

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas/ Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس/سطيـف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
التخصص: ادارة الموارد البشرية

مساهمة تطبيقات التدقيق الاجتماعي في الرفع من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
-دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية التابعة لمجمع دراسات المنشآت، المراقبة والمساعدة (جايكا GEICA)-

المشرف:

أ.د العايب عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

صحراوي رشيدة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د بورغدة حسين	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د العايب عبد الرحمان	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د لعجالي عادل	أستاذ	جامعة الأغواط	ممتحنا
د. واسع حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	ممتحنا
د. مهديد فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريـريج	ممتحنا
د. جري عبد الحكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على أشرف الأنبياء، والمرسلين سيدنا

محمد، وعلى آله، وصحبه، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد،

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث وفقني في إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً

وآخراً.

ثم أتقدم ببزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق الى من كان دائماً سنداً

وداعماً لي في جميع مساراتي فاصحة التكوينية والمهنية... استاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور

العايب عبد الرحمن الذي لم يدر جهداً في مساعدتي، وله من الله الأجر الكبير لأني

وباختصار ولو اشكره أبد الدهر ما أوفيته عظيم كرمه علي.

كما يسعدني أن أشكر كل الجهات التي ساعدتني في إتمام عملي، ونباهه، ولن أنسى

كل مدراء الشركات فروع مجمع "بايكا" ممل الدراسة ورئيس المدققين، والمدققين

الداخلين، واقتم بشكري البزيل للأساتذة المحكمين الذين أتشرف بتوليهم مناقشة

وإثراء أطروحتي، ثمرة عملي وجهدي المتواضع

الاهراء

اصري عمرة عملي المتواضع

أولاً إلى والدي... قدوتي في الحياة، أسمى الفضل الأول والأخير في تحقيق هذا الإجازة من

خلال وعمهم وتشجيعهم لتعليمي

والى كل اخواني واخواتي.

إلى زملائي بالأخص "وليدة هاس"، وأيضاً إلى كل أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري

وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصدرة كثيرة إلى كل الذين هم في قلبي ونسبهم قلمي

المقدمة

المقدمة

تمهيد:

يحتل المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مكانة بالغة الأهمية نظرا لكونه أحد العناصر الأساسية المحددة لتحسين الأداء. لذلك فإنه من ضروري أن يعطى له الاهتمام الكافي. إذ توسعت الرؤية نحوه حيث ذهب الكثير من المختصين إلى اعتباره في حد ذاته ميزة تنافسية.

إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة من خلال الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية. ولكي يتم تحقيق هذا الاستخدام الأمثل، لا بد من أن تتوفر الفعالية في هذه الإدارة. فإذا كانت الفعالية على وجه العموم هي درجة تحقيق الأهداف بالمقارنة مع الأهداف المسطرة، فإن فعالية إدارة الموارد البشرية تتجسد في ممارساتها والتي تتجلى في تبني أساليب وأنماط تسيير تسمح لهذه الإدارة بأن تطور في تنظيمها وإجراءاتها وطرق عملها مما يسمح بتحقيق جملة من النتائج الإيجابية يعكسها مستوى الإشباع الذي تحققه للموارد البشرية والرضا الوظيفي وجودة المناخ الاجتماعي، كل هذه الأمور تجني ثمارها المؤسسة حيث يتحسن أداء المؤسسة ويتحقق نجاحها.

إن المجالات التي بها تتحقق فعالية إدارة الموارد البشرية هي:

- التخطيط الجيد والسليم للموارد البشرية والذي يتضمن التخطيط المتعلق بتحديد الأعداد والنوعيات المناسبة من المؤهلات التي تحتاجها المؤسسة والسعي إلى توفيرها في الوقت المناسب بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهؤلاء الأفراد
- التوظيف والذي يتضمن توصيف الوظائف وذلك بتحديد الواجبات والمسؤوليات التي تطلبها كل وظيفة وتحديد المواصفات المطلوبة في من سيدشغلها. كما ويتضمن أيضا استقطاب الموارد البشرية الكفؤة واجتذابها
- التدريب وتنمية الموارد البشرية والذي يتضمن تحسين الكفاءة لدى الأفراد من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تلبى احتياجات الأفراد مما يكسبهم المهارات التي تحتاجها المؤسسة
- تقييم الأداء للموارد البشرية والذي يتضمن تقييم أداء العاملين بالمؤسسة من خلال التأكد من أن مستويات أداء العاملين وانعكاساته على الرضا الوظيفي
- الأجور والحوافز والمكافآت والذي يتضمن المقابل المادي أو المعنوي ومدى تحقيقها للعدالة والمساواة بين العاملين بالمؤسسة

المقدمة

- المشاركة وما يترتب عليها من التقدير التي يحوز عليه من خلال إتاحة الفرصة لهم من أجل المشاركة في عملية صنع القرار وذلك من خلال التعاون مع الإدارة العليا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ولا يمكن أن تتحقق الفعالية هذه في ظل غياب نظام فحص وتقييم وتحليل موجه خصوصا إلى إدارة الموارد البشرية. هذا النظام اصطلح على تسميته بالتدقيق الاجتماعي. هذا الأخير هو محور استراتيجي يقدم يد المساعدة لتطوير أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية. فبواسطة التدقيق الاجتماعي يتم تحليل وتقييم مختلف سياسات الموارد البشرية وعلى أساس النتائج التي يتوصل إليها، تقوم الإدارة العليا بتطبيق التوصيات التي يقدمها في إعادة النظر في السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومختلف ممارساتها. وبذلك، يساهم في الرفع من فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين سياساتها المطبقة على مواردها البشرية وتعزيز دورها في تحسين الأداء المؤسسة ككل.

يشمل التدقيق الاجتماعي ثلاثة مستويات مختلفة:

- تدقيق المطابقة والذي يسمح بمعرفة مدى مطابقة نشاطات المؤسسة مع القوانين المتمثلة في التشريعات وكذلك مع اللوائح الصادرة من الإدارة العليا ومع القانون الداخلي ومختلف الاتفاقيات الفردية والجماعية

- تدقيق الفعالية والفاعلية والذي يهدف إلى معرفة مدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة والمحددة وكيفية التوصل إلى النتائج كان بأقل التكاليف والإجراءات التي تسمح بالوصول إلى الأهداف

- التدقيق الاستراتيجي والذي يهدف إلى التعرف على مدى تطابق الاستراتيجيات المعدة في إطار الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة

كل هذه المستويات تطبق على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدخل ضمن السياسات الأربعة للموارد البشرية وهي التوظيف والأجور والتممين والمشاركة وما يترتب عليها من ظواهر تنعكس على المناخ الاجتماعي وعلى صورة وسمعة المؤسسة وعلى الأداء العام للمؤسسة.

وعليه، عندما يهتم التدقيق الاجتماعي بهذه الأنشطة مراعيًا المستويات الثلاثة، تكون هذه هي تطبيقات التدقيق الاجتماعي.

المقدمة

يعتبر التدقيق الاجتماعي من الممارسات الإدارية الحديثة، حيث تعود نشأته إلى أقل من ثلاثين سنة. وبالرغم من هذه الحداثة، فقد تطورت الحاجة إليه مع مرور السنين وذلك بالنظر إلى الفوائد التي يقدمها. فقد أصبح التدقيق الاجتماعي أداة عالية الفعالية يلجأ إليها مسيرو المؤسسات عموماً ومدراء الموارد البشرية خصوصاً من أجل الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة بغرض تحسين أداءها الاجتماعي وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على أداءها العام. وتعود الأسباب والعوامل التي ساعدت على نجاح وتألق التدقيق الاجتماعي هو قدرته على تحليل وتشخيص الأوضاع الاجتماعية للمؤسسة واستخلاص الدروس وتقديم الحلول للمشاكل التي يقف عليها والتي تزيد من فعالية إدارة الموارد البشرية. وما يدل على هذا النجاح والتألق كثرة الأبحاث الأكاديمية التي تناولت الموضوع وكذلك بروز التدقيق الاجتماعي من ضمن الخدمات التي تقدمها مكاتب الاستشارة في إدارة الأعمال لفائدة المؤسسات التي تعاني من مشاكل في إدارتها لمواردها البشرية. ومع تزايد اهتمام المؤسسة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية، أصبح التدقيق الاجتماعي لا يهتم فقط بتدقيق سياسات الموارد البشرية، بل أصبحت الممارسات المسؤولة اجتماعياً تدخل ضمن دائرة اختصاص هذا النوع من التدقيق.

في التدقيق الاجتماعي، توجد مقاربات عديدة ومختلفة ومن بينها نهج المزيج الاجتماعي. هذا الأخير هو أحد أهم هذه المداخل الذي يلجأ إليه المختصون في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ذلك أنه بواسطته يتم تحليل وتشخيص مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية، والتي على أساسها يتم تقديم اقتراحات تمس الجوانب الإجرائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وكما تمس أيضاً الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة والأبعاد الإستراتيجية لهذه الإدارة. هذا النهج هو الذي تم اختياره كنموذج لإجراء الدراسة التطبيقية.

I. الإشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية:

من التفصيل الذي جاء في المقدمة، فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:
"كيف يساهم التدقيق الاجتماعي بواسطة تطبيقاته المختلفة في الرفع من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا GEICA؟"

ينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1) كيف يمكن بواسطة التدقيق الاجتماعي من التأكد من فعالية ممارسات سياسة التوظيف المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA؟

المقدمة

2) كيف يمكن بواسطة التدقيق الاجتماعي من التأكد من فعالية ممارسات سياسة الأجور المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA؟

3) كيف يمكن بواسطة التدقيق الاجتماعي من التأكد من فعالية ممارسات سياسة التثمين المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA؟

4) كيف يمكن بواسطة التدقيق الاجتماعي من التأكد من فعالية ممارسات سياسة المشاركة المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA؟

II. فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية العامة للبحث فيما يلي: "بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد

من فعالية ممارسات ادارة الموارد البشرية المتبعة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA".

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات رئيسية وهي:

1) بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من فعالية ممارسات سياسة التوظيف المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

2) بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من فعالية ممارسات سياسة الأجور المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

3) بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من فعالية ممارسات سياسة التثمين المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

4) بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من فعالية ممارسات سياسة المشاركة المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

III. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ما يلي:

1) التعرف على التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

2) تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأسلوب وطريقة مخالفة في ممارسة التدقيق الاجتماعي.

3) التدقيق في ممارسات ادارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا باستعمال تطبيقات التدقيق الاجتماعي.

4) قياس الأثار المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا على ضوء نتائج التدقيق.

المقدمة

5) قياس الأثار غير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية على كلا من المناخ الاجتماعي وعلى صورة وسمعة الفروع المدروسة وعلى أداءها الاقتصادي.

IV. أهمية البحث:

للبحث أهميتين أساسيتين وهما:

1) يتناول موضوع التدقيق الاجتماعي والقيمة المضافة التي يخلقها لمنظمات الأعمال التي تلجأ إلى خدماته بواسطة الحلول والاقتراحات التي يقدمها من أجل القضاء على الاختلالات الإدارية التي يقف عليها.

2) معرفة الفوائد التي يحققها هذا النهج كمقاربة أخرى للتدقيق الاجتماعي صالحة للتطبيق في بيئات أعمال مختلفة.

V. منهجية البحث:

تم تقسيم البحث إلى جزئين رئيسيين، الأول وهو نظري تم فيه استخدام المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة. أما الجزء الثاني فهو تطبيقي والذي تم فيه الاعتماد على منهجية دراسة الحالة حيث أنه بواسطة هذا الأخير تم جمع جميع البيانات المرتبطة بسياسات إدارة الموارد البشرية وتحليلها ومن ثم الوصول إلى فهم أعمق لحقيقة الممارسات التي تدخل ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية عن طريق تحليل معلومات دقيقة وصحيحة للحالات المدروسة. في جمع البيانات بواسطة منهج دراسة حالة، تم تنوع المصادر. بالإضافة إلى ما تم التوصل إليه بواسطة المحاور المستعملة في المقابلة الشخصية، تمت الاستعانة باستبيان التدقيق وكذلك بالمعطيات الكمية التي تحتويها مستندات مختلفة للفروع المدروسة وأهمها تقارير النشاط السنوية التي تصدرها الموارد البشرية ولوحة القيادة للمؤسسة. لقد تم إخضاع هذه المعطيات الكمية إلى مؤشرات قياس أداء إدارة الموارد البشرية المتعارف عليها في مجال التدقيق الاجتماعي. بواسطة هذه التطبيقات، تم التوصل إلى نتائج تفصيلية حول فعالية مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا.

VI. التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي:

يرجع نموذج المزيج الاجتماعي إلى HENRI MAHE DE BOISLANDELLE والذي تعود بدايات تطويره سنة 1985 حيث أصدر الباحث كتابا بعنوان GESTION DES RESSOURCES

المقدمة

HUMAINES POUR LES PME تسيير الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة والذي تناول لأول مرة مكونات المزيج الاجتماعي. وقد أدخل الباحث على تركيبة ومكونات المزيج الاجتماعي عدة تعديلات في السنوات 1989 و1998 و2010 و2015. في هذا النموذج، يقترح الباحث تغطية مجالات إدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال بأربعة مجالات ذات الصلة بالموارد البشرية وهي التوظيف والأجور والمكافآت والتمثمين والمشاركة. هذه المجالات سماها الباحث بسياسات الموارد البشرية. في عملية التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي تقاس فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية على ضوء نتائج تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. تصنف هذه المتغيرات إلى صنفين، الصنف الأول يتعلق بمتغيرات ذات الآثار المباشرة ويسمى صاحب النهج بمتغيرات العمل والصنف الثاني يتعلق بمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة ويسمى بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن فئة المتغيرات ذات الآثار المباشرة المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وهي التوظيف والأجور والتمثمين والمشاركة. أما متغيرات النتائج فعددها ثلاثة وهي المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية للمؤسسة والأداء الاقتصادي. وقد أضاف بعض من اهتم بالبحث في التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي مؤشر رابع يخص المسؤولية الاجتماعية للشركات.

في قياس الآثار المباشرة، تتم عملية التدقيق بالاستعانة بمجموعة من التطبيقات أهمها استبيانات التدقيق وقياس وتحليل مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية. بواسطة هذين التطبيقين، يتم التعرف على الاختلالات الموجودة في مختلف سياسات الموارد البشرية.

في قياس الآثار غير المباشرة، يتم تقييم المناخ الاجتماعي من خلال مؤشرات عديدة منها التغيب ودوران العمل والاحتجاجات وصراعات العمل. بالنسبة للصورة الاجتماعية للمؤسسة، فإنه يتم الاعتماد على مؤشرات مختلفة وأهمها نظرة الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تقاس بمدى جاذبيتها وكذلك بسمعتها الاقتصادية، هذه الأخيرة قد تكون جيدة كما قد تكون سيئة. أما عن الأداء الاقتصادي فيمكن الحكم عليه بواسطة قياس إنتاجية العمل وتطور رقم الأعمال.

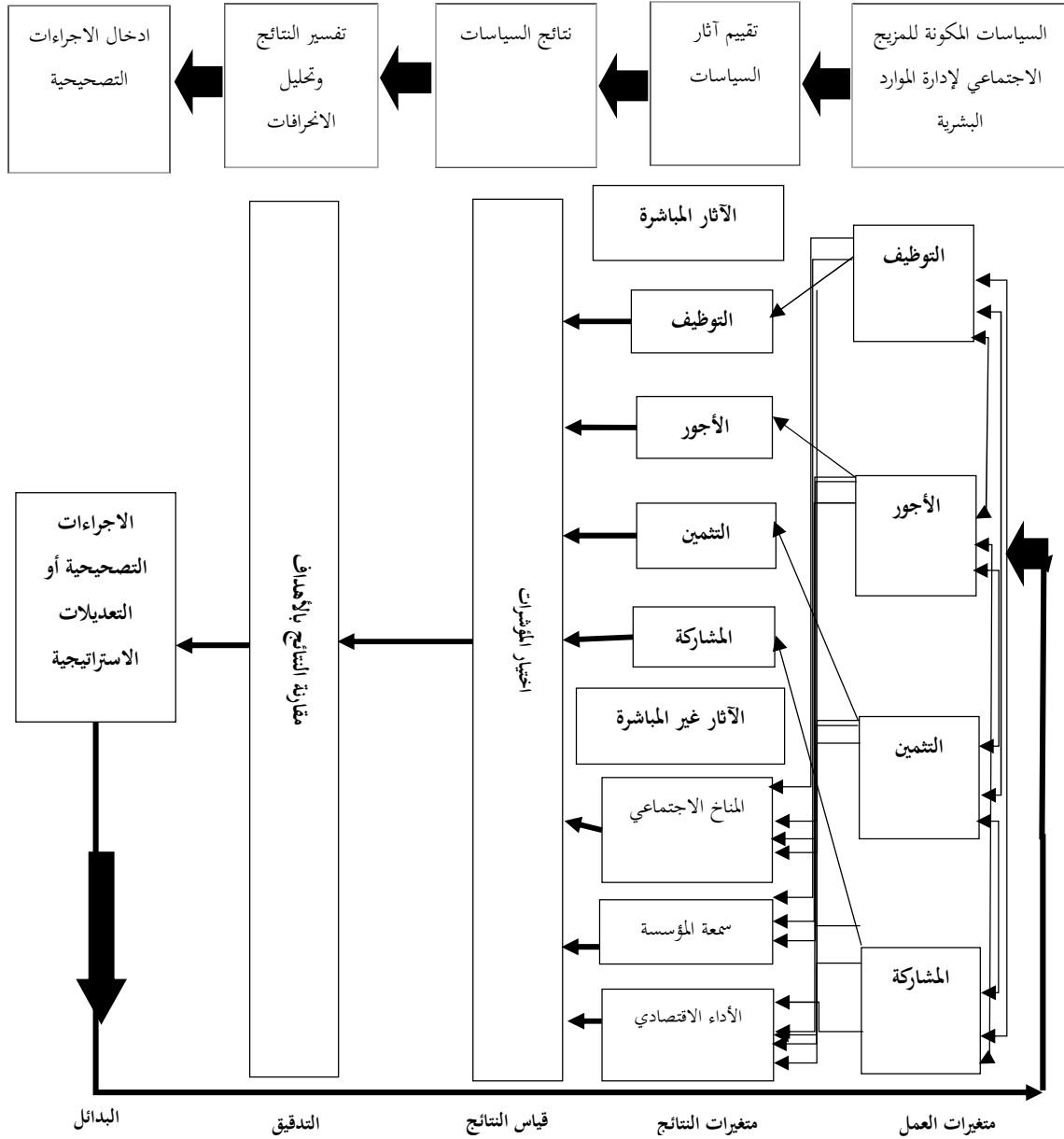
بعد مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة في مجالات موارد البشرية، يتم تحليل الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهي القيمة المضافة التي يخلقها التدقيق الاجتماعي للأطراف المستفيدة منه.

VII. نموذج الدراسة:

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة وهو نفسه المستمد من نهج المزيج الاجتماعي:

المقدمة

الشكل 01 : نموذج المزيج الاجتماعي



المصدر: Henri MAHE de BOISLANDELLE, gestion des ressources humaines dans le PME, Editions Economica, 3eme édition, 2015, Paris, France, p. 81

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على الإجراءات التي تعتمد عليها الفروع المدروسة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على أربعة سياسات أساسية وهي التوظيف والأجور والتمثين والمشاركة. بواسطة هذا النموذج يتم قياس وتقييم وتشخيص تأثيرات السياسات الأربعة على المناخ الاجتماعي السائد وعلى الصورة ولسمعة من الداخل ومن الخارج وأيضا على الأداء الاقتصادي.

VIII. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

المقدمة

1) الحدود الزمانية: تم التركيز على البيانات الكمية لإدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا الخاصة بالسنوات 2018 و2019 و2020. لم يتم التطرق للبيانات الكمية لسنتي 2021 و2022 لعدم جاهزيتها على مستوى الكثير من الفروع، والسبب في ذلك يعود لغياب لوحات القيادة خاصة بإدارة الموارد البشرية. تجدر الإشارة أن جائحة كوفيد-19 وما ترتب عليه من احتياطات فرضتها السلطات العمومية كالحجر المنزلي كان له الأثر السلبي البالغ على أنشطة الفروع من جهة وعلى قدرة الإدارات العليا لهذه الفروع على إعداد تقارير النشاط وعلى لوحات القيادة.

2) الحدود المكانية: شملت الدراسة ثمانية فروع من أصل تسعة فروع تابعة لمجمع جايكا.

IX. صعوبات الدراسة:

تكمن صعوبات الدراسة فيما يلي:

1) صادفت فترة اجراء الدراسة التطبيقية تفاقم الأزمة الصحية نتيجة جائحة كورونا والتي كان لها الأثر الكبير في الحصول على البيانات الكمية وعلى التنقل إلى الفروع المنتشرة عبر العديد من ولايات الوطن.

2) كما كان لجائحة كورونا الأثر السلبي على نشاط الفروع المدروسة، حيث أن توقف النشاط سنّي 2019 و2020 انعكس على تعطل عمل اعداد حوصلة إدارة الموارد البشرية.

3) نظر التوقف النشاط المشار إليه أعلاه، فإن الكثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية لم يتم تطبيقها الفعلي على أرض الواقع حيث تم تجميدها. ونخص بالذكر تنفيذ مخططات التدريب حيث أن ما تم تجسيده فعلا على أرض الواقع بعيد كل البعد على البرامج المسطرة، وبالتالي في تدقيق بعض الأنشطة، فإن النتائج المتحصل عليها لا تعكس حقيقة ما يجب الحصول عليه.

4) امتناع الفرع SETA عنابة على تقديم البيانات الخاصة.

5) تباين تطبيق بعض أنظمة الإدارة من طرف كل الفروع جعل من تلك التي لا تحوز على شهادات الإيزو المطابقة للمواصفة القياسية 14001 الخاصة بالبيئة و45001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية لا تمتلك معطيات كمية التي تسمح بقياس المؤشرات المستعملة في تدقيق ظروف العمل. ويتعلق الأمر بالفروع SETOR وLCTP وLTPEST وLTPOUEST وLTPSUD.

المقدمة

X. محتوى الدراسة:

بالإضافة إلى المقدمة العامة، تم تقسيم البحث إلى ستة فصول، اثنان نظريان وأربعة تطبيقية:

- الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي
- الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
- الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية
- الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا وفق نهج المزيج الاجتماعي
- الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا
- الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

XI. الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة فئات وهي الدراسات الأجنبية الغربية والدراسات العربية والدراسات التي مست بيئة الأعمال الجزائرية. في كل فئة من الفئات الثلاثة تم الاعتماد على ثلاثة معايير في تحليلها ودراستها. هذه المعايير هي الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي كممارسة والدراسات التي تناولت سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والدراسات التي اهتمت بنهج المزيج الاجتماعي كطريقة وأسلوب في التدقيق الاجتماعي.

وفق التقسيم المشار إليه أعلاه، فإن أهم الدراسات السابقة التي لها ارتباط مباشر بالموضوع هي

كالتالي:

1. الدراسات الأجنبية الغربية:

1.1 الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي كممارسة:

(1) دراسة Josse ROUSSEL & Alexandre GUILLARD (2005) تحت عنوان " évaluation

et développement du capital humain: un enjeu clé pour l'audit social

في إطار فعاليات الملتقى الدولي رقم 23 للجامعة الصيفية للتدقيق الاجتماعي المنعقد يومي 1

و2 سبتمبر 2005 بمدينة ليل الفرنسية. هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى أهمية الرأسمال

البشري في ممارسة التدقيق الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة العنصر البشري في

ممارسة التدقيق حيث أنه يطرح مشكلة من مشاكل الحوكمة خاصة إذا كان المدققون ينتمون

المقدمة

إلى المؤسسة مما يجعلهم يفتقدون للاستقلالية مما ينعكس على موضوعاتهم في ممارسة التدقيق.

(2) دراسة David L. Owen وآخرون (2000) تحت عنوان "عمليات التدقيق الاجتماعي الجديدة The new social audits". وهي مقالة نشرت بمجلة Review المجلد 9، العدد 1. هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة شاملة لأدبيات التدقيق الاجتماعي والقيام بتقييم نقدي للتطورات الحالية في التدقيق. توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام خاص وكبير بالتدقيق الاجتماعي بصفته جزءاً لا يتجزأ من ممارسة حوكمة الشركات وكذلك لكونه أحد الأنشطة التي تتطلب توفر المهارة في ممارستها.

(3) دراسة Randall S. Schuler & Gary W. Florkowski (1994) تحت عنوان Auditing Human Resource Management in the Global Environment وهي مقال صدر في مجلة The International Journal of Human Resource Management المجلد 5، العدد 4. تناقش هذه المقالة كيفية تعزيز الشركات المتعددة الجنسيات قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الميزة التنافسية بواسطة التدقيق الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى تطوير إطار تدقيق متعدد الأبعاد وتطبيقه على الجوانب الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسية.

1.2 الدراسات التي تناولت تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

(1) دراسة Girish Kumar Painoli and SG Losarrwar (2011) تحت عنوان "Role of HR in Human resources management audit". وهي مقال علمي صدر بمجلة Academicia: an International Multidisciplinary Research Journal، المجلد 1، العدد 2. هدفت الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي يلعبه تدقيق الموارد البشرية في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على مساهمة هذا التدقيق على تحسين فعالية وظائف الموارد البشرية بالنظر إلى ما يوفره من نظرة تقييمية لسياسات وأنظمة وممارسات الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن هذا التدقيق بواسطة الطرق التي يستعملها يمكنه تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية وجعل أنشطة الموارد البشرية داعمة للاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

(2) دراسة Stéphanie CARPENTIER & Olivier BACHELARD & Jean Marie PERETTI (2010) تحت عنوان "Audit social et rattachement à la vie sociale". وهي مقالة نشرت بمجلة Review المجلد 9، العدد 1. هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة شاملة لأدبيات التدقيق الاجتماعي والقيام بتقييم نقدي للتطورات الحالية في التدقيق. توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام خاص وكبير بالتدقيق الاجتماعي بصفته جزءاً لا يتجزأ من ممارسة حوكمة الشركات وكذلك لكونه أحد الأنشطة التي تتطلب توفر المهارة في ممارستها.

المقدمة

Management & et qualité de vie au travail. وهي مجموعة من المقالات صدرت بمجلة Avenir الصادر في المجلد 38، العدد 10. تناولت هذه المقالات مسألة تحقيق الرفاهية في العمل وأكدت على دور التدقيق الاجتماعي فيها. توصلت المقالات إلى أنه من الضروري أن تستفيد المؤسسات من مساهمات التدقيق الاجتماعي لتحديد المخاطر و فشل سياسات الموارد البشرية والممارسات الإدارية في تحقيق الرفاهية المطلوبة.

(3) دراسة Marta Fossas Ollala & Miguel Angel Sastre Castillo (2002) تحت عنوان Human resources audit وهي مقال صدر في مجلة International Advanced In Economic Research المجلد 8، العدد 1. هدفت الدراسة إلى معرفة تدقيق الموارد البشرية في تحليل وتقييم سياسات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لاستراتيجية المؤسسة. في هذه الدراسة تم استخدام العديد من المعايير لتقييم سياسات الموارد البشرية المختلفة. توصلت الدراسة إلى أن التدقيق يساهم في مساعدة المؤسسة على التعلم وعلى تطوير مهارات جديدة لدى الموارد البشرية.

1.3 الدراسات التي استعملت نهج المزيج الاجتماعي في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

(1) دراسة Stéphanie LOUP & Ketty BRAVO (2014) تحت عنوان «la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales: entre spécificités et difficultés» وهي مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME المنظم إلى 31 أكتوبر 2014 من طرف Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME. هدفت الدراسة إلى الوقوف على الصعوبات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التابعة لقطاع الصناعات التقليدية الفرنسية. وقد تم فيها الاستعانة بنموذج المزيج الاجتماعي من خلال إجراء مجموعة من اللقاءات والحوارات مع مسيري وأصحاب هذه المؤسسات. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع يغلب عليها الطابع غير الرسمي كما أنها تتميز بالعشوائية، ومع ذلك فإن العمل الجماعي بين بعض المؤسسات يغطي الكثير من النقائص خاصة فيما يخص تجنيد الموارد البشرية.

المقدمة

(2) دراسة Fourcade وآخرون (2010) وهي مقال علمي تحت عنوان « De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales » صدر بمجلة Management & Avenir العدد 40 من المجلد 10. هدفت الدراسة إلى الوقوف على ممارسات إدارة الموارد البشرية من طرف المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات التقليدية من خلال تطبيق نموذج المزيج الاجتماعي. شملت الدراسة حالة ثلاث مؤسسات فرنسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك الأثر الإيجابي لتبني هذا النموذج على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

(3) دراسة Florence LAVAL (1994) وهي رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة مونبيليه الفرنسية تحت عنوان « La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires: l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel ». تناولت الرسالة بالدراسة انعكاسات سياسة الشراء المطبقة من طرف فروع شركة فورد الأمريكية الموجودة بأوروبا على ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات التي تتعامل معها بصفتها مورد للسلع التي تحتاجها هذه الفروع. في تقييم هذه الممارسات تم الاعتماد على نموذج المزيج الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى أن سياسة الشراء المتبعة من طرف الشركة تفرض قيود جد معقدة على مكونات المزيج الاجتماعي خاصة فيما يتعلق بتلبية المتطلبات التي تفرضها السياسة الشراء هذه أهمها مسألة ضمان الجودة والتي يترتب عليها اتخاذ المؤسسات الموردة جملة من التدابير تخص الموارد البشرية منها اعتماد رؤية جديدة لوظيفة الموارد البشرية تدعمها سياسات اجتماعية مستمدة من المزيج الاجتماعي.

2. الدراسات العربية:

2.1 الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي كممارسة:

(1) دراسة منى المصديق، (ديسمبر 2017) المنشورة في Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit، العدد رقم 03، تحت عنوان " Quel apport de la pratique de l'audit social pour les entreprises du secteur touristiques au Maroc ? تطبيق التدقيق الاجتماعي كأداة في التحكم في إدارة الموارد البشرية والعلاقة بين المؤسسة وأفرادها في المؤسسات المغربية وذلك من خلال الإجابة على هذين السؤالين هل يتم تطبيق التدقيق الاجتماعي في المؤسسات السياحية؟ وكيف يتم استعمال التدقيق الاجتماعي كأداة في

المقدمة

التحكم في إدارة الموارد البشرية؟. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن للتدقيق الاجتماعي.

(2) دراسة لعلو أمال وبشرى بوقادير Amal LAALOU et Bouchra BAKADIR (2015) وهي مداخلة في إطار فعاليات الجامعة الصيفية رقم 35 لمعهد التدقيق الداخلي منعقد بمونتريال بكندا يومي 27 و28 أوت 2015 تحت عنوان "التدقيق الاجتماعي ببلدان المغرب العربي: ممارسة غير ناضجة AUDIT SOCIAL AU MAGHREB: UNE PRATIQUE EMBRYONNAIRE. هدفت الدراسة تسليط الضوء على واقع ممارسة التدقيق الاجتماعي داخل عينة من المؤسسات الناشطة ببلدان المغرب العربي. توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي نظرا لعدم اقتناع المسيرين بدوره كأداة للتحسين. وهذه القناعة هي أيضا ثمرة عدم الاقتناع بأهمية الرأسمال البشري في تحسين أداء المؤسسات.

(3) دراسة بشرى بوقادير Bouchra BOUKADIR (2012) وهي مداخلة قدمت في إطار فعاليات الملتقى الدولي للتدقيق الاجتماعي المنعقد بمدينة ديجون الفرنسية سنة 2012 تحت عنوان "تدقيق الموارد البشرية وأداء المؤسسات المغربية: محاولة تحليل audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines. هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية لدول المغرب العربي وكيف يساهم هذا النوع من التدقيق في تحسين أداء المؤسسات. هذه دراسة استعمل فيها المنهج التجريبي وشملت مؤسسات من كل من المغرب والجزائر وتونس. توصلت الدراسة إلى أن هذا التدقيق هو حديث النشأة في دول المغرب العربي وأن المؤسسات المدروسة تقبل عليه تدريجيا وهي تقبل ليس فقط على تدقيق المطابقة بل وحتى على تدقيق الفعالية والتدقيق الاستراتيجي. وبواسطة هذا التدقيق فإن إدارات الموارد البشرية أصبحت تنخرط بشكل واسع في المسؤولية الاجتماعية للشركات وأنها فعلا تساهم في إضافة قيمة للموارد البشرية التي تزخر بها المؤسسات.

(4) دراسة فاطمة القندوسي ومنال العبوبي Manal EL & Fatima EL KANDOUSSI (2012) وهي مداخلة قدمت في إطار فعاليات الملتقى الدولي للتدقيق الاجتماعي المنعقد بمدينة ديجون الفرنسية سنة 2012 تحت عنوان "التدقيق الاجتماعي في مؤسسات القطاع العام المغربي: دراسة وتحليل للواقع l'audit social dans le secteur public. Un état

المقدمة

des lieux des pratiques au Maroc. تهدف الدراسة إلى معرفة كيف هي تمارس بعض أدوات التسيير وعلى وجه الخصوص التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة السليمة وتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية العمومية المغربية. بينت الدراسة أنه بالرغم من قناعة المسيرين المغربية بأهمية وضرورة الاعتماد على التدقيق الاجتماعي كأداة قيادية إلا أنه ونظرا لضعف الإمكانيات المالية للمؤسسات، فإن اللجوء إلى خدمات التدقيق الاجتماعي يبقى محدود.

2.2 الدراسات التي تناولت تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

(1) دراسة بهار خالد مصطفى وفيان سليمان الصالحي ووبرو سردار أحمد (2020) وهي مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي لإدارة الموارد، جامعة كويه في إقليم كردستان العراق تحت عنوان "التدقيق الاجتماعي ومساهمته في تقييم أداء الموارد البشرية لشركة كوران نيت". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال تحليل مؤشرات التوظيف والتدريب والأجور والمكافئة. أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي من قبل الشركة محل الدراسة. ومع ذلك بينت الدراسة أن التدقيق الاجتماعي لا يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية، أي أنه لا يوجد تأثير بين مؤشرات وأداء المورد البشري في الشركة محل الدراسة.

(2) دراسة ليلى تركي النادي (2019) تحت عنوان "resource Strategic Audit of human management and its effect on the efficiency of employees in the Jordanian Customs Departement" وهي مقال علمي صدر بمجلة International Journal of Research in Business Sciences Academic المجلد 9، العدد 3. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية خاصة في الشق المتعلق بكفاءة العاملين. شملت الدراسة عينة مكونة من 500 موظف في دائرة الجمارك الأردنية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على أبعاد التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بشكل عام سواء تعلق الأمر بتدقيق الموظفين وبتدقيق سياسات إدارة الموارد البشرية الموجهة للرفع من كفاءة العاملين.

(3) دراسة صالح مهدي حسناوي وبصير خلف خزعل (2017) تحت عنوان "أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق". وهي مقال علمي صدر في مجلة

المقدمة

الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 22. هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤثره التدقيق الاجتماعي بأبعاده (المقارن، التكاملية، المصدقية، الشفافية) في حوكمة الموارد البشرية. شملت الدراسة عينة مكونة من 40 من 110 مدرس. توصلت الدراسة إلى أن للتدقيق الاجتماعي دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية خصوصا في البعد المتعلق بالشفافية والتي كان لها الأثر الكبير في نتائج الدراسة.

(4) دراسة Soufyane FRIMOUSSE وJean-Marie PERETTI (2005) وهي ورقة بحثية تحت عنوان «perceptions et visions de l'audit social par les drh du maghreb» مقدمة في إطار فعاليات الجامعة الصيفية للتدقيق الاجتماعي رقم 23 والمنظم من طرف معهد التدقيق الاجتماعي المنعقد يومي 1 و2 سبتمبر 2005 بمدينة ليل الفرنسية. تناولت هذه الورقة اشكالية العلاقة بين التدقيق الاجتماعي والتعلم الاستراتيجي للموارد البشرية أي كيف يمكن للتدقيق الاجتماعي أن يشجع ويساعد على هذا التعلم. شملت الدراسة عينة مكونة من 64 مدير موارد بشرية من بلدان المغرب العربي. توصلت الدراسة إلى أن اللجوء إلى التدقيق الاجتماعي من طرف المؤسسات الموجودة ببلدان المغرب العربي محدود جدا وأن 85% منهم يعتبرون أن هذه المحدودية تعود إلى ضعف تكوين المدققين الاجتماعيين وعدم إلمامهم بالواقع الاقتصادي لبلدان المنطقة.

2.3 الدراسات التي اهتمت بالتدقيق الاجتماعي وفق نهج المزيج الاجتماعي:

(1) دراسة ذكرى المغيري (2021) تحت عنوان «la responsabilité sociale de l'entreprise entre engagements des responsables RH et attentes des salariés une approche par le mix social» وهي مقال علمي صدر بمجلة Journal of Integrated Studies In Economics, Law, Technical Sciences & Communication العدد الأول من المجلد الأول. هدفت الدراسة إلى تحليل مسألة التفاعل بين الممارسات المسؤولة اجتماعيا وتوقعات الأفراد. وقد استخدم في ذلك نهج المزيج الاجتماعي. في هذه الدراسة تم إجراء تحليل شامل لتوقعات الأفراد من خلال المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وهي التوظيف والأجور والترقية والمشاركة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تصرفات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتطلعات الأفراد.

3. الدراسات الجزائرية:

3.1 الدراسات التي اهتمت بالتدقيق الاجتماعي كممارسة:

(1) دراسة بوزيان واسيا قارة تركي (2021) تحت عنوان دور التدقيق الاجتماعي في الرفع من مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة مستشفى الجامعي تلمسان. وهي مقال علمي صدر بمجلة الاقتصادية، العدد الأول من المجلد 12. تناول البحث بالدراسة إشكالية مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الصحية لتحسين الأداء الاجتماعي للموارد البشرية. شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 40 عامل من عمال المؤسسة الاستشفائية لتلمسان. وقد توصلت إلى عدم إدراك موظف المستشفى بمفهوم وأهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة في رفع الأداء الاجتماعي.

(2) دراسة جارود ياسمين (2020) تحت عنوان دور التدقيق الاجتماعي في اتخاذ القرار. وهي رسالة دكتوراه علوم جامعة سيدي بلعباس. تناولت هذه الرسالة بالدراسة مختلف ممارسات التدقيق الاجتماعي حيث تطرقت إلى إشكالية كيفية الاستعانة بالتدقيق الاجتماعي من اجل تحسين السياسة الاجتماعية لشركة اتصالات الجزائر. توصلت الدراسة إلى أن اللجوء إلى التدقيق الاجتماعي مازال في بداياته الاولى بالجزائر بالرغم من درجة وعي المسؤولين بأهميتها. كما توصلت إلى الأثر المباشر لهذا النوع من التدقيق على فعالية وأداء الموارد البشرية للمؤسسة.

(3) دراسة لعلی نورية (2017) وهي تحت عنوان "تدقيق الموارد البشرية، رسم الإطار والمنهج الممارس". وهي مقال علمي صدر بالمجلة الجزائرية للموارد البشرية. العدد الأول من المجلد 2. حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على إدراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى مسيري المؤسسات والبحث في تدقيقها. شملت الدراسة عينة مكونة من الإطار. توصلت الدراسة إلى أن حقيقة ممارسات التدقيق الموارد البشرية ما زلت بعيدة عن الهدف من الاستعانة بها.

