

الفصل السادس : تدقيقات إدارة الموارد البشرية

يساعد تدقيق إدارة الموارد البشرية على تقييم حالة وظيفة الموارد البشرية في المنظمة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تسمح بالتعامل مع الموارد البشرية كاستثمار وليس كمورد تكلفة، كما يتعلق التدقيق بتكليف إدارات ومديري الموارد البشرية DRH وشركائهم من أجل تقريب عملية التجانس للخدمات المقدمة مع تطلعات مختلف الزبائن. انطلاقاً من تقييم المخاطر المختلفة المرتبطة بالموارد البشرية، تطورت عملية التدقيق لتشمل العديد من الإشكاليات والمواضيع المرتبطة بها، مثلاً تطور الإطار التشريعي والقانوني نتيجة صدور قوانين جديدة، فهذا يستدعي عمليات جديدة للتدقيق، كما أن كل إلزام قانوني جديد يستدعي عملية تدقيق، مثلاً: صدور قانون مساواة في الفرص لسنة 2006 بفرنسا نتج عنه القيام بعمليات تدقيق في عمليات الاستقطاب والتوظيف من أجل تخفيض الخطر فيما يتعلق بعملية التمييز La discrimination، وقانون مساواة الأجور يستدعي أيضاً تدقيق المكافآت، كما أن تطور القيود القانونية يستلزم القيام بتدقيق للفعالية Audit d'efficacité، لأن نتائج المنظمة الاقتصادية والمالية أصبحت لا تكفي لتبرير وجودها إذا لم تدعم بنتائج أداؤها الاجتماعي.

1. تدقيق وظيفة الموارد البشرية:

وظيفة الموارد البشرية في المنظمة تشكل الحلقة الأولى والأساس الذي تبنى عليه جملة الممارسات فيما بعد، فإذا كانت سليمة ومطابقة للقوانين والأعراف فإن نتائجها ستضمن السير الحسن للمنظمة والنتائج الجيدة لأداء مواردها، وكل تقصير أو خلل يجب أن يحدد بدقة ويعالج. من ناحية منهجية التدقيق لوظيفة الموارد البشرية فإن تدقيق أداؤها يفترض الرد على الأسئلة المتعلقة بمهامها الرئيسية الأربعة التالية:

1- وظيفة الموارد البشرية FRH «la fonction ressources humaines»، هل هي كفؤة في

تنفيذ التسيير الإداري (العملية الإدارية) للموارد البشرية؟ وباستخدام جيد للتكنولوجيات؟

2- وظيفة الموارد البشرية هل هي فاعلة في توفير التحفيز، الاهتمام والاندماج والالتزام الوظيفي؟ Motivation,

implication et engagement

3- وظيفة الموارد البشرية هل هي شريك استراتيجي وذو أداء يمكن أن تعتمد عليه الإدارة العليا قبلها (en

amont) في إعداد الإستراتيجية وبعدياً (en aval) في تنفيذها؟

4- هل وظيفة الموارد البشرية هي فاعل في التغيير، ترافق المسيرين، المديرين والعاملين في قيادة وتنفيذ التغيير؟

هذه المجالات حيوية الأربعة تضمن الأداء الجيد للمنظمة اذا ما تم تحقيقها بعناية والتأكد من توفرها بشكل دائم. وفيما يلي تفصيل لأهم العناصر المرتبطة بها.

1.1. تدقيق العملية الإدارية للأفراد:

تقوم الإدارة بتدقيق أربعة أنواع من مهام التدقيق للأنشطة العملية المتعلقة بالجانب الإداري للأفراد (Personnel) هي تدقيق المطابقة والفعالية والكفاءة والتدقيق الاستراتيجي وفيما يلي تفصيل لها:

أ- تدقيق المطابقة Audit de conformité

يتمثل تدقيق المطابقة لوظيفة الموارد البشرية في الاجابة عن السؤال الرئيسي : هل تضمن وظيفة الموارد البشرية FRH إدارة للموارد البشرية في ظل احترام القواعد السائدة و المعمول بها ؟ في هذا الاطار فان تدقيق المطابقة يهدف الى:

- تخفيض الأخطار المرتبطة بعدم احترام القوانين والأنظمة والقواعد والإجراءات ولاسيما تلك المرتبطة بالمكافئات والجزاءات المرتبطة خاصة بحقوق العمال والتي ينجر عنها متابعات قانونية قد تضر بمصلحة وسمعة المنظمة لا سيما مع قوانين العمل.
 - بالنسبة للعاملين وممثليهم (نقابة مثلاً)، ضمان احترام المؤسسة لكل القوانين المطبقة في المجال الاجتماعي
 - بالنسبة للزبائن ضمان احترام المطابقة القانونية لتفادي المخاطر التي قد يتعرضون لها.
 - بالنسبة لكل الأطراف ذوات المصلحة، أن تحترم المؤسسة القوانين والالتزامات (المساهمين خاصة وكذلك المستثمرين المسؤولين اجتماعياً الذين يكونون حساسين لأداء المنظمة الاجتماعية والذي يؤثر على أدائها المالي....).
 - ضمان نوعية المعلومات لوظيفة الموارد البشرية والمستخدم في قرارات التسيير (يدقق في مدى توفر المعلومات، نوعيتها، مدى ملائمتها...).
- أنظر جدول ص 67

ب- تدقيق الفعالية:

يتمثل تدقيق الفعالية لوظيفة الموارد البشرية في الاجابة عن السؤال الرئيسي : هل تقوم أو تحقق وظيفة الموارد البشرية مجموع نشاطاتها العملية المتوقعة؟ يتعلق الأمر بكل مجالات إدارة الموارد البشرية، تحقيق

الأهداف واحترام الآجال والمواعيد، يرتبط التدقيق أيضا بنظام معلومات الموارد البشرية SIRH، وبمدى قدرته على توفير المعلومات والوثائق الضرورية في الأوقات المناسبة. ان تحقيق الأهداف العملية يتم تدقيقه في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية (العدد المتوقع للموظفين، حصيلة المسار المهني، عدد مقابلات التوظيف، تحديث ملخصات (قوائم) الوظائف، التدوير الداخلي الوظيفي... الخ).

يطرح التساؤل أيضا اذا ما تم إلغاء أو تجاهل بعض المهام تحت ضغط الوقت والعمل؟ أو الوسائل؟ كما يمثل احترام الآجال في إدارة الموارد البشرية نقطة هامة لأن طلبات الأقسام العملية لا تنتظر كثيرا من الوقت، الاحتياجات من الأفراد أيضا، ولذلك وجب الرد عليها سريعا باتخاذ قرارات مناسبة (توظيف وقتي أو دائم، تدوير داخلي، مناولة...)، (يتأكد المدقق من قدرة المؤسسة على الرد السريع على الاحتياجات).

كما يتم تدقيق نظام معلومات الموارد البشرية SIRH عن طريق النظر في مدى مساهمته في إكمال كل النشاطات الإدارية في الوقت المناسب لوظيفة الموارد البشرية وتوفير المعلومات المتاحة والممكنة.

ج- تدقيق الكفاءة:

يتمثل تدقيق الكفاءة لوظيفة الموارد البشرية في الاجابة عن السؤال الرئيسي : هل وظيفة الموارد البشرية منتجة بما فيه الكفاية في تحقيق مهامها الإدارية عموما وبالنسبة لكل مجال بصورة خاصة ؟. يقوم التدقيق الشامل للكفاءة على مرجعيات قطاعية Sectoriels وطنية ودولية وهناك مؤشرات يستخدمان بصورة أساسية هما :

- نسبة (معدل) الأفراد في وظيفة الموارد البشرية/مجموع الأفراد.
- التكلفة الكلية لوظيفة الموارد البشرية بالنسبة للفرد (تضم كل الأعباء للوظيفة، حتى فواتير تقديم خدمات خارجية للمؤسسة في إطار إدارة الأفراد).

كما يتعلق التدقيق لكل نشاط بمجموعة من المجالات منها تدقيق التكاليف ما بين عمليات التشغيل الداخلي للموارد البشرية وعملية أخرجتها لجهات خارجية (كشوف الأجور، التصريحات السنوية للضرائب على الأجور... الخ).

