

ميزانية الموارد البشرية أداة لقياس التدقيق الاجتماعي

نموذج مقترح للجامعات

Human Resources Budget tool to Measure social Audit Proposed Model for Universities

أ.م.د. ميسون عبد الله احمد الشلمة

جامعة الموصل /-كلية الإدارة والاقتصاد

Dr.. Maysoon Abdullah Ahmed Al - Shamma

Assistant Professor

drmiayson@yahoo.com

المستخلص

استهدف البحث الحالي القاء الضوء على أهمية مفهوم الميزانية الاجتماعية للمنظمات بشكل عام وللجامعات العراقية بشكل خاص، وتاصيل هذا المفهوم بهدف الاستفادة منه في تحديد راسمالها البشري وامكانية تدقيقها الاجتماعي، كذلك استهدف البحث بالاستفادة من الاطار النظري تقديم مقترح لانموذج ميزانية اجتماعية للجامعات يمكنها الاستفادة منه في المعلومات المطروحة في الانموذج لتوافر راسمالها البشري وكيفية بناءه وتنميته وتطويره من خلال تدقيقها الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الميزانية الاجتماعية_ التدقيق الاجتماعي

Abstract.

Objective of this research is to shed light on the importance of the concept of the social budget for organizations in general and the Iraqi universities in particular, and rooting this concept in order to benefit from it in deviate human capital and the possibility of social scrutiny.

As well as targeted research to benefit from the theoretical framework proposal for a social budget model for universities can benefit from the information presented in the model of the availability of human capital and how to build and its development through social auditing.

Key words: social budget _ social audit

المحور الأول- منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث ومسبباتها

تتبع مشكلة البحث في طبيعة الموضوع الذي حاولت الباحثة التطرق اليه، فهو يتعلق براس المال البشري الذي بدا الاهتمام فيه لدينا في السنوات الأخيرة بالرغم من قدم الموضوع وأهميته، لذا وضعت فرنسا اجراءات لحصر ومعرفة راس المال البشري فيه، واطلقت عليه ميزانية الموارد البشرية، وقامت الدول الاوربية بعدئذ باعتماد هذه الميزانية ، واصبحت الزامية لكل الشركات التي يزيد عدد عاملها عن 200 منتسب، كذلك اصبح الزاميا على هذه الشركات عرض هذه الميزانية لثلاث سنوات ، واعتمد اسم ميزانية الموارد البشرية لتضاف الى مفهوم موازنة الموارد البشرية التخطيطية، وتعتبر كملحق ثانوي الى الميزانيات الختامية للشركات هذه الميزانية .

اصبحت اداة فاعلة لجرد الموارد البشرية في المنظمة وتحديد كل ما يتعلق بهذه الموارد، ومكنت في اعطاء صورة دقيقة عن كل ما يتعلق بالجوانب البشرية في المنظمة، ان الارقام التي تقدمها هذه الميزانية الكمية والنوعية تتطلب تحليلا دقيقا وتفسيرا لرسم استراتيجيات وسياسات خاصة بالموارد البشرية، كما اصبحت اداة رقابية تستطيع القول انها الان اداة لقياس راس المال البشري بمفهومه الشامل.

لذا يتطلب الامر استخدام اساليب اخرى لتحليل وتفسير ارقام هذه الميزانية كما ونوعا، لذا حاول الباحثة البحث عن اداة تفسر وتحلل الميزانية وهي التدقيق الاجتماعي الذي سيفسر كل رقم وكل سياسة في هذه الميزانية، والتي تفترض ان انتهاء العملية بكاملها برسم ميزانية الموارد البشرية وتنفيذ التدقيق الاجتماعي سيعطي رقما اخر يمكن اعتبارها مقياس لما تملك المنظمة من رسم مال بشري تضيفه الى موجوداتها الثابتة والمتداولة الاخرى، وكذلك الى شهرة المحل او غيرها من الموجودات غير الملموسة، تاسيسا لما سبق تم طرح مشكلة البحث ضمن تساؤلات بحثية تمثلت.

1. هل يمكن اعداد ميزانية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الجامعية؟

2. الى أي مدى يمكن الاستفادة من الميزانية في التدقيق الاجتماعي في تحليل الميزانية؟

3. ماذا سيحقق استخدام ميزانية الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي للجامعات في قياس راسمالها البشري؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية الموضوع في توظيف ميزانية الموارد البشرية كأداة لقياس التدقيق الاجتماعي بالتالي بتحصيل البيانات والمعلومات براس المال البشري المتوافر في المؤسسات التعليمية الجامعية، عبر اعطاء الميزانية صورة عن مختلف الموارد البشرية المتوافرة في هذه المؤسسات من اجل تدقيقها الاجتماعي.

ثالثاً: اهداف البحث

هناك مجموعة من الاهداف سعت الباحثة تحقيقها من خلال معرفة المؤشرات الرئيسة والفرعية للميزانية ، وكيفية اعداد هذه الميزانية في المؤسسات التعليمية والاستفادة من هذه المؤشرات في تحديد المتوافر من راس مال البشري في هذه المؤسسات، حيث سنحاول إعداد ميزانية فعلية للموارد البشرية يمكن استخدامها في الجامعات، وسنعطي فكرة عن كيفية اجراء التدقيق الاجتماعي فيها.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المكونات الرئيسة والفرعية للميزانية، وذلك بهدف توضيف هذه المؤشرات والاستفادة منها في تدقيقها الاجتماعي.