(4) دراسة زمار رشيد وعبد الباقي نور الدين (2017) المنشورة بمجلة EuropeanScientific Journal المجلد 13، العدد 34 تحت عنوان "التدقيق الاجتماعي كأداة مساعدة في إدارة الموارد البشرية للمنظمات: حالة منظمو عمومية ومؤسسة خاصة" L'audit Social Comme Outil D'aide A La Gestion Des Ressources Humaines Des Organisations. Cas D'une Organisation Publique Et Une Autre Privée. هدفت الدراسة إلى حصر مجالات تطبيق التدقيق الاجتماعي وتبيان دوره كأداة في خدمة أقسام إدارة الموارد البشرية في المنظمات

المقدمة

المغربية العمومية والخاصة. سمحت الدراسة بالوقوف على نتيجة جد مهمة وهي أن هذا النوع من التدقيق أصبح حتمية نظرا لأنه يقدم الحلول لإدارات الموارد البشرية كي تحافظ على جودة المناخ الاجتماعي.

(5) دراسة سكاك مراد (2001) وهي رسالة ماجستير غير منشورة جامعة سطيف تحت عنوان "التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الجانب التطبيقي للتدقيق الاجتماعي وكيف يساهم في رفع فاعلية المنظمات وتحسين أداء مواردها البشرية ودمجها ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي أن التدقيق الاجتماعي يلعب دورا هاما في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية و يمكن أن يشكل بديلا شاملا في عمليات القياس، التحكم و التنبؤ بما أنه يضع منهج علمي، عملي و استراتيجي متكامل بين أيدي المسيرين، هذا المنهج يعتمد أساسا على منهجية عمل صارمة للوصول إلى تشخيص أسباب الظواهر باستعمال مزيج من التقنيات العلمية والعملية في تجميع المعطيات و تحليلها باستعمال المؤشرات ، المعايير و المرجعيات الصادقة، للوصول إلى تخفيض المخاطر المحيطة بالمؤسسة والتكاليف الغير مجدية وتدعيم نقاط القوة وانتهاز الفرص المتاحة لها انطلاقا من التوصيات المبنية على حقائق مستمدة من واقع المنظمة. كما انه يمكن أن يساهم على وجه الخصوص في وضع الخطط والبرامج ورسم الأهداف الاستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط والطويل ويعمل على بلوغها في آجالها المحددة من خلال توفير الوسائل المادية والبشرية المناسبة في الوقت المناسب وقياس مدى تناسبها مع الأهداف المؤسسة الشاملة.

3.2 الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

(1) دراسة واسع حمزة وشوقي نور الدين (2020) تحت عنوان "التدقيق الاجتماعي ودوره في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة -دراسة ميدانية لمجمع سونلغاز الجزائر". وهو مقال علمي صدر بمجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1. تطرقت الدراسة إلى إشكالية مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين. مست الدراسة 19 وحدة تابعة لهذا المجمع وقد تم فيها استجواب 132 فرد ما بين التابعين لإدارة الموارد البشرية والمدققين الاجتماعيين الأثر الإيجابي على مختلف أنشطة الموارد البشرية وبالأخص كل وظيفة تقييم أداء العاملين.

المقدمة

- (2) دراسة يزيد تفرات وأسامة معمر وريمة بصري (2019) تحت عنوان "أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة شركة المواد ال دسمةCOGRAL SPA بولاية الجزائر". وهي مقال علي صدر في مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي-برلين. ألمانيا، المجلد 4، العدد 47. هدفت الدراسة إلى تبيان دور تدقيق الموارد البشرية في تفعيل أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تنمية الموارد البشرية على اعتبار أن الرأسمال البشري هو من الموارد الأساسية للمؤسسة وأن هذا النوع من التدقيق يساعد في حل المشكلات المعاصرة التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية. شملت الدراسة حالة شركة المواد ال دسمةCOGRAL. توصلت الدراسة إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فعال في توجيه ومتابعة الموارد البشرية داخل المؤسسة وممارسة أنشطة مهمة على غرار التوظيف والتكوين أو التدريب. كما توصلت إلى أن الهدف الأساسي لتدقيق الموارد البشرية يتمثل في المتابعة المستمرة والدورية للمورد البشري.
- (3) دراسة خيرة زقيب واللطيف مصيطفى ومحمد عجيلة (2017) تحت عنوان "دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية –دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولايي غرداية والجلفة 2013 – 2014". وهي مقال علي صدر بمجلة دراسات وأبحاث في العدد 27. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية في ولاية غرداية والجلفة وكذلك تحديد ضرورته في المؤسسات الاقتصادية وكيف يتم التدقيق على هذا النشاط وكذا دوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها أن التدقيق الاجتماعي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة للبقاء في بيئة دائمة التغير حيث يؤدي دورا مهما في كشف المشاكل والعراقيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل واقترح الحلول المناسبة لها وكذلك يمكن تحقيق التدقيق الاجتماعي من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية.
- (4) دراسة صالحى محمد يزيد (2016) وهي رسالة دكتوراه منشورة من جامعة ورقلة تحت عنوان "التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة فارمال-عنايه-". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الاجتماعي في المساهمة في تحقيق تطلعات إدارة الموارد البشرية بأقل تكاليف من خلال فحص وتقييم مختلف السياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية. بالإضافة أنها شملت مدى مساهمته في التنسيق

المقدمة

بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الاجتماعي أخذ أهم أدوات القيادة الموارد البشرية فهو يسمح باستغلال الأمثل لموارد وبالإشراف الفعال وتوجيه الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج أهمها أن التدقيق الاجتماعي يسمح بالإشراف الفعال وتوجيه الأداء، كما أنه أحد أهم الممارسات القيادية للمؤسسة وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية لذلك فهو وظيفة جد ضرورية للاستغلال الأمثل للموارد البشرية للمؤسسة.

(5) دراسة سكاك مراد (2010) وهي رسالة دكتوراه غير منشورة من جامعة سطيف تحت عنوان " دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف". هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة التدقيق الاجتماعي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمؤسسة نظرا لكون هذه الأداة تساهم في تدعيم إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا استراتيجيا وعضوا هاما في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد قادرا كبيرا من التفاعل والاتصال بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى وكذلك قادرا كبيرا من التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة لان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب تحقيق التكامل والتناسق والتفاعل المستمر بين المجالات التالية: الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، الاستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجية الموارد البشرية، والاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية في ما بينها، تفاعل مستمر من الكل إلى الجزء ومن الجزء إلى الكل حيث أن نظاما للموارد البشرية يؤثر في تصميم الاستراتيجية العامة والعكس صحيح لان أي تغيير في استراتيجية المؤسسة أو جزءا منها بفعل تغير الظروف البيئية المحيطة يؤدي بالضرورة إلى تدير في استراتيجية الموارد البشرية.

3.3 الدراسات التي اهتمت بالتدقيق الاجتماعي وفق نهج المزيج الاجتماعي:

لم تسمح الدراسات الاستقصائية التي تم إجراؤها بالتوصل إلى دراسات سابقة جزئية استعانت بنهج المزيج الاجتماعي في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

4. علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة:

بالمقارنة مع الدراسات السابقة وفق التصنيف المعتمد، فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة

السابقة في مجموعة من المجالات:

المقدمة

- (1) بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي اهتمت بالتدقيق الاجتماعي كممارسة، فإن هذا البحث لم يتطرق لكيفية ممارسة التدقيق الاجتماعي من طرف المؤسسات المدروسة ولل فوائد التي يمكن أن يقدمها لهم سواء كآلية من آليات الحوكمة أو كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية أو لتحسين أداء المؤسسة أو في تحسين مناخها الاجتماعي.
- (2) بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت التدقيق الاجتماعي لسياسات وممارسات إدارية الموارد البشرية:

- تتفق الدراسة مع دراسة Marta Fossas Ollala & Miguel Angel Sastre Castillo (2002) التي شملت تقييم كل سياسات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لاستراتيجية المؤسسة ودراسة Girish Kumar Painoli and SG Losarrwar (2011) التي شملت تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية.
- تختلف الدراسة مع تلك التي اهتمت بسياسة واحدة مثل ما هو الحال بالنسبة لدراسة Stéphanie CARPENTIER & Olivier BACHELARD & Jean Marie PERETTI (2010) والتي ركزت على مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحديد المخاطر وفشل سياسات الموارد البشرية والممارسات الإدارية في تحقيق الرفاهية المطلوبة للعمال ودراسة سكاك مراد (2010) والتي ركزت على الإستراتيجية العامة للمؤسسة وارتباطها وتفاعلها مع الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية ودراسة دراسة صالح محمد يزيد (2016) والتي اهتمت بدور التدقيق الاجتماعي في تحقيق التناسق بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية التي يمكن استغلاله من طرف المؤسسة من أجل الإشراف الفعال وتوجيه أداء المؤسسة ودراسة خيرة زقيب واللطيف مصيطفى ومحمد عجيلة (2017) والتي اهتمت بالتدقيق الاجتماعي لتحسين كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية ودراسة يزيد تفرارت وأسامة معمر وريمة بصري (2019) التي اهتمت برفع من أداء العاملين ودراسة واسع حمزة وشوقي نور الدين (2020) والتي اهتمت بتقييم أداء العاملين في المؤسسة كأحد الممارسات التي تدخل ضمن سياسة تئمين الموارد البشرية ودراسة بهار خالد مصطفى فيان سليمان الصالحي و بروا سردار أحمد (2020) التي اهتمت بتقييم أداء الموارد البشرية ودراسة ليلى تركي النادي (2019) التي اهتمت بكفاءة العاملين.

المقدمة

(3) بالمقارنة من الدراسات التي استعملت نهج المزيج الاجتماعي كوسيلة لتدقيق سياسات وممارسات

إدارة الموارد البشرية:

- لا توجد مجالات تتفق معهم هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى
 - تختلف هذه الدراسة مع الدراسات الأجنبية الغربية، حيث يكمن الاختلاف في تركيز الدراسات المشار إليها أعلاه على مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكذلك مؤسسات صغيرة الحجم مثلما هو الحال بالنسبة لدراسة دراسة Fourcade وآخرون (2010) التي اهتمت بممارسات إدارة الموارد البشرية من طرف المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات التقليدية ودراسة Stéphanie LOUP & Ketty BRAVO (2014) التي وقفت على الصعوبات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التابعة لقطاع الصناعات التقليدية الفرنسية.
 - تختلف الدراسة عن الدراسات الأخرى والتي اهتمت بنشاط واحد من أنشطة المؤسسة مثلما هو الحال بالنسبة لدراسة Florence LAVAL (1994) والتي تناولت انعكاسات سياسة الشراء المطبقة من طرف فروع شركة فورد FORD الأمريكية الموجودة بأوروبا على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - بالمقارنة مع الدراسات العربية، فالدراسة الوحيدة الموجودة تعود إلى ذكرى المغيري (2021) وقد ركزت فيها الباحثة على تحليل مسألة التفاعل بين الممارسات المسؤولة اجتماعيا وتوقعات الأفراد من خلال دراسة العلاقة بين المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي تصرفات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وأثرها على الرضا الوظيفي.
- (4) لا توجد دراسات جزائرية استعملت هذا النهج في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

مقدمة الفصل

بالنظر إلى التطور الذي شهده هذا النوع من التدقيق بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فقد ازدادت الحاجة إلى التدقيق الاجتماعي مع مرور السنين وذلك بالنظر إلى الفوائد التي يقدمها. فقد أصبح التدقيق الاجتماعي أداة عالية الفعالية يلجأ إليها مسيرو المنظمات عموماً ومدراء الموارد البشرية خصوصاً من أجل الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة. ويعود ذلك إلى أسباب وعوامل كثيرة ساعدت على نجاحه وتألقه. وما يدل على هذا النجاح والتألق كثرة الأبحاث الأكاديمية التي تناولت الموضوع وكذلك بروز التدقيق الاجتماعي من ضمن الخدمات التي تقدمها مكاتب الاستشارة في إدارة الأعمال لفائدة المنظمات التي تعاني من مشاكل في إدارتها لمواردها البشرية. ومع تزايد الاهتمام بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية، أصبح التدقيق الاجتماعي لا يهتم فقط بتدقيق سياسات الموارد البشرية، بل أصبحت الممارسات المسؤولة اجتماعياً تدخل ضمن دائرة اختصاصه.

كل هذه الأمور يحاول هذا الفصل الوقوف عليها من خلال التطرق إلى مفهوم التدقيق الاجتماعي ونشأته وتطوره ويكون ذلك في المبحث الأول وإلى أهميته وأهدافه ومستوياته ويكون ذلك في المبحث الثاني وإلى النظريات التي تفسر وتبرر وجوده ويكون ذلك في المبحث الثالث وإلى تطبيقاته الجديدة بعدما اقتحامه مجالات تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات ويكون ذلك في المبحث الرابع.

المبحث الأول: مفهوم التدقيق الاجتماعي

سمحت المراجعة الأدبية للموضوع من الوقوف على كم معتبر من البحوث ساهمت بإسهاب في تفصيل نشأة وتطور التدقيق الاجتماعي. كما ساهمت نفس الدراسات على تقديم الكيفية التي تطور بها هذا النوع من التدقيق.

في هذا المبحث سيتم الوقوف أمام أهم المحطات التاريخية لنشأة وتطور التدقيق الاجتماعي ويكون ذلك في المطلب الأول وكذلك محاولة حصر تعريف هذا التدقيق سواء من وجهة نظر الأكاديميين أو من وجهة نظر من لهم باع في ممارسة التدقيق الاجتماعي، حيث يتناول المطلب الثاني التعاريف الأكاديمية ويتناول المطلب الثالث التعاريف المهنية.

المطلب الأول: نشأة وتطور التدقيق الاجتماعي

يذهب الكثير من الباحثين إلى اعتبار أن النشأة الأولى للتدقيق الاجتماعي كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وكان ذلك في الأربعينيات من القرن الماضي. وعند نشأته، لم يكن معروفا باسم التدقيق الاجتماعي، حيث اهتم به الباحثون الأكاديميون من أجل فهم ودراسة بعض القضايا الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، ثم بعد ذلك تبناه كلا من يمارس التدقيق التشغيلي وأيضا ممارسي إدارة الموارد البشرية¹.

ونظرا للتطور المذهل الذي عرفه هذا النوع من التدقيق في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ يعرف مجالا للتطبيق في أوروبا ولكن بشكل جد محتشم وكان ذلك في الخمسينيات من نفس القرن، حيث أن أول تطبيقاته كانت في كلا من في ألمانيا والمملكة المتحدة، كما ظهر بعد ذلك بقليل في بلدان شمال أوروبا وكذلك في فرنسا أين شاع واتسع استعماله سنة 1977 خصوصا مع ظهور القانون الذي يلزم المؤسسات الاقتصادية التي تشغل أكثر من 300 عامل على إلزامية نشر الميزانية الاجتماعية، هذه الأخيرة تحتوي على كافة البيانات الخاصة بأداء إدارات الموارد البشرية. ونظرا لكون هذه الميزانية خاضعة للتدقيق، فإنه أطلق على نوع التدقيق الذي يطبق عليها بالتدقيق الاجتماعي.

أما كمصطلح التدقيق الاجتماعي، فإنه إذا عدنا إلى الجذور التاريخية لظهور التدقيق الاجتماعي، فإن أول من تناوله من الناحية النظرية BOWEN سنة 1953 حيث يعتبر أنه هو أول من استعمل هذا المصطلح بما هو متعارف عليه حاليا. لقد بين هذا الأخير أن المؤسسة يجب ألا تخضع للتدقيق مالي فقط مستقل على

¹ Jacques IGALENS, & Jean Marie PERETTI, La collaboration entre chercheurs et praticiens dans le cadre d'associations académiques : le cas de l'IAS (Institut International de l'Audit Social), Dans Jean DESMAZES, Entrepreneur à l'université : Mélanges en l'honneur de Michel Kalika, EMS Editions, Caen, France, 2019, p. 41

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

أنشطتها الاقتصادية بل يجب أن تخضع أيضا لتدقيق مستقل يهدف إلى تقييم أداءها من وجهة نظر اجتماعية¹. وهناك من يذهب إلى اعتقاد أن تطوير التدقيق الاجتماعي كان لأول مرة في إنجلترا سنة 1970 من طرف BEECHWOOD COLLEGE حيث تم اقتراح نموذج لقياس الأداء يدمج كلا من أداء الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة بوظيفتها الاجتماعية أي قياس مدى تأثير الدور الاجتماعي على الأداء الاقتصادي². إلا أن ما يتفق عليه الكثير من الباحثين هو أنه في مجال الممارسة الميدانية للتدقيق الاجتماعي، فإن أول التجارب تعود إلى سنة 1964 وهذا بعدما حاول بنك THE NATIONAL FIRST CITY BANK OF NEW-YORK تطبيق بعض مبادئ التدقيق المحاسبي على مراقبة تسيير الموارد البشرية لوحدها المركزية³. وعن تطور مجالات استعماله، فمع ظهور التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، اقتحم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، بصفها التطبيق العملي لهذه التنمية من طرف المؤسسات الاقتصادية، عالم الأعمال وذهبت المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي إضافة إلى بعدها التقليدي والمتمثل في البعد الاقتصادي⁴. مع هذا التصور الجديد للمؤسسة المسؤولة اجتماعيا، انتقل التدقيق من تدقيق اجتماعي يهتم بشؤون الموارد البشرية إلى تدقيق يهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات. وبذلك أصبح عند الكلام عن التدقيق الاجتماعي، فإن الأمر يتعلق بتدقيق الموارد البشرية وتدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في آن واحد.

المطلب الثاني: التعريف الأكاديمي للتدقيق الاجتماعي

من الناحية الأكاديمية، توجد العديد من التعاريف نحاول سردها حسب مختلف المحطات التاريخية التي ظهرت فيها:

¹ Catherine VOYNNET-FOURBOUL, quelles représentations de l'audit social ? communication présentée dans le cadre de la 23ème Université d'été de l'Audit Social, IAE de Lille, France, 1 et 2 septembre 2005, p. 1

² Freer SPRECKLEY, Social audit – A growing practice in Europe, Social and Environmental Accountability Journal, volume 19, numéro 1, 1999, p. 16

³ Sylvie GUERRERO, les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines, éditions Dunod, Paris, France, 2008, p 206

⁴ Michel JORAS, de l'audit social à une audicité souple et globale. Dans : Soufyane FRIMOUSSE, Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti, Caen, France, 2014, p. 201

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

1. تعريف STEPHENS عام 1970: عرف هذا الباحث التدقيق الاجتماعي بأنه تحليل سياسات وبرامج وممارسات المؤسسة، وتقييم كفاءتها وفعاليتها¹.
2. تعريف TORRENCE عام 1972: عرف التدقيق الاجتماعي على أنه تحليل للسياسات والممارسات المرتبطة بشؤون الأفراد الخاصة بالمؤسسة من أجل تحديد مدى فعالية وملائمة هذه السياسات².
3. تعريف R. VATIER عام 1980: يعتبر هذا الباحث التدقيق الاجتماعي أنه أداة في للإدارة والتسيير تعتمد على منهجية أساسها الملاحظة والي، على غرار التدقيق المالي والمحاسبي، تسعى إلى تقييم قدرة المؤسسة على التحكم في المشاكل المرتبطة بالعنصر البشري وكذلك المشاكل الاجتماعية التي تتسبب فيها بيئتها الخارجية، ومن ثم التصرف فيها بنفسها وذلك بتوظيف الأفراد الضرورية لبيئتها³.
4. تعريف CANDAU سنة 1980: هو نهج موضوعي ومستقل واستقرائي يقوم على الملاحظة والتحليل وعلى تقديم الحلول والتوصيات. بالمقارنة مع أطر مرجعية واضحة، يتم في هذا التدقيق تطبيق منهجية يستعمل فيها تقنيات تساعد على تحديد الإيجابيات وكذلك المشاكل المرتبطة بشؤون الأفراد والتي تكون على شكل تكاليف ومخاطر⁴.
5. تعريف SPRECKLEY عام 1981: حسب هذا الباحث، فإن التدقيق الاجتماعي هو الأداة التي يجب على المؤسسات الاجتماعية استخدامها، لإثبات أن لهم غرض اجتماعي⁵.
6. تعريف COURET وIGALENS عام 1994: يعتبر هذان الأكاديميان التدقيق الاجتماعي بأنه تحليل كل عوامل الخطر واقتراح الحلول التي يكون من شأنها التقليل منها⁶.
7. تعريف GAO & ZHANG عام 2006: يقدم الباحثان تعريف أوسع وأدق معتبرين إياه بأنه عملية تمكن المنظمة من تقييم أدائها فيما يتعلق بمتطلبات وتوقعات المجتمع، ويعتبر عملية ديناميكية تتبعها المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويوفر آلية لمتخذي القرار لتقييم التخطيط البيئي والأخلاقي والاجتماعي وتسهيل مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية لمؤسسة⁷.

¹ Mouna EL MOUSADIK, L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir, revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit, numéro 3, Décembre 2017, p. 123

² Farah SAFAA, La contribution de l'audit social à la performance sociale des entreprises : Revue de littérature, Revue Internationale des Sciences de Gestion, volume 4, numéro 1, 2021, p. 624

³ Jean François NGOK EVINA, audit social et gouvernement d'entreprise : une relation en quête de sens, revue internationale sur le travail et la société, volume 11, numéro 1, 2013, p. 11

⁴ Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines : le manuel de référence, collection Vuibert Gestion, Éditions Vuibert, 2019, p. 96

⁵ Freer SPRECKLEY, Op. Cit., p. 17

⁶ Alain COURET et Jacques IGALENS, L'audit social, Editions PUF, Paris, France, 1994, p. 17

⁷ Simon S. GAO, S. & Jane J. ZHANG, Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability, volume 6, numéro 12, 2006, p. 733

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

8. تعريف JONQUIERES & JORAS سنة 2015: بالنسبة لهذين الأخيرين، فإن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الذي يقوم به مهني يرتكز على أطر مرجعية دقيقة. يسمح هذا التدقيق بإبداء رأي حول مواضيع مختلفة ذات الصلة بمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتقديم توصيات من شأنها زيادة جودة إدارة الموارد البشرية¹.

9. تعريف IGALENS & PERRETI سنة 2016 واللذان يعتبران التدقيق الاجتماعي أنه " تدقيق يطبق على التسيير وعلى الأنشطة وعلى علاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكذلك علاقات هؤلاء مع الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية. هذه العملية تخضع لمنهجية صارمة، وهي مستقلة وموثقة تسمح بالحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي بغية تحديد إلى أي مدى معايير التدقيق محترمة².

من خلال ما جاء في كل هذه التعاريف يستخلص ما يلي:

- (1) في بداياته الأولى، تم حصر تعريف التدقيق الاجتماعي في فحص وتقييم أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية فقط، حيث أن الهدف منه يكمن في تحليل وتحسين أداء هذه الوظيفة. وبالتالي فهو عبارة عن تدقيق الوظائف، مثله مثل وظائف الخدمات اللوجيستية والمالية والمحاسبة.
- (2) في عملية التدقيق، يعتمد المدقق على طريقة منهجية وفقا لمعايير معينة ومحددة.
- (3) تطور التعريف بعد ذلك ليصبح يشمل تحليل المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية واقتراح توصيات للحد منها. ومن بين هذه المخاطر تلك التي تخص تعارض السياسات الاجتماعية المطبقة من طرف المنظمات مع توقعات موظفيها أو تلك التي تخص خطر تعارض الاحتياجات المنظمات من الموارد البشرية مع نشاطها أو خطر ارتفاع الاهتمامات الاجتماعية.
- (4) توسع نطاق التدقيق الاجتماعي في ظل تطبيق أبعاد التنمية المستدامة وما يترتب عليها من حماية البيئة وحقوق الإنسان والمواطنة وأخلاقيات الأعمال لينتقل من تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المطلب الثالث: التعاريف المهنية للتدقيق الاجتماعي

تعددت المنظمات والجمعيات المهنية التي اهتمت بالتدقيق الاجتماعي وحاولت كل واحدة منها تقديم مفهوم خاص بها يتماشى وطبيعة نشاطها ومجالات تدخلها:

¹Michel JONQUIERES & Michel JORAS, l'audit, une même démarche intelligente pour tou, EMS éditions, Paris, France, 2015, p. 30

²Jacques IGALENS & Jean Marie PERRETI, Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, éditions Eyrolles, Paris, France, 2016, p. 16

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

1. تعريف المفوضية الأوروبية: في كتابها الأخضر حول تعزيز إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات الصادر سنة 2001، قدمت المفوضية الأوروبية تعريفها للتدقيق الاجتماعي معتبرة إياه أنه التدقيق الاجتماعي هو تقييم منهجي للتأثير الاجتماعي للمؤسسة فيما يتعلق بمعايير وتوقعات معينة.¹
 2. تعريف معهد التدقيق الاجتماعي: بالنسبة لهذا المعهد، فإن التدقيق الاجتماعي هو شكل من أشكال الملاحظة تهدف إلى التحقق من أن المؤسسة قد حققت بالفعل ما كانت تصبو تحقيقه، وأنها تستخدم الوسائل التي تحوز عليها على أحسن وجه، وأنها تحتفظ باستقلاليتها وأصولها، وأنها قادرة على تحقيق ما ترغب في تحقيقه، وأنها تحترم القواعد المتفق عليها وأنها تستطيع تقييم المخاطر التي تتعرض لها.²
 3. تعريف المنظمة الدولية للمساءلة الاجتماعي (SAI) Social Accountability International وهي صاحبة المواصفة الدولية SA8000 الخاصة بالمساءلة الاجتماعية: تعرف هذه المنظمة التدقيق الاجتماعي بأنه تدقيق مدى امتثال المؤسسة أو مورديها وشركائها إلى قوانين العمل المحلية والمعايير الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.³
 4. تعريف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية: U.S. Agency for International Development حسب هذه الوكالة، فإن التدقيق الاجتماعي هو عملية تقوم من خلالها يتم محاسبة المؤسسة عن أداءها الاجتماعي الحالي وكذلك كذلك أداءها الاجتماعي المستقبلي من طرف الأطراف ذات المصلحة.⁴
 5. تعريف مؤسسة الاقتصاد الجديد The New Economics Foundation وهي منظمة غير حكومية بريطانية تنشط في مجال الاقتصاد الاجتماعي أو التضامني. بالنسبة لهذه الجمعية، فإن التدقيق الاجتماعي هو العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تبرهن عن أدائها الاجتماعي والإفصاح عنه. بواسطة التدقيق الاجتماعي يتم تقييم الأثر الاجتماعي والسلوك الأخلاقي للمؤسسة فيما يتعلق بأهدافها وأهداف أصحاب المصلحة فيها ومن ثم تحسينه.⁵
- من التعاريف المذكورة يستنتج ما يلي:

- 1) يشمل نطاق تطبيق التدقيق الاجتماعي بيئة المؤسسة وما لها من تأثير نتيجة نشاطها فيها.
- 2) يشمل مجال التدقيق الاجتماعي علاقة المؤسسة بمواردها البشرية وكذلك علاقتها بأصحاب المصلحة.

¹ Commission des communautés européennes, livre vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, Belgique, 2001, p. 28

² Martine COMBEMALE & Jacques IGALENS, L'audit social, Collection : Que sais-je ?, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, France, 2012, p. 13

³ Social Accountability International (SAI), social compliance sa 8000 audit, disponible sur le site <https://insight-quality.com/social-compliance-sa8000-audit/>, consulté le 04 janvier 2023

⁴ U.S. Agency for International Development, social audit tool handbook: Using the Social Audit to Assess the Social Performance of Microfinance Institutions, United States Agency for International Development, Washington, USA, p. 1

⁵ The New Economics Foundation, definition of social auditing, disponible sur le site www.neweconomics.org/gen/, consulté le 04 janvier 2023

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

(3) يشمل التدقيق الاجتماعي تقييم مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

(4) هناك تركيز بشكل كبير على تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

(5) لا يقتصر التدقيق على تقييم الأداء الاجتماعي بل يتعداه إلى كيفية تحسينه.

وكخلاصة لهذا المبحث سواء فيما تعلق بالتعاريف الأكاديمية أو التعاريف المهنية، يمكن التأكيد على ممارسة التدقيق الاجتماعي واكبت التطورات التي شهدتها البعد الاجتماعي للمؤسسة انطلاقاً من تدقيق علاقة المؤسسة بأفرادها إلى تدقيق إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي أصبح يشملها التدقيق. ومنه، فإنه ومن وجهة نظرنا، نستنتج أن التدقيق الاجتماعي هو عبارة عن عملية مستقلة تطبقها المؤسسة من أجل ضمان أن علاقتها بالأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية يتم وفقاً لما تنص عليه القوانين والتشريعات ووفقاً لمعايير وقواعد التسيير. فتطبيقها تسعى المؤسسة إلى التحكم في مختلف المخاطر الاجتماعية التي تواجهها وإلى تحسين أداءها الاجتماعي من خلال ما يقدمه المدققون من نصائح وتوجيهات وإرشادات.

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

المبحث الثاني: أدوار وأهداف وأنواع التدقيق الاجتماعي

مثله مثل باقي فروع التدقيق، فإن للتدقيق الاجتماعي أدوار يلعبها وله أهمية وأهداف كما له مستويات، وهذا ما سنقف عليه في هذا المبحث. فالمطلب الأول سوف يتناول الأدوار المختلفة للتدقيق الداخلي، فيما يتناول المطلب الثاني أهدافه ويتناول المطلب الثالث مختلف مستوياته.

المطلب الأول: الأدوار المختلفة للتدقيق الاجتماعي

يلعب التدقيق الاجتماعي مجموعة من الأدوار نفضلها كالتالي:

1) دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة:

تضع المؤسسة سياسات مختلفة أهمها سياسة الاستقطاب والتوظيف وسياسة تكوين وتدريب وتنمية الموارد البشرية وسياسة إدارة أداء الموارد البشرية وسياسة الأجور والمكافآت وسياسة التحفيز. إن التدقيق الاجتماعي هو أحد الأدوات التي تستعين بها المؤسسات من أجل تقييم القدرة التنافسية لمواردها البشرية بصفتهم أحد الأطراف الفاعلة في تحسين الأداء وخلق القيمة. يساعد التدقيق الاجتماعي المؤسسات على تحسين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية وتحقيق التوافق بين الأبعاد الثلاثة للمؤسسة وهم البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البشري¹.

من التفصيل أعلاه، يتبين أن هذه هي مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي. وقد تبين لنا في تعريف هذا الأخير أنه أداة فعالة في يد الإدارة العليا تستعين به في تحقيق أهدافها. فبواسطة التدقيق الاجتماعي يتم تحليل وتقييم مختلف سياسات الموارد البشرية وعلى أساس النتائج المتوصل إليها، تقوم الإدارة العليا بتطبيق التوصيات التي يقدمها في إعادة النظر في السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وبذلك يكون التدقيق الاجتماعي قد ساعد الإدارة العليا في تحقيق اندماج الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية مع الأهداف العامة للمؤسسة. كما أصبح عنصرا مساعدا رفع مستوى أداء الموارد البشرية مما ينعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة. ويقوم التدقيق الحديث على مبدأ التدقيق القائم على المخاطر. وعند تدقيق سياسات الموارد البشرية، يقوم التدقيق بالتعرف على المخاطر التي تحيط بالتطبيق الأمثل لهذه السياسات ومن ثم المساعدة في التحكم فيها.

¹ Fatima EL KANDOUSSI & Manal EL ABBOUBI & Sana HENDA, l'audit social dans le secteur public : Un état des lieux des pratiques au Maroc, communication dans le cadre du 30eme université d'été de l'IAS, l'audit social entre risque et éthique, Dijon, France, 30 et 31 août 2012, p. 3

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

(2) دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية:

يساعد التدقيق الاجتماعي في نشر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية وذلك بمراعاة أهمية فحص جودة المعلومات التي تفصح عنها والمتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من مدى احترام الإجراءات الداخلية أو الخارجية وكذلك مراقبة درجة الامتثال لإدارة الموارد البشرية¹. فهو بذلك يلعب دورا هاما في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك بالمساهمة في تحسين السياسات والخطط التي تساعد على التكفل الجيد بتسيير الموارد البشرية. فمن بين الأهداف الرئيسية للتدقيق الاجتماعي هو تطوير القدرات البشرية التي تزخر بها المؤسسات حتى تصبح أكثر فعالية وكفاءة وذلك بتحملها لمسؤولياتها الاجتماعية من خلال تحسين ظروف العمل. ذلك أن التوصيات التي يقدمها التدقيق تساعد الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تحسن من كيفية تسيير الموارد البشرية وكذلك أداء العنصر البشري². ومن أهم الأنشطة التي يعمل التدقيق الاجتماعي على تحسينها نجد كلا من الاستقطاب والتوظيف والتدريب والترقية والتحفيز وعلاقات العمل وتسيير الأجور والتسيير التنبؤي للموارد البشرية وكذلك معالجة الظواهر المرتبطة بذلك من تحفيز والتغيب ودوران العمل. كذلك ومن خلال الفحص الانتقادي للبيانات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والمتمثلة في المؤشرات الكمية والذي يمكن أن تحتويه الميزانية الاجتماعية أو الوضعية الاجتماعية للمؤسسة. بواسطة نتائج هذا الفحص، يمكن وضع نظام معلومات فعال لقياس أداء إدارة الموارد البشرية ومنها لوحة القيادة الاجتماعية. إضافة إلى ذلك ومن خلال دراسة الحالة الاجتماعية للأفراد، يمكن تقديم الحلول التي تساعد من فعالية أداءهم وجعلهم يندمجون في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. أخيرا وتطبيقا للتدقيق القائم على المخاطر، باستطاعة التدقيق أن يتنبأ بالمخاطر الاجتماعية التي قد تحدث داخل المؤسسة ومن ثم مد يد العون للإدارة بغرض القضاء على أسبابها. ومن أهم هذه المخاطر الصراعات والنزاعات الفردية والجماعية وتدهور مناخ العمل والذي قد يترتب عليه حدوث الإضرابات وتسرب اليد العاملة المؤهلة وارتفاع معدل دوران العمل وغيرها من المشاكل الاجتماعية.

¹ Soufyane FRIMOUSSE & Jean-Marie PERETTI, perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb, 23ème Université d'été de l'Audit Social, IAE de Lille, France, 1er et 2 septembre 2005, p. 2

² Sana GUERFEL-HENDA et George-Axelle BROUSSILLON, Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 3, n° 43, 2011, p. 239

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

(3) يساعد التدقيق الاجتماعي في تسهيل التعليم التنظيمي في المؤسسة:

إن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعارف والسلوكيات والمهارات والقيم الجديدة على مستوى الفرد وفرق العمل والمؤسسة وتعزيز القدرات في الاستجابة للظروف والتكيف مع المستجدات والمواقف الجديدة¹.

تظهر العلاقة بين كلا من التعلم التنظيمي والتدقيق الاجتماعي حيث أن التعليم التنظيمي يسعى إلى الرفع من كفاءة الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي يمس كل المجالات ذات الصلة بالعنصر البشري حيث أن الاختلالات والانحرافات التي قد يكتشفها التدقيق ينجم عنها تقديم توصيات من شأنها أن تحسن من فعالية الموارد البشرية وأهمها التوصيات التي تدخل ضمن اكتساب المعارف الجديدة والتشجيع على تبادل الخبرات، كل هذه الأمور تساعد على الرفع من كفاءات الأفراد مما ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة وقد يكون ذلك أحد العوامل التي تساعد في تحسين التنافسية.

(4) مساهمة التدقيق الاجتماعي في تأهيل الموارد البشرية:

يعرف التأهيل بأنه توضيح الرؤية لمسيرى المؤسسات حول الرهانات الجديدة للمنافسة ومساعدتهم في انتهاز أحسن الطرق في التسيير. وبذلك فهو عملية مستمرة تشمل إحداث التغيير في الممارسات وطرق التفكير والاتصال يكون الهدف منها هو اكتساب طرق جديدة في التفكير والتصرف وكذلك تطبيق أساليب جديدة في الإدارة أكثر ديناميكية وأكثر إبداعاً. ومنه، فهو اكتساب القدرة، وتطبيق هذا المفهوم على المؤسسة الاقتصادية يعني أن تصبح هذه الأخيرة قادرة على مزاوله نشاطها بالشكل الذي يضمن لها تطورها ونموها دون الاعتماد على غيرها. إن المؤسسة المؤهلة هي تلك التي تستغل عناصر قوتها وتحاول التخلص من عناصر ضعفها من أجل استغلال الفرص التي يمنحها لها محيطها وكذلك لمواجهة التهديدات التي تأتيها منه².

والتأهيل يشمل كل مكونات المؤسسة وأنشطتها. فهو يشمل تركيبها وتنظيمها الداخلي. كما يشمل بيئتها الخارجية. ومنه، فإن التأهيل يمس أيضاً الموارد البشرية. إن تأهيل الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية أضحي ضرورة تفرضها سياسة الانفتاح الاقتصادي المتأتي من العولمة وكذلك تفرضها ظروف المستجدة في مجال التقدم التكنولوجي والتنظيمي والإداري. ويكون تأهيل الموارد البشرية بإعادة النظر في أنماط التسيير حيث يتحتم على المؤسسة اكتساب المعارف كي يصبح العنصر البشري

¹ محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 11، العدد 1، 2016، ص 97

² العايب عبد الرحمن، مدى إسهام برامج التأهيل في تحسين أساليب وأنماط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية/المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، العدد 2، جوان، 2012، ص 366

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

أكثر فعالية وتبني سياسات تكوينية ورسكلة لمجموع العاملين بما يتلاءم والمتطلبات الجديدة. بواسطة تدخل التدقيق الاجتماعي يمكن لفت انتباه الإدارات العليا إلى الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية واعتبار أن نجاح المؤسسة مرهون بقدرة الأفراد الذين ينتمون إليها مما يجعل هذه الأخيرة تلجأ إلى وضع سياسات فعالة خاصة بوظيفة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تضمن تضافر جهود الأفراد وراء رغبة المؤسسة في بلوغ الأهداف تشمل تفعيل سياسة التكوين المستمر للعاملين بما فهم المسؤولين لمسيرة التطور التكنولوجي والتنظيمي والإداري والاعتماد أنماط تسيير تعطي وتقوي روح المبادرة للأفراد وتنمي فهم روح المسؤولية. كما تساعد هذه السياسات على العمل على القضاء على كل ما هو مصادر للصراع داخل المؤسسة وذلك بتشجيع روح الحوار وتطبيق سياسة اتصال ناجعة والاهتمام بعمليات تقييم دورية تهدف المؤسسة من خلالها إلى التعرف على الكفاءات والقدرات التي بحوزتها ومقارنتها مع ما تحوز عليه من كفاءات وسد الفجوة الموجودة.

5) دور التدقيق الاجتماعي في وضع نظام لليقظة الاجتماعية:

تعرف اليقظة الاجتماعية بأنها هي الإدارة الاستباقية للمعلومات ذات الطابع اجتماعي والتي تسعى المؤسسة من وراء وضعها إلى الحفاظ على التماسك والتناسق الاجتماعيين. ويكون الغرض الأساسي من وراءها هو المرافقة بشكل جيد لكل تغيير أو أي مشكلة تخص العنصر البشري تفاديا للصراعات وإدارة هذه الأخيرة عند حدوثها بقدر عالي من الكفاءة¹. فهي إذا أسلوب منظم لجمع ومعالجة المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وكذلك في بيئتها الداخلية بغرض التحكم في المحيط وتقليل المخاطر وعدم التأكد بصفة عامة. وتطبق اليقظة على مختلف أنشطة المؤسسة حيث نجد لها نشاط من أنشطة المؤسسة نظام يقظة خاص به. يسمح نظام اليقظة الاجتماعية بالتنبؤ بإمكانية حدوث مخاطر اجتماعية تؤثر سلبا على استقرار المناخ الاجتماعي ومتابعة التطورات في المجالات الاجتماعية في الجانب التشريعي والمتعلق بقوانين المنظمة لعلاقات العمل وكذلك متابعة التطورات في المجالات الاجتماعية في المجالات المتعلقة بالمعايير والمواصفات التي تهتم بشؤون الموارد البشرية مثل المواصفات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.

