مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

human compétences development in the enterprise The social audit reports position in Strategy formulation for the

كاتبة خالف[*]

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة2- الجزائر

تاريخ الارسال للنشر: 30 ديسمبر 2017	تاريخ قبول النشر: 30 ديسمبر 2017	تاريخ النشر: 01 جوان 2018

ملخص:

تسعى مختلف المؤسسات عامة والاقتصادية خاصة على البقاء و الاستمرارية و النمو في السوق الذي تنشط فيه من خلال العمل على توفير أداء متميز لمختلف نشاطاتها الذي يسمح لها بالحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع الاقتصادية ، حيث لا يتأتى كل ما سبق ما لم يكون للمؤسسة استراتيجية في تسيير مواردها البشرية و خاصة في وجود آليات فعالة تسمح لها بصياغة استراتيجية لتنمية كفاءاتها البشرية ، تعتمد على التدقيق الاجتماعي وما ينتج عنه من معلومات اجتماعية متمثلة أساسا في التقارير الناتجة عن عملية التدقيق الاجتماعي والتي على ضوئها يمكن اتخاذ قرارات رشيدة تعمل على وضع أحسن استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي ، التقرير ، الاستراتيجية ، تنمية الكفاءات البشرية

تصنيف G21,G28:JEL

Abstract:

Seeking various enterprise in general and economic especially on the survival and continuity and growth in the market, which are actively working to provide excellent performance for various activities, which allows it to obtain the greatest possible economic benefits, where is not achieved all of the above what did not be the foundation of a strategy, in the conduct of their human resources, especially in the absence of effective mechanisms to allow them to formulate a strategy for the development of human competencies, based on social audit and the resulting social information mainly in the reports resulting from the social auditing process, which in the light of rational decisions can be made to develop the best strategy to develop human competencies.

***Keywords**: social auditing, The report, strategy, human compétences development.*

JEL Classification Codes: G21,G28

تمهيد:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الاقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال الرفع من أدائها ، مما يجعلها في أحسن موقع في مجال التنافسية و التميز في محيطها ، و لا يتحقق كل هذا للميزة عصر العولمة و المعلوماتية الذي تعيشه المؤسسة في الوقت الراهن لذا يجب عليها أن تضع استراتيجية لتسيير مواردها البشرية بما يتلاءم ومميزات المحيط نظرا للدور المحوري والفعال الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة للرفع من قيمة أسهمها والبقاء والنمو حيث يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم متطلبات الرفع من أداء المؤسسات ولمعرفة الطرق الكفيلة بتسيير المورد البشري بما يتلاءم وأهداف المؤسسة ، و الإحاطة بجوانب موضوع بحثنا سيتم طرح الإشكالية التالية: **ما هو موقع تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.**

وللإجابة على إشكالية موضوع بحثنا ومعرفة الدور الذي تلعبه تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة تم تقسيم موضوع بحثنا إلى العناصر التالية:

أولا: التأصيل العلمي للتدقيق الاجتماعي.

ثانيا: ماهية تقارير التدقيق الاجتماعي:

ثالثا: آلية إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:

رابعا: دور تقارير التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

(*) : **Khalefkatba2016@gmail.com**

أولا: التأصيل العلمي للتدقيق الاجتماعي: يعتبر التدقيق الاجتماعي من أهم الآليات التي تستخدمها المؤسسات لوضع إستراتيجية هامة وفعالة للوصول كفاءات بشرية تستجيب ومتطلبات المؤسسة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل معرفة كل هذا سنتناول هذا المحور في:

أ- مفهوم عملية التدقيق: تعتمد مختلف المؤسسات على عملية التدقيق من أجل توفير معلومات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات التي تساعد ها على تحقيق أهدافها بكل فعالية ومن أجل معرفة أهمية التدقيق سنتطرق إلى:

1- **تعريف التدقيق:** تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بالتدقيق ومن أهمها نجد:

- التدقيق كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية (Audir) التي تعني يستمع ، حيث انه قديما عندما كان الإمبراطور أو رب العمل يشك في و جود تلاعب و غش لذلك يعين شخص يقوم بالتحقيق في الحسابات من خلال الاستماع إلى المحاسب ، و عرف التدقيق على انه تلك العملية المنتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية و تقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من مسايرتها للمعايير الموضوعة ثم توصيل النتائج للأطراف المعنية[1] .
- كما يعرف التدقيق على أنه إجراءات منظمة لأجل الحصول على الأدلة المتعلقة بالإقرارات [الأرصدة] الاقتصادية و الأحداث و تقييمها بصورة موضوعية ، لتحديد درجة العلاقة بين هذه الإقرارات و مقياس معين و إيصال النتائج إلى المستفيدين[2]

2- **أهداف التدقيق:** تطورت أهداف التدقيق مع تطور النشاط الإنساني و ممارسات المؤسسة في جميع المجالات و التي سنوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تطور أهداف التدقيق

الفترة	الهدف من التدقيق	مستوى التحقق او الفحص	اهمية الرقابة الداخلية
ما قبل عام 1850 م	اكتشاف الغش و الاختلاس	تفصيلي	غير مهمة
ما بين 1850-1905	اكتشاف الغش والخطا و الاختلاس	بعض الاختبارات تفصيل مبدئي	غير مهمة
ما بين 1905-1933	تحديد عدالة المركز المالي و اكتشاف الغش والخطأ	فحص اختباري تفصيلي	درجة اهتمام بسيطة
ما بين 1933-1940	تحديد عدالة المركز المالي و اكتشاف الغش والخطأ	اختباري	بداية الاهتمام
ما بين 1940-1960	تحديد عدالة المركز المالي و اكتشاف الغش والخطأ	اختباري	اهتمام قوي و جوهري
من 1960- حتى الآن	مراقبة الخطط ، تقييم نتائج الأعمال ، تحقيق الرفاهية الاجتماعية و غيرها	اختباري	اهمية جوهرية للبدء بعملية التدقيق

