

المحور الثالث:

المنهج التطبيقي للتدقيق الاجتماعي

أولاً: بداية مهمة التدقيق الاجتماعي:

قبل الشروع في عملية التدقيق الاجتماعي، لابد من تحديد نوع المنهجية المستعملة والمدة الزمنية التي من المحتمل أن تستغرقها المهمة والأفراد الواجب الإتصال بهم كما يتم تحرير رسالة المهمة ممضاة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وضمنها يتم تحديد الكيفية التي تتم بها المهمة والسماح للمدقق بالإطلاع على المعلومات والتدخل في جميع الأماكن.

ترسل رسالة المهمة للمعنيين بعملية التدقيق قبل الشروع فيها للسماح لهم بتحضير أنفسهم ماديا ومعنويا لتسهيل العملية وإستغلال المدة أحسن إستغلال. كما يمكن للرسالة أن تتضمن في طياتها طلب معلومات مسبقة أو أية أوامر أخرى من شأنها تسهيل العملية كالمحور الرئيسي لعملية التدقيق والأنشطة التي من الواجب فحصها، يتم تحديد مجال الفحص وطبيعة الأبحاث والتقنيات المستعملة (المقابلة، الإستبيان.... إلخ). بعدها يبدأ المدقق عمله بتجميع المعلومات الضرورية باستعمال الطرق المحددة كما سوف نوضحه من خلال مايلي:

1- التشخيص الأولي:

يقوم المدقق بعملية التشخيص الأولي لتكون لديه نظر شاملة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة ليتسنى له توجيه تدخلاته إلى النقاط الأساسية، الحساسة التي تشكل عوائق، إختلالات ونقائص وبالتالي يعتمد على أسس قوية في تدخلاته لإيجاد الفاعلية اللازمة لعملية التدقيق. يعتمد المدقق الاجتماعي على التشخيص الأولي في رسم الإطار الشامل لمهمة التدقيق لتحديد المؤشرات الواجب إستعمالها لقياس الإنحرافات وترتيبها حسب درجة الخطورة حتى يتم تحديد الأهداف الأساسية.

1-1- المعلومات العامة:

يقوم المدقق خلال هذه المرحلة بجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لها أثر عليها، كتحديد موقعها الجغرافي، تاريخ إنشائها، عدد الأفراد وتوزيعهم حسب السن أو الجنس أو الأقدمية، عدد الأفراد الذين إنطلقت بم المؤسسة عند بداية نشاطها، رقم أعمالها السنوي، الميزانية السنوية، أحداث هامة ظهرت خلال فترة نشاط المؤسسة كتوسع قطاع النشاط، نوع الخدمات أو المنتج الذي تقدمه وهيكلها التنظيمي.

2-1- الخصائص الفنية:

هذه الخصائص تتمثل في الظروف المادية، توزيع ساعات العمل، مدى توفير الخدمات الإجتماعية مثل الإطعام، النقل، طب العمل، الخدمات الصحية، الإجتماعية والنقابات العمالية.

3-1- الخصائص التجارية:

يتم معاينة مدى تأثير الظروف والخصائص التجارية على الجانب الإجتماعي للعمال كطبيعة العمل الموسمي أو الليلي، تغيير في أوقات العمل أو الزيادة في العدد الإجمالي للعمال وطبيعة عقد العمل (العمل الدائم والمؤقت)، لأن من خلال ذلك يمكن تحديد سياسات التوظيف، الإستقطاب وتعيين الموظفين حسب الحالات.

4-1- الخصائص الإقتصادية المالية:

يجب أخذ صورة عامة للتحديات التي تواجه المؤسسة بتحليل المعطيات المحاسبية ، المالية والميزانية العامة لمعرفة مكونات سعر المنتج والقدرة التنافسية، الصحة المالية والإقتصادية.

2- إستمارة التعرف الميداني (الإستبيان):

شكل الإستمارة غير ثابت، فهو يتغير مع تغير الأهداف المسطرة لعملية التدقيق، وعملية تحريرها تأتي بعد إكتساب المعلومات العامة حول المؤسسة حينها يقوم المدقق بوضع مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بتقييم فعالية الإجراءات ومدى تطابقها للقوانين ومناقشتها مع السياسات الإجتماعية.

3- إستمارة الرقابة الداخلية:

هدفها يتمثل في توجيه عمليات المدقق نحو أهداف المهمة ومن أجل ذلك سوف يتساءل المدقق ما إذا كانت أنظمة الرقابة والإجراءات الموضوعية محترمة وفعالة ولا تظهر أي خلل للتحكم في الأخطار الممكنة.