المحور الثاني

الإطار النظري

(1) ميزانية الموارد البشرية (إطار مفاهيمي)¹

يمكن ان نشير الى ميزانية الموارد البشرية من خلال العديد من المحاور الرئيسة التي تظهر ماهية ميزانية

الموارد البشرية:

اولا: مفهوم ميزانية الموارد البشرية

عند الحكم باعطاء قيمة اقتصادية اجمالية لاي منظمة، فهي في الحقيقة قد تكون قيمة اعلى من القيمة الاقتصادية للموجودات الملموسة لهذه المنظمة، وذلك بسبب وجود عناصر ضرورية واسباسية تعمل على اعطاء استمرارية حياة عمل المنظمة، ولكنها ذات طبيعة غير ملموسة، غير انه من الصعب اعطاء تقويم لها او ايجاد طرائق دقيقة لاحتسابها، ومن الامثلة على هذا النوع من العناصر (Bogacki,1988,55)

1. قيمة راس المال البشري

2. الانطباعات عن المنظمة فيما يتعلق بالمناخ الاجتماعي وتطبيع السلوك الانساني.

3. خبرة المنظمة العملية عن كيفية القيام باعمالها وانشطتها.

يجدها (Fabienn,2003,3) وثيقة تبرر المنظمة، إذ تلخص وفقا لمجموعة محددة مسبقا من المؤشرات البيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية، وظروف عملهم ومعالجة المشاكل لوضع سياسة ادارة الموارد البشرية.

واشار اليها(مرعي،2000، 15) بانه وثيقة واحدة تلخص المعطيات الرقمية الرئيسة التي تسمح بتقييم حالة المنظمة في الميدان الاجتماعي، وتسجيل الانجازات المحققة، وقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية والسنتين السابقتين.

من خلال ما سبق يمكن ان نحدد مفهوم الميزانية بانه اداة تساعد الادارة لاتخاذ قراراتها فيما يتعلق بالموارد البشرية، فضلا عن انها وسيلة للاستشارة واداة للمعلومات، وهي بذلك تشبه الميزانية المالية في نطاق المحاسبة، لكن المفهوم الذي تحمله ميزانية الموارد البشرية ستعطي المنظمة مؤشرا على مدى قابليتها في السيطرة على تخطيط وتنظيم وحل المشكلات الاجتماعية والانسانية.

¹ الميزانية هي ليس موازنة، انما ميزانية يتم اعدادها تتضمن جانب واحد.

ثانيا: المزايا الرئيسية لميزانية الموارد البشرية

يعطي وجود ميزانية الموارد البشرية في أي منظمة فوائد مهمة لجهات عدة اولها المنظمة تليها الافراد العاملين والادارة وجهات خارجية اخرى(اصحاب المصالح)، وفيما يلي نوجز تلك الفوائد في استخدام الميزانية:

(Igalens,1977,56) و (Weiss,1982,53)

1. فوائد ميزانية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة.

تحقق المنظمة مكان بارزا ومهما مقارنة بالمنظمات الاخرى بسبب الفوائد العديدة التي تعود لها من خلال وجود ميزانية الموارد البشرية، من هذه الفوائد نذكر منها:

- تتميز المنظمة بما يسمى الصفة(الهوية) الاجتماعية والتي يقصد بها حصول المنظمة على مكان بارز فيما يتعلق بالنواحي الانسانية المتعلقة بالموارد البشري داخل المنظمة.
- اعطاء صورة واضحة ودقيقة عن طبيعة الحياة الاجتماعية/الانسانية داخل المنظمة.
- اداة فاعلة للمنظمة في تحديد اهدافها وتمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بتخطيط مواردها البشرية، كونها اداة للمعلومات بسبب احتوائها على الكثير من البيانات والارقام والمؤشرات.

2. فوائد ميزانية الموارد البشرية بالنسبة للافراد العاملين في المنظمة.

حيث ان البيانات التي يستفيدون منها هي تلك البيانات التي تساعدهم على معرفة امور عدة من المنظمة التي يعملون بها كالتعريف وبشكل محدد لحقوقهم وواجباتهم وكذلك سياسة الافراد التي تتبعها المنظمة لان الميزانية ستوفر لهم ارقام ومؤشرات كانوا يجهلونها.

ثالثا: أسباب وضع ميزانية الموارد البشرية

يمكن الإشارة إلى العديد من مسببات وضع ميزانية في أية منظمة كانت بغض النظر عن نشاط أو حجم تلك المنظمات، ولعل ابرز تلك الأسباب ما أشار إليها (Jean,2006, 4)

- (1) توجه الفكر الاقتصادي إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمنظمة وذلك بظهور نظريات مثل نظرية عوامل الرضا ل ماك غريكور.
- (2) ضرورة إيجاد وسائل تقيس تأثير النتائج الاجتماعية للنشاطات الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي.
- (3) زيادة الإضرابات العمالية والنزاعات داخل المنظمات السبب الذي أدى إلى ضرورة إيجاد أداة تشخص الخلل الوظيفي فيها.
- (4) ضرورة إيجاد وثيقة شاملة تلخص وتربط المعلومات الاجتماعية داخل المنظمة.
- (5) تدعيم الحوار الاجتماعي بين المنظمة وشركائها في الداخل والخارج.