المصدر: غسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2006 ، ص 18

و من الجدول السابق يمكن القول أن بداية الإهتمام بالجانب الإجتماعي في التدقيق المالي و المحاسبي يبرز أن التدقيق الإجتماعي هو امتداد لسابقه و لكن يختلفان من حيث الجانب الذي يركز عليه كل منهما ،و بالتالي يمكن القول أن ظهور التدقيق الاجتماعي للوجود كان في منتصف سنوات الستينات من القرن العشرين أما في ما يخص التطبيقات الأولى له كمنهج عملي فقد كان مع سنوات الثمانينات و شهد تطور ملحوظ خلال سنوات التسعينات حيث تم وضع إجراءات خاصة بإثبات المدققين الإجتماعيين من خلال شهادات (ISO 9002) في سنة 1994.[3]

ب- **ماهية التدقيق الاجتماعي:** يعتبر التدقيق الاجتماعي إحدى أهم الآليات التي يعتمد عليها في بناء وصياغة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية ولابراز أهمية التدقيق الاجتماعي سنتناول العناصر التالية:

1- تعريف التدقيق الاجتماعي: اختلفت وتعددت التعاريف الخاصة بالتدقيق الاجتماعي ومن أهمها مايلي:

- التدقيق الاجتماعي هو عبارة عن وسيلة للقيادة و التسيير و أسلوب للملاحظة مثله مثل التدقيق المالي و المحاسبي و في مجمله يهدف إلى : تقييم القدرة الخاصة بالمؤسسة للتحكم بالمشاكل المتعلقة بالجانب البشري الاجتماعي الذي يفرضه المحيط الخارجي ، و السعي لتسيير تلك المشاكل التي يفرضها المحيط الداخلي ، نظرا لاستخدام الأفراد اللازمين للسير الحسن و العادي للمؤسسة[4]
- كما عرف التدقيق الاجتماعي على أنه: عملية تطبق على التسيير ، و على الأنشطة و علاقات الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة ، فضلا عن علاقات هذه الأخيرة مع الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية ، و تكون هذه العملية ممنهجة ، و مستقلة و موثقة ، و يمكن من توفير أدلة للتدقيق و تقييم موضوعي من أجل تحديد مدى الرضا عن معايير التدقيق[5]
- اذ يعتبر التدقيق الاجتماعي على أنه: فحص وتقييم فني منظم وحيادي للمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمنظمات ، والذي يمكن تمييزه عن النشاط الاقتصادي لها ؛ بغرض التحقق من مدى صدق وعدالة تعبير القوائم الاجتماعية عن المعلومات المرتبطة بمدى تنفيذ المنظمات للمسؤولية الاجتماعية لها ، ومدى مساهمتها في الرفاهية العامة للمجتمع خلال فترة معينة ، وإعداد تقرير عن نتائج ذلك الفحص والتقييم للأطراف المعنية داخل المجتمع[6] .

2- **أسباب الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي:** إن الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي يرجع أساسا إلى الدور المهم الذي يلعبه في تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال دمج الأهداف الاجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية ، زيادة عن تحقيقه الأهداف التالية:[7]

- إجراء فحص فني محايد للبيانات و المعلومات والبرامج و الأنشطة الخاصة بالأداء الاجتماعي للمؤسسة بهدف التحقق من صدق و دقة المعلومات التي تعبر عن المسؤولية الاجتماعية.
- ترشيد القرارات الخاصة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و رسم السياسات و تحديد النطاق الأمثل لتلك الأنشطة.
- تشجيع الاهتمام بالأنشطة ذات المضمون الاجتماعي.
- الاستجابة للمطالب المتزايدة من أطراف المجتمع للحصول على معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها عن الأداء الاجتماعي للمشروعات الاقتصادية.
- المعاونة في تحديد كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية.

3- **أهمية التدقيق الاجتماعي:** تكمن أهمية التدقيق الاجتماعي في كونه يسمح بتحقيق ما يلي:[8]

- الإشراف الفعال و توجيه الأداء ، و فهم العلاقة بين النواحي التجارية و الاجتماعية ، و فهم تكلفة و مضامين الآثار البيئية والاجتماعية و الثقافية لنشاط المؤسسة للاختيار ما بين الأولويات.
- يصبح لجمهور المؤسسة مجال واسع للتأثير على أدائها و سلوكها ، و على سياساتها المستقبلية.
- يمكّن المؤسسة من التقرير عن انجازاتها الاجتماعية بطريقة مبنية على إثباتات موثقة.
- يسمح لممولي المؤسسة و مقرضيها و جمهورها ، عمالها و عملائها و موظفيها و المجتمع ، بالحكم إذا ما كانت المؤسسة قد حققت قيمة مضافة من الناحية الاجتماعية و البيئية.
- تحسين المؤسسة لأدائها الاجتماعي سنة بعد أخرى ، بطريقة ضمنية تشاركيه واضحة و قابلة للقياس.

4- **أشكال التدقيق الاجتماعي:** تتخذ عملية التدقيق الاجتماعي مجموعة من أشكال و المستمدة من طبيعة التحقيق التي تقوم بها و التي سنقوم باستعراضها على النحو التالي:[9]

- تدقيق المطابقة : تحديد الفروق بين ما هو محقق فعلا و المرجعيات (المعايير)
- تدقيق الكفاءة: تحديد الفروق بين ما هو محقق فعلا و الغايات المحددة
- تدقيق الفعالية: التحقق من أنه تم تحقيق الغايات بأقل التكاليف
- تدقيق الاتساق : تحديد الفروق بين ما هو محقق فعلا و الترابط بين التوجيهات و تطبيقها ، هل تم تطبيق ما هو معروض ؟

و يحدد البعض أشكال أخرى للتدقيق الاجتماعي و التي سنقوم بتلخيصها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 أشكال التدقيق الاجتماعي