د- التدقيق الإستراتيجي:

بالنسبة للتدقيق الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، هناك توجهان استراتيجيان من أجل ضمان أفضل خدمة للموارد البشرية للزبائن الداخليين بحيث يمكن أن تشكل موضوعا للمهام المقدمة للمدقق الاجتماعي هما:

- **تدقيق الموارد البشرية الإلكترونية L'E-RH** : يتأكد المدقق من امتلاك المؤسسة لكل الدعائم التكنولوجية لضمان عملها كما ينبغي وتخفيض التكاليف، أنظمة المعالجة مثلا، هل تزال هناك الأنظمة الورقية لتقديم طلبات الإجازات والعطل المرضية في إدارة الموارد البشرية؟ النظر في إدارة التدريب والتكوين (الاستدعاءات، القوائم....) هل هي ورقية؟.... إلخ.
- **تدقيق عمليات أخرجة جزء أو كل وظيفة الموارد البشرية**: تتطلب من المدقق الإجابة عن أربعة تساؤلات رئيسية :

1. هل تتم الأخرجة وفقا للضوابط المحددة في دفتر الشروط ؟
2. هل التكلفة الكلية أو كلفة الخدمة، هي أقل من التكلفة السابقة ومتطابقة مع التقديرات الأولية ؟
3. هل تسمح فعلا عملية الأخرجة بالتحسين المستمر والفعلي لعمليات الموارد البشرية ؟
4. هل هناك مخاطر تنجم عن عملية الأخرجة والتبعية لطرف خارجي فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ؟ (ضياح للكفاءات، تبعية تكنولوجية، غموض العمليات، عدم القدرة على استرجاعها (irréversibilité)

1.1. تدقيق المهام الأخرى لوظيفة الموارد البشرية:

هناك مقاربتان ممتكثتان لتدقيق أداء وظيفة الموارد البشرية في القيام بمهامها الثلاث الرئيسية: كشريك استراتيجي، فاعل للتغيير وقائد للتحفيز:

- **المقاربة الأولى** : مساءلة الزبائن الداخليين حول درجة رضاهم.
- **المقاربة الثانية** : تدقيق مجموع ممارسات الموارد البشرية التي من الممكن أن تساهم في نجاح هذه المهام.

- درجة رضا الزبائن الداخليين:

يسأل المدقق الاجتماعي الزبائن الداخليين سواء الإدارات العامة، المسؤولون العمليتيون، العاملين، ممثلي العمال..) حول مدى إدراكهم لفعالية وظيفة الموارد البشرية بالنسبة للثلاث مهام الآتية:

1. وظيفة الموارد البشرية الى أي مدى هي فاعلة في تنمية وتوفير تحفيز إيجابي، دمج والتزام الموظفين العاملين ومسيريهم؟ هؤلاء الأخيرين هم من يفترض أن يقيموا فعالية وظيفة الموارد البشرية، كما يمكن القيام بدراسات صبر للآراء des enquêtes d'opinion بشكل عام أو بشكل فئوي.

2. هل وظيفة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي فاعل يمكن للإدارة العليا أن تعتمد عليه في الاتجاهين: القبلي (en amont) في إعداد الإستراتيجية، والبعدي (en aval) في تنفيذها؟ يمكن للمدقق أن يسأل أعضاء الإدارة العليا حول تصورهم وإدراكها لهذا الدور لمديريها باتجاهها، يمكن إدراج المديرين الرئيسيين في ذلك عن طريق معرفة مساهمة وظيفة الموارد البشرية في قضايا تتعلق مثلا بدعم عمليات ونشاطات البحث والتطوير، الابتكار والإبداع، دعم نشاطات صناعية كدعم الجودة؟

3. أخيرا، هل وظيفة الموارد البشرية هي فاعل في التغيير؟ هل ترافق جيدا المديرين والمسيرين والعاملين في إحداث التغيير؟ كل الزبائن الداخليين يشكلون موضوعا لهذا التدقيق. غالبا ما تنتج عمليات التدقيق مستويات عليا من عدم الرضا d'Insatisfaction لدى المسيرين الذين تكون اهتماماتهم وتطلعاتهم أكبر.