ويعتبر التدقيق الاجتماعي من بين الأدوات المستعملة في مراقبة ورصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك من خلال تحليل وتقييم المؤشرات التي تحتويها الميزانية الاجتماعية أو لوحة القيادة الاجتماعية أو تقارير المسؤولية الاجتماعية حيث أن تحليل هذه المؤشرات يسمح بالتنبؤ بالكيفية

¹ Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, Miguel DELATTRE et Florence NOGUERA, les apports de la veille sociale aux ressources humaines : cas d'une entreprise de service de transport, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 5, n° 95, 2017, p. 155

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

التي تسير بها علاقات العمل داخل المؤسسة. وينجم عن عملية التحليل والتقييم إجراء دراسة انتقادية للوضع السائد كتحليل معدلات التغيب ومعدلات دوران العمل ومصاريف التكوين والهرم العمري. ويحتوي هذا التحليل على المخاطر التي قد تحدث والتي يتوجب على التدقيق لفت انتباه الإدارة إليها خاصة منها تلك التي قد تلوث المناخ الاجتماعي أو يترتب عليها تحمل المؤسسة لتكاليف اجتماعية غير متوقعة مثل الغرامات المالية الناجمة عن عدم احترام القانون. كما أن الاقتراحات والإجراءات التصحيحية التي يقدمها التدقيق تساعد أيضا في تقوية وتدعيم نظام اليقظة الاجتماعية المستعمل من طرف المؤسسة وذلك بإدراج عناصر كانت غائبة أو أن التركيز عليها لم يكن مهما.

6) مساهمة التدقيق الاجتماعي في إضافة قيمة اجتماعية للمؤسسة:

إن الغاية من التدقيق هو تقديم وحلول وتوصيات قابلة وصالحة للتطبيق، هذه الأخيرة هي القيمة المضافة التي يخلقها التدقيق. والقيمة المضافة الاجتماعية التي يخلقها التدقيق هي المساهمة في جعل إستراتيجية الموارد البشرية متطابقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وجعل إدارة الموارد البشرية عنصرا فاعلا في تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين إدارة الموارد البشرية بمختلف أقسامها وتحسين كفاءة العنصر البشري وتحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة وتحسين مختلف سياسات الموارد البشرية وجعلها تتماشى مع متطلبات العمال.

يعتبر التدقيق الاجتماعي أداة مساعدة في اتخاذ القرار حيث يتم من خلاله اكتشاف مختلف الاختلالات وتحليل الأهداف وتقديم التوصيات اللازمة، فيما يخص استخراج وتحديد المخاطر المتعلقة بعدم احترام القوانين والتشريعات، عدم التوافق سياسة الاجتماعية للمؤسسة مع توقعات واحتياجات مواردها البشرية وتوقعاتهم، عدم رضا الوظيفي، الصراعات، إذن فالتدقيق الاجتماعي له طابع وقائي من خلال التحكم وتقديم التصحيحات اللازمة للأوضاع غير المتوقعة هذا ما يثبت أكثر تقديمه للقيمة مضافة للمؤسسة. فالتدقيق الاجتماعي إذن أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة والرفع من ضمان سيرها الحسن¹.

7) دور التدقيق الاجتماعي في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة.

¹ Mohamed Amine TBATOU, L'audit social permettra-il à l'entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l'ajustement des ressources humaines, African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 10, Mars 2022, pp. 350-351

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

مع التطور الذي عرفته بيئة المؤسسة وظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات، أصبحت المؤسسات مطالبة بالإفصاح عن أداءها بمختلف أبعاده وذلك بالتصريح عن أكبر قدر ممكن من البيانات في شتى مجالاتها بما فيها البيانات الاجتماعية¹. وتكمن العلاقة بين التدقيق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للشركات في ظهور مجال تدخل جديد والمتعلق بمراجعة وتدقيق محتوى هذه التقارير، تلجأ المؤسسات إلى مكاتب تدقيق مختصة تجري تدقيق اجتماعي تصادق فيه على صحة ومصداقية الأرقام والبيانات التي تحتويها هذه التقارير. في المجال الاجتماعي، يهدف التدقيق إلى قياس فعالية سياسات الموارد البشرية. وفي المجال المجتمعي، يهدف التدقيق إلى قياس فعالية السياسات المطبقة في علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة².

المطلب الثاني: أهداف التدقيق الاجتماعي

يسعى التدقيق الاجتماعي إلى تحقيق جملة من الأهداف. هذه الأخيرة تطورت مع التطور الذي شهدته الممارسة. عند ظهور التدقيق الاجتماعي كان ينتظر منه أنه يساعد المؤسسة على القيام بالفحص الانتقادي للمعلومات التي توفرها المؤسسة والتي تدخل ضمن مجالات تدخله³. بطبيعة الحال، فإن مجالات تدخله في بداياته كانت تنحصر في تدقيق إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد MARTORY الذي تطرق إلى المجالات الكلاسيكية للتدقيق الاجتماعي واختصرها في تدقيق الموارد البشرية والتي يعتبرها أنها تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي التجنيد والتحكم في اليد العاملة من أجل تحقيق التوازن في تركيبة العمالة وذلك بالاعتماد على التسيير التنبؤي للموارد البشرية. بشكل أدق، فإنه من وراء هذه الممارسات، تسعى المؤسسة إلى تحديد المهارات المتوفرة داخل المؤسسة ودراسة المخاطر المرتبطة بتطور المهن والتي قد تؤثر سلباً على الكفاءات في المستقبل⁴. وقد حصرها أحد المختصين الأهداف الكلاسيكية للتدقيق الاجتماعي فيما يلي⁵:

¹ Sophie GIORDANO-SPRING, Fabienne VILLES'EQUE-DUBUS et Jean-Marie COURRENT, les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME : une étude empirique quantitative. Comptabilités et innovation, Grenoble, France, Mai 2012, p. 5

² Isabelle MARTINEZ et Claire GILLET, la vérification sociétale influence-t-elle la performance financière ?, Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, Lille, France, Mai 2014, p. 2

³ Jean Marie PERETTI et Jean Luc VACHETTE, Audit social, Editions d'Organisation, Paris, France, 1984, p. 28

⁴ Bernard MARTORY, audit social : pratiques et principes, Revue française de gestion, volume 146, numéro 6, 2003, p. 238

⁵ Julie TIXIER, Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques, dans Elisabeth BERTIN, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, éditions Eyrolles, Paris, France, 2007, p. 273

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

- التأكد من أن البيانات الاجتماعية دقيقة وفعالة وذات صلة بإستراتيجية الشركة وذلك من خلال تقييم البيانات المقدمة من طرف المؤسسة في شكل ميزانية اجتماعية، وبالتالي كان الهدف من التدقيق الاجتماعي في بدايات ظهوره هو تقييم وضمان صحة المؤشرات الاجتماعية للميزانية الاجتماعية، والتي ارتبطت ارتباطا وثيقا بممارسات إدارة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية للعمال؛
 - قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال إجراء تحليل اجتماعي وقياس فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تتم بواسطة اكتشاف المشكلات الاجتماعية والتنبؤ بتطورها وتحديد تكلفة الفرصة البديلة للاستجابة لهذه المشكلات بغرض الحد منها؛
 - مساعدة جميع مراكز صنع القرار في المؤسسة من خلال تقديم التحليلات الموضوعية والتقييمات والتوصيات وتعليقات مهمة ومفيدة.
- ومع التطور الذي شهدته ممارسة التدقيق الاجتماعي توسعت أهدافه حيث تطورت الأمور بعد ذلك، فأصبح هذا التدقيق يهتم بمراقبة المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة وتقييم سلوك العمال الذي قد يؤدي إلى حدوث تغيرات في هذا المناخ وذلك من خلال تتبع مؤشرات قياس الاختلالات. ونظرا لذلك، أسندت للمدققين مهمات إضافية والمتمثلة في متابعة تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة وتوطيد وتنمية الحوار الاجتماعي¹. وقد تم تلخيص هذه الأهداف في جملة من التساؤلات يفترض من التدقيق الاجتماعي الإجابة عليها²:
- هل المعلومات الاجتماعية التي تنتجها المؤسسة دقيقة وتتطابق مع واقعها؟
 - هل تقوم المؤسسة باستخدام الأفضل لمواردها البشرية وهل تعمل على توفير الظروف التي تساعد في الاحتفاظ بها؟
 - هل تلجأ المؤسسة إلى التقييم الذاتي من أجل تقييم وتحليل كفاءة إدارة مواردها البشرية؟
 - هل المؤسسة القادرة على تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي وضعتها؟
 - هل تقوم المؤسسة بتقييم فعالية القواعد التنظيمية التي وضعتها في إطار إدارة الموارد البشرية؟
 - هل تقوم المؤسسة بتقييم مدى الالتزام بهذه القواعد التنظيمية الداخلية؟
 - هل المؤسسة قادرة على معرفة وتقييم المخاطر الاجتماعية التي تحيط بها وبالأنشطة التي تمارسها؟

¹ Bernard MARTORY, Op. Cit., p. 238

²Stéphanie CARPENTIER, importance de la logique d'audit social en matière de prévention de la santé au travail : l'incidence des choix de l'assurance maladie française, revue de Management Prospective, éditions management et avenir, volume 8, numéro 38, 2010, pp. 67-68

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

- هل تعتمد المؤسسة على نظام يسمح بالتنبؤ بحدوث هذه المخاطر من أجل التحكم في التغيرات التي قد تحدثها؟
وقد لخصها باحث آخر في أربعة أهداف رئيسية أخرى¹:
 - التحقق من توافق النظام الاجتماعي أو الإداري مع القواعد والمعايير الوطنية أو الدولية التي تنطبق عليه.
 - فحص مدى تطابق النظام الاجتماعي أو نظام الإدارة للمؤسسة بالمقارنة مع القواعد والمواصفات الوطنية والدولية التي يطبقها؛
 - تقييم فعالية وفاعلية هذا النظام وللمخاطر التي تترتب عليه؛
 - الحكم على مدى التناسق بين السياسات الاجتماعية وبين الوسائل التي وضعتها المؤسسة من أجل تحقيقها؛
 - فحص ومراجعة الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لأي مشروع أو برنامج تضعه المؤسسة في المجال الاجتماعي.
- وفي ظل اتساع مجال التدقيق الاجتماعي ليشمل القضايا المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، أصبح للتدقيق الاجتماعي أهدافا أخرى والتي تتمثل في قياس الأداء المجتمعي للمؤسسة، هذا الأخير هو بمثابة مقياس للحكم على فعالية سياسة المؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة وهذا حتى تصبح المؤسسة أكثر شفافية ومسؤولة اجتماعيا². ففي مجال العلاقة مع هؤلاء الأطراف تسعى المؤسسة، بواسطة التدقيق الاجتماعي إلى تحقيق ما يلي³:
- أن المؤسسة قد حققت فعلا ما كانت تصبو إلى تحقيقه؛
 - أن المؤسسة تستعمل استعمالا جيدا الوسائل المتاحة لها؛
 - أن المؤسسة تحافظ على استقلاليتها وعلى أصولها؛
 - أن للمؤسسة القدرة على تحقيق ما ترغب الوصول إليه؛
 - أن المؤسسة تحترم القواعد المعمول بها؛
 - أن المؤسسة قادرة على تقييم المخاطر التي قد تتعرض لها.

¹Éric VATTEVILLE, l'audit social, outil de la transition écologique de l'entreprise, dans Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-Marie PERETTI, Sous la direction de Soufyane FRIMOUSSE, Jacques IGALENS, Jacques ORSONI, Maurice THEVENET, Collection Questions de société, Éditions EMS, Paris, France, 2014, p. 193

² Simon S. GAO & Jane J. ZHANG, Op. Cit., p. 731

³ Éric VATTEVILLE, Op. Cit., p. 193

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

المطلب الثالث: مستويات التدقيق الاجتماعي

حاول الكثير من الباحثين التفصيل في مستويات التدقيق الاجتماعي. فمنهم من صنفهم إلى أربعة مستويات منهم معهد التدقيق الاجتماعي IAS والذي يعتبر أن هناك مجالات أربعة رئيسية لتطبيق التدقيق الاجتماعي وتمثل فيما يلي¹:

(1) تدقيق مطابقة الممارسات الداخلية مع مختلف القوانين والمعايير المطبقة على المؤسسة: وهو تقييم مدى امتثال الممارسات الداخلية لما تنص عليه القواعد التنظيمية والنظامية وكذا المعايير الخارجية (قانون العمل، والاتفاقيات الجماعية، واتفاقيات الشركة) وخارج حدود المؤسسة (الموردين)، المعايير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وغالبًا وهذا ما أشارت إليه مبادئ مؤسسة العمل الدولية.

(2) تدقيق المطابقة ومدى ملائمة الموقف: ويتم ذلك من خلال الإشارة إلى أهداف المؤسسة والقواعد والإجراءات الداخلية. تريد المؤسسة تقييم واقع الممارسات فيما يتعلق بما هو مخطط له. كما ترغب في تطوير هذه الممارسات عن طريق تقييم مدى ملائمة الأهداف والعمليات الحالية. هناك العديد من مجالات التطبيق: التوظيف، التدريب، التقييم، إدارة المهارات، التعويض، سلامة العمل، إلخ. يمكن لهذا النوع من التدقيق أن يدمج مناهج مثل التقييم للسماح بإجراء مقارنات خارجية.

(3) تدقيق حالات الخاصة بالمؤسسة: أي يتم تطبيق هذا النوع من التدقيق قبل حالات حدوث تغييرات ستمس المؤسسة، على سبيل المثال (الاندماج، إعادة التنظيم، الجدوى الاجتماعية للاستثمار، إعادة التفاوض على اتفاق جماعي...).

(4) تدقيق الاختلالات الاجتماعية: الذي يسمح بفهم حالة اجتماعية معينة مثل (الصراع الاجتماعي، المناخ الاجتماعي المتدهور، دوران العمل، ...)، يهدف عموماً إلى وضع حد للأسباب المتعلقة بحدوث هذه الحالات وكذا استخلاص دروس تصحيحية من أجل منع تكرارها.

وهناك من المختصين من يقترح ثلاثة مستويات رئيسية ومنهم B. MARTORY الذي يرى أن التدقيق الاجتماعي هو²

(1) تدقيق الامتثال: يستند على تقييم اتساق المعلومات النتائج الاجتماعية والنتائج المحققة للقواعد والمعايير الداخلية والخارجية.

(2) تدقيق القيمة والمخاطر يهدف إلى تقييم قيمة الأفراد والمخاطر المرتبطة بوجودهم وتحركاتهم (المغادرة، والانتقال...).

(3) تدقيق فعالية الإدارة الاجتماعية: من خلاله يتم تقييم درجة تحقيق الأهداف مع مراعاة قيود الكفاءة.

¹Institut de l'audit social, Qu'est ce que l'audit social, Disponible sur le site de IAS <https://auditsocial.world/documentation/quest-ce-que-laudit-social/> consulté le 01/03/2020

² Bernard Martory, Op., Cit., pp. 236-237

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

ومع ذلك، فهناك شبه إجماع بين المختصين على أن للتدقيق الاجتماعي ثلاثة مستويات وهي تدقيق المطابقة وتدقيق الفعالية والتدقيق الاستراتيجي وهذا ما يذهب إليه CARPENTIER et al. الذين يرون أنه في مجال ممارسة التدقيق الاجتماعي فإن المتعارف عليه هو أنه توجد ثلاثة أبعاد يجب مراعاتها في عملية التدقيق وهي بعد المطابقة والبعد العملياتي والبعد الاستراتيجي¹. فيما يلي تفصيلها:

1. تدقيق المطابقة:

يتمثل تدقيق المطابقة في الإجراءات البسيطة والتقليدية للمدقق والتي تهدف للتأكد من التطبيق الجيد للقواعد والإجراءات ومواصفات منصب العمل والهيكل التنظيمي ونظام المعلومات وغيرها، أي باختصار يقوم المدقق بمقارنة القواعد، أي ما يجب أن يكون، مع الواقع، أي ما هو موجود². ويختص تدقيق المطابقة بالتقيد بالقواعد المعبر عنها في القوانين واللوائح المطبقة والتمسك بالسياسات والإجراءات الداخلية³.

وفي المجال الاجتماعي، يقصد بتدقيق المطابقة التأكد من أن البيانات الاجتماعية موثوقة، وأن إدارة الموارد البشرية تحترم القواعد والقوانين الخاصة بالسلامة في العمل وقانون العمل. يسعى المدقق الاجتماعي الذي يعمل بمنطق المطابقة إلى التأكد من عدم وجود أية عراقيل للتشريعات داخل المؤسسات التي يتدخل بها، تطبق المطابقة بالنظر والاعتماد على القانون الاجتماعي لكن أيضا بالنظر والاعتماد على المعايير الداخلية للمؤسسة (دليل الإجراءات، التوجيهات، ... إلخ) وبالتالي يتطلب تدقيق المطابقة معارف قانونية معمقة⁴.

ويطبق تدقيق المطابقة عندما تكون هناك قواعد قانونية خارج المؤسسة ومعايير وإجراءات داخلية. في هذا التدقيق يركز بشكل طبيعي على موثوقية وصحة المعلومات الاجتماعية وعلى الامتثال القانوني للنتائج التي تم الحصول عليها. وبالتالي، فإن التأكد من صحة البيانات وكذلك الامتثال للإجراءات التي ساعدت على الحصول عليها يكون أقرب إلى تطبيق إجراءات التدقيق المحاسبي والمالي. ففي هذا النوع من التدقيق يتحقق المدقق مما إذا كانت المعلومات المقدمة صحيحة بمعنى أنه تم الحصول

¹Stéphanie CARPENTIER, Olivier BACHELARD et Jean-Marie PERETTI, audit social et qualité de vie au travail. Revue Management Prospective, volume 38, numéro 8, 2010, p. 55

² Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 7ème édition, Paris, 2010, p. 48.

³ هاري ر. رايدر، ترجمة ناصر بن بكر القحطاني وبابكر الأمير بابكر، الدليل الشامل في مراجعة العمليات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2000، ص. 39-40.

⁴ Sylvie GUERRERO, Op. Cit., p. 02.

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

عليها وقياسها والإفصاح عنها بما يتوافق مع الواقع ووفقاً للتشريعات أو القواعد الخاصة بالمؤسسة¹. فحسب كل من COURET و IGALENS كلما كانت هناك قواعد قانونية خارج الشركة، ومعايير وإجراءات داخلية، ستركز عملية التدقيق على موثوقية المعلومات الاجتماعية والصلاحية والامتثال القانوني لها والنتائج التي تم الحصول عليها².

2. تدقيق الفعالية:

في هذا المستوى من التدقيق، يهدف مبدأ الفعالية إلى تحقيق أهداف محددة وثابتة والوصول للنتائج المرغوبة. وبالتالي لم يبق التدقيق مجرد التأكد من المطابقة للقوانين والقواعد والمعايير، بل يجب أن يضمن أن الإجراءات الموضوعية مطابقة للمرجع لكن خاصة بما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من طرف المؤسسة³.

يقصد بمستوى تدقيق الفعالية الاجتماعي دراسة شروط تنفيذ نشاط أو عدة أنشطة لإدارة الموارد البشرية، وتحسينها من أجل الرفع من فعاليتها. لذلك، فالهدف من تدقيق الفعالية هو تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل النتائج المحققة بالمقارنة مع أهداف المؤسسة وما ينجم عنها من تكاليف اجتماعية. كذلك وفي نفس المستوى، يلجأ المدقق الاجتماعي إلى تحليل لوحات القيادة الاجتماعية أو الميزانية الاجتماعية وكيفية انسياب المعلومات بين مختلف المصالح بغرض الحصول على لوحات قيادة تحتوي على معلومات صحيحة.

يختلف تدقيق الفعالية عن تدقيق المطابقة نظراً لكونه يبتعد كثيراً عن إجراءات التدقيق التقليدية وذلك أنها تسعى إلى تحقيق طموحات أكبر وهي قياس فعالية تسيير الجوانب الاجتماعية للمؤسسة وكذلك فاعلية هذا التسيير. فتدقيق الفعالية يعمل على تقديم إجابات لسؤالين أساسيين وهما⁴:

- فعالية الإدارة الاجتماعية: هل النتائج الاجتماعية أو الاجتماعية والاقتصادية في آن واحد تتماشى مع الأهداف التي سطرتها المؤسسة؟
- فاعلية الإدارة الاجتماعية: هل يتم الحصول على النتائج الاجتماعية أو الاجتماعية والاقتصادية بأقل تكلفة؟

¹ Bernard MARTORY & Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Collection : Management Sup, Éditions Dunod, Paris, France, 2016, p. 262

² Bernard MARTORY, Audit social Pratiques et principes, Op. Cit., p.236

³ Julie TIXIER, Op. Cit., p. 22.

⁴ Bernard MARTORY & Daniel CROZET, Op. Cit., p. 264

3. التدقيق الاستراتيجي:

يمثل التدقيق الاستراتيجي أعلى تطور للتدقيق الداخلي، يقيم مدى ملائمة الأهداف ودرجة تماسكها مع غايات وأهداف المؤسسة كون القرارات الإستراتيجية التي تركز على التوجهات الكبيرة والخيارات الأساسية من المحتمل أن تحمل مخاطر يمكن أن تهدد حياة المؤسسة¹.

يسمى التدقيق الاستراتيجي أيضا تدقيق الإدارة، وهو يهدف إلى ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف اجتماعية، وضمان تقارب بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، فيمكن المهمات التي تتضمن بعد استراتيجي أن تركز على ثقافة المؤسسة، القيم والأخلاق، بناء الكفاءات الأساسية الإستراتيجية، أو إنشاء وتطوير مؤشرات المسؤولية الاجتماعية. بصفة عامة يعتمد المدقق مباشرة على إستراتيجية تنظيمية لبناء مهمته وأدوات مهمته².

¹Julie TIXIER, Op. Cit., p. 22.

² Sylvie GUERRERO, Op. Cit., p. 03.

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

المبحث الثاني: التدقيق الاجتماعي على ضوء نظريات النظم

في هذا المبحث سيتم تحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عنه وتتعلق بالتدقيق الاجتماعي بناء على وجهات نظر المدارس الفكرية والنظريات السائدة في مختلف مراحل تطوير الفكر التنظيمي. حسب التصنيف المتفق عليه فيما يخص المقاربات المختلفة للفكر التنظيمي، سوف يتم التطرق إلى هذه النظريات وفق ثلاث مقاربات، المقاربة التعاقدية والمقاربة الموقفية والمقاربة المعرفية. يدخل ضمن المقاربة التعاقدية خمس نظريات وهي نظرية حقوق الملكية ونظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة ونظرية الأطراف ذات المصلحة ونظرية الاتجاه المعاكس. ويدخل المقاربة المعرفية فتشمل كل مداخل إدارة الموارد والكفاءات وأهمها نظرية الموارد والتيار التطوري ونظرية الرأس المال البشري ونظرية القدرات الديناميكية. أما عن المقاربة الموقفية، فهي تشمل نظرية واحدة وهي النظرية الموقفية أو الشرطية. فيما يلي تفصيلا لكل ما سبق ذكره.

المطلب الأول: المقاربة التعاقدية

وتسمى بالمقاربة التعاقدية أو النهج التعاقدية. وفق المنظور الذي تقوم عليه هذه المقاربة، فإنه لا بد من وجود قواعد تحدد العلاقة بين الإدارة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى. إن "الفرضية التي يقوم عليها هذا النهج هو أنه لا بد من وجود فصل كامل بين الملكية والإدارة، وفق التحليلات Means & Berle فقد توصلنا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة و"إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين".¹ وكذلك طروحات نظرية الوكالة لصاحبها Jensen & Meckling وهما الرواد الذي يعود الفضل في تطويرها سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية وكان على الشكل التالي «نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجها يلجأ شخص صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة.² كما أنه في هذا المنظور، التركيز يقوم على كفاءة وفعالية الأسواق المالية وأداءها السليم حيث أن هذه الأمور الثلاثة تعتمد أساسا على مبدأ الإفصاح والشفافية مما يسمح بتوفير الحماية الكافية لأصحاب المصالح وحماية حقوقهم ذلك أن تركيبة هيكل الملكية يوجد فيه صغار المساهمين الذين يفضلون المخاطرة بمدخراتهم عن طريق شراء أسهم الشركات المدرجة في البورصة.

¹Gérard CHARREAUX, vers une théorie du gouvernement des entreprises, Mai 1996, IAE DIJON - CREGO / LATEC, p.3

²نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، سنة 1991، ص. 89

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الفرضيات أهمها¹:

- يجب على حملة الأسهم التأكد من أن الإدارة ألا تسيء التصرف في أموالهم
- يجب أن تعمل هذه الإدارة على تعظيم الربحية وقيمة الأسهم الشركة على المدى الطويل
- لا بد على الإدارة أن تهتم بالمتطلبات الأساسية لأصحاب المصالح الذين يكونون المجتمع
- وجبت الرقابة بشكل فعال على الإدارة من طرف كلا من حملة الأسهم وكذلك باقي الأطراف ذات المصلحة

وقد تناولت هذا المنظور الكثير من النظريات كلها تقوم على أساس أن العلاقة بين هيئات الحوكمة هي علاقة ذات طبيعة تعاقدية بين حملة الأسهم من ناحية، والإدارة من ناحية أخرى. فإشكالية الحوكمة تدور حول الكيفية التي بها يتم ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المنوط بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين shareholders². كما أن هذه العقود ذات استعمالات عديدة، فهي تستخدم كوسيلة من وسائل تفويض السلطة أو كوسيلة لإدارة سياسات التعاون والتنسيق والإشراف.

تتمثل أهم النظريات التي تنطوي تحت لواء المنظور التعاقدية في نظرية حقوق الملكية ونظرية تكاليف التبادل ونظرية الوكالة ونظرية الأطراف ذات المصلحة ونظرية الاتجاه المعاكس:

1. نظرية حقوق الملكية:

تعود هذه النظرية للباحثين Alchain و Dametz سنة 1973. تقوم النظرية على مبدأ أنه في حالة ما إذا تكون كلا من الملكية والإدارة مجمعة في يد واحدة وهي يد المالك، فإنه لا توجد علاقة تعاقدية مما لا يستدعي وجود فصل بين وظائف اتخاذ القرار والملكية. أما في حالة ما إذا تكون الإدارة منفصلة عن الملكية، فإن هذا قد يقود إلى حدوث الصراعات بين كلا من المالك والمسير نظرا لأن المالك لديه حرية تقاضي كلا أو جزءا من أرباحه كما يحق له بيع كل ممتلكاته في حين أن المسير لا يتقاضى إلا حصة صغيرة من الأرباح. هذا الأمر يقود بالمسيرين إلى البحث عن درجة حرية كبيرة تسمح لهم بتعظيم المنافع لهم على

¹العايب عبد الرحمان وصحراوي رشيدة، حوكمة الشركات من منظور معرفي، قراءة في المقاربات النظرية مع إسقاط على حالة واقعية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات اليوم الدراسي حول حوكمة المنظمات والاندماج في الاقتصاد المعرفي، جامعة سطيف 1، يوم 20 أكتوبر 2019، ص 5.

²العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2010، ص 75.

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

حساب تعظيم الثروة للمساهمين. لذلك فالعلاج الوحيد في ظل هذا الوضع هو إبرام علاقة تعاقدية تحدد حقوق وواجبات الطرفين.

2. نظرية تكاليف الصفقات:

وتسمى أيضا بنظرية تكاليف التبادل أو تكاليف الصفقة والتي ظهرت سنة 1937 على يد الاقتصادي الأمريكي رونالد كوز Ronald Coase. تقوم هذه النظرية على مبدأ أن المؤسسة هي مجموعة من العقود الضمنية والصريحة مبرمة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة من أجل التقليل من مصادر الصراع.

3. نظرية الوكالة:

تقوم هذه النظرية على أبحاث كلا من Jensen & Meckling سنة 1976 والتي تتعلق بأي علاقة بين الأصيل والوكيل. تعتمد هذه النظرية أساسا على مبدأين وهما عدم تماثل المعلومات وصراع المصالح. إن الفرضية التي تقوم عليها هذه النظرية هو أن أهداف المساهمين تختلف عن تلك الخاصة بالإدارة وأن هذه الأخيرة تمتلك القوة والنفوذ نظرا لامتلاكها معلومات أكثر وأدق من تلك التي يمتلكها المساهمون. لذلك فالعقد المبرم بين الرئيس والعميل يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات ولا يستطيع الرئيسي التنبؤ بكل قرارات المدير.

4. نظرية أصحاب المصالح:

بالنسبة لنظرية أصحاب المصالح أما في مجال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، فقد كان فريمان Freeman هو أول من طرح هذه العلاقة مطالباً الشركات بتشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد كيفية التعامل من خلالها معهم والعمل على إشباع رغباتهم.

5. نظرية الاتجاه المعاكس:

تقوم هذه النظرية على جملة الانتقادات التي وجهت لنظرية الوكالة خصوصا مسألة العلاقة بين المسير والمساهم. فهذه النظرية اعتمدت على علاقة مسير ومستثمر محتمل بدل مسير ومساهم مع بقاء فرضية عدم تماثل المعلومات قائمة في كلتا النظريتين. بالنسبة للمستثمرين المحتملين، فإنه لا يوجد لديهم ما يكفي من المعلومات من أجل الحكم على الخبرات والكفاءات الموجودة عند المسيرين ليست متاحة لدى المساهمين المحتملين وهذا ما يسعى بالاختيار العكسي والذي هو الحالة التي لا يكون فيها المساهمون قادرين على تقييم المهارات التقنية للمسيرين. وعلى هذا الأساس تظهر الحاجة إلى وضع آليات الرقابية التي تسمح من مراقبة وتقييم أداء المسيرين بشكل دائم¹.

¹Magali CHAUDEY, Analyse économique de la firme, Collection Cursus, Édition Armand Colin, 2014, p. 108

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

أما عن علاقة التدقيق الاجتماعي بالظروف النظرية التي جاءت بها مختلف النظريات المفصلة أعلاه، فيمكن اعتبار التدقيق الاجتماعي أحد الآليات التي تلجأ إليها الإدارات العليا من أجل الحد من بعض المشاكل التعاقدية بين الأطراف التي تربطها علاقة داخل المؤسسة. فالتدقيق الاجتماعي يمكنه أن يراقب العلاقات الموجودة داخل المؤسسة وأن يصبح أحد وسائل ضبط هذه العلاقات. ونظرا لتعدد العلاقات بين مختلف شركاءها فهي في الأصل علاقات تعاقدية وتنطبق عليها فرضيات النظريات التي تدخل ضمن هذه المقاربة خصوصا عدم تماثل المعلومات والسلطة التقديرية للمديرين والتي تستدعي اللجوء إلى طرف ثالث للحد من عدم التمثال هذا ومن ضبط سلوك المديرين. وبذلك يدخل التدقيق الاجتماعي ضمن تكاليف الوكالة وتكاليف الصفقات¹. كما أن يدخل التدقيق الاجتماعي ضمن نظرية الأطراف ذات المصلحة وذلك باعتبار العمال كطرف ذو مصلحة وتربطهم بالمؤسسة علاقات تعاقدية ولديهم تطلعات يسعون إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل قد تتماشى مع ما يعمل المديرين على تحقيقه وهو خلق المنفعة للمساهمين فقط بواسطة تعظيم الأرباح. وهنا يتدخل التدقيق الاجتماعي من أجل الحد من عدم توازن في إشباع رغبات مختلف الأطراف بما فهم العمال وذلك بواسطة القضاء على عدم تماثل المعلومات. في تدخلاته المختلفة، يعمل المدقق الاجتماعي على فهم الاختلافات المختلفة الموجودة في عدم قدرة الإدارة على إشباع رغبات الأطراف بحجة تضاربها².

المطلب الثاني: المقاربة الموقفية

تعرف الموقفية بأنه وضعية خاصة وقابلة للتطور والتي تقود إلى رفض وصفات موحدة أو نمطية³. وقد نشأت النظرية الموقفية على يد فريد ادوارد فيدلر Fred E. FIEDLER والذي امتدت أعماله من عام 1951 حتى عام 1967. إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها النظرية الموقفية أنه لا يوجد تنظيم مثالي أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، فهناك عوامل وظروف تؤثر على العمل، وتقتضي التكيف معه. فالتنظيم الإداري لمؤسسة ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها طبيعة المهمة وكفاءة الموارد البشرية وشخصية المدير بما فيها ما يميزه من نقاط القوة ومن نقاط ضعف وكذلك البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وما يميزها من استقرار وما قد ينعكس عليها من القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيها⁴. في مجال إدارة الموارد البشرية، فإن من أهم روادها كلا من بيرنز وستولكر G.M. STALKER & Tom BURNS وجون وودوارد Joan WOODWARD.

¹Jean François NGOK EVINA, audit social et gouvernement d'entreprise, revue internationale sur le travail et la société, 2013, volume 11, numéro 1, p. 8

²Bernard MARTORY, Audit social Pratiques et principes, Op. Cit., p. 237

³ Jean-Michel Plane, Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Collection Management Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2015, p. 74

⁴ Serge VALANT GANDJA, les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement, revue Recherches en Sciences de Gestion, éditions ISEOR, 2011, volume 6, numéro 87, p. 50

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها النظرية الموقفية أنه لا توجد مؤسسة مثلى كما أنه لا توجد نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، فهناك عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه¹. وفق هذه النظرية، فإن المسير مطالب بإيجاد حلول للمواقف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة، هذه المواقف هي نتاج نوعين من المتغيرات، الأولى طبيعية والثانية تحدث نتيجة أزمات. إن التغيرات الطبيعية هي دائما مستمرة وتنتج بسبب تطور بيئة العمل. فمع مثل هذا النوع من التغيرات، يحتاج المسير إلى مواكبة التطور حفاظا على الوضع التنافسي للمؤسسة. أما النوع الثاني من التغيرات فهو ذلك الذي يحدث نتيجة تعرض المؤسسة لوضعيات مختلفة من الأزمات تكون الإدارة قادرة على إدارة الآثار السلبية لهذه الأزمات ومحاولة تجاوز خسائرها، هنا يكون المسير موقفي. ومن الأمثلة على النظرية الموقفية قدرة المسير على اتخاذ القرار المناسب وتقييم الأداء وتقديم الحلول لتحسينه ومواجهة الأزمات من خلال التعامل مع مسببات الأزمة بالسرعة والخبرة والكفاءة في العمل ومع ما قد ينجم عنها، حيث تقتضي الإدارة الموقفية أن يتمتع المسير بالمهارات قيادية والمهارات الإنسانية والمهارات المرتبطة باتخاذ القرار والمهارات الفنية والمهارات الفكرية. كلها تساعد المسير في إيجاد حلول المناسبة للمشكلات بواسطة القرارات الصائبة والتي تحقق من ورائها المؤسسة مكاسب نتيجة استغلال الفرص المتاحة أو تتفادى الخسائر التي قد تنجم التغيرات البيئية السلبية غير المتوقعة².

في علاقة إدارة الموارد البشرية بالنظرية الموقفية، يقترح Richardson جملة من المواقف أو الظروف التي تؤثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية وعلى مخرجاتها والتي بدورها تؤثر على أداء المؤسسة. هذه المتغيرات الظرفية منها ما يعزى للمؤسسة ومنها ما يعزى للعمال. فالمتغيرات التي تعزى للمؤسسة فهي الأقدمية والحجم والتكنولوجيا والكثافة رأسمالية ووزن وقوة المنظمات النقابية والصناعة وقطاع النشاط. أما المتغيرات التي تعزى للموارد البشرية فهي السن والجنس ومستوى التعليم والخبرة المهنية والجنسية³. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹Michel BARABEL, Olivier MEIER et Thierry TEBoul, Les fondamentaux du management, Collection Management Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2013, p. 48

²Richard L. MORELAND, Transactive memory : learning who knows that in work groups and organizations, in Small groups, edited by John M. Levine & Richard L. Moreland, Psychology Press, New York Hove, 2005, p. 349

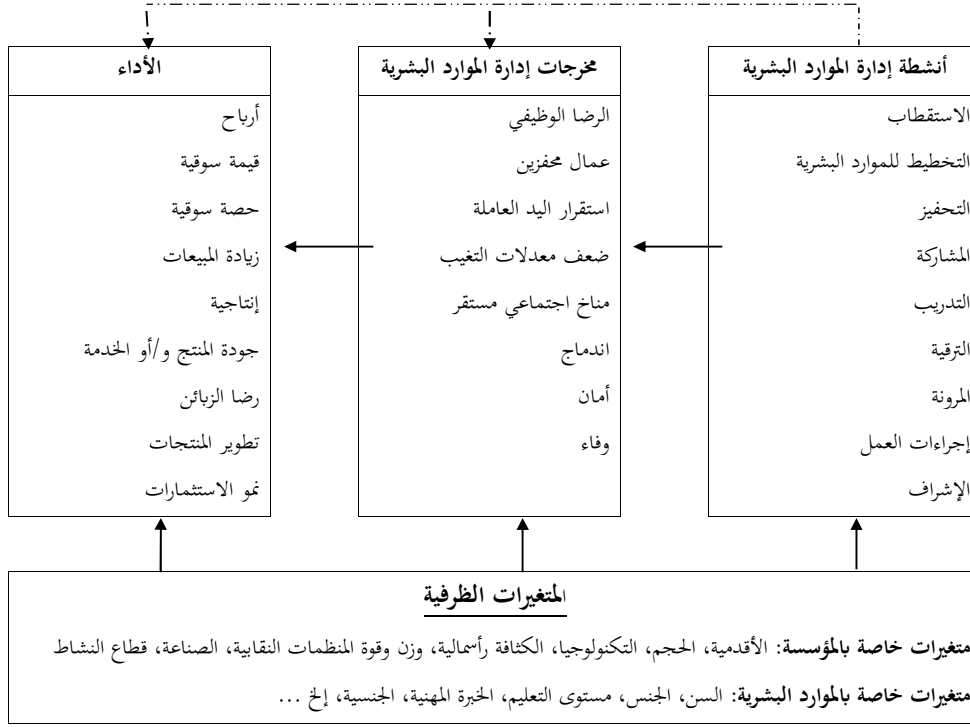
³Paul BOSELIE, Graham DIETZ & Corine BOON, commonalities and contradiction in research on human resource management and performance journal, Durham University, 2005, volume 15, numéro 03, p. 68

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

الشكل رقم 02: علاقة أنشطة ومخرجات إدارة الموارد البشرية بالأداء على ضوء المتغيرات الظرفية

للمؤسسة

للمؤسسة



المصدر:

Paul BOSELIE, Graham DIETZ & Corinne BOON, commonalities and contradiction in research on human resource management and performance journal, Durham University, 2005, volume 15, numéro 03, p. 68

أما عن موقع التدقيق الاجتماعي ضمن الفرضيات التي تقوم عليها النظرية الموقفية فيمكن تلخيصها في أن هذه النظرية صالحة للتطبيق في كل الظروف. هذه الظروف تستغلها المؤسسة وتعمل بواسطتها على تحقيق الفعالية بما فيها تحسين الأداء. وفي تقييم هذه الفعالية، يتم الاستعانة بالتدقيق الاجتماعي. هذا الأخير يستوجب أن تتوفر فيه مجموعة من المتغيرات الظرفية مرتبطة بالمعرفة منها الاتصال والإشراف والكفاءة. كل هذه العوامل تدخل ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المقاربة المعرفية

نظرا للاهتمام المتزايد الذي أخذه موضوع اقتصاد المعرفة، بدأ البحث في مسألة الأدوار في العلاقات الموجودة داخل المؤسسات. من هذا المنظور، بدأت تظهر إلى الوجود طروحات فكرية جديدة امتدادا إلى التوجه

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

الذي جاء به Veblen حيث يعتبر هذا الأخير هو من تطرق إلى المقاربات المعرفية للمؤسسة¹. هذه الطروحات الفكرية تدخل ضمن المنظور المعرفي وهو الذي يشرح العلاقة بين المعرفة وخلق القيمة انطلاقاً من فرضية أن المقاربة المعرفية تركز على شرح عملية التعلم وتراكم المعرفة والمهارات.