نوع التدقيق	اهم ما يتميز به
تدقيق المطابقة	– الحد من المخاطر في حالة عدم الامتثال للقوانين و الأنظمة التعاقدية و التقديرية – يضمن للعمال و ممثليهم احترام المؤسسة لكل القوانين المطبقة في الجانب الاجتماعي – يضمن للزبون المطابقة القانونية لأنه معني بالخطر – يضمن لجميع أصحاب المصلحة أن المؤسسة تتوافق مع جميع القواعد و الالتزامات – ضمان جودة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و الخاصة باتخاذ القرارات التسييرية
تدقيق الكفاءة	– التحقق من بلوغ الأهداف التشغيلية في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية – التأكد إحترام الوقت في تسيير الموارد البشرية لأنه أمر مهم – المدقق يتحقق من أن قدرات المؤسسة تستجيب بالطريقة المثلى لاحتياجاتها و في أقل وقت ممكن – المدقق يتحقق من ما إذا كانت كل المعلومات متاحة و تسمح بالتحليل من أجل التشخيص و التوصيات
تدقيق الفعالية	– التحقق من ما إذا كانت وظيفة الموارد البشرية تعمل لتحقيق المهام الإدارية على الصعيد الإجمالي و في كل المجالات – التأكد من أن الأهداف المحققة كانت بأقل تكلفة – يستعمل مؤشرين أساسيين هما

	• نسبة فعالية وظيفة الموارد البشرية / فعالية المؤسسة • التكلفة الإجمالية لوظيفة الموارد البشرية
التدقيق الإستراتيجي	– المدقق يتحقق إذا ما كانت المؤسسة تستفيد بشكل كامل من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من أجل تحسين الإنتاج و خفض التكاليف – إثارة التساؤل عن الحكم على قدرة الموارد البشرية على تحقيق مشروع المؤسسة – إثارة تقييم توافق الموارد البشرية كمًا و نوعًا مع غايات المؤسسة. – على المدقق معرفة قواعد التحليل الاستراتيجي و أعمال مينزبرج و نظريات الموارد و غيرها

الجدول رقم 02: من إعداد الباحثة اعتمادًا على

Éditions -Meilleures pratiques, méthodes, outils - ,Audit social Jean-Marie Peretti Jacques Igalens,-2008 d'Organisation,Paris

5- **مهام ومسؤوليات المدقق الاجتماعي:** إن المدقق الاجتماعي و من خلال ممارسته لمهنته تقع على عاتقه مجموعة من المهام و المسؤوليات و التي نجيزها في ما يلي :[10]

- التأكد من مدى التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات الاجتماعية و البيئية.
- توفير معلومات للإدارة عن الممارسات الاجتماعية والبيئية ل لمؤسسة كي تتمكن الإدارة من الوفاء بمسؤوليتها و اتخاذ القرارات المناسبة.
- الحكم على ما إذا كانت المؤسسة قد حققت قيمة مضافة من الناحية الاجتماعية و الثقافية و البيئية التي قامت لتحققها.
- تصميم نظام للمحافظة على البيئة و حمايتها من الأضرار التي تسببها المؤسسة نتيجة مزاولة نشاطها.
- تقييم الممارسات الاجتماعية المتبعة من قبل المؤسسة و العمل على تطويرها باستمرار.
- التأكد من أن القرارات و الممارسات الاجتماعية التي تتخذها المؤسسة تستند إلى حقائق.

6- **مراحل التدقيق الاجتماعي:** إن عملية التدقيق الاجتماعي تتبع في أغلب الأحيان الخطوات الأربعة التالية:[11]

- **الخطوة الأولى: التعبير عن طلب من طرف احد الشركاء و تأكيد المهمة:** في هذه الخطوة يستقبل المدقق الطلب و يعد ردا ورزنامة عمل (و مخصصات مالية ، إذا كان خارجيا سيرد على المناقصة أو الاستدعاء المباشر) و لهذا ، بإمكانه وضع توضيحات من اجل توضيح ما هو منتظر و القرائن قبل إعطاء اقتراح ، و في حالة قبول هذا يؤكد هذا الشريك اهتمامه من خلال رسالة لطلب القيام بمهمة و التي يشرح فيها الأسئلة التي يجب على المدقق الإجابة عليها ، و تكون هذه الرسالة مهمة لأنها تكون مع الملفات المرفقة للتقرير النهائي.
- **الخطوة الثانية: التحضير للمهمة:** تحتوى هذه الخطوة عموما على:

• إعلام الأفراد المعنيين بعملية التدقيق(و يكون هذا دور الطالب لعملية التدقيق ، و لكن يستطيع المدقق بنصحه حول طريقة فعل ذلك).
• البدء في مقابلة مبدئية و الإطلاع على الوثائق ، من أجل الاكتشاف السريع للمشاكل و الموارد المتاحة من الوثائق.
• إنهاء الخيارات المنهجية ؛ تعريف و تكوين المرجع في الوثائق ذات الصلة ؛ إنشاء أو تحديث أدوات الإستبانة ، التحليل و الاختبار ؛ اختيار المؤشرات ، العينات و إلى أخره.
• تنظيم المهمة و المجموعة التي ستعمل بها من خلال تقسيم المهام ، وضع مخطط الإنجازات

- **الخطوة الثالثة: انجاز المهمة:** تتم هذه الخطوة من خلال جمع ، و التحقق ، و معالجة المعلومات عن طريق تطبيق الخيارات المنهجية السابقة.
- **الخطوة الرابعة: إنتاج و تقديم التقرير** يتم ذلك بتكوين استنتاجات و توصيات عامة (بالإجابة على الأسئلة التي جاءت في رسالة المهمة) استلام نتائج المهمة و التعليق عليها من طرف الأفراد الذين قاموا بطلب هذه المهمة

ثانيا: ماهية تقارير التدقيق الاجتماعي: تعد تقارير التدقيق الاجتماعي منتجات العملية التدقيق الاجتماعي والتي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية صياغة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية ومن أجل تبيان الدور الذي يلعبه التقرير في هذا الشأن سنتطرق إلى:

أ- **مفهوم التقرير:** يعتبر التقرير الناتج النهائي الذي يلخص كل المراحل التي سبقته لعملية التدقيق و من خلاله يمكننا الحكم على مدى فعالية التدقيق إذ يعرف:

1- على أنه تلك البيانات و المعلومات التي يجمعها المدقق عن عملية المرور و الملاحظة و المحاسبة و تبادل الآراء عن طريق الاتصال الشخصي بالقائمين بالتنفيذ و من خلال الوجود الفعلي في موقع التنفيذ و عن طريق المواجهة المباشرة للمواقف و المشاكل ، لذلك فأصل التقارير أنها تبليغات شفوية أو رسائل من المرؤوسين عن سير التنفيذ و موقفه[12]

2- ويحتوي التقرير النهائي للتدقيق الاجتماعي على نتائج مهمة التدقيق ، و الفروقات التي تم ملاحظتها ، كما يجب أن يكون دقيق و بدون أخطاء و موضوعي و واضح ، و موجز و بناء و مطابق للمعايير[13]

3- و كما يوضح البعض فيما يخص مميزات تقرير التدقيق الاجتماعي ، إن الدقة لا تعني فقط المصداقية لكن لابد أن يكون التقرير مرتبط بالنقاط الحساسة و الهامة المعينة من طرف المدقق ، الوضوح يتمثل في إتباع منهج دراسة معين و منطقي بحيث أن القارئ منذ قراءته للتقرير يمكنه من خلال المقدمة معرفة الهدف و المنهج المتبع في المعالجة كما يجب أن يكون آني ، أي أهميته تظهر من خلال استعماله أي يتم تقديم النتائج للإدارة من أجل اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع[14]

ب- **أنواع التقارير:** تختلف التقارير باختلاف الزاوية التي ينظر لها المدقق و من بين أنواع هذه التقارير يمكن أن نذكر ما يلي:[15]

1- **من حيث درجة الإلزام** ، و تنقسم بدورها إلى نوعين هما:

- **التقارير الخاصة:** هي التقارير المرتبطة بمهمة محددة و خاصة ، و لم ينص القانون على إعدادها
- **التقارير العامة:** هي التقارير التي يعدها المدقق تماشيا مع نصوص القوانين المنظمة للشركات ، و غالبا ما يطلق على هذا النوع من التقارير اسم تقرير الميزانية.

2- **من حيث محتوى التقرير** ، يمكن تقسيم هذا الفرع من التقارير إلى الأنواع التالية:

- **تقارير مختصرة:** هي التقارير المتعارف عليها بالتقارير القصيرة ، يتكون هذا التقرير من جزأين هما: جزء خاص بفقرة النطاق ، و يبين فيها المدقق عملية التدقيق و الغرض منها ، و الجزء الثاني هو فقرة الرأي ، و تتضمن الرأي الفني المحايد للمدقق.
- **التقارير المطولة:** و هي التقارير التي تعد لأغراض خاصة و تقدم للإدارة ، و يتضمن هذا النوع من التقارير شرح مفصل ، و أمور لا يرد ذكرها في التقرير المختصر ، و من أمثلة ذلك التقارير الخاصة بشرح الأخطاء التي اكتشفها المدقق أثناء عمله.

3- **من حيث إبداء الرأي:** توجد عدة تقسيمات تتمثل في ما يلي:

- **الرأي المطلق:** يصدر المدقق هذا الرأي بدون تحفظات عندما لا يجد المدقق أي ملاحظات أو اقتراحات خلال قيامه بعملية التدقيق ، و من بين الحالات التي يستخدم بها هذا النوع كأن يكون المدقق قد حصل على أدلة و قرائن إثبات كافية.
- **الرأي المتحفظ:** و هو أن يصدر المدقق رأي متحفظ بسبب وجود بعض الاعتراضات ، و على المدقق ذكر هذه التحفظات و أثرها ، و يصدر هذا النوع من التقارير في الحالة وجود قيود تؤدي إلى تحديد نطاق عمل المدقق أو التحفظات التي تشير إلى مخالفة المؤسسة لقانون الشركات أو للنظام الداخلي لها.....الخ.
- **الرأي السلبي (المعاكس):** و هو التقرير الذي يتضمن رأيا معاكس عندما يتأكد المدقق بأن السجلات و الدفاتر لا تعكس الصورة الصحيحة لواقع المؤسسة و يمكن المدقق إصدار هذا النوع من التقارير في حالة عدم التوافق بينه و بين الإدارة فيما يتعلق بوجود مشاكل في الدفاتر و السجلات مثل التزوير و التضليل.
- **الامتناع عن إبداء الرأي:** يقوم المدقق بالامتناع عن إبداء الرأي في حالة عدم تمكنه من الحصول على أدلة إثبات كافية و ملائمة ، و قد يمتنع كذلك بسبب قيود كبيرة على مدى الفحص الذي يقوم به.

ت- **مراحل إعداد التقرير:** يشكل التقرير المنتج النهائي لعملية التدقيق فهو يعتبر وسيلة اتصال يتم من خلاله إبلاغ الأطراف الطالبة للتدقيق بمختلف المعلومات و النتائج المتوصل إليها و من أجل إعداده يمر المدقق بالمراحل التالية:[16]

1- **مشروع تقرير التدقيق :** هذا المشروع يقدم إجمالي النتائج المتحصل عليها و الأسباب و التوصيات ، و ذلك لأن عملية التدقيق ليست بالسرية و المجهولة ، بل أنه في حالة وجود أمور طارئة يكون التعاون (مدقِق/مدقَق) شيء ضروري لتحقيق الأهداف الأسمى للمؤسسة كما أن ذلك يخلق تناغم و ديناميكية تمكن المدقق من تأدية دوره الاستشاري ،و تظهر توصيات المدقق في المشروع مرتبة حسب أهميتها.