رابعا:مسؤولية اعداد ميزانية الموارد البشرية

يقع مسؤولية اعداد ميزانية الموارد البشرية على ادارة الموارد البشرية بالاعتماد على المصالح التالية،

(Jacques,2008,21) و (Pierre,1985,16)

- مصلحة إدارة الافراد: كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة توزع حسب، الفرع ، السن، الصنف المهني، الدرجة، الاقدمية، وقت العمل، المسارات المهنية، والعطل السنوية.
- مصلحة إدارة الموارد البشرية: وتوفر المعلومات حول إدارة التنبؤي للعاملين وحساب الانحرافات بالاضافة الى الغيابات (ساعات الغياب، وتصنيف الغياب حسب السبب).
- مصلحة التدريب: معلومات التدريب (حجم وطبيعة التدريب، ساعات التدريب).
- مصلحة إدارة الاجور والرواتب : وتوفر معلومات متغيرات الاجر، الساعات الاضافية.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وتزود الميزانية بمعلومات عن المزايا الاجتماعية، منح التقاعد الاختياري أو القانوني، تكاليف الخدمات الاجتماعية.
- مصلحة الصحة والسلامة المهنية: توفر الميزانية معلومات عن الحوادث المهنية، لجنة الصحة والسلامة المهنية، عدد الايام المفقودة جراء حوادث العمل والنقل.
- مصلحة الوسائل العامة: معلومات عن النقل والمزايا التعويضية الاخرى.
- مصلحة المحاسبة والمالية: معلومات محاسبية عن الاجور والساعات الاضافية.

خامساً:العوامل والشروط لاعداد ميزانية الموارد البشرية

لإعداد ميزانية الموارد البشرية لابد أن تؤخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الشروط الأساسية (صالح، وحسن، 1991، 33):

- 1) إن الجهات العليا في المنظمة المتمثلة بإدارتها أو مجلس الإدارة يجب أن تحدد بموجب تعليمات أو ضمن اللائحة الداخلية للمنظمة مسؤولية إدارة الأفراد بضرورة تقديم خلاصة لميزانية الموارد البشرية وقد يتطلب الاهتمام بتقديم هذه الخلاصة من جهات حكومية أو جهات لها علاقة بشؤون العمل والأفراد العاملين.
- 2) ضرورة أن تتميز المعلومات المستخدمة في الميزانية بخاصية الموضوعية، أي أنها تعبر عن الحقيقة والواقع الفعلي، فضلاً عن خاصية الوضوح والدقة بحيث تعكس تماماً صورة المنظمة كما هي عليه بالفعل، ويتطلب ذلك استخدام ميزانية الموارد البشرية.
- 3) يفضل أن تكون البيانات التي تحويها الميزانية ذات طبيعة كمية لسهولة فهمها وسهولة معالجتها وعمل المقارنات اللازمة بالبيانات اللازمة الأخرى.
- 4) مراعاة أن تعد الميزانية في كل سنة بحيث تظهر المعلومات عن السنين الثلاث الماضية بهدف سهولة المقارنة.
- 5) يجب أن تساعد في تقريب وجهات نظر بين الأطراف المعنية المختلفة في المنظمة بغية التوصل إلى اتفاق في الرأي وفي نفس الوقت تجنب حدوث إشكالات أو التباسات، لذا يفضل إعداد ميزانية تتسم بالسهولة والوضوح.
- 6) من الضروري أن يتم تحديد درجة سرية البيانات أو المعلومات ومراعاة ما سيحدث من نتائج لو حصل من قصد أو غير قصد بيانات خاطئة أو مغايرة للواقع ضمن محتويات الميزانية.

سادساً:مؤشرات ميزانية الموارد البشرية

تتباين مؤشرات ميزانية الموارد البشرية حسب القطاع والمستوى الذي يتم إعداد الميزانية فيه، إلا أنه يمكن القول أن لضمان أن تكون أداة فاعلة تحليلية لابد أن تكون فقراتها (التي ستشكل الأبواب الرئيسة ثم الفصول) العناصر

الرئيسة الأساسية للموارد البشرية، إذ حدد (صالح، 1990، 23) و (صالح، وحسن، 1991، 32) و (Sayvoie,2004,191-192)، المؤشرات وتقسيماتها على أسس مختلفة منها، على سبيل المثال:¹

✓ التركيب العمري: حسب فئات العمر اقل من 20 سنة، 20-40 سنة، أكثر من 55.

✓ التركيب المهاري: حسب القدم (عدد سنين الخدمة) اقل من سنة.

✓ التركيب الوظيفي: حسب المستويات الوظيفية (مدير - موظف - كاتب).

✓ التركيب المهني: حسب طبيعة العمل (موظف مكتب، كاتب حسابات، وفني)

✓ التركيب النوعي: حسب الجنس (ذكر، وأنثى)

✓ التركيب القومي: حسب الجنسية (عراقي، عربي، أجنبي).

✓ التركيب التعليمي: حسب المستوى العلمي (خريج ابتدائية، إعدادية، وثانوية).