4- تقنيات العينات:

يلجأ إليها المدقق عندما لا يكون لديه الوقت الكافي أو نقص في الوسائل لإجراء دراسة موسعة وشاملة وأول خطوة تتمثل في إختيار منهج معين للحصول على حجم عينة ممثلة بمراعاة الهدف المدروس والمعلومات المتوفرة، ثم تتم عملية تقييم

وتحليل النتائج المتوصل إليها. في المجال النوعي لتسيير الموارد البشرية إن لجوء المدقق إلى عينة ذات حجم صغير مقارنة مع المجتمع قد يقوده إلى أخطاء كثيرة حول تمثيل العينة.

5- مصادر المعلومات:

يقوم المدقق بجمع المعلومات اللازمة من جميع المصادر المتاحة لديه والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

1-5- تجميع المعلومات من المصادر المكتوبة:

يستعمل المدقق السجلات الموجودة والمتعلقة بتعداد الأفراد، وبمختلف العطل والإجازات الممنوحة، والغياب عن العمل، والاستقالات المقدمة، والشكاوى، ومحاضر الاجتماعات، والملفات الفردية والقائمة بمختلف أنواعها الخ... ويمكن أيضا الاعتماد على بعض الوثائق الأخرى لأنها لا تقل أهمية عن سابقتها كالأنظمة الداخلية، والقوائم المقدمة للضمان الاجتماعي، والمذكرات، والتعليمات الخاصة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة كما يمكن للمدقق الاعتماد على تقارير رقابة أو تدقيقات أنجزت سابقا إن وجدت.

2-5- الزيارة الميدانية للمؤسسة:

للوقوف على الصورة الحقيقية للمؤسسة لئلا للمدقق أن يقوم بزيارة ميدانية للمؤسسة ليقف بنفسه على العوامل المادية المؤثرة، لأن ما يمكن أن يحمل إلى مسامحة والحقيقة الفعلية قد يكونان متناقضين، مما يلزمه التنقل إلى أماكن ممارسة الأعمال من إدارات ومكاتب، وورشات العمل، والأروقة والمطاعم، وحظيرة توقف السيارات، والمخازن، وقاعة المطالعة، وقاعات التكوين إن وجدت، ومكاتب النقابة، وقد يقومها برفقة المسؤول الأول عن المؤسسة أو رفقة مدير مصلحة الأفراد حتى يتمكن من طرح الأسئلة التي يمكن أن تتبادر له أثناء ذلك.

لزيارة أهمية كبيرة، لأنها قد تشكل أحسن وأفضل إطار مرجعي للمدقق في وضع برنامج التدخل والتعرف على بعض الأخطار والنقائص كحالة المقرات العامة، والاحتفاظ داخل المكاتب أو الورشات، ووجود منافذ النجدة، ووسائل مكافحة الحرائق، والإنارة، والنظافة، والأمن. فكل هذه الأمور تلعب دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وخلال هذه الزيارات يتمكن المدقق من القيام بجمع الوثائق وتسجيل النقائص والمشاكل الملاحظة والوقوف عليها بنفسه.

ثانياً: أثناء عملية التدقيق:

بعد التحضير للمهمة يدخل المدقق في مرحلة التنفيذ وخلال هذه المرحلة يستخدم المدقق أيضا مجموعة من الوسائل التي تتماشى مع أهداف التدقيق وأهم هذه الوسائل:

1- المقابلات و المحادثات:

تعتبر من بين الوسائل المحبذة لدى المدقق الاجتماعي، حيث يلج إليها في أغلب الأحيان، لأن التدقيق هو عملية

الاستماع و الإصغاء إلى مختلف أفراد المنظمة.

إن تسيير المحادثة يخضع إلى قدرة المدقق على تسجيل النقاط المهمة و مقدرته على الاتصال مع المسؤولين والأفراد مما ينعكس على إحدى مقومات فاعلية التدقيق.

خلال المحادثة و من أجل كسب ثقة الأفراد، وجعلهم يستجيبون له، لابد من اتباع الإجراءات التالية:

- إعلام الفرد المقابل بالبرنامج والهدف من العملية؛

- مناقشة مساعدة واقتراحات الفرد؛

- مناقشة النتائج المتحصل عليها وطلب المساعدة لإيجاد الحلول المناسبة؛

- اختيار وقت المقابلة مسبقا بحيث يكون هذا الوقت مناسباً حتى لا يؤدي إلى تذبذب الأفكار، كأن يكون على سبيل المثال في آخر وقت العمل؛