3.1. تدقيق سياسات وممارسات ووظيفة الموارد البشرية FRH: (أنظر ص 7)

يمكن للمدقق الاجتماعي أيضا، إضافة إلى بحوث واستقصاءات الرضا، أن يستقصي حول السياسات والممارسات المتبعة من طرف FRH للقيام بهذه المهام.

- أولا، بالنسبة لتدقيق سياسات التحفيز، يمكن للمدقق مراجعة الممارسات الموجودة التي تؤثر على التحفيز: هل تمنح المؤسسة للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم حول تنظيم العمل وتطوره؟ هل هناك أعمال وإنجازات إبداعية جماعية تشاركية...؟، تطور مناصب العمل، التدوير الداخلي والترقيات، نظام الاتصالات، شروط الحياة والعمل داخل المؤسسة، تطور الكفاءات، مساهمة العمال في الأرباح..؟
- ثانيا، بالنسبة لمهمة تدقيق الشريك الإستراتيجي: يتم التدقيق في المساهمة الفعلية لإدارة الموارد البشرية في الوحدات واللجان الإستراتيجية وفي القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالتحالفات Fusion et acquisition، التوسع الدولي عن طريق فتح فروع جديدة، إعادة تعريف حافظة النشاطات، الكثير

من التكاليف والمخاطر للمنظمات كانت نتيجة عدم مشاركة مديريات الموارد البشرية DRH في القرارات الهامة للمؤسسة.

- ثالثاً، بالنسبة لتدقيق دورها كفاعل في التغيير: ان مهام التدقيق تركز هنا على التأكد من فاعلية الأدوات المتبعة من طرف DRH من أجل مساعدة ودمج الوحدات التنفيذية والعملياتية في تنفيذ التغيير، بما في ذلك استخدام مختلف التكنولوجيات.

4.1. تدقيق عمليات / مسارات processus الموارد البشرية

كل مجالات الموارد البشرية تخضع لتدقيق العمليات بهدف التأكد من أن هذه العمليات تسمح بتحقيق النتائج وكذلك أنها متوافقة مع التوجهات الإستراتيجية. نأخذ هنا مثالين رئيسين هما العمل، والمكافآت:

- أولاً، تدقيق سير الوظيفة (العمل) L'emploi

نظراً لأهمية العمل في القرارات الإستراتيجية للمؤسسات فالبحث عن التوافق الكمي والكيفي للوظائف (المناصب) والكفاءات يمثل شغلا شاغلا لكل المنظمات.

⇒ تدقيقات الفعالية لوظيفة العمل: يتعلق تدقيق الفعالية لمناصب العمل (عمليات إدارة وتسيير الوظيفة) بخمس (05) مجالات:

1. وضع سياسات للعلاقات مع هيئات التكوين، التمهين والتعلم، تسويق الموارد البشرية، الاتصال لبرامج الاستقطاب والتوظيف، ورسم صورة مرجعية (Image de l'employeur) للمؤسسة الموظفة.

2. سياسة وبرامج التوظيف، المساواة في الحظوظ والفرص والتنوع، الاندماج.

3. سياسة الوفاء fidélisation والمواطنة والدمج للموظفين (implication).

4. سياسات تسيير المسار الوظيفي، التدوير الداخلي (جغرافي، جانبي، عمودي...).

5. تسيير عمليات ترك العمل (الانسحاب أو ترك العمل gestion des départs)، العمليات المرتبطة بقدماء العاملين، المتقاعدين أو النشطاء.

تخضع هذه لـ 05 مجالات للتدقيق للتأكد من أن الأهداف المسطرة تم تحقيقها فعلاً.

واجب فردي : إعداد بطاقة قراءة فردية حول تدقيق الفعالية والكفاءة لأنظمة معلومات وإجراءات أو سياسات الوظيفة، الصفحات من 73 الى 75 .