✓ تركيب الرواتب: حسب فئات الرواتب اقل من 100 ألف/دينار

(2) التدقيق الاجتماعي (إطار مفاهيمي)

يمكن أن نحدد الإطار المفاهيمي للتدقيق الاجتماعي من خلال مجموعة من الفقرات الرئيسة تتمثل:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتدقيق الاجتماعي

تعود البدايات الأولى للاهتمام بمفهوم التدقيق الاجتماعي للمحاولات التي ارتبطت بقياس النتائج الاقتصادية لبعض العمليات في مجال إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على أجهزة خارجية للتقييم في سنة 1940 بالولايات المتحدة الأمريكية، وحملت سنوات الخمسينيات التي تلت الحرب العالمية الثانية وزيادة حجم المنظمات واتساع عدد العاملين في هذه المنظمات بدا الاهتمام بإيجاد الطرق السلمية السديدة للتقييم المنظم والدوري لنشاطاتها في المجال الاجتماعي بالاعتماد على مناهج متعددة على مختلف المستويات. (Pirre,1985,48) و (Vachette1987,58)، ثم تلت مرحلة ما بعد الحرب ظهور العديد من الكتابات المتخصصة في مجال دراسة التدقيق الاجتماعي باللغة الفرنسية وترجم إلى الانكليزية بعنوان (Audit social au service dun management)، وتعد هذه المرحلة من المراحل التي شهدت تطور كبير بالاهتمام بالتدقيق الاجتماعي، إذ ألف (Franco Dalle,1975) كتاباً عنوانه " عندما تستيقظ المنظمة على الضمير الاجتماعي" أوضح من خلاله مفهوم وتطور نظام المسؤولية الاجتماعية، تلت تلك الكتابات بسنة 1977 التساؤل الذي طرح من قبل (Peritti & Roy) حول توسيع مسؤولية المنظمة في الجانب الاجتماعي وبالنظر إلى التطور الاقتصادي ونمو المنافسة بشكل ملفت للانتباه والتطور الصناعي والتكنولوجي برز بان حجم النفقات المتولدة من الجانب الاجتماعي سواء كانت ظاهرة مباشرة كالأجور والمكافآت والتعويضات، وغير مباشرة كظهور بعض الظواهر التغيب ودوران العمل ومدى تأثير ذلك على القيمة المضافة على سعر الكلفة والعائد، مما استوجب من المسؤولين اللجوء إلى الطرق العلمية للبحث عن الوسائل الناجحة لعملية إدارة الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، تلت تلك المرحلة مرحلة ظهور المدققين الاجتماعيين داخل المنظمات كان في سنة 1979 في الشركة الأوربية للدفع وظهور منصب المدقق الاجتماعي من ضمن المناصب الجديدة في الشركة، بالتالي تبين بان هذه الوظيفة جديدة نشأة نجدها في المنظمات كبيرة الحجم مرتبطة بالإدارة العامة جنباً إلى جنب مع مصلحة التدقيق.

¹ سنعرض في نهاية البحث صورة متكاملة لميزانية الموارد البشرية بابوابها وفصولها والمواد التي تتضمنها.

(Peretti,1987,13)

تلك المرحلة السابقة الاهتمام بعملية التدقيق الاجتماعي من قبل افراد من خارج المنظمات بشكل يوازي الاهتمام الداخلي وبدا ظهور جمعيات خاصة تعنى بالتدقيق الاجتماعي ففي فرنسا ظهر المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي سنة 1982 ويروز دراسات تحليلية اجتماعية في نهاية 1983 والجمعية المهنية للخبراء الاجتماعيين سنة 1984، وخلال سنوات التسعينات 1990 زاد الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي خاصة من خلال كثرة إجراء الملتقيات المنظمة من طرف المعاهد والمدارس المتخصصة، زاد اللجوء إليه كلما استدعت الحاجة والضرورة وأصبحت في فرنسا الوثائق والجدول الخاصة بالأفراد تخضع للإشهاد القانوني من طرف المدققين الاجتماعيين ومن أهم هذه الوثائق ميزانية الموارد البشرية.(Candau,1985.51)

ثانياً: مفهوم التدقيق الاجتماعي

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين بشأن تحديد ماهية ومفهوم التدقيق الاجتماعي، حيث لازال الاتفاق على مفهوم واضح ومحدد للتدقيق الاجتماعي غير قائم، ذلك أنّ الباحثين والمنظمات المهنية الذين تناولوا هذا الموضوع لم يجمعوا على مفهوم علمي محدد وواضح، حيث ينظر إليه كل طرف من زاوية معينة تختلف جزئياً أو كلياً عن وجهة نظر الطرف الآخر.

ويرى بعض الباحثين بحق أن الاختلاف لا يشمل فقط مفهوم التدقيق الاجتماعي وإنما يشمل أيضاً نطاق البرامج الاجتماعي، ومن يقوم بالتدقيق الاجتماعي، وكيفية أدائها والمعايير اللازمة لها، وكذلك مدى التأهيل العلمي والعملية المطلوبين فيمن يتولاها (Caroline,2001,84).

ويجده (Peretti, 1994.210) تلك الوسيلة المنهجية الصارمة للتشخيص الاستراتيجي للوضعية الاجتماعية للمنظمات التي يتبعها شخص مستقل للكشف على نقاط القوة و نقاط الضعف في شكل اختلالات و انحرافات بالمقارنة مع مرجعيات أساسية لتحسين فاعلية المؤسسات و قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث، بواسطة توصيات موضوعية مستمدة من معطيات حقيقة وصادقة

إذ اشار اليه(Jean,2006,5) بانه عبارة عن وسيلة للقيادة والادارة واسلوب الملاحظة مثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي وفي مجمله يهدف الى تقييم القدرة الخاصة بالمنظمة للتحكم في المشاكل المتعلقة بالجانب البشري الاجتماعي الذي يفرضه المحيط الخارجي، والسعي للإدارة تلك المشاكل التي يفرضها المحيط الداخلي، نظرا استخدام الأفراد للزمين للسير الحسن والعادي للمنظمة.