إن أهم التيارات الفكرية التي تنطوي تحت هي²:

- التيار السلوكي الذي أول من تطرق إليه هما كلا من سيمون سنة 1963 اللذان يعتبران المؤسسة تحالفاً سياسياً ومؤسسة التكيف المعرفي عبر التعلم التنظيمي
- النظرية الاقتصادية التطورية لصاحبها Nelson & Winter سنة 1982 التي تعتمد على فكرة المنافسة القائمة على الابتكار
- نظريات الإستراتيجية القائمة على الموارد والمهارات Ressources-Based View لبونروز Penrose سنة 1959 التي نشأت أساساً في نظرية النمو والتي تعتبر المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد ومكان لتراكم المعرفة

كل هذه التيارات تركز على مجموعة من الافتراضات منها أن المعرفة نتاجاً لعملية التعلم وأن هذه الأخيرة تتميز عن المعلومات وهو الطرح الذي تقوم عليه النظريات الاقتصادية المفسرة للحوكمة والتي تقوم على المقاربة التعاقدية، حيث تعتقد أن هذه الأخيرة تقوم بالخلط بينهما. فالنظريات المعرفية تفرق بين المعرفة والمعلومات، حيث أن المعلومات هي مجموعة من البيانات متعلقة بنتائج أحداث أو أهداف معينة معروفة من طرف الجميع في حين المعرفة هي مجموعة مفتوحة وذاتية ناتجة عن تفسير المعلومات من قبل الأفراد، وفقاً لأنماطهم المعرفية³.

كلا من المعلومات والمعرفة في صميم التصميم التنظيمي لأنها ناتجة عن قضايا الحوافز التعاقدية. من المنظور التعاقدية، فإن المصدر الوحيد لخلق القيمة وهو تعظيم المنفعة للمساهمين يجد مصدره الوحيد في القضاء على الصراعات بين المساهمين والمسيرين والتي تتولد من عدم التماثل في المعلومات. أما من منظور معرفي، فإن تعظيم المنفعة لديه قواعد أخرى المرتبطة بالتعلم والابتكار حيث أن المؤسسة تكتسب القدرة على خلق المعرفة. أو بعبارة أخرى، لا يمكن أن يتم خلق القيمة بضبط العلاقة بين الإدارة والملكية بواسطة العقود ولكن أيضاً بواسطة الكفاءات والمهارات. وذلك من عبر تحليل العلاقات بين المديرين وحملة الأسهم مقارنة بما

¹Véronique DUTRAIVE, Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblenienne, Revue d'économie industrielle, n° 124, 4e trimestre 2008, document 3, Document mis en ligne le 15 décembre 2010, consulté le 23 novembre 2018, p. 51

²العايب عبد الرحمان وصحراوي رشيدة، نفس المرجع السابق، ص 5.

³Gérard CHARREAUX, les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, 2004, p. 5.

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

يقدموه من مساهمات معرفية، والتي تم تجاهلها تمامًا في النهج التعاقدية، وعليه، يجب ألا يتم دراسة المنظمة على أساس قدرتها على اكتساب المعرفة فقط، ولكن أيضًا على قدرتها على خلق المعرفة والمهارات.

وتدخل المسائل التي تدخل ضمن اهتمامات التدقيق الاجتماعي ضمن المقاربة المعرفية وذلك من خلال وضع الموارد البشرية في صميم خلق القيمة، وهو ما يسعى التدقيق بصفة عامة توفيرها لأي مؤسسة ذلك أن التدقيق يساهم في خلق قيمة للمؤسسة بواسطة ما يقدمه من حلول واقتراحات. فالمدقق عندما يقوم بفحص وتشخيص وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية فهو يعمل على أن يجعل من إدارة الموارد البشرية قادرة على توفير الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة. فالتدقيق الاجتماعي بواسطة تقييمه للكفاءات الفردية التي تزخر بها المؤسسة وتقييمه للكيفية التي تعمل بها المؤسسة على تحسين هذه الكفاءات، فإنه يساعد على تطوير الرأسمال المعرفي الذي يجب أن يكون متوفرًا في المؤسسة¹

¹Bernard MARTORY, Op. Cit., p. 236

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

المبحث الرابع: التطبيقات الجديدة للتدقيق الاجتماعي في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات

مع اقتحام المسؤولية الاجتماعية عالم المؤسسة الاقتصادية، توسع نطاق التدقيق الاجتماعي ليشمل الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات. لقد جاء هذا التوسع تحت تأثير الالتزامات المتزايدة للمؤسسات في المسائل المجتمعية والبيئية وما رافقه من تزايد تطلعات أصحاب المصلحة اتجاه المؤسسة، حيث أن إشباع رغبات هذه الأطراف يستدعي ربط قنوات حوار فعالة معهم ويكون ذلك بواسطة تعزيز الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بواسطة نشر المعلومات حول الأداء الشامل للمؤسسة. هذه المعلومات تستدعي التدقيق فيها، ويعتبر هذا النوع من التدقيق أحد الفروع الجديدة للتدقيق الاجتماعي.

إن ما ساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية هو الدور الذي لعبته المواصفات القياسية خاصة منها تلك الصادرة عن منظمة الإيزو والتي يترتب عليها وضع أنظمة للإدارة مطابقة لمتطلبات تلك المواصفات أهمها أنظمة إدارة الجودة وأنظمة إدارة البيئة وأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية. من أجل التأكد من مطابقة وفعالية وفاعلية هذه الأنظمة، يتم اللجوء إلى التدقيق والذي يعتبر جزءا من التدقيق الاجتماعي كون هذه المواصفات والأنظمة التي تفرضها تحتوي على متطلبات تخص إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تخص إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، والتي هي جزء من ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

انطلاقا مما سبق، يتضح أن التدقيق الاجتماعي أصبح أحد الأدوات المهمة التي يستعان بها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذا ما يحاول هذا المبحث توضيحه وذلك من خلال ما سيتم تناوله من محاور بحثية، حيث سيتم التفصيل في المسؤولية الاجتماعية في المطلب الأول وفي المواصفات القياسية المهمة بالمسؤولية الاجتماعية في المطلب الثاني وفي التوجهات الجديدة للتدقيق الاجتماعي في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات

1. ظهور وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يعود أول ظهور لمصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدبيات إدارة الأعمال إلى سنة 1926، إلا أن تداوله بشكل مكثف في الوسط الأكاديمي كان سنة 1953¹ وذلك من خلال الأبحاث العلمية لهوارد بوان Howard BOWEN في كتابه تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال Social Responsibilities of the Businessman والذي يعتبر أول من طرح موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات للنقاش بين الأكاديميين ورجال الأعمال محاولا تبرير دور وشرعية مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات في المجتمعات، حيث أن مساهمته ليس فقط بطرح الفكرة ولكن أيضا يكون أول باحث وضع تعريفا أوليا للمسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال. لذلك فهو يعتبر أبو المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذا رأي عدد كبير من علماء المسؤولية

¹ Blandine LABBE-PINLON, Cindy LOMBART et Didier LOUIS, responsabilité sociétale et image-prix d'une enseigne : compatibilité du point de vue des consommateurs ?, Revue de l'organisation responsable, éditions ESKA, Volume 8, numéro 1, 2013, p. 7

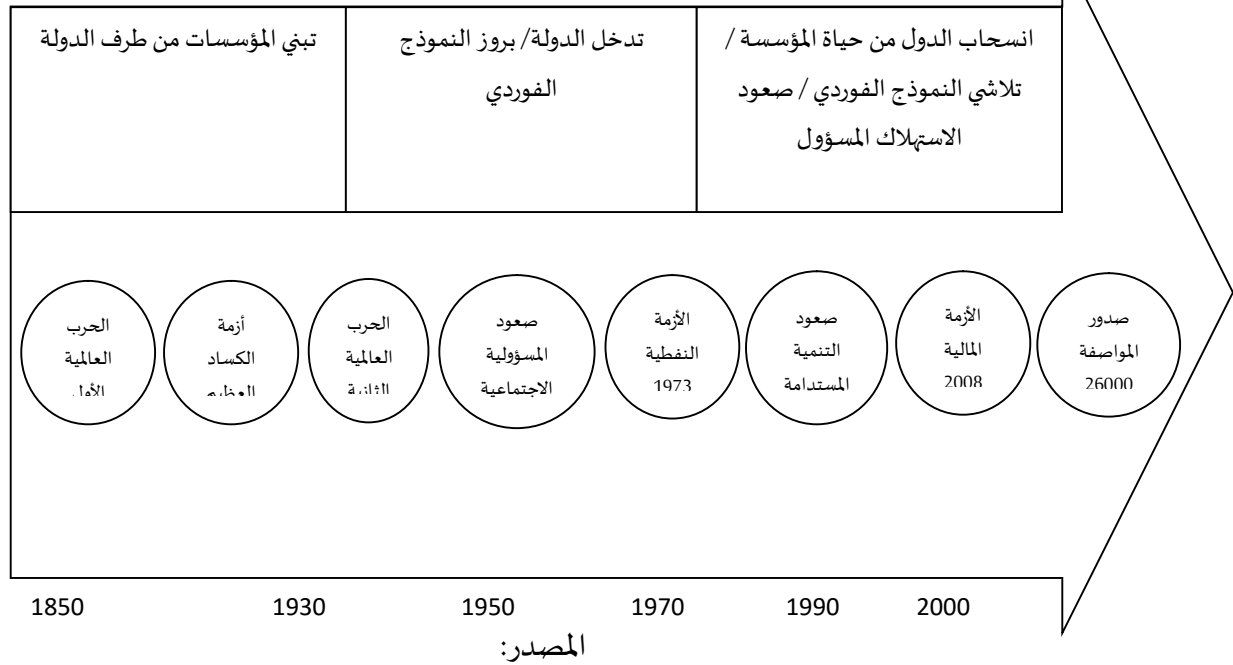
الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

الاجتماعية للشركات في جميع أنحاء العالم ومنهم CAROLL¹. كما تلاه كلا من Friedman عام 1962 وCarroll عام 1979 وWood عام 1991 وClarkson عام 1995 وSwanson عام 1995 وSwaton عام 2015 في التوسع في تعريف المفهوم².

أما على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فإن ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات كان مرتبطاً بالتنمية المستدامة على اعتبار أن هذه المسؤولية تعبر كمساهمة قطاع الأعمال في التنمية المستدامة وذلك بالنظر إلى وجود ترابط بين أثر قرارات المؤسسات الاقتصادية وأنشطتها على البيئة الطبيعية وعلى المجتمع. في البداية، كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات موجهة نحو المؤسسات الكبيرة جداً، إلا أن الواقع أثبت أن لكل كيان اقتصادي يقوم بالإنتاج ولديه تبادلات اقتصادية لديه تأثيرات بيئية واجتماعية مما أدى إلى اقتحام مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات حتى الشركات الصغيرة والمتوسطة³.

يمثل الشكل أدناه التطور الذي شهدته المسؤولية الاجتماعية:

الشكل رقم 03: أهم محطات تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات



Philippe SCHÄFER, Vincent HELFRICH, La RSE en schémas, collection la gestion en schémas, Éditions Ellipses, Paris, France, 2022, p. 33

من الشكل تبرز أهم المحطات التاريخية التي تطورت خلالها المسؤولية الاجتماعية للشركات. هناك من يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعود جذورها إلى ممارسات رجال الأعمال الأمريكيين وكان ذلك بين نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أي خلال الثورة الصناعية الثانية وهذا استجابة لخطابات دينية

¹ IDOWU, S.O., Bowen, Howard Rothmann (1908–1989). In: IDOWU, S.O., CAPALDI, N., ZU, L., GUPTA, A.D. (eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg, Germany, 2013, p. 212

² Hacène LAÏCHOUR & Jean-Marie PERETTI, Les zones de convergence et d'ambiguïté propres au concept de responsabilité sociale de l'entreprise : une étude qualitative par entretiens de l'inclusion professionnelle de personnes issues de territoires en difficulté, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, éditions Homme & Entreprise, volume 10, numéro 4, 2021, p. 29

³ Jean-Marie COURRENT, RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir, Collection Petites Entreprises & Entrepreneuriat, Éditions De Boeck Supérieur, 2012, p 17

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

مصدرها المذهب البروتستانتي الذي يشجع أتباعه على القيام بالأعمال الخيرية. أما في أوروبا، فوجودها كان مرتبطاً بالدول ذات الاقتصاد الرأسمالي الموجه والذي تحتضن فيه الدولة المؤسسة الاقتصادية وترعاها¹. كما أنه في القرن الماضي ظهرت أحداث كانت محفزة على زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وأضفت عليها الطابع الرسمي منها الكوارث البيئية الناجمة عن الانسكابات النفطية والحوادث النووية والتي شجعت تطوير التنمية المستدامة وما ترتب عليها من إعادة تنشيط المسؤولية الاجتماعية للشركات كتطبيق لهذه التنمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية وهذا بعدما توقف الاهتمام بها نظراً لتعدد الأحداث التي جعلت من قطاع الأعمال يركز مؤقتاً على كيفية ضمان بقاءه بسبب الحريين العالميتين والأزمات الاقتصادية ثم انتعش الاهتمام بهذه المسؤولية مجدداً بعد الأزمة النفطية لسنة 1973 وظهور مفهوم التنمية المستدامة إلى غاية صدور المواصفة القياسية 26000 التي أصبحت الإطار المرجعي الوحيد في هذا المجال². كما أنه بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، يرتبط مفهوم التنمية المستدامة ارتباطاً مباشراً بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. هذا الأخير هو التطبيق العملي للتنمية المستدامة من طرف المؤسسات بل تعتبر ترجمة لمفهوم التنمية المستدامة في الإدارة والتسيير³. فوجهة النظر هذه يشترك فيها الكثير من الباحثين الذين يرون أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي رافعة لتنفيذ التنمية المستدامة على النحو المحدد في اتفاقية ريو بشأن البيئة والتنمية لعام 1992. ومنهم من يعتبرون أنه بوضع المسؤولية الاجتماعية للشركات في سياقها التاريخي، تشكل التنمية المستدامة امتداداً لمجالها التاريخي ويقدران أنه منذ الحرب العالمية الثانية أصبحت التنمية المستدامة هي بمثابة العقد الثالث للمسؤولية الاجتماعية للشركات⁴. وهناك من يعتبر أنه منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وإلى غاية يومنا هذا، مرت المسؤولية الاجتماعية للشركات بأربعة محطات أساسية وهي⁵:

- الفترة الممتدة من 1950 إلى 1960: كان المسؤولية الاجتماعية للشركات منحصرة فقط في الأعمال الخيرية وتلجأ إليها المؤسسات بشكل طوعي؛
- الفترة الممتدة من 1960 إلى 1970: أصبحت فكرة المسؤولية الاجتماعية تنفذ كاستجابة للمؤسسات إلى ضوابط مطلوبة قانونية في حدود مطالب اجتماعية؛

¹ Jean-Pascal GOND & Jacques IGALENS, La responsabilité sociale de l'entreprise, Collection Que sais-je ?, éditions Presses Universitaires de France, Paris, France, 2014, p. 7

² Philippe SCHÄFER & Vincent HELFRICH, La RSE en schémas, collection la gestion en schémas, Éditions Ellipses, Paris, France, 2022, p. 32

³ Abderrahmane LAIB, la pratique de la responsabilité sociale des entreprises par les normes ISO : cas des entreprises économiques algériennes, American Journal of Innovative Research and Applied Sciences, volume 6, numéro 5, 2018, p. 211

⁴ Abderrahmane LAIB & Rachida SAHRAOUI, Codes de conduite pour la pratique de la RSE : analyse du code de conduite de l'entreprise algérienne SONATRACH, Journal of Academic Finance Volume 12, numéro 1, 2021, p. 119

⁵ William C. FREDERICK, Commentary: Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future, Frontiers in Psychology, www.frontiersin.org, Volume 7, Article 129, February 2016, p. 1

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

- الفترة الممتدة من 1970 إلى 1990: طورت المؤسسات ثقافة أخلاق الأعمال تحت ضغط مجموعات واسعة من أصحاب المصلحة؛

- الفترة الممتدة من 1990 إلى غاية يومنا هذا: أصبحت المؤسسات تهتم وتراعي الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة الطبيعية وعلى المجتمع بصفة عامة في ظل تنامي الاهتمام بالتنمية المستدامة.

2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية للشركات على كلا من المستويين الأكاديمي والمهني. على المستوى الأكاديمي، اقترح العديد من الباحثين تعريفا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلى المستوى المهني، قدمت الكثير من الهيئات المحلية والدولية من جهتها تعاريفا لهذه المسؤولية. من فيما يلي تفصيلها:

2.1 التعاريف الأكاديمية:

نقتصر على تقديم التعاريف التي جاء بها رواد المسؤولية الاجتماعية للشركات:

(1) تعريف HOWARD BOWEN: يعتبر الكثير من المختصين أن هذا الباحث بمثابة الأب المنظر والمؤسس للمسؤولية الاجتماعية للشركات. في سنة 1953، صدر له كتابا يحمل عنوان Social Responsibilities of the Businessman. في هذا الكتاب يرى BOWEN أن هناك المئات من منظمات الأعمال تمتاز بسلطة تحديد مسار حياة المواطنين بالإضافة إلى أشياء أخرى وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال قد تكون إحدى الوسائل التي تسمح بمعالجة الكثير من المسائل الاقتصادية. وعلى أساس هذا التصور، قدم تعريفه الشهير للمسؤولية الاجتماعية معتبرا إياها أنها مسؤولية رجال الأعمال مسؤولية في متابعة السياسات واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تعتبر صالحة ومفيدة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع¹.

(2) تعريف فريدمان سنة 1962 والذي بالنسبة له، فإن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي تطوير الأرباح مع احترام القوانين والتشريعات². وقد أعاد تأكيد موقفه هذا من المسؤولية الاجتماعية في مقال له صدر بجريدة نيويورك تايمز New York Times بتاريخ 13 سبتمبر 1970 والذي جاء فيه أنه في ظل الاقتصاد الرأسمالي الحر، فإن المدراء التنفيذيون يشتغلون لفائدة أصحاب رؤوس الأموال، وأن مسؤوليتهم اتجاه هؤلاء تتمثل في إدارة النشاط الذي يسرونه وفق رغبات المساهمين والتي ستكون دائما جني أكبر قدر ممكن من الأرباح مع الالتزام بالقواعد الأساسية للمجتمع سواء تلك المنصوص عليها في القانون أو تلك المتجسدة في الأعراف والقواعد الأخلاقية³.

¹ Howard R. BOWEN, Social Responsibilities of the Businessman, New York, Harper et Brothers. USA, 2013, p. 6

² Milton FRIEDMAN, Capitalism and freedom, the university of Chicago Press, USA, fortieth anniversary edition, 1962, p. 135

³ Milton FRIEDMAN, A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Archives, Sept. 13, 1970

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

- (3) تعريف صاحب جائزة نوبل للاقتصاد لسنة 1972 الاقتصادي الأمريكي كينيت أرو Kenneth ARROW في مقال صدر له عن جامعة هارفارد سنة 1973 والذي يعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها قدرة المؤسسة على تصحيح الاختلالات الموجودة في السوق وعلى وجه الخصوص تلك الآثار السلبية التي تقع على عاتق الأطراف ذات المصلحة¹.
- (4) تعريف كيث ديفيس Keith DAVIS سنة 1973: يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي استجابة المؤسسة للقضايا التي تتجاوز الالتزامات الاقتصادية والفنية والقانونية الضيقة وتتعداها إلى السعي إلى تحقيق فوائد اجتماعية جنباً إلى جنب مع المكاسب الاقتصادية التقليدية التي تسعى إليها الشركة².
- (5) تعريف كارول Caroll سنة 1979: يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التي ينتظرها المجتمع من المنظمات في فترة زمنية. وتأخذ مستويات المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة³. كما أن هذا الباحث يرى أن للمؤسسة أربعة أنواع من المسؤوليات وهي المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية⁴.
- (6) تعريف WOOD سنة 1991: بالنسبة لهذا الباحث، فإن مسؤولية اجتماعية للشركات تندرج تحت هدفين فرعيين، التأثيرات الاجتماعية من ناحية والتنفيذ الفعال للبرامج والسياسات الاجتماعية ومن ناحية أخرى. يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق مبدأ أطلق عليه ما يسمى بالاستجابة الاجتماعية والتي يدخل ضمنها تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح والتحكم في القضايا المجتمعية⁵.
- (7) تعريف Clarkson سنة 1995: حسب هذا الباحث، تتحمل المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية على ثلاثة مستويات، المؤسسي والتنظيمي والفردية. هذه المستويات تخص العلاقة مع أصحاب المصالح لأن المؤسسة تدير علاقتها الاجتماعية مع هؤلاء وليس مع المجتمع وأن مسؤولية المؤسسة تكون اتجاه هؤلاء الأطراف. يترتب على هذه العلاقة انعكاسات على الأداء الاجتماعي للمؤسسة⁶. حسب Clarkson فإن مدى تحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية مرتبط بمفهوم عالي الأهمية وهو الاستجابة الاجتماعية والذي يعني موقف الإدارة اتجاه القضايا الاجتماعية في استراتيجياتها. هذا الأخير حددها في أربعة مواقف وهي موقف استكشافي وموقف دفاعي وموقف القبول والاستجابة وموقف استباقي. في الموقف الاستكشافي، تنتهج

¹ Kenneth J. ARROW, Social responsibility and economic efficiency, Harvard university Kennedy School of Government, USA, 1973, p. 304

² Keith DAVIS, The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, The Academy of Management Journal , Vol. 16, No. 2, Jun. 1973, p. 312

³ Archie B CAROLL, a three dimensional conceptuel model of corporate social responsibility, the Academy of Management Review , Vol. 4, No. 4, Oct., 1979, p. 499

⁴ Archie B CAROLL, Op. Cit, p. 500

⁵ Donna J. WOOD, Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, vol.16, n°4, 1991, p. 693

⁶ Max B. E. CLARKSON, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, volume 20, numéro 1, 1995, p. 100

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

المؤسسة إستراتيجية نكران مسؤوليتها. في هذه الحالة فإنها تبذل جهد أقل مما هو مطلوب منها. في الموقف الدفاعي، تتقبل المؤسسة مسؤوليتها دون أن تتحملها وتتحمل تبعاتها. في موقف لاستجابة، تتقبل المؤسسة مسؤوليتها كاملة. أما في الموقف الاستباقي، تتحمل المؤسسة مسؤوليتها وتضعها ضمن خططها¹.

(8) تعريف Swanson سنة 1995: انطلق هذا الباحث من نموذج Wood حيث قام بإدخال تحسينات عليه وقدم تصورا آخر للمسؤولية الاجتماعية للشركات واعتبرها ثمرة الثقافة تنظيمية للمؤسسة والتي ترمز إلى مجموع الممارسات المشتركة التي تم تكوينها بواسطة الممارسات المتراكمة لجميع أعضاء المنظمة. كما يعتبر أن محتوى المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى التفاعل بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية في حد ذاتها وعمليات إدارة والقضايا الاجتماعية ونتائج السياسات المنفذة من طرف المؤسسة².

يلخص الجدول أدناه أهم الطروحات النظرية التي جاء بها أهم رواد المسؤولية الاجتماعية

للشركات منذ بداية الاهتمام في البحث فيها:

الجدول رقم 1: تطور الطروحات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات

المراحل	الرواد	المحاور الأكثر تداولاً	الدوافع	المفاهيم المفتاحية
1970-1950	Bowen (1953) ; Friedman (1970)	الأخلاق والالتزامات الاجتماعية للمؤسسات	توضيح حدود المسؤولية الاجتماعية للشركات وعواملها الخارجية	أخلاقيات الأعمال، الأعمال الخيرية، المسؤولية الاجتماعية للشركات
1985-1970	Wallich et McGowan (1970) ; Preston (1975) ; Carroll (1979)	ممارسة المسؤولية الاجتماعية والآثار الاجتماعية	التوفيق بين وجهات النظر المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات	الحساسية الاجتماعية للمؤسسات، الأداء الاجتماعي
2000-1985	Carroll (1989) ; Freeman (1984) ; Clarkson (1995)	الإدارة الإستراتيجية وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح	الجعل من المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية بواسطة الإدارة الجيدة للعلاقة مع أصحاب المصالح وللبيئة الخارجية	الأطراف ذات المصلحة، التنمية المستدامة، موطنة المؤسسات
منذ بداية السنوات 2000	Matten et Moon (2008) Banerjee (2003) Bowen et al. (2008)	إدماج مفاهيم جديدة ومؤثرة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات	إدماج المسؤولية الاجتماعية في الفهم الشامل للمنظمة	علاقة المؤسسة بالمجتمع على وجه العموم، القبول الاجتماعي، المؤسسة المواطنة، الأبعاد المحلية

¹ Max B. E. CLARKSON, Op. Cit., p. 96

² Dianne L. SWANSON, Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model, Academy of Management Review, vol.20, n°1, 1995, p.56-57

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية السياسية	بواسطة الاهتمام بأوجهها المختلفة الثقافية والسياسية والوظيفية			
---	--	--	--	--

المصدر: Sofiane BABA, Rachid MOUSTAQUIM et Éric BEGIN, responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique», VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 16 numéro 2 | septembre 2016, mis en ligne le 30 septembre 2016, consulté le 21 décembre 2022

2.2 التعاريف المهنية:

نقتصر على تقديم التعاريف التالية:

- (1) تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية World Business Council for Sustainable Development سنة 1999: هي الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل¹.
- (2) تعريف البنك الدولي world Bank سنة 2004: هي التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعمل مع الموظفين، وأسرتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على السواء².
- (3) تعريف المفوضية الأوروبية: أنها الإدماج الطوعي للاهتمامات الاجتماعية والبيئية في الأنشطة التي تمارسها المؤسسات وكذلك في علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية وهم المساهمون والموردون والزبائن والموردون والشركاء والمجتمع المحلي وذلك بغرض الإشباع الكلي لرغباتهم بما يتماشى مع ما تفرضه القوانين وأيضا الاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة³.
- (4) تعرف المواصفة القياسية أيزو 26000 المسؤولية الاجتماعية بأنها "مسؤولية المنظمة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، مما يؤدي إلى سلوك شفاف وأخلاقي والذي يساهم في التنمية المستدامة بما في ذلك صحة ورفاهية المجتمع، ويأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة بما يتوافق مع القوانين المعمول

¹ World Business Council for Sustainable Development – Corporate Social Responsibility, Meeting Changing Expectations : WBCSD's first report on corporate social responsibility Geneva, Switzerland , 1999, p. 3

² Bruno BOIDIN, Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement, Revue Mondes en développement, éditions De Boeck Supérieur, volume 4, n° 144, 2008, p. 7

³ Commission européenne, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011 à 2014, Commission européenne, Bruxelles, Belgique, 2011, p. 19

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

بها ومتوافق مع المعايير الدولية. وهي جزء لا يتجزأ من جميع أنشطة المنظمة ويتم تنفيذها في جميع علاقاتها¹.

استنادا إلى التعاريف السابقة يتضح أن²:

- 1) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام بالإسهام في التنمية المستدامة بهدف خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية عن طريق الاهتمام بالبيئة والمجتمع.
- 2) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن تتحمل منظمات الأعمال المسؤولية عن الأثر البيئي والاجتماعي لعملياتها وأنشطتها بمعنى أن المؤسسة مسؤولة بشكل فعلي عن تأثير أنشطتها على العملاء والموظفين والمساهمين والمجتمعات والبيئة.
- 3) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسة. فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو متطلب قانوني بحيث يتعين عليها أن تأخذ مزيدا من الخطوات لتحسين نوعية الحياة لعمالها والمجتمع المحلي والمجتمع بأكمله.
- 4) إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والبعد الثاني خارجي وينعكس في مبادرات مؤسسة الأعمال في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع.

3. علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

فيما يخص علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، توجد وجهات نظر مختلفة تربط هذه العلاقة منها من يرى أصحابها أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المؤسسة الاقتصادية وتدريبهم على أثارها على المجتمع بصفة عامة ووضع خطط لوقاية وحماية المنشآت بغرض التقليل من المخاطر البيئية. ومنهم من يرى أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمؤسسة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وقد حصرها في أربعة فئات، الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، والثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل، والثالثة تخص الممارسات الحسنة اتجاه الأفراد وأما الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال. ومنها من يرى أن مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية تنحصر في أمور محددة وهي الصحة والسلامة المهنية ومكافحة كل أشكال التمييز في العمل. ومن وجهات النظر أيضا تلك التي يرى أصحابها أنه من أجل تحقيق ذلك تستعين المؤسسات بمجموعة من الأدوات أهمها

¹ International Standard Organisation, ISO 26000, Lignes directrices à la responsabilité sociétale, AF-NOR NF, 2010, p. 2

² العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، سنة 2011، ص. 171

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد. كما وأنه بالنسبة لآخرين فإنه في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن "إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل من المؤسسة الاقتصادية تتصرف تصرفات مسؤولة اجتماعيا ويكون ذلك بأن تدخل ضمن اهتماماتها ممارسات جديدة أهمها التكوين والتدريب على المدى الطويل والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتحقيق التوازن بين التزامات العامل المهنية والعائلية وتطبيق مبدأ العدالة في الأجور والمكافآت وتوضيح الآفاق المهنية للعاملين والأهم من ذلك مشاركة العمال في الأرباح بمختلف الطرق الممكنة والمتاحة¹. وهناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تقود المؤسسات إلى الاستثمار بشكل كامل في إدارة الرأسمال البشري الذي تزخر به ومحاولة الابتكار في العلاقات مع العمال بعيدا عما تفرضه القوانين والتشريعات من التزامات اتجاه هؤلاء وكذلك الاستثمار في علاقاتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة. كما أن البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات لا ينفصل عن إدارة الموارد البشرية². وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية حتى تكون دافعا مهما بالنسبة من أجل تبني التصرفات المسؤولة اجتماعيا. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تلعب هذه الإدارة دورا استراتيجيا ويكون ذلك بإشراكها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا ما يساعدها على أن تتحصل على بعض من الفوائد صنفها البعض إلى ثلاثة فئات، فوائد إستراتيجية وفوائد اقتصادية طويلة المدى وفوائد اقتصادية قصيرة المدى. فأهم الفوائد الإستراتيجية هي مناخ اجتماعي مستقر وتضافر جهود العمال حول مشروع المؤسسة الاقتصادية. أما الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد فيمكن حصرها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسين الأداء وبالتالي نتائجها. أما الفوائد الاقتصادية على المدى القصير فتكمن في ارتفاع مستويات الإنتاجية³.

المطلب الثاني: دور المواصفات القياسية الأيزو في التوجهات الجديدة للتدقيق الاجتماعي

1. مفهوم المواصفات:

يتفق كل المختصين في إدارة الأعمال أن مفهوم المواصفة معقد للغاية وهذا نظرا لتعدد وتنوع المجالات التي اقتحمها المواصفات، فأصبحت كل مجالات نشاط المؤسسات معنية بتطبيق مواصفات خاصة بها فظهرت مواصفات تجارية ومواصفات مالية ومواصفات اجتماعية ومواصفات بيئية. وتعود أسباب ودوافع بروز وتطور المواصفات من أجل وضع قواعد ونظم تسير عليها المؤسسات. كما أن المواصفات قد تكون وطنية كما قد تكون

¹ العايب عبد الرحمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية لشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة استكشافية على ستة مؤسسات اقتصادية عمومية بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، 2018، ص 122

² Claire DUPONT & Romina GIULANO & Jean Marie PERETTI, de l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? 31e Université d'été de l'Audit Social, Institut de l'Audit Social & ESSEC Business School, Université de Mons, Belgique, 29 et 30 août 2013, p. 1

³ العايب عبد الرحمان، مساهمة ادماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2013، ص 22

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

إقليمية وقد تكون دولية، بمعنى أنه تنبع هذه المواصفات من هيئات ومنظمات وطنية أو هيئات إقليمية أو هيئات دولية. وقد تصدر المواصفات من منظمات رسمية أو منظمات مهنية أو من منظمات غير حكومية.

تعرف المواصفة بأنها مجموعة من القواعد أو الإرشادات أو الخصائص للأنشطة أو نتائجها، والهدف منها هو تحسين جودة العمليات والمنتجات. ويتم تطوير المواصفات بتوافق آراء الخبراء التقنيين و/ أو الاقتصاديين¹. كما تعرف على أنها مجموعة من الوثائق تستند إلى درجات وطبيعة مختلفة من توافق الآراء على المستوى الصناعي أو الوطني أو الإقليمي أو الدولي، توضع على أساس طوعي بدءاً من المواصفات القائمة على تقنيات حاصلة على براءة اختراع إلى مواصفات رسمية ودولية كاملة². وعرفت منظمة الأيزو المواصفات بأنها وثيقة يتم صياغتها بالإجماع والتي توضع للاستخدام المتكرر تحتوي على القواعد أو المبادئ التوجيهية أو خصائص الأنشطة أو نتائجها، مما يضمن المستوى الأمثل عند التطبيق في سياق معين³. وتم تعريفها بأنها وثيقة تحتوي على بيانات مرجعية تم وضعها بشكل جماعي وتكون أساس للعمل من أجل حل لمشاكل تمتاز بالطابع التكراري⁴. وعرفت بأنها وثيقة متاحة للجميع، يتم إعدادها بالإجماع من طرف المنظمات المعترف بكفاءتها سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي، وتقوم هذه الأخيرة بتبني محتوياتها بهدف تلبية حاجة صريحة⁵. وعرفت أيضاً بأنها وثيقة فنية معتمدة من قبل هيئة التقييس المعترف بها تستعمل في مجال التطبيق المتكرر أو المستمر، ما يميزها أنها ليست إلزامية. كما تعرف بأنها توفر الوثائق المرجعية مع الحلول للمشاكل الفنية والتجارية المتعلقة بالمنتجات والسلع والخدمات التي تنشأ تحدث بين الشركاء بشكل متكرر في علاقاتهم سواء كانت اقتصادية أو علمية أو تقنية أو اجتماعية⁶.

تتفق التعاريف المقدمة في خمسة أشياء أساسية وهي:

- البعد تقني للمواصفة
- الطبيعة المتكررة عند التطبيق
- الطابع الطوعي في تطبيق المواصفة

¹ Abderrahmane LAIB, Normalisation ISO et pratique de la RSE : cas des entreprises algériennes, revue européenne du droit social, Op., Cit., p. 63

² Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA et Alan BRYDEN, la normalisation : principes, histoire, évolutions et perspectives, revue « Responsabilité et environnement » n°067, juillet 2012, p 06

³ International Standardisation Organisation « ISO », ISO/CEI Guide 2:2004(fr) : Normalisation et activités connexes — Vocabulaire général, disponible sur le site <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:guide:2:ed-8:v1:fr>, publié le novembre 2004, consulté le 23 décembre 2022

⁴ Agnès GRECARD, Normalisation, certification : quelques éléments de définition. In : Revue d'économie industrielle, volume 75, 1996, p 46

⁵ Danièle BENEZECH, la norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, revue d'économie industrielle, volume 75, 1996, p. 27

⁶ Jacques IGALENS, norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'iso 26000, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 3, numéro 23, 2009, p. 94

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

- لكل مواصفة مجال معين، مما يحدد ويبين حدود تطبيق الوثيقة
- المساهمة في تبسيط المعاملات بين الشركاء من خلال توحيد المصطلحات

2. مفهوم التقييس:

أما التقييس، فهو عملية إنتاج المواصفات القياسية لتحقيق هدف من حيث المصلحة العامة لذلك يتم تطوير المواصفات على أساس توافقي¹. كما يعرف بأنه إنه عملية تطوير وإنتاج الوثائق المرجعية، أي المواصفات². ويعرف بأنه نشاط قادر على إنشاء قواعد مخصصة للاستخدام المشترك والمتكرر بهدف الحصول على درجة تطبيق أمثل للمواصفات القياسية في مجال معين وكذلك من أجل مواجهة مشاكل حقيقية أو محتملة في ذلك المجال³. كما يعرف بأنه توفير القواعد والأطر المرجعية التي تشتمل على الحلول التقنية والتجارية التي وضعها الخبراء والمهنيون في المهن فيما يتعلق بالمنتجات أو السلع الرأسمالية أو الخدمات والتي يتم نشرها بلغة مشتركة، مما يساعد على تعزيز الحوار بين الشركات المصنعة وعملائها والشركاء الآخرين. تحدد هذه الوثائق المفردات والأبعاد والخصائص وطرق الاختبار والقواعد المختلفة التي تسهل التبادل⁴.

3. دور وأهمية التقييس بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:

أصبح للتقييس أهمية كبيرة لما يوفر من وثائق مرجعية يتم إعدادها بتوافق الآراء من قبل جميع الأطراف المعنية، والتي تخص قواعد أو خصائص أو توصيات على الممارسة الجيدة المتعلقة بالمنتجات والخدمات والطرق والعمليات والمنظمات. يهدف التقييس بصفة عامة إلى تشجيع التنمية الاقتصادية والابتكار مع مراعاة أهداف التنمية المستدامة.

وتقدم المواصفات القياسية مجموعة من المزايا أهمها⁵:

- (1) أداة تبادل تسمح بتطوير الأسواق وفقا للقواعد والممارسات المنسقة والحد من الحواجز التقنية.
- (2) تساعد في الحفاظ على سمعة المؤسسة وجودة علاقاتها مع أصحاب المصلحة. وتستخدمها المؤسسات المعايير بشكل متزايد كأداة لإدارة أصحاب المصلحة.

¹ Danièle BENEZECH, Op. Cit., p. 28

² Agnès GRECARD, Op. Cit., p. 45

³ Grégory LECLERCQ, La norme ISO 9000 comme vecteur de professionnalisation de la fonction RH : une revue de la littérature, Communication présentée dans le cadre des travaux du congrès AGRH, Friburg, Suisse, 2007, p. 7

⁴ Abderrahmane LAIB, Normalisation ISO et pratique de la RSE : cas des entreprises algériennes, revue Op. Cit., p. 64

⁵ صحراوي رشيدة والعايب عبد الرحمان، التطبيقات الجديدة للتدقيق الاجتماعي على ضوء المواصفات القياسية لمنظمة العالمية للتقييس، الملتقى الدولي الأول حول واقع تطبيق المحاسبة، الجباية ومراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة، يومي 20 و 21 ديسمبر 2022، ص 7-8

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

- (3) تعتبر الشهادات مثل الأيزو المتحصل عليها على أساس تطبيق المواصفات القياسية بمثابة جوازات سفر حقيقية للوصول إلى أسواق معينة.
- (4) تلعب المواصفات دورا بالغ الأهمية في الشؤون الدولية وفي تعزيز سياسات التنمية المستدامة حيث توفر لأصحاب المصلحة الحد الأدنى من الضمانات بشأن الامتثال لمعايير الجودة وحماية البيئة والحقوق الاجتماعية.
- (5) لها تأثيرات إيجابية على المجتمع ككل، حيث يمكن للمستهلكين الاستفادة من المنتجات التي تجمع بين الجودة والسلامة.
- أما حسب منظمة الإيزو، فإن للتقييس مجموعة من الفوائد أهمها¹:
- (1) التقييس صالح للتطبيق على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والمجتمعي.
- (2) مواءمة المواصفات الفنية والمواصفات الأخرى للمنتجات والخدمات مما يجعل من الصناعة أكثر كفاءة.
- (3) إزالة الحواجز أمام التجارة.
- (4) تساعد المواصفات على توفير الأطر التنظيمية ذات الصلة بالممارسات الضرورية لدعم وتحسين الجودة السلع والخدمات والعمليات.
- (5) تساعد المواصفات على توفير الأطر التنظيمية ذات الصلة بالممارسات الضرورية لدعم وتحسين السلامة.
- (6) تساعد المواصفات على توفير الأطر التنظيمية ذات الصلة بالممارسات الضرورية لدعم وتحسين الاستدامة.
- (7) تساعد المواصفات في توفير المتطلبات التي يمكن الاستشهاد بها عند التعاقد بين الأطراف
- (8) تساعد المواصفات في توفير المتطلبات التي يمكن الاستشهاد بها عند وضع التشريعات.