4- **التقرير النهائي:** يمكن لتقرير المدقق أن يكون كوسيلة عمل للطرف الطالب لهذا التدقيق ، فهو يحتوي على الملاحظات و التوصيات و الإجابة على أسئلة طالب التدقيق ، حيث تكون التوصيات واضحة و دقيقة و تشرح بدقة وضعية المؤسسة ، إذ أنه من خلال تلك التقارير يمكن للمسئولين اتخاذ الإجراءات التصحيحية

5- **متابعة التوصيات:** من الضروري معرفة أن المدقق لا يشارك في عملية تنفيذ توصياته ، و ذلك يعود ببساطة لكونه المدقق و هذا ما يجعله موضوعي ، لكن يستطيع المدقق بالمقابل اقتراح أن يتابع عملية تطبيق التوصيات و الإجراءات التصحيحية في إطار التحسين المستمر للممارسات الاجتماعية للمؤسسة ، و بذلك يضمن المدقق متابعة عملية التنفيذ و ليس عملية التنفيذ بحد ذاتها.

ث- **العناصر الأساسية لتقرير المدقق:** يجب أن يتضمن تقرير المدقق مجموعة من العناصر الواجب توفرها و التي سنقوم باستعراضها على النحو التالي:[17]

1- **عنوان التقرير** : يجب أن يتضمن تقرير المدقق عنوان مناسب يساعد في التعرف على هذا التقرير و التفرقة بينه و بين التقارير الأخرى التي تصدر عن جهات أخرى مثل تقرير مجلس الإدارة

2- **الجهة التي يوجه إليها التقرير**: يجب توجيه التقرير إلى الجهة التي قامت بتعيين المدقق مثل الجمعية العامة للمساهمين للمؤسسة التي يدقق أعمالها

3- **الفقرة الافتتاحية (التمهيدية)**: يجب أن تتضمن ما يلي:

- يجب أن يتضمن التقرير بيانا بأن إعداد البيانات هي من مسؤولية الإدارة ، و تصريحا بأن مسؤولية المدقق هي إبداء الرأي بالبيانات استنادا على عملية التدقيق.

- البيانات هي عرض من الإدارة ، حيث أن إعداد البيانات يتطلب قيام الإدارة بعمل تقديرات و اجتهادات محاسبية مهمة ، و كذلك تحديد المبادئ و الطرق المحاسبية المناسبة المتبعة في إعداد البيانات ، و على العكس من ذلك فان مسؤولية المدقق هي تدقيق هذه البيانات لغرض إبداء الرأي بشأنها.

4- **فقرة النطاق**: يجب أن تتضمن هذه الفقرة ما يلي:

- يجب أن يصف تقرير المدقق نطاق التقرير ، و ذلك بالنص على أن عملية التدقيق قد تم انجازها وفقا للمعايير الدولية للتدقيق أو وفقا للمعايير أو الممارسات الوطنية المناسبة
- يجب أن يتضمن التقرير بيانا بأن عملية التدقيق قد تم التخطيط لها و تنفيذها لغرض الحصول على ثقة معقولة فيما إذا كانت البيانات خالية من معلومات جوهرية خاطئة.
- يجب على المدقق وصف ما تضمنت عملية التقرير من فحص على أساس الاختبار و تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة و تقييم التقديرات المهمة التي قامت بها المؤسسة.....الخ

5- **فقرة الرأي**: يجب أن يحتوي تقرير المدقق على رأيه بشكل واضح فيما إذا كانت البيانات تعبر بصورة حقيقية عن وضعية النشاط ، و مدى التزام النشاط بالمتطلبات القانونية.

6- **تاريخ التقرير**: يجب أن يؤرخ التقرير بتاريخ إكمال عملية التدقيق ، و بما أن مسؤولية المدقق هي تقديم تقرير حول البيانات المعدة و المقدمة من الإدارة ، لذا فيجب على المدقق عدم إصدار تقريره بتاريخ يسبق تاريخ توقيع و موافقة الإدارة على تلك البيانات.

7- **عنوان المدقق:** يجب أن يتضمن التقرير اسم موقع محدد ، و هو عادة المدينة التي يدير فيها المدقق

8- **توقيع المدقق**: يجب أن يوقع التقرير باسم مؤسسة التدقيق أو بالاسم الشخصي للمدقق أو كلاهما معا و حسبما هو مناسب.

ثالثا: آلية إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية: تعتبر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية إحدى الطرق الفعالة التي تستعمل من أجل تحقيق أحسن أداء للمؤسسات وتحقيق أهدافها الموسومة ومن أجل فهم الكيفية التي تعمل بها إستراتيجية تنمية الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة سنتناول العناصر التالية:

أ- **الإستراتيجية:** تعد الإستراتيجية من أنجع السبل التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء خططها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وبكل كفاءة ، وللتعرف على أهمية الإستراتيجية والدور الذي تقوم به في المؤسسات سنتكلم على:

1- **تعريف الإستراتيجية:** توجد عدة تعريفات للإستراتيجية فهناك من يعرفها على أنها:

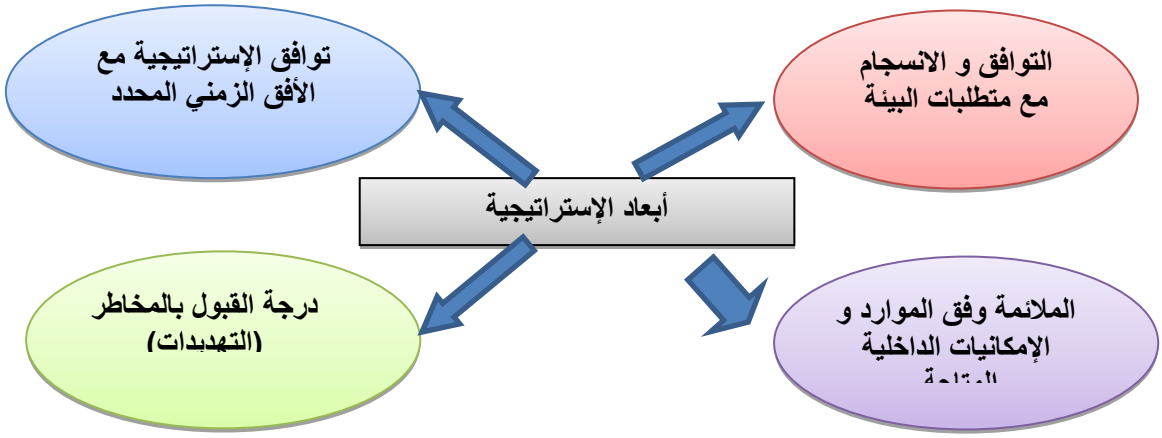
- فكر علمي بعيد المدى يتصف بالإبداع والشمول ولديها القدرة على مزاوجة الواقع والخيال بنظرة موضوعية لتعطي نتائج ملموسة على المدة الزمنية.[18]
- عبارة عن خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها ، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة و كفاءة[19]
- تعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات حتى تستطيع المؤسسة تحقيق رسالتها ، غاياتها ، أهدافها ، بالتالي تحقق الاتجاه التي ارتضته لنفسها[20]