واشار اليه الباحثان(سكاك، وهباش، 2010، 5) ان التدقيق الاجتماعي هو الفحص الانتقادي والاحترافي للوضعية الاجتماعية، من أجل إصدار حولها رأي مسؤول ومحايد ومستقل بالرجوع إلى معايير، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في صحة وعلامه المعلومات وبالتالي أهميتها.

ثالثاً- مستويات ممارسة التدقيق الاجتماعي

هناك مستويات ثلاثة اشار اليها العديد من الباحثين لممارسة التدقيق الاجتماعي ، لعل ابرزها ما اشار اليها

(Abdelwaheb& Mohamed,2008,29):

- (1) **المستوى الوظيفي الإداري:** هنا التدقيق الإداري يخص المهام الوظيفية اليومية، أي الهدف منه تفادي الاخطار من خلال التحصل على النتائج والتوصيات الفورية والعاجلة فهو تدقيق قصير الاجل، حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقياتها وطرق تحليلها ومصادرها، وما تجدر الإشارة اليه هو اعتماد التدقيق الاجتماعي او ما يسمى بالمعطيات الاجتماعية، كما يدرس مدى مطابقة الاجراءات للأنظمة والتشريعات المفروضة على المنظمة او ما يعرف بتدقيق المطابقة، إذ يتدخل في عمليات انسياب المعلومات وعلان المعلومات وطرق الاتصال داخل المنظمة ومسك السجلات الالزامية.
- (2) **مستوى الادارة الاجرائية:** يقع هنا التدقيق ما بين التدقيق الوظيفي والقيادي، يلعب دور هام في السهر على احترام تطبيق الاجراءات في مجال ادارة الموارد البشرية ومتابعة سياسات والاجراءات في المدى المتوسط والطويل، كما يتضمن العمل على تطبيق التوصيات التي يتوصل اليها التدقيق الوظيفي، يقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ ومعرفة صحة تطبيق الاجراءات الاجتماعية ومدى ملاءمتها مع الاهداف المسطرة ودرجة قدرة الافراد للوصول الى النتائج المحددة ، يهدف التدقيق الاجرائي على اعطاء حرية الحركة وديناميكية وظيفة ادارة الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التاثيرات الممكنة وتقييم اثارها على المنظمة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمنظمة.
- (3) **المستوى الاستراتيجي القيادي:** يهدف الى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وتحديد البرامج المتوسطة والطويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمنظمة.

رابعاً: أهداف التدقيق الاجتماعي

بصفة عامة يهدف التدقيق الاجتماعي إلى مد المسربين إنشاء التنفيذ الفعال لمهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل، تقييم و التوصيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية و يضمن لهم التحكم في العناصر الأساسية للمرونة و المتمثلة في التكيف ، التدريب و التوقع أو ما يسمى بالتاءات الثلاث للمرونة اللازمة للتأثير على العامل البشري داخل المنظمة ، حيث أن الإشكال المطروح ليس على مستوى مدى توفر الوسائل المادية و التكنولوجية المتطورة و لكن في الأفراد الذين يجب أن تكون لهم معرفة للتعامل مع هذه التكنولوجية الحديثة.(Hamid, Bettahar,2005,45)

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى الفحص النقدي للإحداث و الظروف التي وقعت بسببها وقياسها فهو عمل تحليلي بحث ، وهدفه في الأمد قصير يتمثل في إعطاء شهادة بصحة و سلامة القوائم و المعلومات التي تقدمها المؤسسة و إبداء رأي موضوعي حولها ، و كأهداف طويلة و متوسطة الأجل فهي تقديم الدعم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة و بالتالي يصبح التدقيق كوسيلة من وسائل القيادة و المنظمة تعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في إعداد السياسات والمناهج المتعلقة بتسيير الأفراد إلى جانب العوامل الاقتصادية والمالية، فهو يساعد على رفع مستوى الأداء بتحقيق الاندماج للأهداف الاجتماعية مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، بصفة عامة مثل أهداف التدقيق في باقي المجالات ، التدقيق الاجتماعي يهدف هو الآخر إلى رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمؤسسة لتحديد العقبات و العراقيل و الانحرافات باستعمال وسائل فعالة للبحث عن الأسباب الحقيقية و تقديم الاقتراحات للقضاء على الاختلالات و الانحرافات وهو يستجيب لعدة أهداف أهمها.(مراد، 2001، 54)و(مراد، وهباش، 2010، 5)

- فإذا كان التدقيق بمفهومه الكلاسيكي يخص عمليات الفحص و التحليل و التصديق أي عملية الرقابة البعيدة يمكن أن تكون له أهداف خاصة بالتحكم في التسيير التنبؤي والمشاركة في الدراسات السابقة للأثار المترتبة عن القرارات الإستراتيجية التي تنوي المنظمة اتخاذها .
- القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية بتحسين ظروف العمل و الأجور العادلة.
- إذا كانت هذه العملية نابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما وتكون هناك متابعة دائمة لتنفيذ التوصيات و الحلول المقدمة نظرا لتوفر الإرادة من أجل القضاء على الظواهر السلبية المشخصة و تحسين الظروف لرفع الأداء و الإنتاجية لدى الأفراد .
- إدارة عقلانية للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية .
- التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة.
- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها و غير مباشرة .
- التنبؤ السريع و في الوقت المناسب بالأخطار لنفاذي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها.
- يستعمل التدقيق كذلك في المفاوضات مع المتعاملين حيث بمجرد اطلاق المفاوضات على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة .
- يستعمل كذلك خلال عملية الاندماج بين الشركات.
- يستعمل من طرف طاقم جديد لمعرفة الحقائق للتمكن من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة الانحرافات و النتائج المترتبة عن بعض القرارات المتعلقة بالمجال الاجتماعي.