4. مواصفات القياسية التي تهتم بالتدقيق الاجتماعي:

أصبحت المؤسسات تبدي اهتماما متزايدا بتطبيق الإجراءات التي تسمح لها بتبرير بعضها من ممارساتها الإدارية. وقد زاد هذا الاهتمام مع ظهور سلسلة من المعايير والمقاييس التي تشجع المؤسسات على تحسين أساليب وإدارتها وتسييرها² ومنها ما جاءت به المنظمة الدولية للتقييس الأيزو والتي قامت بوضع مجموعة

¹International Standardisation Organisation « ISO », Pratiques de normalisation recommandées par l'ISO et l'IEC à leurs organismes nationaux, ISO/IEC GUIDE 59 :2019(F), deuxième édition, Vernier, Genève, Suisse, 2019-08, p. V

² Octave GELINIER. Et autres, Développement durable : pour une entreprise compétitive et responsable, 3eme édition, ESF Editeur, Paris, France, 2005, p. 94

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

من المواصفات تحاول من خلالها تعزيز ممارستها المسؤولة اجتماعيا حيث أنه منذ الثمانينات من القرن الماضي، استمرت هذه الهيئة في الاستثمار في مجال المواصفات المتعلقة بأبعاد إدارة المؤسسات والتي من خلالها الاهتمام بكل المجالات التي تخص المؤسسة حيث أنه بدءاً من عام 1987 تم الاهتمام بالجودة من خلال مواصفة الايزو 9000 ثم البيئة في عام 1994 من خلال مواصفة الايزو 14000 وفي عام 1997 بالمجالات الاجتماعية للمؤسسة وهذا بواسطة المعيار OHSAS 18001 وأخيراً في عام 2010 حاولت المنظمة نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات من نشر مواصفة الايزو 26000. كما تشير الكثير من الدراسات إلى الاهتمام المتزايد للتقييس بإدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات. لقد تم إحصاء أكثر من 130 مواصفة تتناول موضوعات مختلفة منها تلك التي تنطرق إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات أو طرق إعداد التقارير أو الرقابة على المخاطر المهنية¹. ويرى الكثير من المختصين أن اعتماد المواصفات القياسية 9001 و14001 و26000 يسمح بتعزيز الممارسات المصممة لتحسين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمؤسسة².

ويمكن تصنيف المواصفات القياسية إلى صنفين وهما المواصفات القابلة للإشهاد والمواصفات التي تأتي على شكل خطوط توجيهية دورها مساعدة المؤسسات على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وتنقسم المواصفات القابلة للإشهاد إلى مواصفات صادرة عن منظمة الأيزو ومواصفات صادرة عن هيئات أخرى. فيما يلي تفصيلاً لهذه المواصفات.

4.1/ المواصفات القياسية القابلة للإشهاد الصادرة عن منظمة الأيزو:

وهي ثلاثة مواصفات، المواصفة القياسية إيزو 9001 إصدار 2015 الخاصة بإدارة الجودة والمواصفة القياسية إيزو 14001 إصدار 2015 الخاصة بإدارة البيئة والمواصفة القياسية إيزو 45001 إصدار 2018 الخاص بإدارة الصحة والسلامة المهنية والذي يعوض المواصفة 18001 الصادرة عن منظمة العمل الدولية سنة 1997.

فيما يلي شرحها:

4.1.1 المواصفة القياسية إيزو 9001 إصدار 2015 الخاصة بإدارة الجودة:

أصدرت منظمة الأيزو سلسلة من المواصفات القياسية الموجهة لإدارة الجودة داخل المؤسسات تحت رمز إيزو 9000. كان أول صدور لهذه المواصفات سنة 1987 تم تطويرها أربعة مرات 1994 و2000 و2008. وقد تم الانتهاء من ضبط إصدار جديد يدخل حيز التطبيق بدءاً من سبتمبر 2015. إن الانتقال من إصدار إلى

¹ Olivier CHARPATEAU & Thierry WIEDEMANN-GOIRAN, normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises. Dans Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris, France, 2012, p.19

² Olivier BOIRAL, Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la bonne conduite des entreprises. Revue Internationale de droit et politique de développement durable. Volume 2, n° 2, 2007, p. 94

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

إصدار آخر يعتبر قطيعة بين المواصفة القديمة والمواصفة الجديدة. في كل إصدارات التي جاءت بعدها، يتم إدخال تعديلا على المواصفة بما يتماشى مع ظروف خاصة واجهت المؤسسات في تطبيقها في بيئات مختلفة.

إن الايزو 9001 هي مواصفة قياسية دولية خاصة بنظام إدارة الجودة. تساعد هذه المواصفة المؤسسات على وضع نظام إدارة الجودة. هذا الأخير يعرف بأنه مجموعة من إجراءات العمل الإدارية والفنية التي يتطلب إنجازها استخدام موارد مختلفة في ظل بناء تنظيمي محدد قادر على تحقيق نظام الجودة الذي يسعى إلى تحقيق رغبات العميل، من خلال إنتاجه لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة لجميع مراحل وعمليات شراء الموارد وتصميم المنتج¹. بواسطة هذا النظام تعمل المؤسسة على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات بغض النظر عن مجالات نشاطها وسواء تقدم خدمات أو تقدم منتجات لعملائها.

وتشهد نظم إدارة الجودة وفق المواصفة القياسية إيزو 9001 انتشارا واسعا في شتى أنحاء العالم نظرا لما يقدمه للمؤسسات من طرق وأدوات ووسائل تساعد على الارتقاء بالجودة حيث تعمل هذه المواصفة على تحقيق أعلى نسبة رضا للعميل من خلال تحقيق متطلباته الحالية والمستقبلية. فمن وجهة نظر اقتصادية بحتة، تساهم المواصفة في توحيد معايير التقييم العالمية لمختلف السلع والمنتجات والمواد والخدمات من يسهل عمليات التجارة الدولية وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية مثل سهولة الاستيراد والتصدير. أما من وجهة نظر إدارية، تساهم المواصفة في الحكم على أداء وكفاءة المؤسسات ذلك أن المؤسسة الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفة القياسية يعرف عليها أن تتميز بتسيير جيد وأداء عالي.

وتعكس الشهادة المتحصل عليها بعد وضع نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية أيزو 9001 جودة نظام إدارة الجودة وليس جودة المنتج حيث يقابل وضع نظام إدارة الجودة المطابق لهذه المواصفة الحصول على شهادة يمنحها طرف ثالث معترف به دوليا ومعتمد من طرف منظمة الإيزو. إن الحصول على الشهادة هو دليل وبرهان أمام كل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة أن المؤسسة المعنية تطبق معايير الجودة التي وضعتها منظمة الإيزو في المواصفة القياسية إيزو 9001. وحتى يمكن لأي مؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو لا بد لها وأن تقدم الأدلة والإثباتات بأن أنشطتها التي تحتويها مختلف عملياتها متحكم فيها.

4.1.2 المواصفة القياسية الأيزو 14001 إصدار 2015 الخاصة بالإدارة البيئية:

تهتم المواصفة القياسية الأيزو 14001 بالإدارة البيئية حيث أنه بواسطة تقوم المؤسسة بوضع نظام للإدارة البيئية. هذا الأخير تم تعريفه من طرف منظمة الأيزو على أنه نظام شامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي وأنشطة التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والموارد اللازمة لتطويرها، تنفيذ السياسة البيئية

¹ Sylvie ROLLAND, un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification iso 9000 par les managers, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 9 n° 29, 2009, p. 33

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

ومراجعتها والمحافظة عليها¹. وعرفته المواصفة القياسية أيزو 14000 بأنه نظام تستخدمه المؤسسة لتطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة جوانبها البيئية².

ينظر إلى الإدارة البيئية على أنها الأداة الفاعلة في المعالجة المنهجية مختلف الشؤون البيئية في كل جوانب النشاط الاقتصادي للمنظمات، ويعتبر الأخذ والعمل بها عملاً طوعياً ذاتي يأتي من قيادة المؤسسة، فهي تقوم به التزاماً منها بمسؤوليتها اتجاه البيئة باعتبارها جزء لا يتجزأ منها. وتعرف الإدارة البيئية على أنها جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها³. وقد بدأت الدول في جميع أنحاء العالم الاهتمام بالإدارة البيئية، بوصفها الوسيلة المناسبة لتصحيح أوضاع الصناعة، مما دفع العديد من الحكومات إلى وضع مقاييس تشريعية للإدارة البيئية، وتحول استخدام هذه المقاييس من أساس تطوعي إلى أن أصبح شرطاً مهماً في التعامل بين كثير من المؤسسات والهيئات والمنظمات، وصولاً إلى تطبيق الإدارة البيئية.

يساعد إتباع المؤسسة لنظم الإدارة البيئية على التعرف على مختلف المشكلات البيئية الناتجة عن أنشطتها ويلزمها في نفس الوقت على الالتزام بالتشريعات والقوانين البيئية وبالتالي تحقيقها لأداء بيئي فعال عموماً. أما على وجه الخصوص، فإن أهمية تطبيق المؤسسة للنظام البيئي تتجلى في الدعم والرفع من التنافسية بحيث أن المؤسسات التي تمتاز بقدرات تنافسية عالية ومرتفعة المردودية هي الوحيدة القادرة على أن تساهم إيجابياً وعلى الأمد البعيد في التنمية المستدامة وذلك من خلال خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل دون التأثير السلبي على حاجيات المجتمع في المجال الاجتماعي وكذلك حماية البيئة. بالإضافة إلى أن أهميتها كذلك تكمن في مساهمتها في خفض التكاليف وتحسين صورة المؤسسة على سبيل المثال تبني المؤسسات حديثاً لاستخدام التكنولوجيا النظيفة يساعدها على الحفاظ على الموارد وتوفير أموال وبالتالي تحسين أدائها وإعطائها صورة المؤسسة صديقة البيئة. ومنه فإن استدامة المؤسسة الاقتصادية تتجسد في التطبيق الميداني للتنمية المستدامة. فبالرغم من تعدد دلالاتها إلا أنه يمكن حصرها كلها في عبارة واحدة وهي قدرة المؤسسة على ضمان بقاءها في العالم الذي تنشط فيه⁴.

4.1.3 المواصفة القياسية 45001 اصدار 2018 للصحة والسلامة المهنية:

¹ Caroline GALLEZ & Aurore MORONCINI, Le manager et l'environnement : Outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse, 2003, p.18

² Mouloud KADRI, le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001, revue Marché et organisations, volume 1, n° 8, 2009, p. 203

³ Thomas REVERDY, management environnemental et dynamique d'apprentissage, Revue française de gestion, Editions Lavoisier, volume 5, n° 158, 2005, p. 188

⁴ GROUPE ONE, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003, p. 15

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

وفقا لتقديرات المكتب الدولي للعمل لسنة 2017، تحدث 2,78 مليون حادث مميت في العمل كل عام. كما يفقد حوالي 7700 شخص حياتهم كل يوم نتيجة للأمراض المهنية أو إصابات العمل. ويتم تسجيل ما يقرب من 374 مليون إصابة مرتبطة بالعمل وأمراض غير مميتة كل عام، مما يؤدي إلى توقف العمل لفترات طويلة. ترسم هذه الأرقام صورة واقعية لعالم العمل الحديث¹. وللحد من الإصابات المسجلة خلال العمل وتحسين سلامة العمال في جميع أنحاء العالم، تم إصدار مواصفة خاصة إدارة الصحة والسلامة المهنية تحمل اسم أيزو 45001. والهدف من وراء هذا الإصدار هو مساعدة المؤسسات من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، وكذا التحسين المستمر لأداء الصحة والسلامة المهنية. وتتمثل أهمية هذه المواصفة في أنها تسمح للمؤسسات بإعداد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يساعدها على إدارة مخاطر الصحة والسلامة المهنية بشكل أفضل وتحسين الأداء في هذا المجال من خلال إنشاء وتنفيذ سياسات وأهداف فعالة.

ويعرف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنه عبارة عن أداة دائمة في المنظمة من أجل تسيير والتحكم في المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. ويقوم هذا النظام بتحديد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أداؤها².

4.1.4 المواصفة SA 8000 الخاصة بالمساءلة الاجتماعية:

تم إطلاق هذا المعيار من من قبل منظمة المساءلة الاجتماعية الأمريكية Social Accountability International (SAI) وهي منظمة غير حكومية. يستند المعيار إلى مبادئ منظمة العمل الدولية. وقد شاع استعماله من طرف المؤسسات التي تنشط في دول العالم الثالث³. وقد تم إطلاق هذا المعيار استنادا إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة الدولية لحقوق الطفل والعديد من اتفاقيات منظمة العمل الدولية.

يخضع المعيار للمراجعة الدورية بناء على التحسينات التي تقترحها الأطراف المهتمة للتحسينات. وقد تمت مراجعة هذا المعيار أربعة مرات وهي سنة 2001 وسنة 2004 وسنة 2008 وسنة 2014. إن غرض ونطاق هذا المعيار هو تحديد المتطلبات الضرورية التي تمكن المؤسسات من ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك بتطوير والمحافظة وتطبيق السياسات والإجراءات التي تمكنها من إدارة المواضيع والمشاكل التي قد تقوم بها والتي لديها القدرة على السيطرة أو التأثير فيها وإثبات للأطراف المعنية أن هذه السياسات والإجراءات والممارسات تتوافق مع متطلبات هذا المعيار. كما أن متطلبات هذا المعيار هي ذات بعد عالمي بغض النظر عن الموقع الجغرافي والقطاع الصناعي وحجم المؤسسة⁴.

¹ Elizabeth GASIOWSKI-DENIS, ISO 45001 vient de paraître, disponible sur le site de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/news/ref2272.html>, Publié le 12 mars 2018, consulté le 14 août 2021

² Alban VAN DURME, les PME/TPE du secteur de la construction en région wallonne face à l'ISO 45001. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Belgique, 2019, p. 27

³ Sophie BOUTILLIER & Beatriz Castilla RAMOS, gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique, revue Marché et organisations, éditions L'Harmattan, volume 2, numéro 9, 2009, p. 100

⁴ Social Accountability International SAI, Responsabilité Sociale 8000 : Social Accountability 8000, traduction française, New York, USA, 2001, p. 4

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

بواسطة تطبيق هذا المعيار فإن المؤسسات التي تنخرط فيه من جميع أنحاء العالم تشهد أنها هي ومورديها وشركات المناولة التي تتعامل معها أنها توفر ظروف عمل ملائمة وتصورون كرامة الإنسان¹.
يشمل هذا المعيار عدة جوانب ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية أهمها²:

- حرية تكوين الجمعيات
- عدم وجود تمييز
- غياب عمالة الأطفال والعمل الجبري
- الأجور وساعات العمل
- التنازل عن الممارسات التأديبية
- وتكمن فوائد ومزايا تطبيق المعيار SA 8000 فيما يلي:
- تحسين كفاءة العاملين ودعم ولائهم
- الحد من نسبة استبدال العمالة
- وضع قيم الكيان موضع التنفيذ
- تعزيز سمعة الكيان ودعم علامته التجارية
- تحسين أداء العاملين والاحتفاظ بهم وتحسين عملية توظيفهم

4.2 المواصفة القياسية غير قابلة للإشهاد الصادرة عن منظمة الأيزو-الأيزو 26000:-

في عام 2001، حددت المنظمة العالمية للتقييس الحاجة إلى معيار مخصص حصرياً للمسؤولية الاجتماعية. كان الهدف من المشروع هو تقديم إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية لجميع أنواع المنظمات. خلال هذا العام، تم تشكيل مشروع المواصفة القياسية أيزو 26000. في عام 2010، تم اعتماد المعيار. وتحدد فيه أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي استعداد المؤسسات لتحمل المسؤولية وحساب تأثيرات أنشطة وقرارات الفرد على المجتمع والبيئة³.

تم إعداد هذه المواصفة من خلال استخدام آراء العديد من الأطراف المعنية بالإضافة إلى خبراء من أكثر من 80 دولة و40 هيئة إقليمية منخرطة في أوجه مختلفة من المسؤولية المجتمعية. تم تشكيل الخبراء في 6 مجموعات مختلفة من الأطراف المعنية وهم المستهلكون والحكومة والصناعة والعمال والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات الخدمات والدعم والبحث. بالإضافة إلى ذلك تم عمل نص خاص لتحقيق التوازن بين الدول النامية والمتقدمة بالإضافة إلى التوازن بين الجنسين أثناء تقسيم المجموعات.

إن الأيزو 26000 هي مبادرة التي تقوم منظمة الأيزو بوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو "توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية. وقد تم إصدار هذه المواصفة بشكل رسمي شهر ديسمبر من سنة 2008. إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية شهر سبتمبر من سنة 2010.

¹ François LEPINEUX, Jean-Jacques ROSE, Carole BONANNI et Sarah HUDSON, La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques, Collection : Management Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2016, p. 138

² Sophie BOUTILLIER & Beatriz Castilla RAMOS, Op. Cit., p. 100

³ Abderrahmane LAIB, la pratique de la responsabilité sociale des entreprises par les normes ISO : cas des entreprises économiques algériennes ? Op. Cit., p. 212

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

تهدف مواصفة أيزو 26000 إلى ما يلي¹:

(1) مساعدة المؤسسة في تناول مسؤوليتها الاجتماعية وتقديم التوجيه العملي المتعلق بتفعيل المسؤولية الاجتماعية والتعرف على الأطراف المعنية والاشتراك معها وتعزيز مصداقية التقارير والإفصاح بشأن المسؤولية الاجتماعية.

(2) التأكيد على نتائج الأداء وتطويره.

(3) زيادة رضا وثقة الأطراف المهتمة.

(4) الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

(5) التماشي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الأيزو الأخرى القائمة بالفعل وعدم التعارض معها.

إن أهم ما يميز المواصفة أيزو 26000 هو أنها مواصفة إرشادية في المسؤولية المجتمعية تقوم بالتزويد بالإرشادات ولا يوجد نية لأن تكون طرف ثالث لمنح الشهادات، وهي بذلك ليست مواصفة من مواصفات نظم الإدارة.

5. البعد الاجتماعي للمواصفات القياسية:

حسب Joras & Jonquière، فإن مصطلح البعد الاجتماعي قد غزا عالم إدارة الأعمال خصوصا فيما يتعلق بمجالات استعماله والتي أهمها هو كل ما يتعلق بالتنظيم العيش في الوسط المجتمعي وكل ما يتعلق بعالم الشغل وأيضا كل ما يتعلق بظروف العمل. ومن بين من التعاريف التي أعطيت للبعد الاجتماعي أنه كل القضايا المرتبطة بمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة².

ويستمد البعد الاجتماعي مصدره وقيمه من مختلف المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. ومنه، فإن البعد الاجتماعي حسب المواصفات القياسية يكمن في مدى اهتمامها بكل من الرأسمال البشري وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

5.1 مكانة الموارد البشرية في المواصفات القياسية:

أعطت المواصفات السالفة الذكر للموارد البشرية مكانة جد معتبرة واهتمام بالغ وذلك لكون أن هذه المواصفات تعنى بوضع أنظمة إدارية والتي لا يمكن أن تطبق على الوجه الصحيح دون الاعتماد على عنصر بشري كفؤ ومحفز.

5.1.1 الموارد البشرية حسب ما جاء في المواصفة القياسية الأيزو 9001 إصدار 2015:

يمكن حصر المبادئ التي اهتمت بالموارد البشرية في هذه المواصفة مبدئين هما مبدأ القيادة ومبدأ إشراك العاملين:

(1) مبدأ القيادة: إن نجاح نظام إدارة الجودة يتوقف على مدى قناعة الإدارة العليا في المؤسسة بأهميته لتحقيق التحسين المستمر. هذا ما يجب التأكيد عليه في شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن إدارة الجودة تتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية من الإدارة العليا.

¹ Didier GAUTHIER, Quelles ont été les motivations pour l'implication de la France dans le processus de développement de l'ISO 26000, commission de normalisation ISO 26000 AFNOR, Groupe AFNOR – <http://www.afnor.org/developpementdurable>, septembre 2007, p. 1

² Michel JONQUIERES & Michel JORAS, Glossaire de l'audit du social, Collection : Hors collection, EMS Editions, Paris, France, p. 33

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

يجب أن تكون القيادة في دعم العاملين من خلال: تزويدهم بالموارد اللازمة، التدريب الكافي، التحفيز، تقدير جهودهم الإيجابية. كذلك يجب أن تكون قدوة في تشجيع الاتصال وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات والأهداف.

(2) مبدأ إشراك العاملين: جاء في هذا المبدأ أنه من الضروري أن يكون جميع العمال أكفاء ومخولين في إضافة قيمة للمؤسسة. لتحقيق ذلك، على الإدارة العليا أن تحسن قدراتهم ورفع من كفاءتهم. كذلك، فإنه من المهم إشراك العمال على جميع المستويات في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال احترامهم كأفراد والاعتراف بالمهارات والمعارف التي يمتلكونها. فالعاملون في مختلف المستويات هم جوهر المؤسسة، ومشاركتهم الكاملة من استخدام قدراتهم لصالح المؤسسة. ويتحقق ذلك بإدراك أهمية دورهم في المؤسسة، والعقبات التي تحد من أدائهم والبحث بفعالية عن فرص تحسين العمل ورفع مستوى كفاءتهم. كل ذلك يساعد في تحقيق الرضا عن العمل والشعور بالمسؤولية تجاه الأداء، والمشاركة في التحسين المستمر. وتتطلب المشاركة ما يلي:

- أن تكون أهداف المؤسسة معروفة ومفهومة من قبل العاملين
 - أن تؤخذ احتياجات وتوقعات العاملين في الاعتبار
 - يتم توفير الموارد البشرية اللازمة
 - أن يتم تدريب العاملين
 - أن يتم تحسيس وتوعية العاملين بأهداف المؤسسة
 - أن يتم إشراك الموظفين في تحقيق أهداف الجودة
 - أن يتم الاعتماد على نظام الاتصالات الداخلية فعال بما يخدم تحقيق نظام إدارة الجودة لأهدافه
- أما عن متطلبات هذه المواصفة القياسية ذات الصلة بالموارد البشرية في آخر إصدار لها سنة 2015، فقد جاءت كالتالي:

(1) الفقرة رقم 5.1.1 القيادة والالتزام: يجب أن تظهر القيادة العليا دعمها والتزامها اتجاه نظام إدارة الجودة من خلال ضمان توفير الموارد اللازمة والمشاركة والدعم والتوجيه للأفراد للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة.

(2) الفقرة رقم 5.3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات: يجب أن تتأكد الإدارة العليا من أن المسؤوليات والصلاحيات للأدوار ذات العلاقة قد تم تحديدها والتكليف بها ونشرها وفهمها من داخل المؤسسة.

(3) الفقرة رقم 7.1.2 الموارد البشرية: يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ولضبط العمليات بها.

(4) الفقرة رقم 7.2 الكفاءة: يجب على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

- تحديد المهارات اللازمة للأفراد الذين يؤدون عملاً التي يساعد على تحسين جودة الأداء؛
- التأكد من أن الأفراد مؤهلون على أساس التدريب الأولي أو المهني أو الخبرة المناسبة؛
- القيام عند الضرورة بتنفيذ إجراءات لاكتساب المهارات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات؛
- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على المهارات.

(5) الفقرة رقم 7.3 التوعية: يجب على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون بها على علم ب:

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

- سياسة الجودة
 - أهداف الجودة ذات العلاقة بهم
 - مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء
 - الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة
- (6) الفقرة رقم 7.4 التواصل: يجب على المؤسسة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة وتشمل حول ماذا سيتم الاتصال ومتى يتم الاتصال ومع من سيتم التواصل كيف يتم التواصل ومن الذي يتواصل.

5.1.2 الموارد البشرية حسب ما جاء في المواصفة القياسية الأيزو 14001 إصدار 2015:

- تحدد أيزو 14001 توصيات عامة تدعو من وراءها المؤسسات الى انتهاج طريقة تسيير ذات طابع رسمي يراعى فيه القواعد التالية:
- (1) التزام الإدارة وتخطيط التحسين وإدارة الأنشطة وتنظيم الإجراءات التصحيحية والوقائية وتدريب الموظفين في المسائل البيئية
 - (2) إلزامية: الامتثال للوائح البيئية، احترام أهداف التحسين التي تم تحديدها من طرف المؤسسة وصياغة بيان بيئي ومشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالبيئة والحفاظ عليها.
 - (3) تدريب أفراد المؤسسة ومشاركتهم فيما يتعلق بالجانب البيئي وإكسابهم ثقافة المحافظة على البيئة باعتبارهم جزءاً أساسياً من المؤسسة حيث أن سلوكهم وثقافتهم يعكس سلوكها وثقافتها هي الأخرى.

5.1.3 الموارد البشرية حسب ما جاء في المواصفة القياسية الأيزو 45001 إصدار 2020:

- إن هذه المواصفة موجهة خصيصاً للموارد البشرية وهو يشمل كل ما هو متعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية حيث يهدف إلى جعل الإدارة أكثر إلزامية واهتماماً بظروف العمل أي تحسين أداء الصحة والسلامة المهنية. ومنه، فإنه في مجال إدارة الموارد البشرية فهذه المواصفة تشمل الفوائد التالية¹:
- الحد من الأحداث السلبية في مكان العمل
 - انخفاض معدل التغيب عن العمل ومعدل دوران الموظفين، مما يسمح بزيادة الإنتاجية
 - تخفيض تكلفة أقساط التأمين
 - خلق ثقافة الصحة والسلامة لتشجيع العمال على القيام بدور نشط في الصحة والسلامة المهنية الخاصة بهم
 - زيادة التزام الإدارة بتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية بشكل استباقي
 - القدرة على الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية
 - تحسن في صورة المؤسسة
 - زيادة معنويات العمال
- ### 5.1.4 الموارد البشرية في مواصفة المسائلة الاجتماعية SA8000:

¹ Organisation Internationale de Normalisation « ISO », Santé et sécurité au travail ISO 45001, document publié par l'ISO, 2018, p. 2

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

إن هذا المعيار موجه خصيصا للمورد البشري و حمايته وضمان حقوقه سواء على مستوى المؤسسة المعنية بالتدقيق وفق متطلباته أو لدى الموردين وشركات المناولة التي يشتغلون معها. فالبنود الرئيسية التي تضمنها المعيار SA 8000 تخص ما يلي¹:

- (1) منع عمالة الأطفال :يجب على المؤسسات أن تتعهد بعدم استخدام أو توظيف الأطفال الذين يقل سنهم عن 15 سنة وان تكون هذه الحالة سياسة متبعة من سياسات المؤسسة حيث يجب أن يتواجد من هم في هذه السن في المدارس كذلك الالتزام بعدم توظيف الفئة العمرية الأقل من 18 سنة خلال فترة دوام المدارس وبساعات عمل محدودة كذلك عدم تشغيلهم في بيئة عمل غير صحية أو لا تتوفر فيها شروط الأمان.
- (2) عدم ممارسة العمالة القسرية بأي صورة من الصور وكذلك الالتزام بعدم حجز الأوراق الثبوتية للعاملين مثل جوازات السفر أو وثائق إثبات الشخصية أو غيرها وكذلك عدم حجز الأجور أو جزء منها الضغط على العاملين للبقاء في العمل.
- (3) تهيئة مناخ أو بيئة عمل تتوفر فيها الشروط الصحية الإنسانية وكل مستلزمات السلامة والأمان حيث تلتزم الشركات بوضوح بتوفير أدوات السلامة والملابس الواقية والأحذية والنظارات والقفازات وغيرها مما يساعد العامل على أداء عمله بشكل آمن دون مخاطرة. كذلك من واجب المؤسسات برمجة العاملين في دورات تدريبية خاصة بالأمن والسلامة المهنية مع الاهتمام بالنظافة وتوفير للمياه الصالحة للشرب وغيرها من مستلزمات العمل الصحية.
- (4) كفالة حقوق العاملين بالانتساب للنقابات العمالية والاتحادات المهنية وممارسة المفاوضات الجماعية للحصول على حقوقهم وتحسين ظروفهم المعيشية وتجنب الإساءة أو ممارسة التمييز أو بث الفرقة بينهم.
- (5) ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين وفقا لكفاءتهم وعدم التمييز أو ممارسة العنصرية سواء في التعيين أو الترقية أو إتاحة فرص التدريب أو الأجور والمكافآت أو الفصل من العمل أو الإحالة على التقاعد لأسباب غير موضوعية مثل الانتماء العرقي أو الطائفي أو الديني أو الجنسي أو الحزبي أو الفكري. كذلك يجب أن يكون واضحا في سياسات المؤسسة عدم التهاون مع أي شكل من أشكال التهديد أو الاستغلال سواء كان ماديا أو معنويا يشير إلى ممارسة التمييز بين العاملين.
- (6) مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية وعدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف.
- (7) الالتزام بالفترات الزمنية للعمل وأن العمل الإضافي يجب أن تدفع مقابله أجور مجزية كذلك فان من حق أي عامل الحصول على يوم راحة أسبوعيا.
- (8) الأجور والمكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين يجب أن تكون وفق القوانين واللوائح المنظمة لهذا الأمر وأن المؤسسات يجب أن تلتزم بها مع مراعاة أن تكون الأجور المدفوعة كافية لسد الاحتياجات الأساسية للعامل مع عدم السماح باقتطاع جزء من الأجور كعقوبة. كذلك يجب السماح للعامل بالاطلاع على كافة التفاصيل الخاصة بالأجور التي يتقاضاها والحسومات التي جرى اقتطاعها.

5.1.5 الموارد البشرية في المواصفة القياسية الأيزو 26000:

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، مرجع سابق، ص. 111-112

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

تنص هذه المواصفة في مبدأها السابع على أنه يتم تقديم إرشادات لدمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المؤسسة. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من سياساتها وثقافتها التنظيمية واستراتيجياتها وعملياتها وبناء الكفاءة الداخلية للمسؤولية الاجتماعية والقيام بالاتصالات الداخلية والخارجية بشأن المسؤولية الاجتماعية وبشكل منتظم مراجعة هذه الإجراءات والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. وفيما يلي يتم تحديد جوانب ذات الأهمية بالنسبة للموارد البشرية المتضمنة في البند السادس (06)،

والتي تم توضيحها فيما يلي¹:

(1) حقوق الإنسان (الفقرة 6.3): تنص هذه الفقرة على ضرورة تحديد المؤسسة لحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

(2) ممارسات العمل (الفقرة 6.4): تمثلت ممارسات العمل الخمسة التي نص عليها هذا البند فيما يلي²:

- التوظيف وعلاقات العامل مع صاحب العمل
- ظروف العمل والحماية الاجتماعية
- الحوار الاجتماعي
- الصحة والسلامة المهنية
- تنمية الموارد البشرية

5.2 إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المواصفات القياسية:

بالنسبة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، فإن كل المواصفات تشير إلى مفهوم أطلقت عليه منظمة إيزو مصطلح الأطراف المعنية وهو مرادف لمصطلح الأطراف ذات المصلحة المتداول في الفكر الإداري. هذا المصطلح تستعمله كل المواصفات القياسية الصادرة عن هذه المنظمة سواء تلك التي تستدعي الإسهام مثل 9001 و14001 و45001 أو تلك التي تحتوي على الخطوط التوجيهية في مجالات معينة مثل 26000 التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات. تتفق المواصفات القياسية السالفة الذكر في المبادئ المشتركة التالية³:

(1) إشارة إلى التحسين المستمر كأساس لديناميكية حوكمة المؤسسة.

(2) تطبيقاً لمبدأ الأهمية النسبية، يتم وضع أهداف وتحديد مؤشرات لقياس القدرة على تحقيق هذه الأهداف بشكل متسق.

(3) الإشارة إلى وضع نظم إدارية يكون أساسها استجابة المؤسسة للمتطلبات التي جاءت بها المواصفات.

(4) الإشارة إلى مفهوم المنظمة، مما يجعل من تطبيق هذه المواصفات يكون على مستوى المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة.

(5) مواءمة كل هذه المواصفات مع أهداف التنمية المستدامة.

¹ Corinne GENDRON, normaliser la responsabilité sociale : le pari d'ISO 26000, les Cahiers de la CRSDD, collection recherche No 07, 2010, pp. 17 - 18

² Louis LANGELIER, Une perspective RH sur la nouvelle norme internationale ISO 26000, 24 octobre 2011, disponible sur le site <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2011/10/une-perspective-rh-sur-la-nouvelle-norme-internationale-iso-26000>, publié le 24 octobre 2011, consulté 14 août 2021

³ Yvon PESQUEUX & Benoît PIGÉ, Du territoire comme territoire de normes aux ISO normes sans territoires », dans : Henri Savall, Traité du management socio-économique. Théorie et pratiques. EMS Editions, « Management socio-économique et recherche-intervention », Caen, France, 2021, p. 763

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

المطلب الثالث: مكانة التدقيق الاجتماعي في منظومة التقييس

1. مكانة التدقيق الاجتماعي في المواصفات القابلة للإشهاد:

1.1 مكانة التدقيق الاجتماعي في المواصفات القابلة للإشهاد التابعة لمنظمة الأيزو:

ترمز المواصفات الثلاثة 9001 و14001 و45001 إلى ثلاثية الجودة -البيئة - الاجتماعية وهي نفسها أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتعتبر هذه المواصفات إطارا مرجعيا عاما كل واحدة في مجال تخصصها ومجال نشاطها. وهي قابلة للإشهاد، هذا الأخير يساعد المؤسسات التي تعتمد عليها على اكتساب الشرعية عند النجاح في استخدامها، وهي برهان على السلوك المسؤول اجتماعيا للمؤسسات التي تطبقها¹.

ويقصد بالإشهاد أن تتحصل المؤسسات التي تعتمد على هذه المواصفات على شهادة والتي هي بمثابة تأكيدا كتابيا من طرف هيئة إشهاد خارجية معتمدة من طرف المنظمة العالمية للتقييس أيزو بأن أنظمة إدارة الجودة أو البيئة أو الصحة والسلامة المهنية للمؤسسة تتوافق مع المتطلبات التي جاءت بها هذه المواصفات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية². هذا الإشهاد هو بمثابة تدقيق اجتماعي باعتباره يمس المتطلبات التي شملت إدارة الموارد البشرية بصفة عامة أو خاص وكذلك يمس إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة.

في عملية الإشهاد يتم الاعتماد على المواصفة القياسية إيزو 19011 والتي تحتوي على الخطوط التوجيهية لتدقيق نظم الإدارة. هذه الأخيرة تتيح وتسهل عملية التدقيق لأبعاد مختلفة سواء كانت اجتماعية أو مجتمعية أو الحوكمة أو أخلاقيات الأعمال أو الصحة والسلامة المهنية³ ذلك أن المتطلبات المعيارية لكل نوع من المواصفات الثلاثة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية تفرض اللجوء إلى التدقيق، فهو جزء يحتل أهمية خاصة في كل نظام من نظم الإدارة التي يتم وضعها على أساس المواصفات القياسية سواء مواصفات نظام الجودة الخاصة بالأيزو 9001 ونظام البيئة 14001 والصحة والسلامة المهنية 45001.

في هذه المواصفة، يعرف التدقيق بأنه عملية منهجية، مستقلة، موثقة، تجرى للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بطرق موضوعية لتحديد مدى استيفائها لمعايير التدقيق⁴.

يحتوي التعريف على ستة عناصر أساسية وهي:

- (1) التدقيق عملية منهجية: تحديد أهداف ومجال ومعايير وموقع التدقيق
- (2) التدقيق عملية مستقلة: يقوم بها شخص أو أشخاص أو هيئة مؤهلون لا ينتمون إلى العملية أو القسم أو المنظمة الخاضعة للتدقيق. وينجم عن توفر الاستقلالية النزاهة والموضوعية في القرار النهائي للتدقيق.
- (3) التدقيق عملية موثقة: والتي تعني وجود خطة وبرنامج للتدقيق مع تحديد أهداف التدقيق وفق كلا من الخطة والبرنامج وضرورة تسجيل الملاحظات من أجل التوثيق لنتائج التدقيق والتي يترتب عليها تحرير تقرير التدقيق الذي يتم توزيعه على الأطراف المهتمة بعملية التدقيق.

¹ Yvon PESQUEUX & Benoît PIGÉ, Op. Cit., pp. 763-764

² International standardisation Organisation "ISO", certification et conformité, définition de la certification, disponible sur le site : www.iso.org/fr/certification, consulté le 29/01/2023

³ Michel JORAS, De l'audit social à une audicité souple et globale, Dans Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti, sous la direction de Soufyane FRIMOUSSE, Jacques IGALENS, Jacques ORSONI, Maurice THEVENET, Collection : Questions de société, EMS Editions, Paris, France, 2014, p. 204

⁴ International Standardization Organization « ISO », ISO 19011: 2018 : Guidelines for auditing management systems, Geneva, Switzerland, 2018, p. 2

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

4) الحصول على أدلة التدقيق: من خلال تسجيلات وتصريحات حول حقائق أو معلومات أخرى ذات الصلة بمعيار التدقيق. قد يكون الدليل من طبيعة كمية أو نوعية.

5) طرق موضوعية: باستعمال أدوات وتقنيات تتلاءم ونوع وطبيعة التدقيق وبالاعتماد على مدققين تتوفر فيهم الكفاءة والقدرة على إجراء التدقيق على أساس المعرفة والمهارات المطلوبة فيمن يشرف على عملية التدقيق.

6) تحديد مدى استيفاء أدلة التدقيق لمعايير التدقيق: يجب أن تكون متطلبات أو سياسات أو إجراءات التدقيق محددة ومعروفة وقابلة للفهم، حيث أنه على أساسها يتم مقارنة أدلة التدقيق. وتعمل كمرجعية لتحديد المطابقة من عدمها.

ويهدف التدقيق إلى التأكد من أن النظام محل الإشهاد قد تم التوثيق له طبقا للمتطلبات المواصفة القياسية وتم تم تطبيقه طبقا لما تم التوثيق له. كما يهدف إلى قياس فعالية التطبيق وتحديد فرص تحسينه. والأهم من كل ذلك هو أنه يمنح للمؤسسة الفرصة للحصول على شهادات المطابقة للمواصفات القياسية.