⇒ التدقيقات الإستراتيجية لوظيفة العمل:

فيما يتعلق بالعمل (الوظيفة) والكفاءات من المهم التحقق من توافقها مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، يقوم المدقق بتحويل هذه التوجهات وترجمتها إلى أهداف عملية ومن ثم التأكد من فعالية وتماسك (la pertinence et la Cohérence) ووضوح وملائمة الممارسات. مثلا لتدقيق الهدف الإستراتيجي المتمثل في تكافؤ الفرص بين الذكور والاناث فيما يتعلق بالمناصب والمسؤوليات، يمكن أن يتم انطلاقا من البحث عن معدلات متكافئة للنساء في مختلف مستويات التدرج الوظيفي. في حالة ما اكتشف المدقق اختلالات في النسب بين الذكور والاناث حول مناصب المسؤولية، يمكنه أن يتساءل حول ما إذا كانت المؤسسة قد مارست التمييز في الترقيات أو الاختيار للمناصب العليا، كما يجب على المدقق الانتباه والتأكد من وجود أسباب موضوعية للتمييز غير النوع مثلا: السن، الأقدمية، الكفاءة.... وفي الحالات الأخرى يبحث عن الأسباب غير المباشرة ويمكنه أن يقترح الحلول لمعالجتها.

- **ثانيا، تدقيق تسيير المكافآت:** تمثل المكافآت بعدا محوريا في ادارة الموارد البشرية لأنها ترتبط بتحفيز الأفراد ودعم مستويات أدائهم فهي مهمة جدا ولذلك يقوم المدقق ب :

⇒ تدقيق الفعالية للمكافآت: يتعلق تدقيق الفعالية لنظام المكافآت بصورة خاصة بـ 05 نقاط جوهرية هي:

- 1- هل الإجراءات المرتبطة بسياسة المكافآت هي انعكاس حقيقي للسياسات المسطرة ؟
- 2- التوافق ما بين المكافأة ومجموع المظاهر الأخرى للتسيير الاجتماعي (مكافآت وتسيير المسار المهني مثلا).
- 3- التوافق في إجراءات تسيير وإدارة المكافآت (ما بين المؤسسات أو ما بين مختلف مراحل المسار..).
- 4- فعالية الإجراءات (الزيادات الفردية في الأجور هل تأخذ بعين الاعتبار الأداء الفردي الفعلي؟
- 5- كفاءة الإجراءات.

يمكن للمهام الرئيسية لتدقيقات الفعالية لبعء المكافأة أن تضم المجالات الرئيسية التالية: تدقيق الكفاءات والتصنيفات، تدقيق فردنة (شخصنة) المكافآت، تدقيق الأجر غير المباشرة، تدقيق العلاوات، تدقيق برامج المساهمة في رأسمال الشركة،.....إلخ. تبقى الاشارة الى أن خيار المعايير التي على أساسها تعطى الزيادات الفردية صعب جدا ومحل خلاف.

⇒ التدقيقات الإستراتيجية للمكافآت: من بين الأسئلة التي يمكن أن يطرحها أو قد تتبادر إلى ذهن المدقق:

- هل تتوافق سياسات المكافآت مع الأهداف المتبعة من المؤسسة مع إستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجيتها الاجتماعية؟
- البعد المتعلق بمكافآت السياسة الاجتماعية هل تم إعداده وصياغته بما يتلاءم وخصوصيات المؤسسة وتطور محيطها؟
- ترجمة الخيارات الكبرى لسياسة المكافآت في برامج ومشاريع، هل تحقق فعلا؟
- هل يسمح خيار المؤسسة فيما يتعلق بسياسة المكافآت بتحقيق أهدافها الإستراتيجية؟

أخيرا، يحتاج المدقق لفهم الخيارات الإستراتيجية للمنظمة ومن ثم فهم إذا ما كانت سياسات المكافآت متلائمة معها أم لا، ولذلك وجب عليه القيام بالمهام التالية:

- تعريف (تحديد) السياسات، البرامج والممارسات المرتبطة بالمكافآت.
- تدقيق الصورة الداخلية واهتمامات العاملين.
- تدقيق التحكم في الكتلة العمالية وهيكلتها.
- تدقيق المساواة، والاعتراف *équité et reconnaissance*

(المرجع ملخص من ص 63 الى ص 91 من الكتاب المرجعي (Igalens et Peretti 2008))