث وكبير.

- **تشخيص المسؤوليات:** وهو أداة تحليلية متاحة للمدقق لتحديد الأدوار التي يؤديها مختلف المديرين الذين يتدخلون في المجالات المختلفة لوظيفة الموارد البشرية. حيث ينكّن تقسيم الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية والتي سيتم تدقيقها إلى عدد من الأنشطة، على سبيل المثال بغية تدقيق وظيفة التوظيف يمكن تقسيمها إلى: تحديد الأهداف والاستراتيجيات، طرق الاختيار المعتمدة، إنشاء عقود العمل... كل من هذه الأنشطة يساعد في تحديد الأدوار التي يلعبها كل مدير.

7. منهجية تدقيق الموارد البشرية

تأخذ منهجية تدقيق الموارد البشرية المنهج الذي سيبثعه المدقق الاجتماعي، والتي تتضمن عادة التشخيص الأولي والذي غالبا ما يكون تحليل التقرير الاجتماعي مكونا أساسيا فيه، وينتهي بتقديم تقرير التدقيق (انظر الملحق رقم 2). (Szytar, 2005) (Freddy)

1.7- أمر بمهمة التدقيق

حيث يحدد الأمر بالمهمة المقدم إلى المدقق خصائص المراجعة التي يتعين عليه القيام بها، مثلا أمر بمهمة مراجعة سياسة التوظيف في الشركة حتما سيستلزم: التأكد من أن سياسات التوظيف تتماشى مع الشركة والتأكد من وجود حاجة فعلا للتوظيف أو لا، التأكد من أن الوصف الوظيفي يعرض جميع جوانب الوظيفة.

2.7- تحديد المشكلة: وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية

- من الذي يطلب التدقيق؟ ما هو مكانه في الشركة أو خارجها؟ ما هي صلاحياته للتدخل في التدقيق؟
- هل تمارس ضغوطات إدارية ونقابية أو غيرها؟
- ما هي حقا المشكلة؟ في أي قطاع؟ لأي فئة من الموظفين؟
- ما هي الإدارات والهيئات والأشخاص المعنيين بالمراجعة (منخذو القرار، أصحاب المصلحة، أو المهتمون بالنتيجة)

3.7- وضع خطة عمل

- تحديد مصدر المعلومات.
- تحديد العلاقة بين المدقق والشركة من خلال تحديد الاجتماعات الدورية مع عينات الدراسة والتدقيق التشاركي.
- تحديد أدوات جمع المعلومات: المقابلات، الملفات، الاستبيانات.
- تحديد الموارد والتكاليف اللازمة.

4.7- جمع المعلومات (التشخيص الأولي)

- اختيار مؤشرات القياس، والتي يتم تحديدها أثناء جمع البيانات
- جمع ومعالجة مختلف الوثائق الداخلية والخارجية: التاريخ الاحصائيات، الاتفاقيات.....
- البحث عن الوثائق الإدارية المناسبة: تقارير الحوادث، كشف الأجور، توصيف الوظائف...
- تحليل الإجراءات وعملياتها ونتائجها.
- جمع البيانات والأحكام والاقتراحات حول مشكلة البحث.
- إجراء الملاحظات في الميدان.

5.7- معالجة البيانات

- تسليط الضوء على الانحرافات.
- تحديد مختلف الخصائص التقنية المؤثرة على تنظيم العمل وظروف العمل المادية وتنظيم ساعات العمل.
- تحديد مختلف الجوانب المالية والتي تؤثر على ظروف معيشة وعمل الموظفين.
- تحليل مختلف المستندات المالية والمحاسبية للشركة.
- تحليل: السياسات الاجتماعية لشركة، خصائص الشركة، هيكل العمر، ظروف العمل والسلامة.

6.7- إعداد تقرير التدقيق:

- يعتمد نجاح مهمة تدقيق الموارد البشرية على جودة المعلومات المنقولة إلى الإدارة وعلى استعدادها والقدر على استخدامها. يجب أن يتضمن التقرير العناصر التالية:
- وصف دقيق للمشكلة المطروحة.
 - طرق وأدوات جمع وتحليل النتائج.
 - نتائج تحليل المعلومات
 - توصيات لتحسين الوضع الحالي وإرسال نسخ إلى الأطراف المعنية بعملية التدقيق.
 - مناقشة التقرير مع الأطراف المعنية وتسجيل النتائج.

8. تطبيق تدقيق الموارد البشرية في الجزائر

أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في الجزائر أن النصوص التشريعية والتنظيمية والمتعلقة بتدقيق الموارد البشرية محدودة وإذا كانت موجودة فهي متعلقة أكثر بالمراجعة المالية والمحاسبية. من بين هذه الدراسات نذكر:

- دراسة العيفة رحيمة وآخرون: معيقات تطبيق التدقيق الاجتماعي في مكاتب التدقيق بالجزائر- دراسة ميدانية- مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد01، جوان 2019، ص-ص: 211-222.
- دراسة خان أحلام وآخرون: مدى إدراك مدقق الحسابات الخارجي لمفهوم التدقيق الاجتماعي- دراسة استطلاعية لأراء مدققي الحسابات بولاية بسكرة، الملتقى الوطني تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال يومي 12-13 مارس 2019، جامعة بسكرة.
- دراسة كمال مولوج وإسماعيل مولوج: أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية، المؤتمر الدولي الثاني عشر للتدريب من أجل التشغيل والتنمية، ديسمبر 2018، مصر.
- دراسة سكاك مراد دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية، 2010-2011، جامعة سطيف.
- لكن التنافسية ورغبة المؤسسات الجزائرية في الحصول على شهادات ISOيحثهم على الامتثال للمعايير والمعايير الدولية. ومن بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات:
- يؤكد المدققون الخارجيون على عدم وجود نصوص واضحة في قوانين مهنة التدقيق تفرض ضرورة تقديم المعلومات الكافية حول الأداء الاجتماعي للمؤسسات.
- ضرورة تدخل الدولة في وضع أنظمة وتشريعات وسن قوانين تنظم المجال الاجتماعي للمؤسسات.