الإطار الميداني- نموذج مقترح

إعداد الميزانية (الاجتماعية) للموارد البشرية لجامعة الموصل ومنتسبيها وطرق احتسابها

يتطلب إعداد الميزانية جمع العديد من اشكال البيانات ومن منظور إدارة الموارد البشرية، إذ تتضمن الميزانية لكي يتم إعدادها ما يأتي:

- تحديد الأبواب والافصل والمواد التي تتعلق بمفردات الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات العراقية بشكل خاص.
- تحديد مسارات الميزانية والتمثلة (تحديد حقل التطبيق والتمثلة بالمؤسسات التعليمية-تحديد عتبة للموارد البشرية والتي يفترض ان لاتقل عن 200 شخص-مراقبة المعلومات عن طريق اخضاعها لمدقق - المرونة في تحديد بنود الميزانية- تحديد المؤشرات ((المعلومات التي تعطي وتسهم في تقديم وضعية معينة لصاحب القرار)) التي تكون اكثر ملائمة لمؤسسات التعليمية (
- تصور عن الاعداد المتوقع توافرها من منتسبي الجامعات العراقية (القوى العاملة للجامعة).
- تحديد تكلفة التعويضات والامتيازات الزائدة والمخططة.
- معدل الدوران المتوقع.
- التكاليف الفعلية في السنة الحالية الخاصة بالبرامج التدريبية والتطويرية.

- تحديد العناصر التي قد تكون مدرجة ضمن الميزانية والمتمثلة :
 1. الاختيار والتوظيف (إعلانات التوظيف للكادر التدريسي والباحثين و-الاختبارات وتكاليفها-تكاليف المتقدمين للتوظيف من الكادر الإداري والفني).
 2. التدريب والتطوير (البرامج التدريبية-رسوم التسجيل-نفقات البرامج واعداد الحقيبة التدريبية).
 3. المكافآت والتعويضات (رواتب- حوافز مادية-تأمينات اجتماعية).
 4. علاقات العمل.
 5. الصحة والسلامة (التأمينات الصحية-البرامج الوقائية).
 6. اخرى

بناء على ما سبق يمكن القول إن تحليل الميزانية للموارد البشرية يتيح للجامعة إعداد السياسات الرئيسة

للموارد البشرية، إذ تتضمن الميزانية الابواب والافصل التالية:

المادة	الفصل	الأبواب
<p>111_التدريسين والباحثين.</p> <ul style="list-style-type: none"> •نسبة التدريسين/باحث •هيكل ملاك التدريسين •متوسط عدد الطلبة لكل تدريسي. <p>112_ الطلبة</p> <p>هيكل الطلبة، وتحسب من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توزيع الطلبة وفق تخصصاتهم. • توزيع الطلبة وفق مراحل دراستهم. • توزيع الطلبة وفق نوعية دراستهم. • توزيع الطلبة كونهم مستمرين او تركوا، او انهوا الدراسة. <p>الصفات الاجتماعية، والاقتصادية للطلبة ، وتحسب من خلال:العمر-الجنس-الدخل المهني - الانحدار الاجتماعي.</p> <p>تدفق الطلبة، وتحسب من خلال:(تسجيل الطلبة في الجامعة_ ترك الدراسة نهائيا_ الحصول على الشهادات أم لا)</p> <p>113_ الاداريين في الجامعة، الفنيين، الخدمات</p>	<p>11.العاملين من الملاك، وتحسب من خلال:</p>	<p>1. القوى العاملة للجامعة</p>
<p>221_ النقابات وممثلي العاملين.</p>	<p>22. جماعات العمل الرسمية</p>	

المادة	الفصل	الأبواب
222_ الجهات الثقافية والرياضية، والآخرى ذات الطبيعة الجامعية.	والتنظيمات الأخرى. 23. المشاركة في الانتخابات الجامعية. 24. العلاقة بين مجلس الجامعة وقياداتها وبين منتسبي الجامعة. 25. انتظام ونوعية الاجتماعات الإدارية في الجامعة. 26. مشاركة ممثلي العاملين في الاستشارات.	
مساحة الابنية، توزيع المساحات وفق التقسيمات الثانوية، حسب قدم الابنية وفق طبيعة الاستخدام، قاعات دراسية ومختبرات او غرف ادارية وفق النظام.	31_ الابنية الجامعية	2. تجهيزات ومعدات الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> • جرد المعدات الكلية. • الميزانية الكلية للمعدات. • نوعية وطبيعة المعدات وعمرها وقدمها. • الاستخدام الخاص أو العام لبعض المعدات 	32_ المعدات ، وتحتسب من خلال:	
411_ المسارات التدريبية التي توفرها الجامعة.		
412_ المحاضرات والبرامج التي تعدها الجامعة	41_ التعليم	
413_ الهيئة التعليمية والتدريبية لكل مسار تدريبي حسب نوعه التفصيلي.		3. وظيفة التعليمية للجامعة
414 _ مدى تدرار الحلقات النقاشية والاجتماعية الالزامية.		