2- **مراحل إعداد الإستراتيجية:** تمر عملية بناء الإستراتيجية بمجموعة من المراحل و التي سنقوم بذكرها في ما يلي:[21]

- **مرحلة صياغة الإستراتيجية:** حيث تعتبر هذه المرحلة بأنها عملية وضع و تطوير خطط إستراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المؤسسة و رسالتها و غاياتها و أهدافها ، كما تضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية و للفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة ، و تشمل أيضا اختيار استراتيجيات محددة و بناء تلك الاستراتيجيات.
- **مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** و هي عملية إخراج الإستراتيجيات و السياسات إلى حيز الوجود من خلال وضع برامج و ميزانيات و إجراءات.
- **مرحلة تقييم الإستراتيجية:** و هي المرحلة النهائية ، و تتضمن جمع المعلومات عن أداء الاستراتيجيات التي تم وضعها ، من خلال:
  - استعراض العوامل الخارجية و الداخلية التي شكلت الأساس للإستراتيجية التي تم وضعها.
  - قياس أداء المؤسسة.
  - اتخاذ إجراء التصويب إن كان هناك انحراف عن رسم في الإستراتيجيات.
- **مرحلة التغذية الراجعة:** هي إشارات و معلومات و مؤشرات تحصل عليها الإدارة العليا في المؤسسة من خلال آليات للرقابة و المتابعة ، و تكون التغذية الراجعة في شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدمها جهاز أو أجهزة محددة في المؤسسة.

3- **أبعاد الإستراتيجية:** من أجل إتمام المعرفة بالإستراتيجية حدد العديد من الباحثين أبعاد لها و التي يمكننا تلخيصها من خلال عرض الشكل التالي:

الشكل رقم 01: أبعاد الإستراتيجية



من إعداد الباحثة بناءا على معطيات حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة ، فكر معاصر و منهج علمي في عالم متجدد ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2014 ص 298.

4- **مستويات التخطيط الإستراتيجي:** يمكن النظر إلى الخطة الإستراتيجية في إعدادها و تنفيذها عبر ثلاثة أنواع من المستويات في المؤسسة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية و هي:[22]

- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: حيث يخص العمل الإستراتيجي بالمؤسسة ككل و تتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى .
- الإستراتيجية على مستوى الوحدات: و تختص بها المؤسسات الكبيرة التي تتكون من مؤسسات أصغر (وحدات) حيث توضع إستراتيجية لكل وحدة بالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الإستراتيجيات الوظيفية: و تختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات و تتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد و ذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

ب- **تنمية الكفاءات البشرية:** إن عملية تنمية الكفاءات من بين العمليات الأهم في المؤسسة إذ تعتمد على مستوى عالي من البرامج و الإمكانيات و الحديث أكثر عن الموضوع سنتطرق إلى العناصر الملمة به على النحو الموالي:

1- **تعريف الكفاءات:** هناك عدة مفاهيم تطرقت إلى ما معنى الكفاءة ونجد أهمها:

- الكفاءة هي حشد مجموعة من المعارف غير المتجانسة مما يؤدى إلى إنتاج أداء معترف به بالمقارنة ببيئة معينة ، و في جزء من النشاط المتمم.[23]
- كما يقصد بالكفاءة على أنها القدرة على تنفيذ الأنشطة المهنية المتوقعة من شخص في إطار الدور الذي يشغله في أي مؤسسة أو في المجتمع. أو هي مجموعة من المعارف والمهارات و الاستعدادات ، وهو ما يجب أن ينفذ في سياق معين حيث يقع في المفترق بين الأفراد وقدراتهم من ناحية ، والهياكل التنظيمية و الأنشطة المراد تحقيقها من ناحية أخرى.[24]
- مجموعات من المعارف والمهارات العملية والسلوك ، معدة على أساس الهدف و حسب حالة معينة.[25]

2- **تعريف تنمية الكفاءات:** اهتم عدة كتاب وباحثين بمفهوم تنمية الكفاءات ومن أبرزها نجد :

- يقصد بتنمية الكفاءات مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف ، التحفيز و غيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها[26]
- كما تعبر تنمية الكفاءات عن الإستراتيجية أو الرؤية التي أقرتها المؤسسة بسبب الطابع الموحد. ثم إن الطابع الموحد وتطوير الكفاءات يمكن إن يفسر دورها الرئيسي في إنشاء الانحياز داخل المؤسسة.[27]

3- **أهداف عملية تنمية الكفاءات:** إن عملية تنمية الكفاءات تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف و نذكر منها :[28]

- زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
- اكتشاف الكفاءات الخفية و الغير ظاهرة و محاولة استغلالها لأقصى الحدود.