- يجب أن يقوم المدقق بكتابة النقاط المهمة التي تحصل عليها من الاستماع إلى الأفراد، كما أن القدرة على تحصيل المعلومات وتسجيلها ترتبط بمهارة المدقق على التحليل و التركيب؛

أما أهداف المقابلة فهي الوقوف على الحقائق واستقصاء الدوافع لدى المسؤولين و الأفراد و يمكن القيام بذلك من خلال الاستبيان *le Questionnaire* الذي من الواجب أن يكون شاملاً جامعاً عن طريق طرح الأسئلة ذات الطابع العام وتلك الخاصة بمشاكل المؤسسة نفسها والتي يتم تحليلها من خلال الوثائق المجمعّة خلال الزيارة بحيث وجه الاستبيان إلى كافة أفراد المؤسسة إذا كانت صغيرة أو إلى عينة من الأفراد إذا كانت مؤسسة كبيرة ولها وحدات متفرعة مع احترام التقنيات الإحصائية لتمثيل العينة للمجتمع.

بعد عملية جمع المعلومات حول الظاهرة يقوم المدقق بفرض الفرضيات الاحتمالية لعلاجها ليتم الحكم على مدى صدق هذه الفروض أو نفي ذلك باستعمال مختلف تقنيات التحليل المتاحة لديه.

2- تقنيات تحليل المعلومات:

توافق مرحلة اختبار صحة الفروض في المنهج العلمي للبحث أين يتم تحليل ووصف الظواهر والربط بين المتغيرات التابعة و المتغيرات المستقلة، وتعتبر عملية تحليل المعلومات المجمعّة مرحلة ذات أهمية بالغة وواسعة، فمن خلالها سوف يتم قياس الظواهر وتبسيط الضوء على مواطن القوة والضعف ومختلف الاختلالات والانحرافات الممكنة وتحديد درجة خطورتها وتحديد لفرص البديلة، يمزج فيها المدقق بين المنهج الكمي التحليلي والوصفي للبيانات الذي يعتمد على أدوات التحليل المختلفة لدراسة صدق الفرضيات كالتقنيات الإحصائية الرياضية و القياسية، منها الأشكال والرسومات البيانية، يستعمل أيضاً الأدوات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي كالمؤشرات، والميزانية الاجتماعية إن وجدت، والمعايير والمرجعيات إلخ... مع تنوع التقنيات الإحصائية والوصفية وتعددتها وتكثيفها⁴ ومؤشرات المستعملة يفترض أن يكون المدقق ملماً بهذه الأدوات وأن يقوم باختيار التقنيات والمؤشرات الضرورية بما يتناسب مع الوسائل المتاحة لديه والأهداف المسطرة لعملية

التدقيق.

2-1- الأشكال البيانية: تعتبر من أبسط أنواع التحليل، إذ يأخذ المدقق من خلالها نظرة شاملة عن تطور الظواهر. فمثلا من خلال الهوم الخاص بالأعمار، والجنس مستوى التأطير، يتمكن من أخذ صورة واضحة وشاملة عن توزيع أفراد المجتمع حسب السن وحسب الجنس، إلخ...

2-2- التحليل باستعمال المؤشرات والمرجعيات : يطلق عليها بعض الباحثين في المجال الاجتماعي مصطلح المزيج الاجتماعي *Le Mix- Social*. تعتبر طريقة المزيج الاجتماعي نقطة الالتقاء بالنسبة لمنهجية التدقيق الاجتماعي إذ إن جميع عمليات التدقيق الاجتماعي تستعمله في التحليل و يتمثل أساساً في عملية اختيار المؤشرات القياسية والتمثيلية للممارسات الفعلية لتسيير الموارد البشرية بالاعتماد على الميزانية الاجتماعية والتي تبقى إحدى أهم الوسائل المحبذة من طرف المدققين.

يمكن الاستعانة أيضا بمعطيات الميزانية الاجتماعية التي توضح التطور السنوي وبالاعتماد عليها يمكن حساب المؤشرات التي تعطي لنا قياسات فقط بدون أن تعكس الأسباب ولكن تبين لنا مدى خطورة الظاهرة لذلك لا بد من تدعيمها بتشخيص الأسباب، فمثلا دراسة ساعات التغيب يعطي لنا عدد الساعات ولكن لا يحدد لنا الأسباب المساهمة في الظاهرة، لذلك لا بد من اللجوء إلى طرق التحليل النظري للظروف الاجتماعية، والعائلية، والمادية للفرد وحتى يكون لاستعمال المؤشرات دلالة يجب مقارنة المؤشرات بقيم معيارية لاستخراج الانحرافات، والعملية التي يستعملها المدقق في هذا المجال تعتمد على مبدئين في التحليل:

- الاستقراء: أي استعمال التحليل التجريبي الجزئي وتعميم ذلك على الكل.
- ترجمة المعلومات النوعية إلى كمية من خلال الطرق الإحصائية .