المادة	الفصل	الأبواب
415_ نسب النجاح في الامتحان.		
416_ الغيابات عن الاجتماعات الالزامية) واسبابها).		
417_ غياب التدريسين عن الدوام الرسمي.		
418_ التغيير في توجهات الطلبة العلمية والدراسية (تغير الاختصاص).		
419_ أهمية التدريب المستمر في الجامعة.	42_ البحث	
421_ البرامج البحثية، بداية ونهاية البحوث السنوية .		
422_ الموارد المالية والمادية المتوفرة للبحث.		
423_ إعداد وهياكل فرق البحث.		
424_ الباحثين وتوجهاتهم للفريق أو لمجموع فرق البحث(فردية، متعددة)، محلية أو على مستوى القطاع، وطنية أو أجنبية(تكوين فرق)		
425_ النشر في الجامعة عن نتائج برامج البحث في الجامعة.	43_ الافصاح عن العمل والوظائف	
426_ براءات الاختراع المسجلة خلال السنة.		
427_ عدد زيارات المكتبات وزيارة مختبرات وقاعات العمل.		
431_ عدد البرامج المنفذة من قبل الجامعة (التدريبية).	51_ اجراءات استقبال واندماج الطلبة.	
432_ أعداد الوظائف التي حصلت عليها الجامعة لطلبتها عن طريقها.	52_ الخدمات الاجتماعية، النشاطات الثقافية والرياضية المتوفرة للتدريسين والطلبة	

المادة	الفصل	الأبواب
531_ الوظائف المتوفرة في الجامعة أو التي خلقتها الجامعة.	والطلبة ومدى تكرارها.	
532_ هيكل القوة العاملة وتوزيعها حسب: الجنس العمر القسم الذي ينتمي اليه هيكل الاجور والرواتب	53_ سير المستقبل الوظيفي للطلبة، وللتدريسين والباحثين والموظفين الاداريين والفنيين والخدمات.	
533_ حركة العاملين: دخول الوظيفة_ دوران العمل_ الترقيات_ تغيير الوظيفة(النقل) بدون ترقية.	54_ الاجور والرواتب والخبرات الاجتماعية للأفراد.	
• وفق فئاتهم بالتفصيل. • درجة الاختلاف بين رواتب العاملين حسب نسبة مئوية(أعلى راتب_ أقل راتب)، التوزيع وفق فئات وظيفية للاجور.	55_ الضمانات المتوفرة لتحقيق حرية العمل الاكاديمية.	
	61_ مساهمات الجامعة في خلق الثروة الوطنية	4. وظائف حماية وضمان الحرية في الجامعة
611_ القيمة المضافة (مجموع الرواتب، الميزات الاجتماعية، الاستقطاعات، الضرائب، والرسوم، الزمالات، والمساعدات للطلبة، الاحتياطات).		
612_ الاثار المالية العامة للدولة.		
• المساهمة في ميزانية الدولة(الضرائب، والرسوم التي تدفعها الجامعة للدولة، الضرائب على انجازات الجامعة"الجامعة المنتجة")		
613_ مدى المساهمات في الاقتصاد المحلي، تحويل ميزانيات المنقة، المساهمات مع الدولة والقطاع الخاص او المناطق الاخرى في الدولة.		

المادة	الفصل	الأبواب
<p>614 _ استهلاك الجامعة ومصاريفها، وما تصرفه في محيطها وما تجلبه من كادرها ومصاريفهم في البيئة المحيطة فيها..</p> <p>615 _ الاثار الاخرى على الهياكل التنظيمية، (مثل خلق مؤسسات من قبل الجامعة، ظهور خدمات او شراكات تخدم الجامعة في المنطقة.</p>	<p>62_ تاثيرات الجامعة في سوق العمل.</p>	
<p>621 _ التخصصات التي تقدمها الجامعة لطلبتها.</p> <p>622 _ الاثار عن مخرجات الجامعة (الفترة بين الحصول على الشهادة وبين إيجاد عمل للمرة الاولى)</p> <p>• اعداد الخريجين الجدد الذين يتخرجون من الجامعة.</p> <p>• مستويات ومعدلات البطالة للطلبة القدامى مقارنة بمستويات العاطلين عن العمل من غير الخريجين.</p>	<p>63 تاثيرات الجامعة على الحياة في المدنية</p>	<p>5. العلاقة بين الجامعة ومحيطها</p> <p>6. الصراعات وطبقتها في الجامعة</p>
<p>631 الجامعة ونظام التعليم (تاثيرات الجامعة على نظام التعليم، تعليم وتدريب المستويات المختلفة للأفراد في مجالات التعليم الاخرى مدرسين، معلمين، ما يقدمه الجامعة من تعليم لكبار السن، التعليم في فترات العطل والاجازات.</p> <p>632 _ ما يقدمه الجامعة للحياة (غير التعليم) في المدنية، مثلا توفير ابنية وتسهيلات الجامعة للنشاطات الاجتماعية والثقافية وغيرها.</p>		