4- **أساليب تنمية الكفاءات :**لا تقتصر عملية تنمية الكفاءات البشرية على نوع محدد أو أسلوب واحد يعتمد في تنمية الكفاءات إذ نجد أهمها:

- **عملية التحفيز:** وهي التي تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه ، وتقدم نتيجة أداءه المتفوق والمتميز ، وتؤدي إلى زيادة رضاءه وولاءه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى ، توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ، ومتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين ، وأهمها هذه التقسيمات تتمثل في:[29]
  - من حيث طبيعتها أو قيمتها نجد الحوافز المادية والمعنوية.
  - من حيث أثرها أو فاعليتها نجد الحوافز الايجابية والسلبية.
  - من حيث ارتباطها: نجد الحوافز الفردية والجماعية.
- **التدريب**: التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و كما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات و القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد[30] ، حيث يمكن التدريب في المؤسسة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يوجد ثلاث مستويات للتدريب وهي تتمثل في ما يلي:[31]
  - التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق و المعرفة لدى الفرد.
  - التدريب الجماعي: ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعة صغيرة تسمح من تنمية المهارات و تبادل المعلومات خلال مراحل التطبيق ، على مستوى الجماعة الكل يتعلم معًا و بواسطة الآخرين.
  - التدريب التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية ، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم و نراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المؤسسة

رابعا: دور تقارير التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية: إن عملية التدقيق الاجتماعي التي تقوم بها المؤسسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها اكتشاف الأخطاء والانحرافات وإعداد تقارير تكون نتاج لعملية التدقيق تعتمد عليها في اتخاذ القرارات التسييرية المختلفة ورسم و صياغة إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية ، و لتبيان الدور الذي يكتسيه تقارير التدقيق الاجتماعي يتم سرد المعلومات التالية:

أ- **الخصائص الرئيسية لجودة تقرير المدقق:** يتميز تقرير المدقق بمجموعة من الخصائص و التي ينبغي عليه مراعاتها عند إعداده لتقرير التدقيق حتى يحقق الهدف منه و التي أوضحتها إحدى اللجان التابعة لجمعية المحاسبة الأمريكية على النحو التالي:[32]

1- عدم التحيز (الصدق و الأمانة).
2- تجنب استخدام المصطلح الغامض (الصراحة و الوضوح)
3- تناسب صياغة التقرير مع مستوى إدراك مستخدميه.
4- توضيح الإجراءات و الخطوات التي قام بها عند تدقيقه للبنود ذات الأهمية الجوهرية ، و النتائج التي توصل إليها مع بيان المعايير التي تم استخدامها للوصول إلى الرأي حتى يمكن للغير تحديد درجة اعتمادهم على ما هو معروض أمامهم.
5- الوقت المناسب (عدم تأخر نتائج التدقيق)

ب- **أهمية تقارير التدقيق الاجتماعي في رسم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية :** من خلال كل ما ذكر سابقا يمكن القول أن عملية التدقيق الاجتماعي تأثر على عملية بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات فيجعل من هذه الأخيرة تستجيب للمستجدات التي يتوصل إليها المدقق في مختلف النقاط التي تحتويها بما فيها آليات و طرق تنمية الكفاءات من خلال التشخيص و الفحص الذي يقوم به و البحث عن الأدلة و القرائن ، والمتمثلة في تلك المعلومات و الحقائق التي يستند إليها لتكوين رأي حول الموضوع ،[33] من أجل تحرير تقرير موضوعي و دقيق بالنتائج التي توصل إليها ، و بما أن عملية بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات لا تتم بمعزل عن إستراتيجية كل من إدارة الموارد البشرية بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام ، و بذلك يمكن الاعتماد على تقارير عملية تدقيق إدارة الأفراد و التي تقوم بالإجابة على مختلف التساؤلات التالية : ما هو هيكل تنظيم إدارة الموارد البشرية ؟ ، ما هي سياسة إدارة الموارد البشرية ؟ ، كيف يتم تقييم الإحتياجات مستقبلاً من القوى العاملة ؟ ، ما هي سياسة الترقية في المؤسسة ؟ .....الخ[34] ، كما أن التدقيق الاجتماعي يفحص كل أنشطة الأداء الاجتماعي الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التي تتمثل في كل من :

- عملية التدريب: التي يبحث من خلالها عن مدى مساهمة الوحدة الإقتصادية في تنمية مواردها البشرية [35] و هل يتم تنفيذ البرامج التدريبية بصورة منتظمة ؟ و هل هذه البرامج فعالة في تحديث معرفة و مهارة العاملين في المؤسسة ؟ [36]
- عمليات التحفيز بأشكاله المختلفة و التي نذكر منها: توفير خدمات الإسكان للعاملين ، و توفير الرعاية الطبية ، توفير الخدمات الرياضية و الاجتماعية ، توفير الخدمات الغذائية ، و توفير دار الحضانة ، .....الخ[37]

و بالنظر إلى ذلك نجد أن التدقيق الاجتماعي يقوم بعملية التشخيص التي تمثل المرحلة الابتدائية لبناء الإستراتيجية ، لكنه لا يتوقف فقط على هذه المرحلة بل يشكل المرافق لتنفيذ الإستراتيجية فهو مثلا يدقق في عملية التكوين من خلال فحص الوثائق المتمثلة في مخطط التكوين و مخطط تطوير الموارد البشرية إن كان موجودا و الميزانية المخصصة للتكوين لفترة ثلاثة سنوات.....الخ و مقابلة كل من المسئول عن الموارد البشرية و المسئول على التكوين و مسئول المحاسبة و المالية....الخ [38] و بالتالي فهو يتابع عملية التنفيذ لأجل اكتشاف الفروقات بين ما تم التخطيط له و ما هو محقق في الواقع

الخلاصة:

بالحديث عن التدقيق الاجتماعي و ممارسته داخل المؤسسة نجد أن التدقيق الاجتماعي يمس مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ، كعملية التكوين ، و التوظيف و السلامة الصحة و المهنية و غيرها من الوظائف التي تعمل على جلب و تنمية الكفاءات البشرية ، حيث يقوم المدقق بدراسة مختلف الظواهر المتعلقة بالموارد البشرية وفق منهج عملي علمي صارم بالاعتماد على معايير و مرجعيات صادقة و موثوقة ، كما يقدم في النهاية المدقق الاجتماعي من خلال تقاريره ملخص حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة ، و الذي يبرز من خلاله نقاط القوة و الضعف التي تتواجد في بيئتها الداخلية ويسلط الضوء على الفرص و التهديدات المتواجدة في البيئة الخارجة لها كما يرفق ذلك بمجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي من شأنها تحسين المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة و تصحيح الانحرافات إن وجدت و بالتالي فإنه يضع بين يدي متخذي القرار الصورة الكاملة و المفصلة من أجل تسهيل عملية بناء الإستراتيجيات المتعلقة بالمورد البشري داخل المؤسسة ، و بعبارة أخرى تقارير عملية التدقيق الاجتماعي تمهد الطريق أمام البناء الجيد لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة كما أن التدقيق الاجتماعي لا يكتفي عند هذا القدر بل بإمكانه أن يتابع التنفيذ الجيد لتلك الإستراتيجية و الوقوف دون انحرافها عن مسارها الصحيح من أجل تحقيق الأهداف الأساسية التي وضعت من أجلها .

[1]- مراد سكاك ، فارس هباش ، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة إجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، أيام 20-21 أكتوبر 2009 ، جامعة فرحات عباس سطيف ، ص 8

[2]- هادي التميمي ، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،الطبعة الثالثة ، سنة 2006 ، ص 20

[3]- مراد سكاك ، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.swmsa.net/art/s/883

[4]- صالحي محمد يزيد ، التدقيق الإجتماعي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، الطبعة الأولى 2016 ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 87

[5]- Jacques Igalens ، Jean-Marie Peretti ، Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils - Éditions d'Organisation, Paris, 2008 ، P 37

[6]- ميلاد رجب اشميلة ، إدراك و تطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية ، دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين للمنطقة الشرقية في ليبيا ، المجلة الجامعة ، العدد السادس عشر ، المجلد الثالث ، يوليو 2014 ، ص 140

[7]- أحمد فيصل خالد الحايك ، عمر إقبال توفيق ، محمد محمود بشايرة ، التدقيق الاجتماعي الداخلي مجالاته ومحددات تطبيقه من قبل المدققين الداخليين- دراسة تحليلية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجمد الثالث والعشرون ، العدد الأول ، يناير2015 ، ص 238

[8]- مقدم وهيبة ، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران ، السنة الجامعية 2014/2013 ، ص 178-179

[9]- Réda khelassi, Audit Social Audit GRH. Editions Houma, Alger, 2014. p 121-122

[10]- أحمد فيصل خالد الحايك ، عمر إقبال توفيق ، محمد محمود بشايرة ، مرجع سابق ، ص 240

[11]- Alain Meignant, MANUEL D'AUDIT DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, 2E edition, editions liaisons France ,p 23-24

[12]- خلف عبد الله ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، الطبعة الأولى 2014 ، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع ، عمّان ، الأردن ، ص 604

[13]- Réda khelassi, op cit, p 31-6

[14] - مراد سكاك ، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين **أداء** الموارد البشرية ، مرجع سابق

[15] - غسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصر ، الناحية النظرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2006 ، ص 124-125-126-127-128-129-130-131 بتصرف

[16] - Réda khelassi, op cit, p 318- 319 -320

[17] - غسان فلاح المطارنة ، مرجع سابق ، ص 120، 121، 122

[18] - حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة ، فكر معاصر و منهج علمي في عالم متجدد ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2014 ، ص 297

[19] - فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ، نظريات ، مداخل ، أمثلة و قضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2014 ، ص 44

[20] - حسين محمد جواد الجبوري ، نفس المرجع أعلاه ، ص 296

[21] - عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ، الإدارة الإستراتيجية ، في القرن الحادي و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2014 ، ص 85-86-87

[22] - مجيد الكرخي ، التخطيط الإستراتيجي ، عرض نظري و تطبيقي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2015 ، ص 62-63

[23] -BELKADI Farouk ,Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des competences, THESE pour obtenir le GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE FRANCHE-COMTE, 2006, p 38

[24] - *Daniel Held et Jean-Marc Riss-* Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**,** Paru dans : Employeur Suisse, no 13, 1998, p02

[25] - Toumi Miloud, Souleh Samah, L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des competences, Revue des Sciences Humaines — Université Mohamed Khider Biskra No :27/28, Novembre 2012, p51

[26] - مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية ، الواقع العلمي و أفاق التطوير-تجارب الدول-" ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، يومي 03/04 ديسمبر 2012

[27] - ANS DE VOS, SARA DE HAUW، INE WILLEMSE, COMPETENCY DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS: BUILDING AN INTEGRATIVE MODEL THROUGH A QUALITATIVE STUDY, Vlerick Leuven Working Paper Series 2011/01, p23

[28] - أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع الأغواط 1999-2005-مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، السنة الجامعية 2004/2003 ، ص58

[29] - محمد أحمد إسماعيل ، مفهوم التحفيز ، نقلا عن الموقع الالكتروني https://hrdiscussion.com/hr8504.html تاريخ التصفح 06 جوان 2017 ، على الساعة 22:07

[30] - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخراشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الخامسة ، سنة 2013 ، ص 125

[31] - بن جدو محمد أمين ، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز- دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد ببرج بو عريريج- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، السنة الجامعية 2012-2013 ، ص 30

[32] - أحمد حلمي جمعة ، المدخل إلى التدقيق الحديث ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، سنة 2005 ، ص 320

[33] - غسان فلاح المطارنة ، مرجع سابق ، ص 177

[34] - خلف عبد الله الوردات ،مرجع سابق ، ص 286-287

[35] - أحمد حلمي جمعة ، المدخل إلى التدقيق الحديث ، مرجع سابق ، ص 305

[36] - خلف عبد الله الوردات ، مرجع سابق ، ص 287

[37] - أحمد حلمي جمعة ، المدخل إلى التدقيق الحديث ، مرجع سابق ، ص 305-306-307

[38] - Réda Khelassi p 301