1.2 مكانة التدقيق الاجتماعي في مواصفة المساءلة الاجتماعية SA 8000:

إن معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 هو معيار قابل للتدقيق من طرف ثالث، هذا الأخير يكون هيئة تصديق وإشهاد معتمدة من طرف منظمة الأيزو لديها خبرة في منح شهادات مطابقة أنظمة الإدارة للمواصفات القياسية أيزو مثل أيزو 9001¹. يسمى هذا النوع من التدقيق بالتصديق الاجتماعي. في هذا التدقيق يتم اللجوء إليه طواعية من طرف المؤسسات التي تفضل الانخراط في سيرورة المساءلة الاجتماعية حيث أنه في عملية التدقيق تقوم الهيئة المعتمدة من طرف SAI بجمع الإثباتات التي تؤكد مدى احترام المؤسسة للمتطلبات التي جاء بها المعيار SA8000². كما أن الهدف من عملية التصديق الاجتماعي هو تقديم ضمانات حول شفافية الممارسات التي تنتهجها المؤسسة فيما يخص أربعة حقوق أساسية وهي الصحة والسلامة المهنية والانضباط وأوقات العمل والأجور³.

تمنح شهادة التصديق الاجتماعي وفق المعيار SA8000 لمدة ثلاث سنوات. كما تقوم هذه الشهادة على مبدأ التحسين المستمر للأنظمة الإدارية التي تنتهجها من حيث التعامل مع المخاطر الاجتماعية المتعلقة بالعمل والوقاية منها.

في عملية التصديق، تقوم الهيئة المانحة للشهادة بإشراك مجموعة من الأطراف على رأسهم العمال من داخل المؤسسة والموردون والشركاء في الأعمال من خارج المؤسسة. وينجم عن عملية التدقيق إصدار تقرير يوضع تحت تصرف الجمهور والذي ينشر سنويا⁴.

2. مكانة التدقيق الاجتماعي المواصفات القياسية غير القابلة للإشهاد:

¹ Jacques IGALENS & Jean Marie PERETTI, Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux, 6e université de printemps de l'audit social, Compétitivité et Normes Sociales Internationales, Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004, p. 240

² Véronique SOL-HERNANDEZ, Investors In People, norme sociale privée britannique en France, 6e université de printemps de l'audit social, Compétitivité et Normes Sociales Internationales, Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004, p. 344

³ Jacques IGALENS & Jean Marie PERETTI, Op. Cit., p. 241

⁴ Manal EL ABOUBI et Annie CORNET, La PME et les processus de certification sociale SA 8000 : Le cas de WebTel, Revue internationale P.M.E., Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 20, numéro 3-4, 2007, p. 100

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

مع التطور الذي عرفته بيئة المؤسسة وظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات، أصبحت المؤسسات مطالبة بالإفصاح عن أداءها بمختلف أبعاده وذلك بالتصريح عن أكبر قدر ممكن من البيانات في شتى مجالاتها بما فيها البيانات الاجتماعية. كما أن الضغوط المفروضة على المؤسسة من طرف أصحاب المصالح وخصوصا جماعات الضغط أجبر المؤسسات على إعداد تقارير تسمى بتقارير الاستدامة أو تقارير المسؤولية الاجتماعية والتي تحتوي على بيانات حول العلاقات الاجتماعية للمؤسسة. هذه التقارير موجهة لكل الأطراف ذات المصلحة.

يعرف الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بأنه نشر المعلومات البيئية والاجتماعية التي تنتجها المؤسسات لفائدة أطراف أخرى في وقت واحد بغض النظر عن المعلومات المالية التي تنشرها والتي هي إلزامية بقوة القانون¹. ومنه يمكن اعتبار الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بأنه أداة في يد المؤسسات من أجل إضفاء الشرعية على ممارساتها المسؤولة اجتماعيا وذلك بنشر المعلومات البيئية والاجتماعية على شكل تقارير مجتمعية ووفق معايير دولية لإعداد التقارير².

وتكمن أهمية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في كون هناك إلحاح على المؤسسات الاقتصادية لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط عن أدائها المالي بواسطة تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية. وبالتالي يكون على المؤسسات الاقتصادية الاستجابة لمصالح الأطراف ذات المصلحة التي عادة ما تكون متناقضة. وعند دراسة إطار وحدود هذا الإفصاح يجب مراعاة جميع تلك المصالح. ومن أجل تعزيز ثقة هؤلاء الأطراف، يجب أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع. إلا أن هذا الإطار يكون عديم الجدوى بدون وجود الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح³.

ظهرت مجموعة من النماذج التي تسمح بإعداد التقارير عن المسؤولية الاجتماعية للشركات انطلاقا من تحديد مجموعة من المعايير التي ينبغي أن تراعى عملية إعداد التقارير في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وتهدف أيضا إلى تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية ومن ثم إضفاء الشرعية على ممارسات المؤسسات الاقتصادية حتى تبرهن من ورائها على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. ومن بين هذه المبادرات الموصفة القياسية إيزو 26000 والتي تتيح الإفصاح ضمن إطار كاف يضمن الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع كما أنها تسمح بإشباع رغبات كل الأطراف ذات المصلحة وذلك بتوفير معلومات يغلب عليها الطابع الطوعي تخص البعد المالي للمؤسسة وكذلك تلك المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي. هذه المعلومات تتيح التواصل مع هؤلاء الأطراف. وهي تساعد في الكشف عن المعلومات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية وعن أداءها الشامل وعن تأثير هذا الأداء على قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة⁴.

¹ Michel CAPRON & Françoise QUAIREL, Reporting sociétal : Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative », in Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Actes du XXIVe congrès de l'AFC. 2003, p. 3

² Sophie GIORDANO-SPRING & Géraldine RIVIERE-GIORDANO, Reporting sociétal et IFRS : quelle cohérence ?, Revue française de gestion, volume 6, n° 186, Paris, France, 2008, p.19

³ صحراوي رشيدة والعايب عبد الرحمان، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الحوار مع أصحاب المصالح، الملتقى الوطني حول مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تحسين الأداء الشامل بمنظمات الأعمال، جامعة باتنة، يوم 17 ديسمبر 2022، ص 17

⁴ صحراوي رشيدة والعايب عبد الرحمان، الإفصاح عن استدامة المؤسسة الاقتصادية على ضوء التجارب والممارسات الدولية، الملتقى الدولي حول المؤسسة المستدامة: الواقع والأفاق، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 21 و22 جوان 2022، ص 22

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

وتكمن العلاقة بين التدقيق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للشركات في ظهور مجال جديد والمتعلق بمراجعة وتدقيق محتوى هذه التقارير. ويهدف إعطاء مصداقية وضمادات أكثر لهذا المحتوى تلجأ المؤسسات إلى مكاتب تدقيق مختصة تجري تدقيق اجتماعي تصادق فيه على صحة ومصداقية الأرقام والبيانات التي تحتويها هذه التقارير. ففي المجال الاجتماعي، يهدف التدقيق إلى قياس فعالية السياسات المطبقة في علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة.

ويدخل هذا النوع من التدقيق في إطار ممارسة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات. هذا الأخير تطور كاستجابة للطلب المؤكد المتزايد من طرف المؤسسات على إثبات مدى تحليها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي فرضها المجتمع على عالم الأعمال. ويحتل حالياً هذا النوع من الإفصاح مكانة بالغة الأهمية عندما يتم مناقشة المواضيع المرتبطة بالتنمية مستدامة. وترتب على هذا الاهتمام المتزايد ظهور أنواع جديدة من التقارير تسمى بتقارير المسؤولية الاجتماعية والتي ولدت كاعتراف من طرف المؤسسات بالمخاوف المتزايدة للمجتمع في فيما يتعلق بسلوكها المسؤول اجتماعياً¹.

هذا النوع من التدقيق الذي يقوم به طرف ثالث في غالب الأحيان مكاتب التدقيق المحاسبي تسعى المؤسسات من ورائه إلى ضمان صحة ومصداقية البيانات التي تحتويها تقارير الاستدامة². وبذلك يكون الهدف من هذا التدقيق هو التقييم الشامل للأثر الاجتماعي للمؤسسة بالمقارنة مع جملة من المعايير وكذلك بالمقارنة مع تطلعات أصحاب المصالح. ففي المجال الاجتماعي، يسمح هذا التدقيق بقياس فعالية سياسات الموارد البشرية. أما في المجال المجتمعي فهو يهدف إلى قياس فعالية السياسات المطبقة في علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة. وقد تزايد الطلب على مثل هذا النوع من التدقيق الخارجي والمستقل لتقارير الاستدامة حيث أصبح يأخذ الطابع الإلزامي خاصة في الدول المتقدمة. كما صدرت فيها مواصفات تدقيق عالمية منها المعيارين 3000 ISAE 1' والمعيار AA1000 AS والتي هي ثمرة جهد المختصين في المحاسبة حيث يسعى هذين المعيارين إلى إضفاء المصداقية والدقة على المعلومات غير المالية التي تحتويها تقارير الاستدامة³.

¹ Géraldine RIVIERE-GIORDANO, comment crédibiliser le reporting sociétal ?, revue Comptabilité Contrôle Audit, association Francophone de Comptabilité, volume 2, tome 13, 2007, p. 128

² Amira LAJMI & Mehdi NEKHILI & Haithem NAGATI & Gilles PACHE, reporting volontaire en matière de responsabilité sociale : un effet contrasté de l'assurance RSE, revue Recherches en Sciences de Gestion, ISEOR, volume 2, numéro 137, 2020, p. 341

³ Claire GILLET-MONJARRET, Géraldine RIVIERE-GIORDANO, la vérification sociétale : une revue de la littérature, revue Comptabilité Contrôle Audit, Association Francophone de Comptabilité, volume 2, tome 23, 2017, pp. 12-14

الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله من عناصر في هذا الفصل يمكن أن نستنتج جملة من النقاط الأساسية لا بد من التذكير بها. إن أول عنصر الجدير بالإشارة إليه خاص بتطور مفهوم التدقيق الاجتماعي ومجالات تدخل هذا الأخير، حيث تبين أن هناك إجماع على أن الحاجة إلى التدقيق الاجتماعي تزداد مع مرور الزمن وذلك بالنظر إلى الفوائد التي يقدمها وما يترتب عليها من انعكاسات إيجابية على الأداء العام للمؤسسة. أما ثاني عنصر مهم فهو خاص بالأدوار المختلفة وبأهداف التدقيق الاجتماعي، فهي أيضا عديدة ومتعددة وتدخل كلها في الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة. كما أن دراسة وتحليل للتدقيق الاجتماعي على ضوء نظريات النظم، تبين ما يؤكد مشروعية هذا النوع من التدقيق. فكل المدارس أكدت الحاجة إلى وضع آليات الرقابية التي تسمح من مراقبة وتقييم أداء المؤسسة وأداء مسيرتها، والتدقيق الاجتماعي يدخل ضمن هذه الآليات. أما آخر عنصر ركز عليه هذا الفصل فيكمن في التطبيقات الجديدة للتدقيق الاجتماعي، فقد تبين في هذا الفصل أن التدقيق الاجتماعي شهد تطورات جديدة في مجالات تدخله وذلك بانتقاله من تدقيق وظيفة الموارد البشرية إلى تدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد ساهم في ذلك الدور الذي لعبته المواصفات القياسية سواء الصادرة من منظمة الأيزو أو غيرها من المنظمات في تحقيق ذلك.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل

تتجسد فعالية إدارة الموارد البشرية في جملة الممارسات التي تطبقها والتي تتجلى في تبني أساليب وأنماط تسيير تسمح لهذه الإدارة بأن تطور في تنظيمها وإجراءاتها وطرق عملها، والتي تنعكس إيجاباً على استقرار المناخ الاجتماعي وعلى صورة وسمعة المؤسسة وعلى أدائها الاقتصادي. إن الممارسات التي تتحقق بها فعالية إدارة الموارد البشرية هي التي تحتويها مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من سياسة التوظيف والتي تترجم على أرض الواقع بواسطة التخطيط الجيد والسليم للموارد البشرية والاستقطاب، ومروراً بسياسة التثمين والتي تتضمن تحسين الكفاءة لدى الأفراد من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تلبى احتياجات الأفراد مما يكسبهم المهارات التي تحتاجها المؤسسة وتقييم الأداء للموارد البشرية وتحسين ظروف العمل، وكذلك سياسة الأجور والمكافآت والتي تتضمن كيفية تحديد المقابل المادي أو المعنوي العادل مقابل الأداء وبسياسة المشاركة والتي تتضمن كيفية ربط قنوات فعالة للحوار الاجتماعي بواسطة الاتصال الداخلي والمشاركة العمالية في التسيير وفي اتخاذ القرار.

في هذا الفصل، سيتم دراسة سياسات إدارة الموارد البشرية وما تحتويه من ممارسات وفق التقسيم الذي اتبعه Henri MAHE DE BOISLANDELLE والذي يعرف بالمزيج الاجتماعي حيث يتضمن هذا المزيج أربع سياسات وهي التوظيف والأجور والتثمين والمشاركة. فمن خلال هذا الفصل سيتم تفصيل الممارسات التي تدخل ضمن كل سياسة. وعليه، سوف يخصص المبحث الأول إلى سياسة التوظيف والمبحث الثاني إلى سياسة الأجور والمبحث الثالث إلى سياسة التثمين والمبحث الرابع إلى سياسة المشاركة. وتحتوي كل سياسة من السياسات الأربعة على ثلاثة ممارسات، حيث يفحص مطلب كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعارف عليها.

المبحث الأول: سياسة التوظيف

يعتبر التوظيف أحد مكونات المزيج الاجتماعي وهذا نظرا لكونه أساس إدارة الموارد البشرية ومفتاح نجاحها، وأن التحكم الجيد في سياسة التوظيف يضمن نجاح باقي مكونات المزيج الاجتماعي ذلك أن بواسطة التطبيق الجيد للممارسات التي تدخل ضمن سياسة التوظيف يمكن الحصول على الموارد البشرية التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة كما ونوعا.

في هذا المبحث، سيتم التفصيل في سياسة التوظيف من خلال دراسة مفهومها وأهميتها وأهدافها ويكون ذلك في المطلب الأول، تم القيام بالتفصيل في النظريات التي أعطت للتوظيف مشروعيتها ويكون ذلك في المطلب الثاني. أما المطلب الثالث، فيفصل أهم الممارسات التي بواسطتها يتم تفعيل هذه السياسة.

المطلب الأول: مفهوم سياسة التوظيف

1. تعريف سياسة التوظيف

تعد سياسة التوظيف إحدى الوظائف التي يجب أن تولي لها إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى لما تلعبه من دور كبير في تلبية احتياجات المؤسسة من موارد بشرية. حيث أنه يتم من خلالها جذب أفضل الكفاءات لشغل مناصب العمل المتوفرة لدى المؤسسة.

سابقا انحصر استعمال مصطلح التوظيف فيما يتعلق الأمر بمجرد احصاء تعداد الموارد البشرية التي تحوز عليها المؤسسة.¹ إلا أن المختصين في مجالات الإدارة البشرية من ممارسين وباحثين توسعوا في استعمال المفهوم معتبرين أنه خاطئ وأن سياسة التوظيف تقوم على بعدين البعد الكمي والذي يخص عدد الوظائف الواجب شغلها داخل المؤسسة والبعد النوعي والذي يشير إلى التخصصات المتاحة داخل المؤسسة.² وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك ويعتبر أن التوظيف يستند إلى محورين أساسيين، الأول هو التعرف الشامل والدقيق لموارد البشرية للمؤسسة، والثاني فهو تقييم لاحتياجات المؤسسة من هذه الموارد ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث المهارات، فمن خلال التطبيق السليم والفعال لهذه السياسة يتم جذب أفضل الكفاءات لشغل المناصب المتاحة لدى المؤسسة.³

¹Anne DIETRICH, Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE, Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, 3eme édition, Dunod, Paris, France, 2010, p. 29

²Jean Pierre LEDOUX, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions AFNOR, Paris, France, 2008, p. 15

³Colette FOURCADE, Virginie GALLEGO, Marion POLGE et Lynda SAOUDI, De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales. Revue Management & Avenir, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, n° 40, 2010, p 144

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ومن التعاريف التي أعطيت للتوظيف أنه "الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي العملية التي تبدأ من تحليل منصب العمل أو الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيب في البقاء فيها."¹ وعرف أيضا أنه "سلسلة زمنية من العمليات التي تهدف إلى إيجاد واختيار الأفراد."² ومن التعاريف الحديثة للتوظيف أنه "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة وحتمهم، وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توفر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة."³

ومما سبق يمكن اعتبار سياسة التوظيف أنها مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة بغرض الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وفي المقابل، فمن الضروري ان يتم الاخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة توظيف في المؤسسات العناصر التالية:⁴

- قيم المؤسسة
- استراتيجية المؤسسة
- استراتيجية الموارد البشرية وسياسة التوظيف -GPEC
- الخطة السنوية والمتعددة السنوات المؤقتة للاحتياجات المحددة
- الملفات الشخصية المستهدفة والمترشحين ذوي الأولوية التي ترغب المؤسسة في دمجها

2. أهمية وأهداف سياسة التوظيف

تسعى المؤسسة من خلال عملية التوظيف الى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية والتي تتمثل فيما يلي:⁵

- 1) تطوير الوسائل التي تمكنهم من توظيف مرشحين أكفاء للقيام بالمهام اللازمة والموكلة لهم، مع تشجيع الأشخاص المختصين على تقديم طلباتهم لوظيفة معينة.
- 2) اكتساب الموارد البشرية اللازمة بأفضل تكلفة ممكنة.

¹Jean, GRYOT, Le recrutement méthodique du personnel, éditions entreprise moderne, Paris, France, 1979, p. 17

² Dinitri WEISS, pratique de la fonction personnelle, éditions d'Organisation, Paris, France, 1982, p. 279

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 241

⁴Maurice MONTMOLIN, Les compétences en ergonomie, Octares éditions, Paris, France, 2001, p. 05

⁵Guy LE BOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'Organisation, Paris, France, 2001, p. 07

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

(3) تنصيب وتعيين كل مرشح في المنصب المناسب لتحقيق أقصى استفادة من مهاراته وخبراته. كما تحتل سياسة التوظيف أهمية كبيرة في المؤسسة. فعلى وجه العموم، يتم الاعتماد عليها في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، بحيث أنها تستند في ذلك إلى معرفة تعداد العاملين بالمؤسسة وعلى تقييم الموارد البشرية المتاحة بالمقارنة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة. وبالتالي فالتوظيف يسمح كذلك بتجنب الفائض في اليد العاملة سواء كما او نوعاً. أما على وجه الخصوص، فيعتبر التوظيف عنصراً أساسياً في سياسة الموارد البشرية، خاصة فيما يسمى "بعملية تكوين الموارد البشرية" والتي تتضمن عدة وظائف متسلسلة، ومتكاملة التي تسعى مؤسسة من خلالها لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المؤسسة. وتتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية وتوظيف الموارد البشرية والتدريب والتأهيل وتقييم الأداء حيث يتضح الدور الأساسي لعملية التوظيف من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى¹. وبشكل تفصيلي أكثر، يتضح ان عملية التوظيف تعتمد على معلومات التي توفرها كل من نشاط التصميم وتحليل العمل وكذا وظيفة تخطيط الموارد البشرية في وضع معايير الانتقاء وتحديد احتياج المناسب للمؤسسة كما ونوعاً. في حين ان نشاط التدريب هو الآخر له أثر على وظيفة التوظيف حيث يتجلى هذا في علاقة بين تكاليف التدريب ومدى كفاءة أشخاص الذين تم توظيفهم فكلما كانت كفاءتهم أكثر تناسبا مع متطلبات المنصب كلما سهلت عملية تدريبهم وقلت تكاليفها. اما فيما يخص ارتباط عملية التوظيف بنشاط تقييم أداءه فمن خلال هذا الأخير يمكن تحديد مدى نجاعة عملية التوظيف.

المطلب الثاني: المداخل النظرية المرتبطة بسياسة التوظيف

تعتبر أهم المداخل النظرية التي اهتمت بسياسة التوظيف تلك المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي يعتقد الكثير من الباحثين إلى أن بداية الاهتمام بها يعود إلى العشرينيات من القرن الماضي، وأن "أول من أسس لها هو John Rogers COMMONS وكان ذلك سنة 1919 عندما تناول بالبحث اقتصاديات العمل والعلاقات الصناعية وكان ذلك في الكتاب الذي صدر له تحت عنوان Goodwill Industrial². وهناك من يرى أنه سنة بعد COMMONS "جاء كلا من Ordway Personnel Administration سنة 1920 وTEAD & Henry C. METCALF وأصدرا كتابا تحت عنوان

¹عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 311

²Philippe BRODA, la place d'industrial goodwill dans la pensée de COMMONS, Cahiers d'économie Politique, Editions, l'harmattan, 2015, volume 1, n° 68, p. 7

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تناولا فيه الجوانب الإدارية للعلاقات الصناعية وتطرقا فيه إلى بعد الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.¹

كما أنه "في السبعينيات من القرن الماضي تعددت الأدبيات التي اهتمت البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والتي فيها تم معالجة الطبيعة الاستراتيجية لهذه الإدارة انطلاقاً من مبدأ أن تطوير استراتيجية الموارد البشرية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ذلك أن حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية جد مهم حتى تثبت المؤسسة قدرتها على خلق القيمة. وأكدت كل هذه الدراسات على قدرة إدارة الموارد البشرية على مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وبينت هذه الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي أساس تحويل العمال إلى أصول استراتيجية بفضل معارفهم ومهاراتهم وبكيفية جذب العمال الأكفاء والحفاظ عليهم وتحفيزهم لصالح خدمة استراتيجية المؤسسة".²

وبالرغم من ذلك، فهناك اجماع بين المختصين في إدارة الموارد البشرية أن "بداية الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية انطلق في الثمانينات من القرن الماضي، هذه الانطلاقة كانت مستوحاة أبحاث فريق بحث ترأسه Charles FOMBRUN في بداية الثمانينات من القرن الماضي من طرف جامعة ميشيغان Michigan الأمريكية وجاء ذلك نظراً لما أصبح لإدارة شؤون العاملين من أهمية من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات تحت تأثير العولمة".³ ثم وفي سنة 1984 قامت جامعة هارفارد بتطوير برنامج تدريس ماجستير في إدارة الأعمال والذي تولد عنه اقتراح نموذج في تخطيط الموارد البشرية تم تطبيقه على العديد من الشركات الأمريكية الكبيرة اصطلح على تسميته ب إدارة الأصول البشرية: برنامج HBS الرائد. هذا النموذج الذي طوره Michael BEER رفقة مجموعة من المؤلفين الآخرين سنة

¹Scott NORTON, The Human Resources Function in Education, Educational Considerations, Article 8, Number 1, Volume 30, 2010, p. 36

²Dominique PHANUEL, l'articulation entre stratégie et ressources humaines en PME-PMI : de l'alignement à la convergence de vision. L'exemple de PANIBOIS, Revue Recherches en Sciences de Gestion, ISEOR, 2019, volume 5, numéro 134, p. 190

³Michael BEER, Paul BOSELIE and Chris BREWSTER, back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago, Human Resource Management, Wiley Periodicals, Inc., Volume 54, Numero 3, May-June 2015, p. 428

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

1984 عرف فيما بعد وحتى يومنا هذا باسم خريطة اقليم إدارة الموارد البشرية¹. فيما يلي تفصيلا للنموذجين.

1. نموذج ميشيقان:

ويسمى بالنموذج الصعب لإدارة الموارد البشرية HARD HRM. ويعتبر نموذج ميشيقان ثمرة أبحاث كلا من الأمريكيين ماري آن ديفانا Mary Anne DEVANNA وتشارلز فومبرون Charles J. FOMBRUN ونويل إم تيشي Noel M. TICHY والتي تعود إلى سنة 1981 حيث يعتبر هؤلاء هم أصحاب النموذج.

تناول هذا النموذج موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الناحية الأكاديمية ثم بعد ذلك تم تعميم تطبيقه من طرف ممارسي إدارة الأعمال في بعض المؤسسات الاقتصادية الأمريكية². ويأتي اهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومن ثم تطوير هذا النموذج نظرا للضعف الذي كان مسجلا في الممارسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في السبعينيات من القرن الماضي حيث كانت إدارة الموارد البشرية محصورة فقط في الأبعاد التشغيلية.

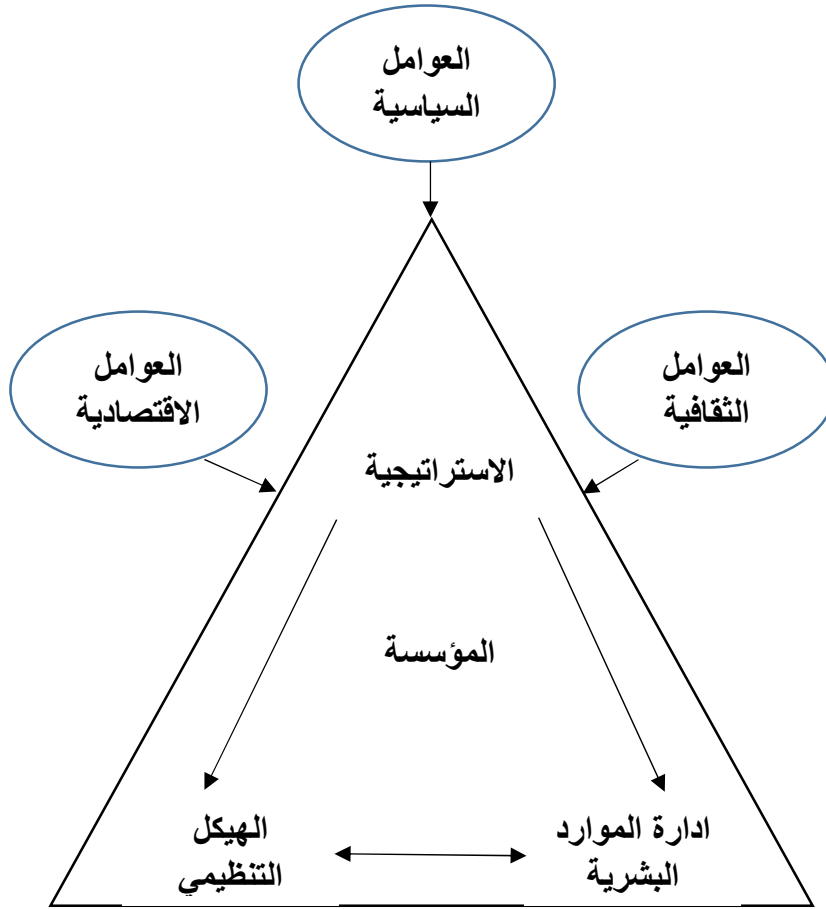
يقوم هذا النموذج على أساس أن ادارة الموارد البشرية تتأثر بمجموعة من العوامل منها الداخلية ومنها الخارجية. تتمثل العوامل الداخلية في مهمة المؤسسة واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي، في حين أن العوامل الخارجية فهي ثلاثة متغيرات بيئية ممثلة في قوى ثلاثة وهي القوى الاقتصادية والسياسية والثقافية. وهذا ما يمثله الشكل الموالي:

¹Géraldine SCHMIDT, gestion stratégique des ressources humaines : avancées et impensés, dans les grands courants en gestion des ressources humaines, Rachel BEAUJOLIN-BELLET et al., EMS Editions, Paris, France, 2021, p. 86

²Patrice LAROCHE & Marc SALESINA, GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains, De Boeck Supérieur, Bruxelles, Belgique, 2018, pp. 62-63

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 04: مثلث نموذج ميشيغان للعوامل الخارجية والداخلية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: Michael BEER, Paul BOSELIE and Chris BREWSTER, back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago, Human Resource Management, Wiley Periodicals, Inc., Volume 54, Numero 3, May–June 2015, p. 429

تنطلق أبحاث رواد هذا النموذج من اقتراح كيفية الربط بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية وذلك باعتبار أن إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية داخل المؤسسة من خلال الدور التنظيمي الذي تلعبه خاصة في المساهمة في العملية الاستراتيجية ومساهمة هذه الإدارة في المستويات الثلاثة للإدارة وهي المستوى الاستراتيجي والمستوى الإداري والمستوى التشغيلي. في المستوى الاستراتيجي، تعمل إدارة الموارد البشرية على تسخير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية استغلال هذه الموارد. كما أنه في هذا المستوى، تطرح مسألة أخرى وهي تحديد نوعية الأفراد الضروريين للتحقق بالمؤسسة لتحقيق أهدافها وتجسيد مختلف سياساتها. بالنسبة للمستوى الإداري، يعمل المديرون على أن يتم الاستغلال العقلاني الرشيد للموارد البشرية التي تزخر بها المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أهدافها. أما على المستوى التشغيلي، فإن الأمر يتعلق بضمان أن الأفراد يؤدون مهامهم بما يحقق الفعالية والفاعلية، أي أن كل فرد يحقق الدعم لباقي وظائف المؤسسة بما يسمح السير العادي للعمليات. ومن التحليل السابق، يستنتج بأنه في نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية فالتركيز

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ينصب على تحديد الاحتياجات من اليد العاملة حيث يتم توظيف ما تحتاج إليه المؤسسة والذي يترتب عليه استقطاب والحصول على عمال جدد و/أو الاستغناء على العمالة الفائضة.

2. نموذج هارفارد:

ويعرف باسم النموذج اللين SOFT HRM لإدارة الموارد البشرية. حسب العديد من المختصين فإن هذا النموذج هو الذي فرض فكرة وجود علاقة وطيدة بين التخطيط للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يهدف توطيد العلاقة بين كلا من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى الحفاظ على التوازن بين كلا من العرض والطلب على الموارد البشرية¹.

في مجال سياسة التوظيف فإنه في نموذج هارفارد يتم تطبيق ما يسمى بإدارة موارد بشرية استباقية وتطلعية، والتي تقوم على الزامية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تهدف إلى ضمان أن المؤسسات لديها العدد الكافي من الأفراد ذوي المهارات اللازمة في الوقت المناسب. في هذا المجال يتم اللجوء إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات والطرق في إدارة الموارد البشرية والتي تسمح للمؤسسة بتصميم وتنفيذ ومراقبة السياسات وخطط العمل لتقليل الفجوات بين الموارد البشرية للمؤسسة واحتياجاتها من حيث الأفراد والمهارات وفقا لخطةها الاستراتيجية².

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه "عملية منظمة ينجم عليها اتخاذ قرارات من طرف المؤسسة تبين من رءاها الشكل الذي سوف تكون عليه وضعية مواردها البشرية في المستقبل وتبين فيها أيضا كيفيات تطبيقها³". وبالرغم من بساطة التعريف إلا أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية "تعتبر جد معقدة بالنظر إلى كونها تتطلب الاستعانة بمنهجية صارمة في التنبؤ كونها تستحق الاعتماد على التحليل الدقيقة ذلك أن ضمان توفر الموارد البشرية يتطلب مراعاة متغيرين جد مهمين وهما الوقت المناسب والكفاءة. وفي مراعاتهما، فإن العملية تتطلب الاعتماد على تحليل يقوم على تحليل كلا من الطلب على الموارد البشرية وتحليل العروض المتوفرة ودراسة الفجوات الموجودة بين العرض والطلب ومن ثم البحث على الحلول التي تتيح توفر الموارد البشرية بالعدد المطلوب وبالكفاءة المرجوة⁴".

وقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منذ السبعينات من القرن الماضي حيث أنه خلال تلك الحقبة "لم يكن هناك اهتمام بالمقدرات الداخلية ذلك حيث أن تركيز المؤسسات كان منصبا فقط على وضع استراتيجيات خارجية تسمح لها باكتساح اسواق جديدة وزيادة الأرباح. ونظرا للعجز الذي

¹Mohamed BAYAD et Guy ARCAND et Michel ARCAND, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, 2004, volume 2 Numéro 1, 2004, Paris, France, p. 80

² Nicolas Canales BRAVO, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines à leur gestion réelle à l'hôpital : le cas du personnel soignant en neurologie, thèse de doctorat d'Etat, HESAM Université, Paris, France, 2021, p. 28

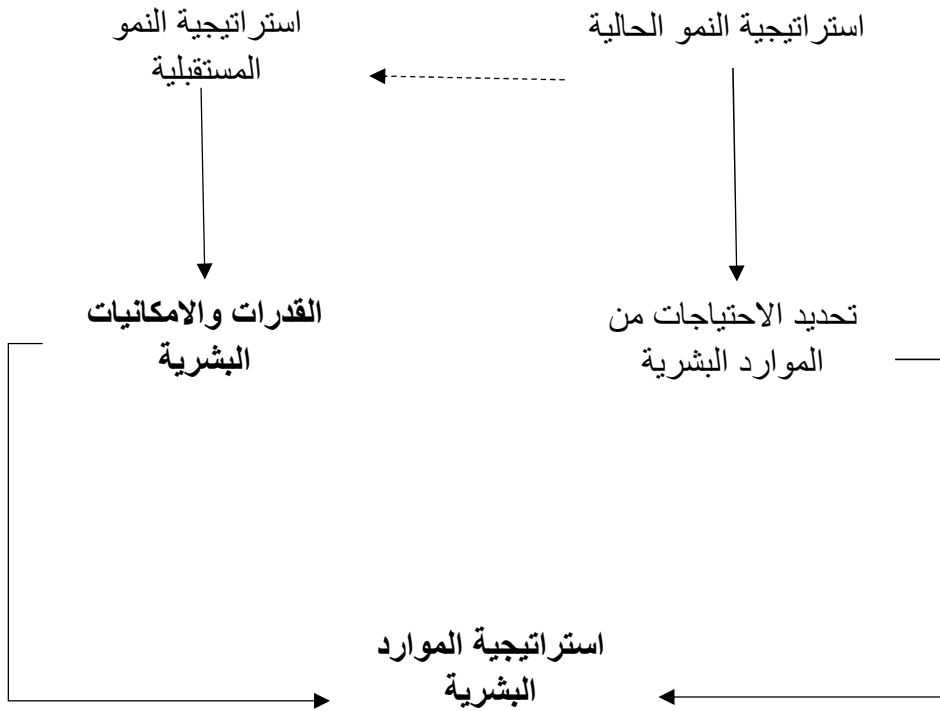
³Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert Editions, 4eme édition, Paris, France, 2005, p. 184

⁴Sylvie ST-ONGE & Sylvie GUERRERO & Victor HAINES & Michel AUDET, relever le défi de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin Editions, 3eme édition, Québec, Canada, 2009, p. 56

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

حققه تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات، تبين فيما بعد أن المشكلة لا تكمن في التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته بقدر ما تكمن في غياب التناسق والانسجام بين الخصائص التنظيمية للمؤسسة وخياراتها الاستراتيجية الخارجية، وتبين فيما بعد أن نجاح المؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بتحقيق التوازن بين العناصر الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في هيكلها التنظيمي وثقافتها ومواردها البشرية ونظم الإدارة والتسيير والاستراتيجية الخارجية التي تنتهجها. ومنه، تعززت طريقة صياغة استراتيجيات النمو للمؤسسة بمراعاة المكونات الداخلية ومنها الموارد البشرية والتي أصبح من غير الممكن اتخاذ قرارات استراتيجية بدون أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار وبذلك أصبحت الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بل ومن الإدارة الاستراتيجية. ومنذ ذلك الحين ظهر وتطور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.¹ وأصبح مراعاة الموارد البشرية ضمن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة يكون وفق ما يبينه هذا الشكل:

الشكل رقم 05: صياغة استراتيجية المؤسسة بمراعاة الموارد البشرية



المصدر: Gilles GUERIN & Thierry WILS, la gestion stratégique des ressources humaines, Revue Gestion, HEC Montréal, 2002, Volume 2, numéro 27, p. 16

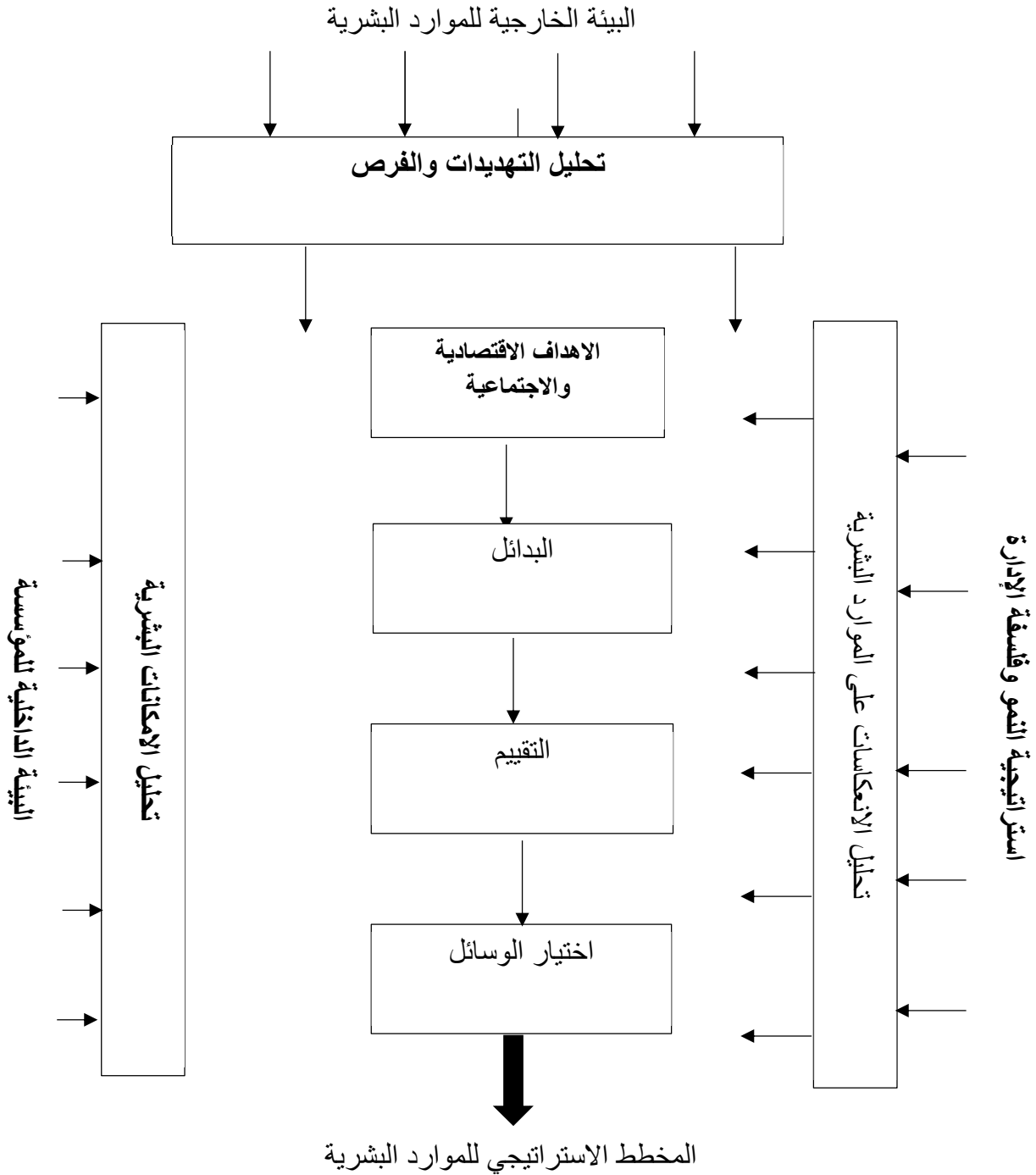
ومن أجل توضيح أهم العوامل المتداخلة في صياغة العملية الاستراتيجية لتخطيط الموارد

البشرية نستعين بالشكل الموالي:

¹Gilles GUERIN & Thierry WILS, la gestion stratégique des ressources humaines, Revue Gestion, HEC Montréal, 2002, Volume 2, numéro 27, pp.14-15

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 06: العملية الاستراتيجية للتخطيط للموارد البشرية



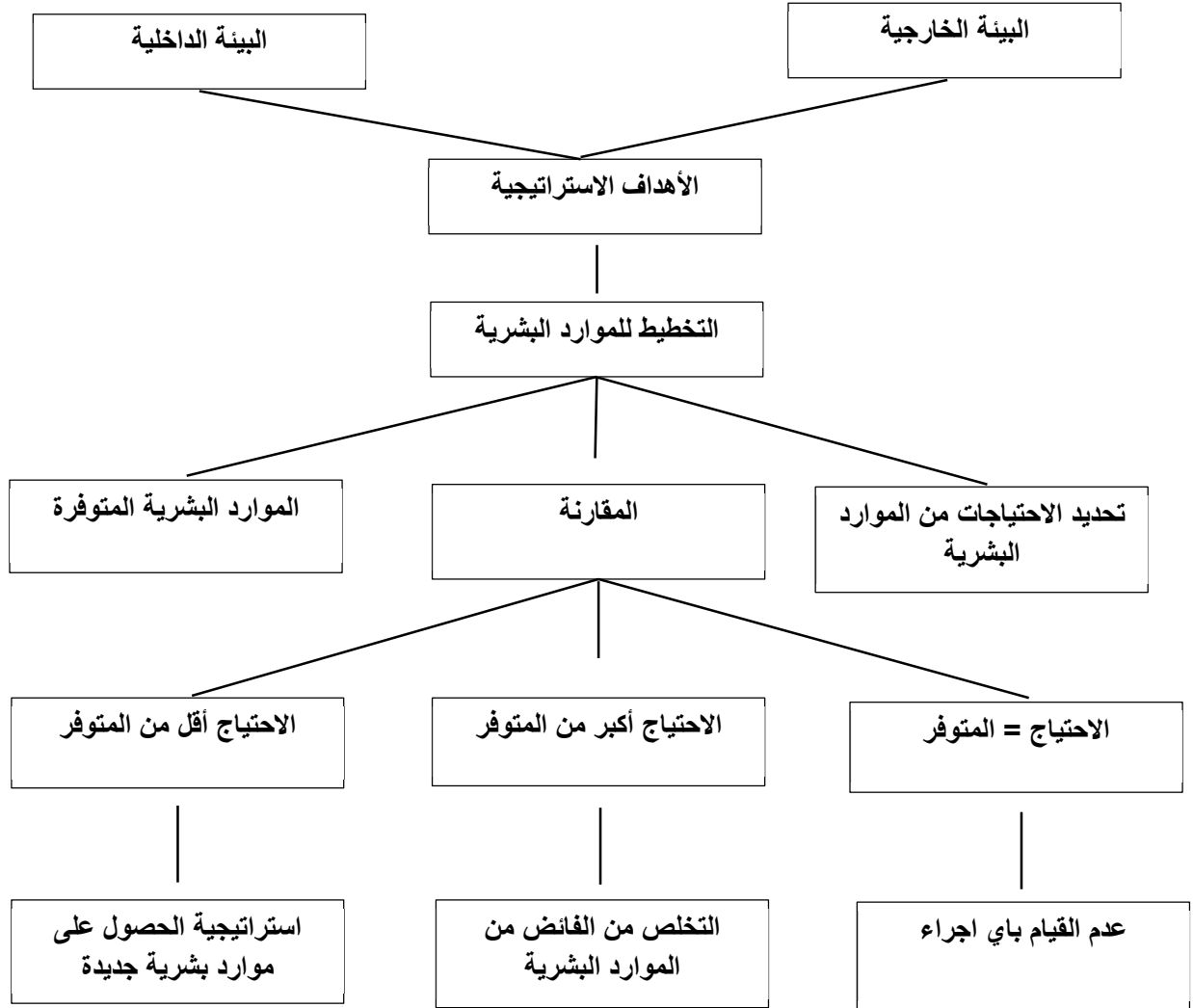
المصدر: Thierry WILS, Christiane LABELLE, Gilles GUERIN and Jean-Yves LE :
LOUARN, la gestion stratégique des ressources humaines : Un reniement du rôle
social de l'entreprise ? Revue relations industrielles, volume 44, n° 2, 1989, p. 26

الاختيار والترقية وتنمية المهارات والعدالة بين الأفراد.