– ضرورة تطبيق مجموعة من المعايير للتحقق من مدى ممارسة محافظ الحسابات للتدقيق الاجتماعي من قبل الهيئات النازمة للمهنة.

– اقناع الإدارة بأهمية التدقيق الاجتماعي وأثر ذلك على حياة المؤسسات من حيث أهدافها واستراتيجياتها.

وتجدر الإشارة أيضا أن العديد من الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الجزائر تتطلب تنفيذ وظيفة تدقيق الموارد البشرية ولا سيما اتفاقيات منظمة العمل الدولية نذكر من بينها:

رقم الاتفاقية	مضمون الاتفاقية	تاريخ مصادقة الجزائر عليها
رقم 87	حرية تكوين الجمعيات وحماية حق التنظيم (1948)	19 أكتوبر 1962
رقم 100	المساواة في الأجر (1951)	19 أكتوبر 1962
رقم 122	سياسات التشغيل (1964)	12 يونيو 1969
رقم 142	تنمية الموارد البشرية (1975)	1984
رقم 150	قانون إدارة العمل (1978)	1884

9. خاتمة

تم التطرق في هذا المقال إلى منهجية وأدوات تدقيق الموارد البشرية كما تم تناولها وشرحها في الأدبيات، السؤال الآن هو ما إذا كان يمكن تطبيق تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، يبدو واضحا أن عددا معينا من المؤسسات غير جاهزة على الأقل ليس بعد للقيام بعملية تدقيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، كما أن معايير التدقيق لم يتم تحديدها بوضوح بعد. وذلك من خلال:

- الاهتمام أكثر بموضوع تدقيق الموارد البشرية لما حققه من مزايا للمنظمات التي اعتمدته.
 - ضرورة إعداد ميزانيات للموارد البشرية وإخضاع هذه الميزانيات للرقابة والتدقيق.
 - ضرورة سن وإصدار قوانين تلزم المنظمات الجزائرية بالتدقيق الاجتماعي.
- كما أن عملية التدقيق قد يطرح أيضا تساؤلات هل نحن في حالة امتثال أم كفاءة أم تدقيق استراتيجي. لذا سيكون من الجدير الاهتمام بتناول كل هذه المبادئ والأدوات ومقارنتها بالممارسات الحالية في المؤسسات الجزائرية في مقالات أخرى.

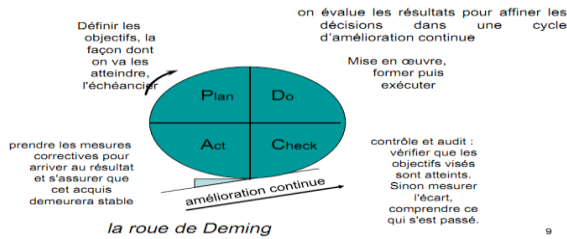
- Candau, P. (1985). *L'audit social méthodes et techniques pour un management efficace*. Paris: Vuibert.
- Freddy, S. (s.d.). L'audit Social: Demarche Et Outils; audit de recretement. 3 cycle CSFCA. Consulté le 03 25, 2022, sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538467b0343c2.pdf>
- Jacques, I., Jean, & Marie, P. (2016). *Audit social;Meilleures pratiques, méthodes, outils*. paris: eyrolles.
- Olalla, M., & Castillo, M. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64.
doi:10.1007/BF02295563
- Rachid, Z., & Nourddine, a. (2017, decembre). L'audit Social Comme Outil D'aide A La Gestion Des Roussources Hummains Des Organisation.cas D'une Organistaion Publique Et Autre Privée. *European Scientific Journal*, 13(34).
- Szylar, C. (2005, Septembre). Christian Szylar, les Fondement de L'audit Social dans la perspective de l'audit de la responsabilité social des entreprise. (IAS, Éd.) *23 éme université d'été de l'audit social*.
- جاسم، إ. م. & .سرمد، غ. ص. (2016). تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية. *التنمية البشرية*. 2(2), 277-293 ,
- سكاك، م. (2001). لتدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية، دراسة حالة المديرية الجهوية سطيف.
- فاتح، د. (2021-2022). محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي، طلبة السنة ثانية ماستر إدارة موارد بشرية. جامعة بسكرة-<http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=6519#section-3>
- فارس، م. م. (2009). أكتوبر. (20-21) دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي. *الملتقى العلمي الدولي حول: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية*. سطيف/الجزائر، جامعة فرحات عباس.

- كمال م، &، اسماعيل م. (2018, 12 09-10). المؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية. أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية. مصر: جامعة بني سويف.
- مهدي، ا. ص. &، خلف، خ. ب. (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء) ج. كربلاء (Éd.)، الإدارة والاقتصاد. 106-125, (22) 6 ,
Récupéré sur <https://adesij.uokerbala.edu.iq/>

11. ملاحق

الملحق رقم 01

Place de l'audit dans la gestion des ressources humaines



الملحق رقم 2

Les différentes opérations de l'audit

CANDAU P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.64.