2-2-1- المؤشرات:

يوجد لدى المدققين الاجتماعيين عدد كبير من المؤشرات كل منها يستعمل حسب الظروف لقياس الظواهر. لذلك كان من الضروري فهم طبيعة وشروط عمل المؤشرات لإعطائها التفاسير المنطقية والصحيحة، إذ يجب أن يعكس المؤشر الهدف المحدد لمهمة التدقيق وهي تستعمل في جميع ميادين تسيير الموارد البشرية وتمس المجالات التالية:

للخصائص العامة للمؤسسة : كمستوى التأطير، العدد الإجمالي للأفراد، الأقدمية، التوزيع على حسب الجنس و السن إلخ...

للتنظيم: هيكل الأفراد، حركة الأفراد وتطورهم، طرق التوظيف، الوظائف المتاحة إلخ...

للأجور: الحجم الإجمالي للأجور، العلاوات و المنح، المصاريف الخاصة بالأفراد إلخ...

للتكوين والتدريب: نوعية البرامج، المعايير المتعمدة في اختبار نوعية التكوين والمتكويين.

للتصرفات والحفز: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجان التأديبية، نوعية الاتصال.

للخدمات والرعاية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عددا هائلا من المؤشرات وعملية اختيارها تتم وفقا للأهداف المسطوة من التدقيق وكذا طبيعة المؤسسات.

2-2-2- المرجعيات والمعايير:

إن استعمال المؤشرات لوحدها لا يكفي، وبالتالي كان من اللازم القيام بعمليات مقارنة مع المعايير والمرجعيات من أجل استخراج الانحرافات الممكنة، فعملية البحث عن الانحرافات تعتبر قلب عمل المدقق لأن عملية الاستغلال الأمثل و العقلاني تخضع لمبادئ النجاح و الفعالية لذلك كان من اللازم تحديد المعايير والمرجعيات التي تُستخرج أساساً من التشريعات، الاتفاقيات، الممارسات، التقنيات المستعملة، أهداف المؤسسة، النماذج النظرية لتسيير الموارد البشرية. ولإجراء المقارنات يمكن الاعتماد على المقاربة الخارجية في تحديد المعايير.

- القيمة القياسية للمؤشر مع نفس المؤشر في مؤسسات مماثلة؛

- قيمة المتوسط القطاعي أو السوقي؛

- قيمة المؤشر مقارنة مع المؤسسات الرائدة من نفس القطاع .

إن الاعتماد على المقاربة الخارجية يستلزم شروطاً وقواعد متساوية في القياس لدى المؤسسات، وكمثال على ذلك

ظاهرة التغيب لا يكون لها معنى إذا كانت الأسباب المأخوذة بعين الاعتبار ليست نفسها لدى المؤسسات وكذا التغير في

الهيكل الخاص بتوزيع الأفراد حسب السن والجنس، المستوى التأهيلي إلخ... في كلتي المؤسستين

أما الاعتماد على المقاربة الداخلية وتتعلق أساساً بتكوين مرجعيات خاصة بالمؤسسة ذاتها:

- قيمة المؤشر للسنوات السابقة؛

- الانحرافات عن النتائج لعمليات تمت خلال سنوات ماضية؛

- نتائج التحقيقات الرائدة كتحليل العمل وعمليات خبرة و تدقيقات سابقة؛

تلك الإجواظلوعَة والمُحَدَدَة من طرف المؤسسة؛

- الأهداف الحقيقية المسطرة.

ينتج عن عمليات المقارنة انحرافات يعبر عنها بمخاطر وتكاليف تتحملها المؤسسة، فالتكلفة معناها كم يضيع على

المؤسسة من جراء مشكل معين؟ فالتغيب مثلا يمكن التعبير عنه بالساعات وتكاليف، وكذلك استقالة إطار كفاء يمكن

حساب كم يستلزم من تكاليف للحصول على إطار في نفس مستوى الفرد الذي غادر المؤسسة، وكذا كم تخسر المؤسسة

من رقم الأعمال من جراء خبرته المكتسبة خلال سنوات العمل بالإضافة إلى التكاليف المنفقة عليه للتكوين.

يمكن الاعتماد على حساب التكلفة الإضافية التي تتحملها الميزانية من خلال هذا المشكل، فمثل تكلفة تعويض

عاملٍ بسيط ليست كتكلفة فقدان وتعويض مهندس.