والشكل الموالي يشرح الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج:

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 07: نموذج التخطيط للموارد البشرية



المصدر: Mohamed BAYAD et Guy ARCAND et Michel ARCAND, Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, 12004, volume 2 Numéro 1, 2004, Paris, France, p. 8

يشير الشكل أعلاه إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ينطلق من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك بيئتها الخارجية والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكذلك الاتجاهات العامة في هذه البيئة. كما أنه يجب القيام بمقارنة بين توقعات المؤسسة بمختلف مجالات نشاطها، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد أولويات أعمال المؤسسة في المستقبل ومن ثم توزيع الموارد البشرية طبقاً لتلك التوجهات التي بنت عليها أهمية الأنشطة في تحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. وفي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتم مقارنة الموجود من العمال بالاحتياجات وتحديد أولئك الذين يجب تعيينهم لسد الفراغات الموجودة أو التي ستوجد خلال فترة التخطيط بناءً على أهداف

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المؤسسة واستراتيجيتها. أو بعبارة أخرى "يتم تحديد العدد والنوع الذي ينبغي السعي لاجتذابه وتوظيفه والعدد الذي ينبغي العمل على إعادة تأهيله ليستمر في العمل وأخيرا العدد الذي لا توجد له فرصة الاستمرار في المؤسسة."¹

إن التطبيق العملي لنموذج هارفارد هو التسيير التنبئي للوظائف وللکفاءات المعروف باسم Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) والذي نجده إجباري التطبيق في بعض البلدان مثل فرنسا² ويعتبر من الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في بلدان أخرى بما فهم الجزائر.

المطلب الثالث: الممارسات التي تدخل ضمن سياسة التوظيف

في هذا المطلب، سيتم التركيز على ممارستين جد مهمتين وهما لب سياسة التوظيف وهما التخطيط للموارد البشرية بواسطة التسيير التنبئي للموارد البشرية والاستقطاب.

1. التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات للموارد البشرية

1.1 مفهوم التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

ظهر التسيير التنبئي في سنوات التسعينات وعرف اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وكذا المؤسسات وذلك لكونه يمس العنصر الأكثر أهمية بالمؤسسة الا وهو العنصر البشري. فقد ركز بشكل خاص على ضرورة وضع السياسات والممارسات التي تهدف الى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة سواء كان ذلك على المستوى الكمي أو على المستوى النوعي، ليصبح بذلك الرهان في محاولة تقدير عما تصبح عليه الوظائف على المدى المتوسط.³

وبناء على ذلك يعرف نظام تسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بأنه النظام الذي يسمح بالتخطيط وتنفيذ ومراقبة السياسات وخطط العمل في مجال إدارة الموارد البشرية بغرض سد احتياجات المؤسسة مسبقا من الموارد البشرية للمؤسسة.⁴ اما من وجهة نظر مختلفة فقد تم اعتباره بأنه مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى وضع وتنفيذ إجراءات وقائية تتفادى المؤسسة بواسطتها المشاكل التي قد تقود إلى تعديل الوظائف من الناحية الكمية وأيضا من ناحية المهارات على الصعيدين الفردي والجماعي والتي قد

¹اسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة الازهر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 71

²Nicolas Canales BRAVO, Op. Cit., p. 28

³Anne DIETRICH et Frédérique PIGEYRES, La gestion des ressources humaines, Edition La découverte, Paris, France, 2005, p. 62

⁴Dominique Baruel BENCHERQUI, Alice LE FLANCHEC, Astrid MULLENBACH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », Revue Management Prospective, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, n° 48, 2011, p. 16

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تفرضها جملة القيود الداخلية و/أو الخارجية.¹ وقد اشير في تعريف أشمل وأدق لهذا النظام على انه يساهم في الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب مما يساعدها في ممارسة أنشطتها الحالية ومواكبة التطورات التي قد تمس هذه الأخيرة.² ومن جهة أخرى، فان التسيير التنبئي للموارد البشرية يعرف بانه أحد أهم محاور إدارة الموارد البشرية بل هو المحور الرئيسي لإدارة الكفاءات في العديد من كبريات الشركات لكونه يعتمد على الكفاءة. فهو يعتبر جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية للمؤسسة وهناك من يعتبره اساس العملية التفاوضية بين المؤسسة وشركاءها الاجتماعيين خصوصا عند ابرام الاتفاقيات الجماعية وهناك من يراه أنه المرجع عند البحث من اجل الحصول على كفاءات جديدة.³ وفي نفس الصدد، فهناك من يعتبره أحد أهم الأدوات الاستباقية التي تستعملها المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية.⁴ وعليه فان التسيير التنبئي له وظيفة مزدوجة إدارة الكمية والنوعية لعملية التوظيف تهدف الى سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

انطلاقا مما سبق ذكره من تعاريف يتضح ان التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات عبارة عن نظام هام في تسيير المسارات المهنية للعمل حيث يتم بواسطته التنبؤ بالمخاطر الاجتماعية ومن ثم التحكم فيها قدر الامكان وتحويلها إلى نقاط قوة وكذلك فرص تستفيد منها المؤسسة وأفرادها معا. وعليه فان نظام التسيير التنبئي للمهارات والكفاءات هو مجموعة الأساليب والممارسات التي تهدف إلى السماح بتكليف الموارد وفقا للاحتياجات المتوقعة للمؤسسات سواء من ناحية الكمية او النوعية. وذلك لكونه يغطي جميع الأساليب والإجراءات المتعلقة بالتخطيط وتنفيذ خطط العمل في مجال إدارة الموارد البشرية وكذلك الأساليب والإجراءات المختصة بالجوانب الجماعية والفردية للعاملين التي تهدف لتنمية وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم.

2. أهمية التسيير التنبئي للوظائف بالنسبة للاستقطاب:

يلعب نظام التسيير التنبئي للوظائف والمهارات دورا كبيرا في تفعيل عملية الاستقطاب. حيث يتم الاعتماد عليه في تحديد مواصفات شاغل الوظيفة لكونه يسمح بتحديد احتياجات المؤسسة من موارد بشرية المستقبلية ما يجعله يساهم في تحقيق التوافق بين مواصفات شاغل وظيفة ومواصفات الوظيفة

¹Arnaud MARTINON, L'adaptation négociée des effectifs de l'entreprise La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Revue droit social, Dalloz éditions, Paris, France, n° 6, 2011, p. 613

²Claude Blanche ALLEGRE et Elisabeth ANDREASSIAN, gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, Editions De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2008, p. 17

³Anne DIETRICH, Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE, Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, 3eme édition Dunod, Paris, France, 2010, p. 29

⁴Charles-Henri, BESSEYRE DES HORTS, RH au quotidien : 100 fiches, Editions Dunod, Paris, France, 2015, p. 06

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الشاغرة والتي قد تم تحديد الاحتياج على مستواها. من ناحية أخرى، فالتسيير التنبئي للوظائف والمهارات يساهم هو الآخر في تخفيض تكاليف الاستقطاب نتيجة تحديد الاحتياجات بصفة قبلية وبالشكل المناسب مما يؤدي الى تسهيل عملية إيجاد المصدر المناسب لاستقطاب الافراد. وعليه فأن عملية التسيير التنبئي للوظائف وما تتضمنه من إجراءات تحليلية ووصفية، والمتمثلة في مختلف عمليات تحليل الوظائف ووصف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة تسمح بتحديد الاحتياجات التقديرية للموارد البشرية والتي تتوافق مع مواصفات الوظيفة، وعليه يمكن القول ان عملية التسيير التنبئي للوظائف والمهارات تساهم وتسمح بتحديد الشروط والمعايير المناسبة لتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب.

3. مخطط التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات:

من اجل تحقيق المؤسسات لأهدافها الاستراتيجية وتحسين اداءها لجأت الى تبني نظام التسيير التنبئي للوظائف والمهارات في تسيير احتياجاتها من الموارد البشرية من الناحيتين النوعية والكمية، حيث انه بواسطته تستطيع وضع وإعداد ومراقبة السياسات والممارسات المتعلقة بسد احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وهذا على المستويين الكمي والنوعي. فالتسيير التنبئي يعتمد على تقييم احتياجات المؤسسة على المدى المتوسط وما تملكه من موارد متاحة وليتم المقارنة بعدها بينهما، ثم في أخير يتم القيام بالإجراءات المناسبة لتعديل الفارق بينهما.

في وضعها لنظام التسيير التنبئي للموارد والكفاءات، يجب احترام مجموعة من المراحل وهي:

- 1) التطور الديمغرافي للأفراد الحاليين: يتم خلال هذه عملية تحديد عدد الافراد الحاليين من خلال التنبؤ بعدد العاملين الذين سيغادرون المؤسسة بسبب لتقاعد او الاستقالة او التسريح.
- 2) تطور المؤهلات: تستطيع المؤسسة تحديد الكفاءات المتاحة لها على المدى المتوسط بالاعتماد على سياسة التدريب والتكوين التي تتبعها.
- 3) التنبؤ بالموارد المتاحة: عن طريق معرفة التطور الديمغرافي للأفراد وتطور مؤهلاتهم، يمكننا أن نستنتج الموارد المتاحة على المدى المتوسط.
- 4) تقييم الاحتياجات: يتضح من خلال المخطط انه يتم الاعتماد على استراتيجية المؤسسة وعلى اهداف المتعلقة بالإنتاجية في تقييم احتياجاتها من الموارد البشرية.
- 5) المقارنة: بعد عملية تحديد كل من احتياجات المؤسسة على المدى المتوسط والموارد المتاحة يتم المقارنة بينهما.
- 6) التعديل: تحاول المؤسسة في هذه المرحلة سد الفارق من احتياجاتها الحالية والمتاحة سواء عن طريق اللجوء الى التوظيف او الترقية او التحويل او تسريح العمالة الفائضة

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

2. الاستقطاب والاختيار

يشكل الاستقطاب المحور أساسي الذي تستند عليه باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلالها تحديد المصادر المناسبة التي يتم البحث فيها عن العمالة المطلوبة وتوفير الكفاءات المناسبة من أجل الرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2.1 مفهوم الاستقطاب:

تشير عملية الاستقطاب إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف المؤسسة.¹ وعرف أيضا بأنه مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين.² كما يعرف أيضا بأنه مجموعة الأنشطة التي تدخل ضمن عملية الحصول على اليد العاملة وذلك بالبحث على المترشحين المحتملين سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها.³ كما عرف أيضا بأنه "عملية إيجاد وجذب مترشحين أكفاء للعمل".⁴

2.1 أهمية الاستقطاب

يتم اللجوء إلى الاستقطاب عندما تظهر حالات وجود ثغرات بين الموارد المتاحة والاحتياجات الحقيقية من الأفراد. والتي غالبا ما تتمثل في الحالات التالية:

- وجود منصب شاغر بعد مغادرة أحد العمال للمؤسسة
- إنشاء منصب جديد نظرا لضروريات الهيكل التنظيمي
- زيادة حجم النشاط الذي يفرض توظيف يد عاملة إضافية

يمكن تصنيف الحالات الثلاثة إلى صنفين، الحالتين الأوليتين تخضعان لاعتبارات نوعية في حين أن الحالة الثالثة تخضع لاعتبار كمي. ففي الحالتين الأولى والثانية لابد من تحليل وتأهيل الوظيفة من أجل ضمان الحصول على الكفاءة المطلوبة، ذلك أن غياب هذا التحليل قد يترتب عليه توظيف مهارات أقل من المستويات المطلوبة مما قد يقود إلى وجود عجز واختلال بين ما يتطلبه المنصب وما تم الحصول عليه من

¹ احنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 108
² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2007، ص 89

³ Dominique LAMAUTE et Bernard TURGEON, de la supervision à la gestion des ressources humaines, Editions Chenelière Education, Québec, Canada, 2009, p. 164

⁴ Avinash S KAPSE, Vishal S PATIL, et Nikhil V PATIL, E- Recruitment, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Volume 1, Issue 4, April 2012, p. 82

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

مهارات. بالنسبة للحالة الثالثة وهي الكمية، فوجود عجز واختلال في المهارات سوف يكون ظرفيا ومؤقتا حيث أن اليد العاملة الجديدة سوف تكتسب الخبرة مع مرور الوقت. وعليه فإنه من الضروري وفي كل الحالات القيام بتحليل وتصنيف الوظيفة من أجل ضمان الحصول على الكفاءة المطلوبة من خلال احترام منهجية واضحة تبدأ من تحليل المنصب وتصنيفه وتنتهي بالإدماج السليم للعامل ومرورا بالانتقاء الصارم والدقيق. غالبا ما تكون هذه المنهجية مفصلة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وفي إجراءات عملها تفاديا للانحرافات التي قد تحدث والتي ينجم عنها سوء الاختيار. وعلى هذا الأساس تبرز أهمية الدور الذي تلعبه عملية الاستقطاب من خلال¹:

1) توسيع نشاط المؤسسة المستقبلي بحيث يستدعي هذا التوسيع حاجة المؤسسة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته

2) استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بسبب عدم الحاجة إليها واحلال مهارات جديدة في سوق العمل محلها مما قد يرفع من مستوى فعالية أداء المؤسسة مستقبلا.

3) تؤدي سياسة الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيله وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المؤسسة.

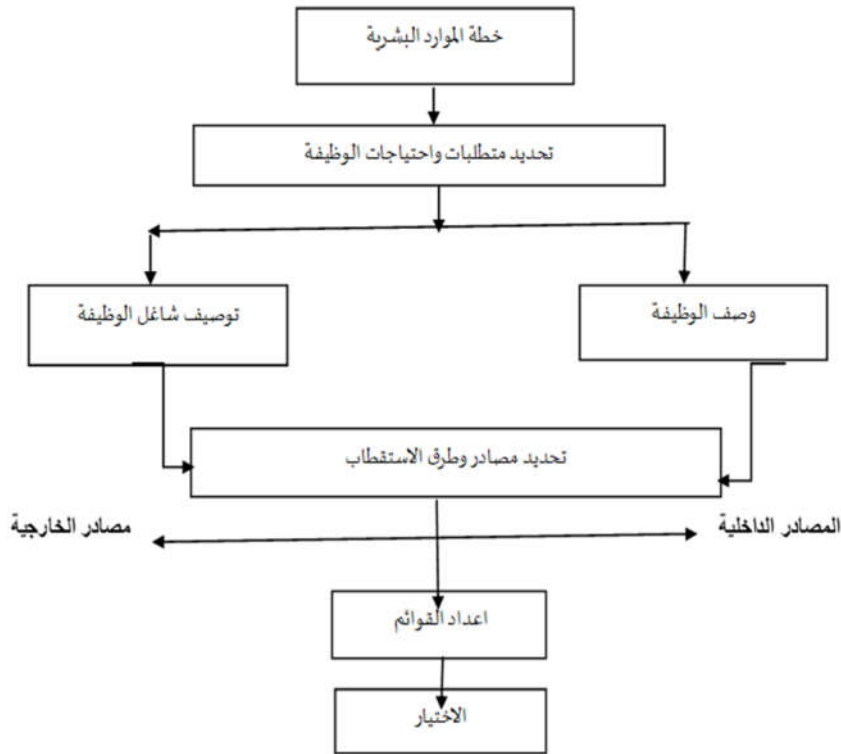
2.2 خطوات عملية الاستقطاب:

يمثل الشكل الموالي الخطوات الأساسية لعملية الاستقطاب:

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية)، دار البازوري، عمان، 2010، ص 45

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 08: مراحل وخطوات عملية الاستقطاب



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد

البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 49

انطلاقاً من الشكل أعلاه فإن عملية استقطاب الموارد البشرية تمر بعدة خطوات وهي كما يلي:

(1) تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية. كما تعتبر

عملية التخطيط للموارد البشرية نقطة البداية لعملية الاستقطاب فكلما كانت عملية التخطيط

فعالة ووضع رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها فهذا يسهل

المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر والطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب¹

(2) تحديد متطلبات واحتياجات: تتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين هما وصف وتوصيف

منصب العمل. فبعد تحديد الوظائف الشاغلة يكون من الضروري تحليل المناصب لمعرفة

متطلبات المنصب من واجبات ومسؤوليات، وأيضا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من

حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات التي تتناسب مع متطلبات المناصب

الشاغرة وبناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن

¹ R. Wayne MONDY, Robert M. NOE et Shane R. PREMEAUX, Human Resource Management, Ed. Prentice Hall Upper Saddle River, 8th ed., New Jersey, USA, 2002, p. 151

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المناصب الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا المستويات الوظيفية التي تقع فيها تلك المناصب. وأيضا المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

(3) تحديد المصادر وطرق الاستقطاب: بمعنى تحديد الوظائف التي يمكن شغلها من المصادر الخارجية، وأي منها يمكن ان يتم شغلها من المصادر الداخلية، وذلك بحسب الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة. ومما لا شك فيه إدارة الموارد البشرية مطالبة بتحقيق التوازن بين المصادر الداخلية والخارجية لملاّ الوظائف الشاغرة

(4) اعداد القوائم والاختيار: يتم خلال هذه المرحلة تحديد قائمة من المتقدمين المؤهلين لشغل المنصب ليتم اختيار الأكثر كفاءة وتناسبا مع مواصفاتها ومتطلباتها

المبحث الثاني: سياسة الأجور

تسعى المؤسسات من خلال فلسفتها وسياساتها المتمثلة في جعل مستوى الأجور منسجما ومتناسقا مع امكانياتها المالية ومبادئها في تحقيق العدالة ومساواة بين العاملين الى منافسة المؤسسات الأخرى في جذب الموارد البشرية الأكثر كفاءة ومحافظة عليها. ولهذا أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وضع نظام أجور الذي يسمح لكل العاملين بإشباع حاجياتهم وتطلعاتهم وتحيينه بشكل مستمر توافقا مع التغيرات والمستجدات التي تعرفها بيئة المؤسسة.

وتكتسي سياسة الأجور الأهمية القصوى في المؤسسات الاقتصادية نظرا لكون الأجور هي الحافز والعامل الرئيسي لزيادة الإنتاج من جهة، ولكونها أيضا الوسيلة الأساسية للاعتراف وتقدير لمجهود العمال. في هذا المبحث سيتم تفصيل سياسة الأجور مركزين في المطلب الأول على التعريف بها وبمكوناتها وعلى عوامل المتكاملة في مستويات الأجور، وفي المطلب الثاني على كيفية تناول نظريات النظم للأجور كعامل من عوامل تحفيز العمال. أما المطلب الثالث، فيتناول مكونات نظام الأجور في الجزائر.

المطلب الأول: ماهية سياسة الأجور

1. تعريف الأجر:

تعرف الأجور بأنها الراتب الأساسي العادي وجميع المزايا والتعويضات الأخرى التي يدفعها صاحب العمل للعامل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وسواء نقدا أو عينيا نتيجة استخدام صاحب العمل هذا للعامل¹. وتم تعريفه بأنه كل التعويضات التي يحصل عليها الموظف مقابل العمل المنجز للمؤسسة التي يعمل بها². وتم تعريفه في المادة 1 من اتفاقية منظمة العمل الدولية لحماية الأجور على أنه المبالغ التي يدفعها أصحاب العمل لعمالهم. ودائما حسب نفس المنظمة، فإن هذا التعريف الواسع للأجر يشمل كل المبالغ مهما كانت طريقة حسابها، كذلك سواء كانت مكافآت أو أرباح يمكن تقييمها نقدا. وأيضا سواء تم تحديدها بموجب اتفاق جماعي أو بموجب قانون. وأخيرا سواء تكون مستحقة بموجب عقد مكتوب أو بطريقة شفوية³.

¹ Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éditions Economica, Paris, France, 1996, p. 82

² Jean Marie PIRETTI & Jean Pierre MAGOT, Rémunérations, éditions Vuibert, Paris, France, 2012, p. 30

³ Organisation Internationale du Travail, Conférence internationale du Travail, Etude d'ensemble des rapports sur la convention n° 131 et la recommandation n° 135 sur la fixation des salaires minima, 103^e session, Bureau international du Travail, Genève, Suisse, 2014, p. 21

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

2. مفهوم سياسة الأجور:

تعتبر سياسة الأجور والتعويضات والمكافآت إحدى أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق أهدافها. ففي ظل المنافسة التي تعرفها البيئة الاقتصادية، تسعى المؤسسات بشكل دائم على توفير الأجور التي تناسب العاملين وتتناسب مع إمكانياتها وقدرتها.

أما سياسة الأجور، فتعرف بأنها آلية من الآليات التي يتم الاستعانة بها من أجل التحكم في العناصر التي تتكون منها الأجور داخل المؤسسة وهذا حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع أهدافها العامة¹. وتعتبر سياسة الأجور من بين أهم الرهانات الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، وأن الاهتمام بها يكون بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه هذه السياسة من آثار إيجابية على كلا من العامل والمؤسسة والمجتمع². وتعرف سياسة الأجور أيضا بأنها آلية من الآليات التي يتم الاستعانة بها من أجل التحكم في العناصر التي تتكون منها الأجور داخل المؤسسة وهذا حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع أهدافها العامة³.

وتعتبر سياسة الأجور من بين أهم الرهانات الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، وأن الاهتمام بها يكون بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه هذه السياسة من آثار إيجابية على كلا من العامل والمؤسسة والمجتمع⁴. وعرفت بأنها تنفيذ لعملية التبادل والمعاملات بين إدارة المؤسسة والموظفين بشكل فردي أو جماعي، تغطي في الوقت نفسه عدة أبعاد، نفسية واجتماعية وسياسية وأخلاقية واقتصادية. تحتوي سياسة الأجور على جميع التعويضات النقدية و/أو العينية المدفوعة مقابل العمل المنجز.

في هذه السياسة، لا يمكن أن يستفيد جميع العمال من نفس المزايا فيما يتعلق بالأجور، لذلك يتم اللجوء إلى وسائل عدة لتحديد نظام الأجور المطبق من طرف المؤسسة. لذلك، فإن فعالية سياسة الأجور تعتمد بالدرجة الأولى على نجاعة الوسائل المستعملة في وضعها وهي دراسة وتحليل قدرة الشركة على منح الأجور وإنشاء هيكل للأجور يأخذ شكل شبكة تفصل مستويات الأجور لمختلف الفئات المهنية حسب تصنيف العمال والتكيف مع ممارسات المؤسسات المنافسة.

¹ Patrice LAROCHE & Marc SALESINA, GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains, Op. Cit., p. 20

² Hélène CHAPUT & Loup WOLFF, l'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques, dans Thomas AMOSSE, Catherine BLOCH-LONDON et Loup WOLFF, Les relations sociales en entreprise : Un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise (réponse 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005), Éditions La Découverte, Paris, France, 2008, p. 355

³ Patrice LAROCHE & Marc SALESINA, Op. Cit, p. 20

⁴ Hélène CHAPUT & Loup WOLFF, Op. Cit., p. 355

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

انطلاقاً مما تم التطرق إليه من التعريفات فيما يتعلق بسياسة الأجور والتعويضات والمكافآت، يمكن القول بأنها تشمل جميع التعويضات النقدية أو العينية الممنوحة للعمال مقابل عملهم داخل المؤسسة أو نتيجة انتمائهم لها.

وفي دراستهم لسياسة الأجور، يركز المختصون على ما قد يترتب على العلاقة بين الأجر وعلى ما يمكنه أن يحققه الأجر من توافق بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المؤسسة، انطلاقاً من فرضية أن سياسة الأجور يجب أن تكون مصممة ومطبقة بشكل يدفع بالعمال إلى التفاني في عملهم مما يساعدهم على تحقيق وتلبية حاجياتهم المادية وسيكولوجية وأيضاً خدمة للمؤسسات الاقتصادية التي ينتمون إليها.

من كل ما سبق، يمكن أن نخلص بأن سياسة الأجور هي ما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تصميمه ووضعه وتنفيذه من إجراءات تخص نظام الأجور داخل المؤسسة. بواسطة هذه السياسة تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما تسعى إلى مراعاة تحقيق العدالة بين عمالها وتحفيز هؤلاء على مساعدة المؤسسة على تحسين مستويات أداءها. كلما كانت سياسة الأجور جيدة، كلما ساعد ذلك المؤسسة على تحقيق الاستقرار لدى مواردها البشرية واستقطاب أفضل الكفاءات وتطوير المؤسسة وتحسين أداءها.

3. انعكاسات سياسة الأجور على السياسات الأخرى للموارد البشرية:

تعتبر الأنشطة والممارسات الخاصة بالأجور جزءاً رئيسياً ووظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تقع مسؤولية وضع وتطبيق نظام الأجور في المؤسسة الاقتصادية على عاتق هذه الإدارة، حيث تتولى تصميم نظام الأجور بما يحتويه من مكونات والتفاوض عليه وعلى محتواه مع ممثلي العمال أخذاً في عين الاعتبار مصالح كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء وأيضاً السهر على تطبيقه. فبقدر الاهتمام بوضع نظام للأجور يرضي جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة بقدر ما تحقق المؤسسة جملة من الأهداف، ذلك أن الأجور تعتبر متغيراً استراتيجياً خصوصاً في تطبيق وتنفيذ مختلف سياسات الموارد البشرية كالتوظيف والتحفيز وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة كتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية والرفع من المردودية المالية.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

دائما في علاقة الأجور بإدارة الموارد البشرية، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة أخرى من أنشطة هذه

الإدارة وأهمها:

3.1 علاقة سياسة الأجور بسياسة التوظيف:

1) علاقة سياسة الأجور بالتسيير التنبيئي الفعال للوظائف والكفاءات:

يساهم نظام الأجور المطبق من طرف المؤسسة في التخطيط الجيد للموارد البشرية، ذلك أن تكلفة الأجور المسموح بها داخلا لمؤسسة هي التي تحدد أعداد من العمال الذين تحتاجهم المؤسسة وأنواعها. فالمؤسسة التي تسهر على تحقيق مستويات أداء عالية مطالبة بوضع مستويات تكاليف يجب ألا تتجاوزها، وتكلفة الأجور جزء منها. وعليه، يجب على المؤسسة قبل الشروع في عمليات التوظيف أن تحدد ما هو عدد العمال الذين يجب توظيفهم في حدود سقف تكلفة الأجور وما هي نوعية هؤلاء العمال ضمانا للسير العادي لنشاط المؤسسة. ومنه، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة في هذا المجال بالقيام بالتقديرات الخاصة بأنواع وأعداد العمالة في حدود ميزانية أجور المؤسسة، وهو ما يسمى بالتخطيط للموارد البشرية.

2) أثر تحليل وتقييم مناصب العمل على تحديد الأجر الأساسي:

يرتبط سلم الأجور الذي تعتمده المؤسسة بالجدية التي تمنحها المؤسسة لعملية تحليل مناصب العمل وتقييمها. هذه الأخيرة تسمح بتحديد المسؤوليات والأنشطة والمهام التي تتكون منها المنصب. وعلى أساس نتائج التحليل والتقييم تتحدد القيمة النسبية لأي منصب ومن ثم يتضح الأجر الذي يجب ان يتقاضاه شاغله. كذلك وتحقيقا للعدالة في تحديد الأهمية النسبية لمناصب العمل وحتى تثبت إدارة الموارد البشرية كفاءتها، فإنه يتطلب الأمر منها أن تقوم بمقارنة المناصب فيما بينها وبعدها يتم اعتماد نظام الأجور داخل المؤسسة.

3) أثر سياسة الأجور على استقطاب واختيار العاملين:

يعتبر الأجر عاملا مهما في جذب مترشحين من ذوي المؤهلات والكفاءات التي تقدم للمؤسسة قيمة مضافة. لذلك تقوم المؤسسة بتفعيله خلال مرحلة استقطاب المرشحين لشغل مناصب عمل داخل المؤسسة. في هذه المرحلة، يقوم كلا من المؤسسة والمترشح بالتفاوض على الأجر الذي يمنح لشاغل المنصب، حيث أنه ووفقا لمؤهلات المترشح، تعرض المؤسسة الأجر والمزايا الأخرى التي تتماشى مع هذه المؤهلات.

3.2 علاقة سياسة الأجور بتثمين الموارد البشرية:

هناك علاقة تبادلية بين الأجور والتدريب. الكثير من المؤسسات تعتبر الاستفادة من الدورات التدريبية والتكوين المستمر أحد المزايا التي تمنح لصاحب منصب العمل لقاء التحاقه بالمؤسسة. ومن جهة أخرى، في

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تصميم وتقييم مناصب العمل، يعتبر أكتسبه صاحب منصب العمل من تدريب أحد أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد الأهمية النسبية للمنصب ومن ثم تحديد الأجر والامتيازات الأخرى التي تليق به.

4. العوامل المتحركة في تحديد الأجر:

وهي صنفين، عوامل داخلية وعوامل خارجية يمكن تفصيلها على النحو التالي:

4.1 العوامل الخارجية:

وتتمثل في العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- 1) قوانين والتشريعات: تخصص مختلف الدول وقوانين وتشريعات خاصة بالعمل وإدارة عقود العمل، حيث يتم من خلالها تحديد مستويات الأجور والرواتب ومختلف الضمانات والتعويضات المستحقة. كما أنها تتضمن عدد الساعات العمل الرسمية وأيضا الحد الأدنى للأجر. بالإضافة الى أنها تتضمن احكاما تتعلق بالعمل خارج أوقات الرسمية ويتم من خلال هذه الاحكام تحديد اجر ساعات العمل الإضافية او التعويض الذي يمنح للعامل في حالة العمل خارج الأوقات الرسمية للعمل. وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا على المؤسسة، الا ان ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من ان تقوم المؤسسة بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا قانونيا¹.
- 2) ضغط النقابات العمالية: تهدف نقابات العمالية بصفة عامة الى ضمان حقوق العمال فيما يتعلق بالأجور أو مختلف الزيادات والتعويضات وكذا الظروف العمل من خلال وضع اتفاقيات او المفاوضات الجماعية. فمن المعروف كلما انتظم العمال في شكل جماعات نقابية كانت الأجور التي يتقاضونها أعلى، لأن النقابات تتفاوض باستمرار مع المؤسسات للمحافظة على عدم تآكل الأجور بفعل عوامل التضخم² وعليه، يتبين ان مستويات الأجور تتأثر بمدى القدرة التفاوضية للنقابات. فكلما كان للنقابات العمالية ذات قوة أكبر ونفوذ أكثر انعكس ذلك على نظام الأجور والتعويضات.
- 3) مستوى المعيشة: يتوجب على المؤسسات ان توفر لعمالها الاجور التي تسمح بتغطية تكاليف المعيشة، وعليه فمن اجل تحديد مستويات الأجور الدنيا والوسطى يجب عليها القيام بدراسة لمستوى والمعيشة ومستوى الأسعار السائد. وذلك ما يساهم في ضبط نظام أجور يحقق للعمال القدرة الشرائية المناسبة. وفي هذا السياق، تشهد مستويات المعيشة هي الأخرى بمرور الزمن تغيرا

¹ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2001، ص 365

² محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص 228

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ملحوظا ما جعل من الضروري على المؤسسات القيام بتعيين الأجور بشكل يتناسب مع الزيادة في الأسعار من اجل الحفاظ على القدرة الشرائية لأفرادها.

4) مستوى السائد للأجر: يتعلق المستوى السائد للأجور بالوضع الاقتصادي في البلد. ففي حالة ما كان اقتصاده قويا يتم منح أجور للعاملين مرتفعة والعكس صحيح، وعليه فمن اجل وضع المؤسسة لنظام أجور تقوم بدراسة مسحية لمستوى الأجور على مستوى المؤسسات من نفس القطاع وذلك من اجل ان تقرر وتحدد مستوى الاجر الذي يمكن ان تدفعه للعاملين بالمقارنة مع كفاءتها المالية وما تدفعه المؤسسات الأخرى. وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسة دائما الى توفير مستوى اجر اعلى من اجل جذب اليد العاملة ذات الكفاءة. وبالتالي حتى تتمكن المؤسسات من وضع نظام سليم وعادل للأجور لا بد من أخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار.

4.2 العوامل الداخلية:

بالإضافة إلى خصائص البيئية الخارجية، هناك عوامل داخلية هي الأخرى تتحكم في مستوى الاجر تتمثل فيما يلي¹:

- 1) الأداء: اذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس اجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق.
- 2) الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.
- 3) الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور.

المطلب الثاني: سياسة الأجور على ضوء نظريات النظم

إن السياسة الفعالة للأجور هي من بين أهم الرهانات الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، وأن الاهتمام بها يكون بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه هذه السياسة من آثار إيجابية على كلا من العامل والمؤسسة والمجتمع. لذلك فإن المختصين يركزون في دراساتهم على ما قد يترتب على العلاقة بين الأجر أهداف المؤسسة وعلى ما يمكنه أن يحققه الأجر من توافق بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المؤسسة، انطلاقا من فرضية أن سياسة الأجور يجب أن تكون مصممة ومطبقة بشكل يدفع بالعمال إلى التفاني في عملهم مما يساعدهم على تحقيق وتلبية حاجياتهم المادية والبيسيكولوجية وأيضا خدمة للمؤسسات الاقتصادية التي ينتمون إليها². وتسمح السياسة الجيدة للأجور بتحقيق ثلاثة أهداف، الأول

¹ اصلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص209-210
² Hélène CHAPUT & Loup WOLFF, Op. Cit., p. 345

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يكن في القدرة على استقطاب الكفاءات التي تتلاءم جيدا مع احتياجات المؤسسة، والثانية تحفيز العمال، وأخيرا التحكم في الكتلة الأجرية التي هي جزء من التكاليف. إن رغبة المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف الثلاثة معا يجبرها على العمل بجهد من أجل تحقيق التوازن بين مستويات أجور متدنية تزيد من ربحية المؤسسة وأجور عالية تشجع العمال وتحفزهم على البقاء لدى المؤسسة وبذل أكبر مجهود ممكن.

أمام هذه المعضلة، ظهر في الفكر التنظيمي نظريات عدة حاولت تقديم حلول لهذه المشكلة منها نظرية الوكالة والنظرية البسيكولوجية لتحديد الأهداف ونظرية التوقعات¹. حاولت نظرية الوكالة لصاحبها جنسن وميكلينغ Jensen et Meckling والتي ظهرت سنة 1976 البحث في علاقة الوكالة بين طرفين والتي سمتهم بالأصيل والوكيل. في مسألة الأجور، فإن الأصيل هي المؤسسة والوكيل هم العمال. تفترض هذه النظرية أنه توجد علاقة مباشرة بين مستويات الأجور التي تمنحها المؤسسة والعمل حيث أن الأجور هي التي تجعل العمال يبذلون المجهودات المطلوبة منهم. تفترض هذه النظرية أيضا أنه عندما تكون للمؤسسة القدرة على مراقبة وتقييم العمل، فإنها تمنح مكافأة على أداء العامل، هذا الأخير مرتبط بمجهودات العامل في منصبه. أما إذا كانت هناك صعوبات في مراقبة وتقييم العمل المبذول وأنه لا يمكن قياس مستويات أداء العامل، فإن المؤسسة تفضل منح العمال مكافآت تحسب على نتائج المؤسسة، أي أنها تصبح مرتبطة بالأداء الجماعي للعمال. لذلك تقترح نفس النظرية أنه عندما تقوم المؤسسة بإدخال نظام للحوافز وتواجه صعوبة في قياس الجهد الفردي لكل عامل على حدة، فمن الأفضل أن يتم صرف مكافأة جماعية وترى أنه يكون أثرها أكثر فعالية من المكافأة الفردية، بهذه الطريقة، فإن المؤسسة تقوم بتشجيع العمل الجماعي وتساعد الرقابة غير المباشرة حيث يقوم العمال بمراقبة بعضهم البعض². بالنسبة لنظرية البسيكولوجية لتحديد الأهداف لصاحبها لوك ولatham Locke & Latham والتي تعود إلى سنة 1990، فإنها تركز على بعد آخر في العلاقة بين الإدارة والعمال حيث تفترض أنه في تحديد الأهداف سواء الفردية أو الجماعية للعمال لابد وأن يتم ذلك بالحوار والتشاور، هذا الأخير يساهم في الاشراف المباشر والقوي للعمال في تحقيق أهداف المؤسسة ذلك أن التفاوض على الأهداف يسهل عملية التنسيق ويسمح بوضع الآليات التي تحقق التوافق بين الأهداف الفردية للعمال وأهداف المؤسسة³. لتحقيق ذلك، يتوجب على المؤسسة أن تقوم بالتحديد الدقيق لأهداف قابلة للقياس وأن تشرك العمال في عملية التحديد هذه.