المادة	الفصل	الأبواب
633_ مشاركة منتسبي الجامعة في الوظائف العامة او شبه الرسمية.	64_ الجامعة كمكان للتغير	7. لمعلومات عن الجامعة
634_ مشاركة الجامعة في الادارات العامة والشركات.		
635_ دور الجامعة في تدريب الكوادر الوظيفية.		
636_ مساهمة الجامعة في التطور الاجتماعي.		
641_ التغييرات الجغرافية (الانتقالات) للطلبة واندماجهم بين المناطق.	65_ مساهمة الجامعة في نشر المعرفة.	
642_ المشاركة مع القطاعات الاقتصادية بين الادارات والتعليم.	61_ شكاوى الطلبة للعاملين.	
643_ التغييرات(الانتقالات) الجغرافية للتدريسين والباحثين بين المناطق.	62_ ايام الاضراب الحاصلة في الجامعة.	
651_ نشر اعمال وانتاجات الجامعة.	الصراعات مع الاطراف الاخرى غير الجامعة او مع السلطات الرسمية او غيرها	
652_ مساهمة الجامعة في البحث والتطوير (الخاص والعام)	64_ عدد الحالات المرفوعة الى المحاكم او اللجان التحقيقية.	
	65_ استقالات الافراد نتيجة الشكاوى والمشكلات واللجان التحقيقية.	
	71_ هيكل الاقسام الجامعية الموجودة.	
	72_ الموارد المتاحة للاعلام	

المادة	الفصل	الأبواب
	الداخلي في الجامعة.	
	73_ الموارد المتاحة للاعلام	
	الخارجي (العلاقات العامة)	
	74_ الاجراءات الخاصة عن	
	قبول الطلبة الجدد وطرق	
	تسجيلهم في الجامعة.	
	75_ اجراءات استقبال	
	القادمين الجدد الطلبة،	
	الموظفين، عمال خدمات	
	وغيرهم.	
	76_ الصورة التي تعطيها	
	الجامعة عن نفسها للغير.	
	78_ الانطباع الماخوذ عن	
	الجامعة داخل الجامعة	
	وخارجها.	

1. ¹ اطلق على التدقيق الاجتماعي عدة تسميات، فهناك من اطلق عليه تدقيق الافراد، تدقيق ادارة الموارد البشرية، والتدقيق الاجتماعي والذي يعد اكثر استخداما.
- بعد ان تم اعداد النموذج السابق للميزانية المقترحة للمؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات العراقية بشكل خاص لابد من القيام بمراجعة لقوائم الميزانية من حيث:
- التأكد من ان الميزانية تتضمن كافة الابواب والمواد الخاصة بالموارد البشرية في الجامعات العراقية (هيئة تدريسية- كادر اداري وفني-طلبة).
 - هل تجاوزت الميزانية ما هو متوقع تواجهه فيها.
 - تحديد ووضع الاهداف التي قد تؤثر على الموارد البشرية.
 - تحديد النفقات الاساسية لإعداد الميزانية.
 - نشر الميزانية مع توضيح مسارات واجراءات اعدادها بهدف اعتمادها من قبل الجامعات العراقية بشكل خاص والمؤسسات التعليمية بشكل عام ، فضلا عن اعتمادها كأداة لقياس تدقيقها الاجتماعي ، وإمكانية اعتمادها لدراسة تطور الجامعات العراقية بشكل خاص والمؤسسات التعليمية بشكل عام وذلك من خلال مقارنتها فيما بينها وفق ابواب ومواد الميزانية.

المراجع

1. مراد، سكاك، 2001، نحو نموذج للتدقيق الاجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطييف .
2. صالح، سرمد غانم و، حسن، ليث سعدالله، 1991، ميزانية الموارد البشرية أداة فعالة لأداء الأفراد، مجلة تنمية الرافدين، العدد33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. صالح، سرمد غانم، 1990، تحليل المتوفر من اليد العاملة: اداة لتخطيط الموارد البشرية، مجلة تنمية الرافدين، العدد12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. مرعي، محمد مرعي، 2000، الإدارة بالنتائج الاقتصادية وبالحصيلة الاجتماعية، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
5. سكاك، مراد، وهباش، فارس، 2010، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، www.iefpedia.com

6. Hamid, Bettahar, et., al,2005, **Des sciences économiques et de gestion Faculté des sciences économiques et de gestion Université de SETIF N°02/2005** .
7. Pertti, J.M.,1994, **Ressources Humaines et gestion du personnel**, educapole gestion,.
8. Candau. P,1985, **l'audit social méthodes et techniques pour un management efficace**, Vuibert gestion, paris .
9. Caroline Selmer ,2001, **Construer et défendre son budget (outils, methods et comportments)** , Duned ,Paris .
10. Jean, René ,2006, **Précis de gestion d'entreprise** , edition Nathan , France .
11. Sayvoie, Gnerro ,2004,**les outils de ressource humaines**, les Savoir- faire essentiels en grh, édition duned, Paris, France.
12. Jacques, Alain,2008, **la concertation annuelle en petit couronne, collection**, Les diagnostics de i emploi territorial, les études sectorielles.
13. Abd elwaheb ait razouk et Bayad Mohamed, **gestion stratégique des ressources humains une relecture de la performance en relation avec L'audit social et la gouvernances des enterprises**, Maroc, 2008,
14. Pierre, Candau, **l'Audit Social Méthodes et Techniques pour un Management Efficace**, Vuibert gestion, PARIS 1985.
15. Vachette ,Pereetti, 1987,**Audit social, les éditions organisations**, PARIS .
16. Weiss ,D.,1982, **Pratique de la fonction personnel**, les édition, D. organisation, Paris.
17. Kgalens ,J.,1977, **Bilan social outil D, information revue francation DE Gestion**, NOV.