مقارنة الأخطار يؤدي إلى تقييم المشكلات و ترتيبها وفقاً لدرجة خطورتها وبالتالي يمكن تحديد أسبابها والأولويات في علاجها وفق مدى خطورتها.

3- عرض النتائج وتقديم التوصيات:

تكتسي مرحلة عرض النتائج هي الأخرى أهمية كبرى باعتبارها ثمرة الأعمال التي قام المدقق بها، ومن خلالها يتم

عرض مراحل العمل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات والفرص بمعنى آخر الاختلالات التي لاحظها وشخص أسبابه من خلال مختلف تدخلاته وعرض أسباب هذه الاختلالات والتوصيات والتوجيهات التي قد يدلي بها لعلاج النقائص، و يتم عرض النتائج ضمن ملف يطلق عليه تقرير التدقيق، والهدف منه إعلام المسؤولين ولفت انتباههم إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفي الوقت المناسب

3-1- التقرير النهائي للتدقيق: تكون النهاية الطبيعية لأية مهمة للتدقيق الاجتماعي تحرير التقرير الشامل للعملية، ويتم

تسليمه للإدارة أو لطالب عملية التدقيق كأن يكون جهاز الإدارة العامة، الجمعية العامة للمساهمين أو البنوك، لذا لا بد من الالتزام بمبادئ الموضوعية والدقة والوضوح في عملية التحرير.

- إن الدقة لا تعني فقط المصادقية لكن لا بد أن يكون التقرير مرتبطاً بالنقاط الحساسة والهامة المعينة من طرف المدقق.

- الوضوح يتمثل في اتباع منهج دراسة معين ومنطقي بحيث يمكن القارئ منذ قراءته للتقرير من خلال المقدمة معرفة الهدف والمنهج المتبع في المعالجة.

كما أن التقرير يجب أن يكون بناءً و موضوعياً بحيث يتم تحديد مختلف التطورات الممكنة للظواهر، ويكون لياً ،

أي أهميته تظهر من خلال استعماله، أي يتم تقديم النتائج للإدارة من أجل اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع.

شكل التقرير يتكون من ما يلي:

- مقدمة: تتضمن نبذة عن المؤسسة وتحديد المضمون الإداري، القانوني والاقتصادي الذي تقام فيه المهمة.

- ذكر، وبكل صراحة، الجهة الطالبة للقيام بالعملية.

- وصف الهدف من التدقيق الاجتماعي.

- تحديد مجال التدقيق الاجتماعي.

- ذكر الظروف المساعدة والمعركة للقيام بالمهمة.

- تقييم وتشخيص الوضعية الاجتماعية.

- تقديم التوصيات.

- ملاحق تدعم النتائج.

3-2- التوصيات: تعكس التوصيات بشكل كبير المقلدةً نهجية، العلمية والعملية للملقق على إعطاء الحلول

للمعضلات المعنية ويمكن أن يتوصل إليها المدقق من خلال تطلاع راحل كما يلي:

معينة _____ معايير _____ أحداث _____ نتائج _____ الأسباب _____ التوصيات

ما هو كائن _____ ما يجب أن يكون _____ ما تم ملاحظته _____ التكلفة والأخطار _____ لماذا حدثت _____ الحلول

المقترحة

أي أن التوصيات لا تكون من تصور ذاتي للمدقق، ولكن تكون مبنية على الأسباب الواقعية المشخصة. يمكن أن تطبق التوصيات مباشرة بعد التدقيق أو يتم تطبيقها بعد تحقيقات إضافية أو القيام بتدقيق مهتض لبعض المجالات بطلب من المدقق الاجتماعي إذاً فإن عمل التدقيق الاجتماعي يخص فقط ملاحظة، مقارنة، تحليل، البحث عن إثباتات، إصدار أحكام من خلال المعايير المحددة وتقديم التوصيات فهو لا يتدخل في عملية تنفيذ تلك التوصيات المقترحة، ويعتبر البعض ذلك كحد من حدود التدقيق لان الزبون ينتظر دائما مساعدة المحترفين في تنفيذ توصياتهم. غير أن العكس من ذلك فإن مهمة التدقيق إذا تدخل في تنفيذ التوصيات فهذا سوف يؤدي إلى الإخلال بأحد مبادئها الأساسية وهو مبدأ الإستقلالية، لأن تدخل المدقق في عملية التنفيذ سوف يؤدي بع إلى تكوين علاقات خاصة بالزبون ومن أجل إنجاح التوصيات وإعتبارها فعالة سوف يحاول المدقق التأثير في الزبون للوصول إلى أهدافه الخاصة.