¹ Hélène CHAPUT & Loup WOLFF, Op. Cit., p. 355

² David MARSDEN, Richard BELFIELD et Salima BENHAMOU, rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne, dans Thomas AMOSSE, Catherine BLOCH-LONDON et Loup WOLFF, Les relations sociales en entreprise : Un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise (réponse 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005), Éditions La Découverte, Paris, France, 2008, p. 406

³ Gary P LATHAM & Edwin A LOCKE, Self-regulation through goal setting, Organizational Behavior and Human Decision Processes, volume 50, Issue 2, 1991, p. 212

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

نتيجة عملية الاشراف هذه، فإن العمال يشترطون مكافآت تحفزهم على القبول بأهداف المؤسسة والمساهمة في تحقيقها. بغرض التأكد من التناسق بين أهداف المؤسسة والأهداف الفردية للعمال، يتوجب الاستعانة بأدوات لقياس مدى هذا الانسجام منها واهمها لوحات قيادة إدارة الموارد البشرية والتي يتم فيها استعمال مؤشرات قياس المناخ الاجتماعي والتي على أساسها يتم منح العلاوات الجماعية للعمال. أما نظرية التوقعات لصحابها لاولر Lawler والتي تعود إلى سنة 1971، فإن الفرضية التي تقوم عليها تكمن في أن رغبة العمال في بذل الجهود التي تنتظرها منهم المؤسسة تخضع لعملية تحددتها الحوافز، هذه الأخيرة مرتبطة بمدى إدراك العمال لجدية العلاقة بين الجهود التي سوف يبذلونها والأهداف التي تسطرها المؤسسة والمكافآت التي يتوقعون الحصول عليها، وحتى ينجح العمال في تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه يجب أن يقتنعوا أن قدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة لا يعتمد فقط بما يملكون من قدرات ولكن أيضا على المقابل المالي الذي سوف يتحصلون عليه كمكافأة على جهودهم¹.

المطلب الثالث: نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نظرا لطبيعة الاقتصاد الجزائري الذي هو في الحقيقة اقتصاد موجه بالرغم من انتعاج اقتصاد السوق منذ بداية التسعينات من القرن الماضي، فإن نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتميز بالتدخل المباشر للدولة وذلك من خلال سن العديد من القوانين التي تحدد المستويات الدنيا للأجور ونظام التعويضات الذي يجب العمل به وأيضا المكافآت التي تمنح لهم سواء على المردود أو على النتائج المالية للمؤسسة.

1. المبادئ التي يقوم عليها نظام الأجور:

بصدور القانون 90-11 في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، بدأت الجزائر في تطبيق نظام جديد للأجور. في هذا القانون تم تكريس سياسة أجور جديدة أرادت الدولة من وراءها إحداث القطيعة مع النظام السائد إبان حقبة التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي كانت الأجور فيه خاضعة لما يسمى بالقانون العام للعمال. وبهذا تم التخلي على مركزية نظام الأجور المنبثق من هذا القانون والانتقال الى نوع من المرونة في أنظمة الأجور والتي فرضتها المسؤوليات الجديدة للمؤسسة الاقتصادية في إطار ما يسمى باستقلالية المؤسسات، ذلك أن هذا القانون العام للعامل أصبح لا يتماشى مع المتطلبات الجديدة

¹ Nasreddine HADJ KADDOUR & Assya KHIAT, les effets de la rémunération globale sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle, Revue Algérienne d'Economie de gestion, volume 11, n° 01, 2017, p. 57

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

التي فرضها التحول إلى اقتصاد السوق¹. فقبل صدور هذا القانون، كانت يتم تحديد الأجور من طرف الجهات المركزية المسؤولة على سياسة التشغيل في الجزائر، هذا التدخل كانت له الآثار الوخيمة على تسيير الموارد البشرية من طرف المؤسسات الاقتصادية. فلم يكن لهذه الأخيرة الحرية في وضع سلم أجور خاص بها يمكنها من تحفيز عمالها ومكافأتهم حسب مردوديتهم. لقد أصبحت الأجور يحكمها مبدأ التحديد التفاوضي والتشاورى بين الأطراف المعنية، حيث أصبح الأجر يتحدد بصفة حرة بين العمال والمؤسسات المستخدمة إما بالتفاوض والاتفاقيات الجماعية، وهذا تطبيقاً لمبدأ الحرية التعاقدية في علاقات العمل الذي جاء به منهج استقلالية المؤسسات، حيث لم تعد تسيير أمورها مركزياً وبقرارات إدارية بل أصبحت تتحكم في زمام أمورها عن طريق علاقات تعاقدية تبرمها المؤسسة بكل حرية في المجال التجاري والوظيفي، وحتى في علاقاتها مع مستخدميها². وهذا هو الجديد فيما يتعلق بالأجور بواسطة تطبيق المادة 5 من القانون 90-11 المتضمن علاقات العمل، إذ تم إدخال مبدأ المفاوضات الجماعية والذي بواسطته أصبحت المؤسسة الاقتصادية مجبرة على التفاوض على نظام الأجور مع شركائها الاجتماعيين دون تدخل الدولة أو الهيئات التي تمثلها والتي يبقى دورها ينحصر في محورين أساسيين وهما تحديد الأجر الأدنى وضبط الجباية المرتبطة بالأجور. فقد تم تبني نمطا جديدا في علاقات العمل قوامه العمل التفاوضي المشترك بين العمال من جهة، وأصحاب العمل من جهة أخرى، حول كافة المسائل والجوانب المتعلقة بالعمل بكل حرية واستقلالية بما فيها تحديد الأجر³. بواسطة منحها سلطة التفاوض مع عمالها فيما يتعلق بسياسة الأجور التي تطبقها، فإن الدولة أعطت للمؤسسة الاقتصادية الحرية في التحكم في كتلتها الأجرية بما يتماشى مع مستويات الأداء التي ترغب في تحقيقها من خلال قياس مؤشر مهم جدا وهو إنتاجية العمل. ومع ذلك، تبقى مسألة التفاوض الجماعي تطرح مشكلتين عويصتين بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، الأولى تخص تلك التي ليس لديها تمثيل نقابي بالنظر إلى قانون العمل الذي يشترط أن هذا التفاوض يجب أن يكون مع ممثلي نقابات العمل، والثانية تخص صعوبة إيجاد تمثيل نقابي لنفس قطاع النشاط من أجل إبرام الاتفاقيات الجماعية القطاعية ذلك أن نفس تشريع العمل يفرض نوعان من الاتفاقيات وعدم الاكتفاء بالاتفاقيات الجماعية للمؤسسات بل الانتقال إلى مستوى أعلى من التفاوض حيث يشمل كل القطاع الاقتصادي، هذه الأخيرة باتت ضرورية بقوة القانون وتفرض على النقابات إعادة هيكلة تنظيمها⁴.

¹Mohamed ARABI & Mohamed Yassine FERFERA, Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne, Cahiers du CREAD, n°49, 3^{ème} trimestre, 1999, p 46

²غريب بوخالفه، عنصر الأجر في علاقة العمل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، المجلد 10، العدد 2، 2017، ص 26

³محمد مخلوف، الحماية القانونية للأجر، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 17، 2014، ص 213

⁴Mohamed Saib MUsETTE, Hamid KHALDOUN & Ahmed BOUYACOU, le salaire minimum en Algérie, document de travail, Impact économique et social du salaire minimum en

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف الاتفاقية الجماعية بأنها اتفاق جماعي مكتوب وممضى من طرف كلا من ممثل المؤسسة والشريك الاجتماعي الذي مثل العمال في عملية التفاوض. إذا تطلب الأمر، قد يتم إبرام اتفاقية جماعية تشمل مجموعة من المؤسسات. في هذه الحالة، لا بد وأن يكون الاتفاق الجماعي ممضى من طرف جميع ممثلي المؤسسات ومن طرف مجموعة من النقابات التي تمثل عمال هذه المؤسسات¹. تحتوي الاتفاقية الجماعية على مجموعة من البنود تنظم علاقة المؤسسة بعمالها والبنود المتعلقة بشروط حساب ومنح الأجور والامتيازات الأخرى التي يستفيد منها العمال وشروط ممارسة الحق النقابي. عند إبرام الاتفاقية الجماعية يجب التقيد بالقانون 90-11 والذي يحتوي على الحدود الدنيا لما يجب أن يستفيد منه العمال من أجور وتعويضات وامتيازات ذلك أنه في تنظيمه للأجر، تم وضع قواعد قانونية والتي تشكل الحد الأدنى الذي يجب مراعاته في العملية التفاوضية. وبالتالي، يمكن للمؤسسة وشركاءها الاجتماعيين التفاوض على حقوق وامتيازات أكبر مما جاء به هذا القانون². وبعد عملية الإبرام، تصبح هذه الاتفاقية هي القاعدة القانونية والمرجع في كل ما يتعلق بعلاقات العمل داخل المؤسسة حيث أصبحت تشكل قانوناً مهنياً وذلك من خلال إنشائها لقواعد جماعية. وتظهر قيمة اتفاقية العمل الجماعية من خلال سيرورة الإعداد القانوني لها وكذلك من خلال دورها. بنسبة لسيرورة الإعداد القانوني لها، فإنه ولكي تنشأ اتفاقية العمل الجماعية لابد من وجود شركاء اجتماعيين تم الاعتراف بهم قانوناً وبمنصب عملهم على تفاوض ومناقشة شروط العمل والتشغيل³. أما بالنسبة لدورها، فقد أقر القانون لاتفاقية العمل الجماعية وظيفة تتمثل في اعتبارها مصدر للقانون الممي حيث يتولى فيها الشركاء الاجتماعيين سلطة إعداد قواعد مهنية والتي يجب أن تتكيف القواعد مع رغبات العمال.

2. تركيبة الأجر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

يتكون الأجر في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من ثلاثة فئات، الأجر القاعدي والتعويضات المرتبطة بالمنصب والمنح والعلاوات التحفيزية. حسب المادة 80 من القانون 90-11، فإن الأجر القاعدي هو الأجر الناجم عن التصنيف المهني المطبق من طرف الهيئة المستخدمة. بالنسبة للتعويضات المرتبطة بالمنصب، فقد صنفها المادة 81 من القانون السالف الذكر وعرفتها بأنها التعويضات الممنوحة بحكم أقدمية العامل أو مقابل ساعات إضافية بحكم ظروف العمل خاصة، لا سيما العمل التناوبي والعمل

Algérie, Centre de Recherche en Economie Appliquée et Développement, Alger, Algérie, 2003, p. 20

¹ القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، أول شوال عام 1410 هجري

² محمد مخلوف، نفس المرجع السابق، ص 213

³ خديجة فاضل، اتفاقية العمل الجماعية مصدر لقانون العمل، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، عدد خاص، 2021، ص 314

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المضر والإلزامي بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة. أما المنح والعلاوات التحفيزية، فعرفت نفس المادة 82 بأنها الدخل الذي يتناسب ونتائج العمل داخل المؤسسة وتخص تعويض المردود. من نص هذه المادة، يتبين أن هذه العلاوات هي تلك المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.

بالرغم من أن هذه المكونات الثلاثة أطرها القانون، فقد بينت دراسة سابقة أنه بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق وفتح المجال أمام المؤسسات والنقابات من أجل التفاوض على نظام الأجور، لوحظ أنه في بعض المؤسسات وصل عدد التعويضات والمنح والمكافآت إلى 30 بند وفي مؤسسات أخرى إلى 35 بند. بعد مراجعة هذه البنود ومراجعة قواعد تأسيسها وكيفية الاتفاق عليها، تبين أنه مبالغ فيها والكثير منها تنعدم للموضوعية، كما أنها انعكست سلبيًا على الوضع المالي للمؤسسة كون أسسها غير اقتصادية¹.

إن ما يجب التركيز عليه بخصوص هذه الفئات الثلاثة هو قانون العمل قام بوضع الحدود الدنيا التي تنطلق منها عملية التفاوض، وترك للمؤسسة وشركاءها الاجتماعيين حرية وضع معايير أخرى بما يخدم مصلحة العمال دون التأثير على التوازن المالي للمؤسسة وعلى أداءها العام.

فيما يلي تفصيل لهذه العناصر الثلاثة:

(1) **الأجر الثابت:** يتكون الأجر الثابت من ثلاثة عناصر وهي الأجر الأدنى الوطني المضمون والأجر

الأساسي والتعويضات الثابتة:

- الأجر الأدنى الوطني المضمون وهو الحد الأدنى من الأجر المطبق على كافة العمال في الجزائر مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمون إليه. في تحديد هذا الحد الأدنى من الأجر، يتم الاعتماد على عدة متغيرات اقتصادية واجتماعية. فيما يخص نظام الأجور في الجزائر، فإن دور الدولة يقتصر على الحد الأدنى للأجور من خلال تحديد الأجر الأدنى الوطني المضمون، إذ أن هذا الأخير ينطبق على جميع قطاعات النشاط. وفي تحديد هذا الأخير، فإنه تؤخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات مستمدة من المحاسبة العمومية وهي متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة ومؤشر أسعار المستهلك والظروف الاقتصادية العامة². يتم وضع الأجر الأدنى المضمون بما يسمح للعامل بالاستجابة للمتطلبات التي تتيح له تلبية الحدود الدنيا لمعيشة للعامل مراعين في ذلك ظروفه الاسرية ذلك أن هذا الأجر ليس فقط عنصر أساسي في سياسة الأجور المطبقة من طرف الدولة بل هو أيضا أحد أهم الأدوات التي يتم اللجوء إليها من أجل ضمان التوزيع العادل للثروة وتحسين مستوى معيشة

¹Kouider BOUTALEB, Les politiques des salaires poursuivies en Algérie : une quête contrariée d'efficience, Colloque International Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat-Economie-Société, Alger, 2012, p, 2

²Moundir LASSASSI & Christophe MULLER (2014), salaires, genre et choix de secteurs en Algérie, working paper series, The Economic Research forum, Dokki, Giza, Egypt, 2014, p. 8

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

العمال¹. وحسب نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 59-15 المؤرخ يوم 15 فيفري 2015، فإن الأجر الوطني الأدنى المضمون يشمل الأجر القاعدي والتعويضات والعلوات مهما كانت طبيعتها باستثناء تلك المتعلقة بتعويض تسديد المصاريف التي دفعها العامل وتعويض الخبرة المهنية أو أي تعويض يدفع بعنوان الأقدمية والتعويض الناجم عن تنظيم العمل والتي تخص العمل التناوبي والخدمة الدائمة والساعات الإضافية والتعويض الخاص بالظروف الخاصة بالعزلة وعلوات المردودية أو الحوافز أو المساهمة في النتائج ذات الطابع الفردي أو الجماعي. بالنسبة لتطور هذا الأجر، فقد كان سنة 2002 يساوي 8.000 دج ثم انتقل سنة 2009 إلى 12.000 دج لينتقل سنة إلى 15.000 دج وإلى 18.000 دج سنة ليصل سنة 2020 إلى 20.000 دج.

- الأجر الأساسي: وهو الذي نصت عليه المادة 80 من القانون 90-11، حيث أنه بالنسبة لكل منصب عمل داخل المؤسسة تمنح نقطة استدلالية، هذه الأخيرة يتم تحديدها بناء على دراسة علمية دقيقة لكل مناصب العمل. في هذه الدراسة، يتم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات أهمها درجة التأهيل التي يحتاجها المنصب ومستوى الجهد الذي سوف يبذله شاغله والمسؤوليات التي سوف يتحملها. بعد حساب النقطة الاستدلالية لكل مناصب العمل داخل المؤسسة، يتم تحديد القيمة المالية للنقطة، هذه الأخيرة يجب أن تكون موحدة بالنسبة لكل المناصب سواء في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة أو الاتفاقية الجماعية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

- التعويضات الثابتة والتي تسمى أيضا بالتعويضات المرتبطة بمنصب العمل. لقد فصلت المادة 81 من القانون 90-11 هذه التعويضات وهي التعويضات الخاصة بالأقدمية والتعويضات مقابل الساعات الإضافية والتعويضات المتعلقة بالعمل التناوبي ومنحة الضرر وتعويضات العمل الليلي وعلوة المنطقة. يمكن شرح هذه التعويضات كالتالي:

- تعويض الأقدمية: وهي المبالغ التي تمنح للعمال كتعويض عن كل ما بذلوه وما يبذلونه من جهود من أجل اكتساب الخبرة. يمنح هذا التعويض عن أقدميتهم في المؤسسات التي يشتغلون فيها حاليا وكذلك نظير الجهود التي بذلوها في المؤسسات أخرى التي كانوا يشتغلون فيها قبل التحاقهم بمؤسساتهم الحالية
- مقابل الساعات الإضافية: وهو التعويض الذي منح للعامل مقابل تأدية عمل زائد عن المدة القانونية للعمل بحكم ظروف عمل خاصة. لقد حدد المشرع الجزائري مدة العمل

¹Mohamed Saib MUSETTE, Op. Cit., p. 16

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

القانونية ب 40 ساعة أسبوعيا، وكل عمل يزيد عن هذه المدة يتقاضى صاحبه مقابل ساعات إضافية. وفي أحيان أخرى أيام راحة أسبوعية وساعات إضافية في نفس الوقت، وهو الحال بالنسبة للاشتغال خلال أيام العطل الأسبوعية والعطل الدينية والوطنية. في هذا الصدد حددت المواد 32 إلى 36 من القانون 90-11 الشروط القانونية للاستفادة من الساعات الإضافية حيث أن أيام الراحة الأسبوعية والأعياد الوطنية والدينية المشتغلة فعلا كفلها القانون 90-11 في مواد 32 و33 و35 و36. حسب المادة 32، فإنه يخول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة. وحسب المادة 33، فللعامل الحق في الراحة يوم كامل في الأسبوع وتكون الراحة الأسبوعية العادية في ظروف العمل العادية يوم الجمعة. كما أنه حسب المادة 35، يعتبر يوم الراحة الأسبوعي وأيام الأعياد والعطل أيام راحة قانونية. وأخيرا حسب المادة 36، يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة لها وينتفع بالحق في زيادة ساعات إضافية.

○ مقابل العمل التناوبي: تلجأ المؤسسات إلى العمل التناوبي لظروف مختلفة أهمها اقتصادية وتقنية مرتبطة بظروف الإنتاج وخدمة للمصلحة العامة مرتبطة بتأمين وحماية مواقع العمل والمنشآت التابعة لها. والعمل التناوبي هو الذي يتم تأديته خارج أوقات العمل العادية. في هذه الحالة، تصبح المؤسسة مطالبة بمنح على يمارس العامل عمله في الوقت العادي للعمل، إذ قد تلجأ بعض المؤسسات أحيانا إلى اعتماد العمل التناوبي وذلك لأسباب اقتصادية وتقنية، وهو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة، إذا اقتضت ذلك حاجات الانتاج أو الخدمة أو المصلحة العمومية. حيث يقسم يوم العمل على مرحلتين أو عدة مراحل من الدوام. تسمى نوبات، ويتعاقب على هذه النوبات عمال مختلفون يعينون في عمل تابع لمنصب. وقد أقر القانون منح تعويض للعمال بسبب اختلاف أوقات العمل وظروفه. مالها الذين يستغلون وفق هذا النظام تعويضات مالية بسبب ظروف وأوقات العمل غير عادية.

○ منحة الضرر: وهو تعويض مرتبط بظروف العمل والذي يترتب عليه إرهاق بدني أو عقلي للعامل. عندما يزاول العامل عمله في ظروف غير طبيعية قد تؤثر على وضعه الصحي أو تعرضه للخطر، يتقاضى صاحبه تعويضا ماليا مقابل مثل هذه الأضرار

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تعويضات العمل الليلي: قد نفرض على المؤسسة ظروفًا تحتمها على العمل ليلاً، في هذه الحالة تصبح مضطرة على تعويض عمالها الذي يشتغلون خلال هذه الفترة تعويضاً نظراً لكون شروط وظروف العمل الليلية تختلف عن الظروف في الأوقات العادية.
- تعويض المنطقة: كل عامل يشتغل في مناطق تمتاز بظروف مناخية أو جغرافية خاصة، يتحصل مقابلها على هذه المنحة

(2) الأجر المتغير: سمي بالأجر المتغير لكون محتوياته ليست دائمة وليست مستقرة. في تشريع العمل في الجزائر، يشمل الأجر المتغير مجموعة العناصر التالية:

- العناصر المرتبطة بالعوامل الاقتصادية والمالية ويكون أساس حسابها ومنحها إما الانتاجية الجماعية للعمال أو إنتاجية العمل الفردي والتي تنعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة، فيستفيد العمال من مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي بشرط تحقيق مستويات الانتاج المقررة في برامج والخطط السنوية للإنتاج. في منح هذه المكافآت يشترط أن تكون النتائج التقديرية المتوقعة مصادق عليها من طرف هيئات التسيير للمؤسسة والمتمثلة في مجلس الإدارة على وجه الخصوص.
- المنح المختلفة والتي ترتبط بظروف العمل. ويدخل ضمنها منحة القفة وبدل النقل واستعمال السيارة الشخصية لأداء الخدمة وكذلك بعض المزايا المادية العينية الأخرى منها بدل السكن أو التكفل بالإيجار أو استفادة العامل من سيارة المؤسسة من أجل التنقل أو اللباس الذي يدخل في متطلبات شغل منصب العمل وبعض الخدمات أخرى مثل مصاريف الهاتف والانترنت وغيرها.

المبحث الثالث: سياسة ترمين الموارد البشرية

تحتل سياسة الترمين مكاناً هاماً لما لها من مساهمة في رفع أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل وهي إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتنمية الموارد البشرية من وراء ما ينتهي إليها من ممارسات والتي يأتي على رأسها التدريب وتقييم العاملين وتحسين ظروف العمل. هذه الممارسات الثلاثة هي التي سوف يدرسها هذا المبحث في مطلب خاص بها وهو المطلب الثالث وذلك بعد التطرق إلى تفصيل ماهية سياسة الترمين في المطلب الأول وإلى موقع ترمين الموارد البشرية في نظريات النظم في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مفهوم سياسة الترمين

تم تعريف سياسة الترمين بأنها مجموعة الإجراءات المطلوبة أو المقبولة من طرف المؤسسة، والتي تؤدي إلى الرفع من كفاءة كل عامل من خلال تطوير معارفه والرفع من مهاراته وتحسين ظروف عمله مما يقود إلى زيادة اهتمامه بالعمل تساعده على تحسين وضعه الاجتماعي يترتب عليها الاعتراف الاجتماعي به.¹ كما تعرف بأنها سلسلة من الأنشطة التي تعزز تغيير السلوك وفرص تعلم العامل. وعليه فأنشطتها تهدف إلى تطوير مهارات العمال وقدرتهم على التكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.² وعرفها أيضا آخرون بأنها عملية تطوير وإطلاق الخبرات البشرية من خلال التدريب والتطوير التنظيمي والتطوير بهدف تحسين الأداء³

وعلى هذا الأساس، تعتبر سياسة الترمين بأنها عبارة عن سلسلة من الإجراءات تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى تسيير وإدارة المسار المهني للعامل واكتساب المهارات اللازمة لاحتياجات أنشطة المؤسسة من خلال التدريب وتحسين ظروف العمل. بمعنى آخر، فهي عبارة الاستخدام المتكامل للتدريب وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، والتطوير الوظيفي لتحسين فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات

ومن كل ما سبق، يستخلص أن ترمين الموارد البشرية هو:

¹Henri MAHE DE BOISLANDELLE, Gestion de Ressources Humaines dans les PME, Editions Economica, Paris, France, 1998, p. 485

²Nicole RICHMAN, Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, volume 1, Numéro 2, November 2015, p. 121

³Roussel WANSON, Defining intergalactic human resource development (HRD), Human Resource Development International, volume 10, numéro 4, 2007, p. 456

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- الاستخدام المتكامل للتدريب وتطوير والمسارات الوظيفية والتنظيمية بهدف تحسين الفعالية الفردية والتنظيمية
- الأداة الرئيسية للموارد البشرية للتطوير المهني لمهارات الأفراد ولخبراتهم عن طريق التدريب المناسب مما يسمح لهم بأداء مهامهم أو وظائفهم بشكل فعال
- تنبع أهمية تامين وتنمية الموارد البشرية من حاجة المؤسسات إلى الكفاءات التي تسمح لهم بالوصول إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة وأن تظل قادرة على المنافسة
- يكون التامين بتوفير مناخ العمل السليم الذي يسمح للعامل بإبراز قدراته وجعلها في خدمة المؤسسة

المطلب الثاني: سياسة تامين الموارد البشرية في الفكر التنظيمي

تعددت النظريات التي اهتمت بسياسة التامين منها النظرية الموقفية ونظرية الرأسمال البشري ونظرية النمو الداخلي والمقاربة القائمة على الموارد والكفاءات. فيما يلي تفصيلها:

1. النظرية الموقفية وتامين الموارد البشرية

حسب رواد النظرية الموقفية، يكمن تامين الموارد البشرية في الأهمية التي توليها الإدارات العليا للعمال وجعلهم عناصر تساعد في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسة مثلها مثل الموارد المالية. وحسب دراسة قام بها كلا من LEWING & YANG، فإن التامين يتحقق بجملة من الممارسات منها وجود مخطط رسمي لإدارة الموارد البشرية وخطة تدريب وتكوين ووجود قواعد عمل مرنة وبرنامج للحوافز المادية والمعنوية يتيح الاعتراف بمجهودات العمال. استنادا إلى هذه النظرية، فإنه فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية خصوصا فيما يخص تقييم الأداء والتدريب، فإن هذه الممارسات مرتبطة ارتباطا وثيقا بنظامي الحوافز وإدارة الكفاءات، ذلك أنه بقدر ما توجد على مستوى المؤسسة مثل هذه الأنظمة بقدر ما يوجد اهتمام بالغ بتقييم الأداء والتدريب. فيما يخص التدريب، فإن هذه النظرية تفترض أن يكون الاهتمام به كبير جدا في المؤسسات ذات الأداء العالي. أما فيما يخص تقييم الأداء، فإنها تفترض أنه لا يكون بالدقة التي ينتظرها الأفراد خاصة في المؤسسات التي تعاني من الصراعات عمالية والصراعات بين الإدارة والعمال أي تلك التي تمتاز بعدم الاستقرار البيئي وهو ما ذهب إليه كلا من بيرنر وستولكر **G.M. STALKER & Tom BURNS**¹. كما أنه وحسب بعض الطروحات النظرية لرواد المدرسة الموقفية وعلى وجه الخصوص جون

¹ Alain Max GUÉNETTE & Yih-teen LEE, Prise en compte des dynamiques sociales dans le cadre de la gestion des ressources humaines : théorie et pratiques des entreprises en suisse occidentale, 16e conférence de l'AGRH, 15 et 16 septembre 2005, Paris, p.13 - 14

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

وودوارد Joan WOODWARD، فإنه في بعض الأنشطة عالية المخاطر التي تمارسها المؤسسات مثل تلك التي تستعمل تكنولوجيا التي تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، فإن الرأسمال البشري يتطلب عناية خاصة وذلك باللجوء إلى التدريب والتكوين المتواصل للموارد البشرية وهو أمر مفروض¹. كما أنه من وجهة بعض رواد هذه النظرية، فإنه المواقف التي قد تواجهها المؤسسة ليست واحدة وثابتة وهي أيضا متعددة المصادر، لذلك يتطلب الأمر من توفر القدرات البشرية التي يستعان بها في هذه المواجهة ولن يتحقق ذلك إلا بواسطة الاهتمام بالتحسين في مهارات الأفراد والرفع من خبراتهم ويكون ذلك بواسطة التدريب².

2. نظرية رأسمال البشري:

هي نظرية اقتصادية اقتحمت عالم إدارة الموارد البشرية. وقد بدأت ثورة رأس المال البشري في نهاية الخمسينات من القرن الماضي حيث أصبح الفكر الاقتصادي يعترف بهذا النوع من رأس مال واعتباره عامل مهم في التنمية والنمو الاقتصادي³. في مجال الفكر الاقتصادي، يعتبر كلا من Théodore SCHULTZ و Gary BECKER و Jacob MINCER هم رواد هذه المدرسة وذلك من خلال الأبحاث التي طرحها كل واحد منهم، حيث صدر لشولتز SCHULTZ بحثا في مجلة Political Economy سنة 1962 تحت عنوان *Investments in Human Beings*. و صدر لبيكر BECKER سنة 1964 كتابا تحت عنوان *Human capital : A theoretical and empirical analysis with special reference to education* ولمينسر MINCER سنتي 1957 و 1958 من خلال أبحاثه حول اقتصاد العمل⁴. يتفق هؤلاء الرواد الثلاثة على أهمية العنصر البشري في التنمية واتفقا على أنه رأسمال يجب الاستثمار فيه. وقد تبعهم بعد ذلك في هذا الطرح باحثون كثيرون منهم Joseph STIGLITZ الذي عرف رأس المال البشري بأنه مجموعة المهارات والخبرات المكتسبة والمتراكمة والتي تجعل من العمال بأن يكونوا منتجين⁵ وكذلك كلا من MANKIWI و ROMER و WEIL معتبرين أن الرأسمال البشري هو عامل من عوامل النمو وأن الفوارق

¹ Stéphane TREBUCQ, capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120, Revue Comptabilité Contrôle Audit, Association Francophone de Comptabilité, 2006, volume 1, Tome 12, p. 112.

²Jean-Michel PLANE, Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Editions Dunod, Paris, France, 2015, p. 75.

³ Claude DIEBOLT et Charlotte LE CHAPELAIN, le capital humain : perspectives historiques et cliométriques, revue d'économie politique, éditions Dalloz, 2020, volume 130, numéro 1, p. 2

⁴ Charlotte LE CHAPELAIN et Sylvère MATEOS, SCHULTZ et le capital humain : une trajectoire intellectuelle, Revue d'économie politique, Éditions Dalloz, 2020, Volume 130, numéro 1, p. 6

⁵ Jean-Dominique LAFAY, Joseph E STIGLITZ et Carl E WALSH, Principes d'économie moderne, Broché, 2007, traduit au français par Françoise NOUGUES, Editions De Boeck Supérieur, 2014, p. 190

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

بين نمو البلدان يعود بالدرجة الأولى إلى درجة الاهتمام بالعنصر البشري¹. وحسب هذه النظرية، فإن ما يكتسبه الفرد من كفاءة من خلال التكوين تجعل منه موردا نادرا منطلقين من فرضية وضعها ألفرد مارشال Alfred Marshall سنة 1894 حينما بين أن الموارد البشرية المكونة تجعل منهم عناصر نادرة تفرض على أصحاب المؤسسات على تقديم الحوافز والتشجيعات الضرورية من أجل الحصول وتجديد هذه الكفاءات مما ينعكس إيجابا على الانتاج².

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري وانتقلت من الاقتصاد الكلي إلى عالم المؤسسة الاقتصادية. ويعتبر الباحثون في إدارة الموارد البشرية هم من أقحمها عالم الاقتصاد الجزئي معتبرين أن ما ينطبق على النمو الاقتصادي للدول ينطبق أيضا على تطوير وتنمية المؤسسة الاقتصادية. ويعتبر أول من أقحم الرأس مال البشري في المؤسسة الاقتصادية كلا من لاف وبونتيس LEV & SCHWARTZ سنة 1971 وذلك بتطويرهم لنموذج محاسبي لقياس الرأس مال البشري وتبعهم كلا من نورتن وكابلان NORTON & KAPLAN بواسطة نموذجهم الإداري المعروف ببطاقة الأداء المتوازن سنة 1994³. كما أن ادفينسن ومالون EDVINSON & MALONE حاولا سنة 1997 ادماج الرأس مال البشري في نموذجهما المعروف تحت اسم SKANDIA NAVIGATOR المستعمل في قياس الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات⁴.

أما فيما يخص تعريف الرأس مال البشري للمؤسسة، فلا يوجد تعريف واحد بالرغم من تعدد النظريات التي اهتمت به. حسب لاف وبونتيس LEV & SCHWARTZ، فإن رأس المال البشري هو أحد الأصول التي يمكن أن تسهم في النمو وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة⁵. أما بالنسبة ل BONTIS، فإن الرأس مال البشري هو مجموعة من المعارف الضمنية والقدرات المتوازنة والمكتسبة بواسطة التكوين والممارسات والتصرفات في حياة المؤسسة والإبداع الذي يقوم به العمال. أما حسب نورتن وكابلان

¹ Gregory MANKIW, David ROMER & David WEIL, A Contribution to the Empirics of Economic Growth, Quarterly Journal of Economics, Mai 1992, numéro 107, p. 415

² Benjamin VIGNOLLES, le capital humain : du concept aux théories, revue Regards croisés sur l'économie, éditions la découverte, 2012, volume 2, numéro 12, p.37

³ Hassiba SELLOU-CHARIKHI, le capital humain de l'entreprise : concepts, mesure et management, Revue le Manager, 2015, volume 2, numéro 1, p. 72

⁴ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، صفحة 199

⁵ Vishal SAMARTHA, T. M. RAJESHA, Iqbal Thonse HAWALDAR & Lolita Jane D SOUZA, Application Of Lev And Schwartz Compensation Model On The Accounting Practices Of MCF Limited, International Journal Of Scientific & Technology Research, 2019, volume 8, issue 08, p. 355

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

NORTON & KAPLAN، فإن الرأس المال هو مجموع المهارات والقدرات والمعارف والتدريب¹. أما وفق EDVINSON & MALONE، فإن الرأس المال البشري مرتبط بالقدرات المبنية على الكفاءات والتي تخص الموارد البشرية فقط والذي يعتبر عنصر في العملية الاستراتيجية حيث أنه يعطي المؤسسة القدرة على إدماج الكفاءات الفردية للموارد البشرية².

تطبيقاً لهذه النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية، فإن الفرضية التي تقوم عليها هذه النظرية هو أنه عندما توظف المؤسسة عمالاً فإنها تكتسب رأسمال بشري قد يكون بحاجة إلى تنمية لقدراته ومؤهلاته وذلك بواسطة التدريب. هذا الأخير هو بمثابة استثمار قد يحقق لها عوائد مستقبلية. فعندما يكون العائد الذي يحققه هذا الاستثمار أكبر من تكلفته، فإن المؤسسة مجبرة على تدريب مواردها البشرية، لكن يشترط ألا يوجه هذا الاستثمار إلا لفائدة العمال الذين تستفيد منهم في مزاولة أنشطتها هي وحدها فقط. أما إذا كان بإمكان مؤسسات أخرى الاستفادة من هؤلاء العمال الذين تتولى تنمية قدراتهم، وهناك مخاطرة كبيرة من وراء تدريبهم وتكوينهم حيث أنه يكون بإمكانهم مغادرة المؤسسة لفائدة المنافسة، مما يعني أن الاستثمار فيهم يصبح غير لأن هذا الرأس مال هو في الحقيقة ليس ملكاً لها ذلك أن المؤسسات تحصل على مساهمات هذا رأس مال في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه³. كما أن مفهوم رأس المال البشري يرتبط بالجمع بين العديد من العناصر المعنوية التي يتميز بها الأفراد وهم المعارف والقدرات والخبرات والقدرة على الإبداع⁴. كما أن هذا رأس المال يتم تكوينه من خلال الجمع بين كلا من الرأس المال التنظيمي والذي هو بدوره يتشكل من الكفاءات الجماعية والممارسات الإدارية وثقافة المؤسسة وكذلك رأس المال العلائقي والذي يتشكل من مجموع العلاقات المتراكمة المكتسبة من علاقة المؤسسة بكلاً من زبائنها ومورديها ومع المستثمرين⁵ وهذا ما ذهب إليه EDVINSON & MALONE اللذان قاما بتجزئة الرأس مال الفكري إلى فرعين، الأول ويطلق عليه اسم الرأس مال البشري والثاني ويطلق عليه اسم الرأس مال الهيكلي، وهذا الأخير مقسم بدوره إلى رأس مال تنظيمي ورأس مال عملاء.

¹ Stéphane TREBUCQ, à la recherche du capital humain : revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, France, p. 4

² Gregory WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique concepts, instrumentation et enquête, XI conférence de l'association internationale de management stratégique, Paris, France, du 05 au 07 juin 2002, p.9

³Fabienne AUTIER, Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ?, revue Management & Avenir, Éditions Management et perspectives, 2010, volume 1, numéro 31, p.120

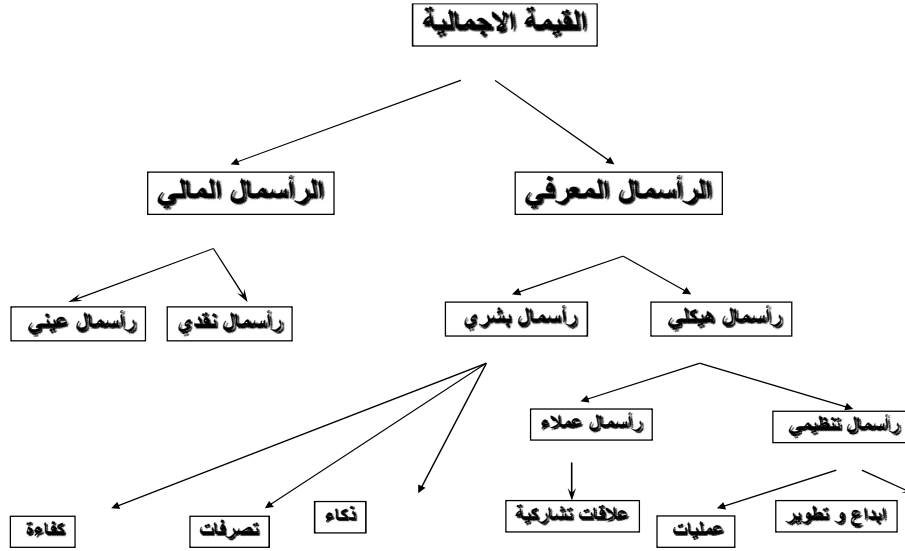
⁴ Laurent CAPPELLETTI, Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain, éditions Dunod, Paris, France, 2012, p. 73

⁵ Alexandre GUILLARD et Josse ROUSSEL, le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, 2010, volume 1, n° 31, p.162

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

وينقسم الرأسمال التنظيمي إلى رأسمال الإبداع والتطور ورأسمال العمليات الداخلية¹. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 09: نموذج سكانديا نافيكاتور SKANDIA NAVIGATOR



المصدر: Gérald NARO, Dépasser la mesure de la création de valeur pour l'actionnaire

Pourquoi ? Comment ?, journée d'étude sur la mesure de la performance globale, ESDES, Université Catholique de Lyon, 29 mars 2007, p. 4

ونظرا لأهمية الرأسمال البشري بالنسبة للمؤسسة، فهناك شبه اتفاق بين المختصين في إدارة الموارد البشرية على أن الاهتمام يساعد في نمو المؤسسة. ويرى البعض أن هذا الاهتمام يكون بواسطة الاهتمام بالتدريب والخبرات المكتسبة والمسؤوليات الإدارية التي شغلها العنصر البشري². من الناحية العملية، تخضع هذه النظرية إلى انتقادات كبيرة أهمها ألا يمكن إثبات أن الاستثمار في رأسمال البشري بواسطة التدريب والتكوين له الأثر المباشر على الإنتاجية، هذه الأخيرة قد تكون بسبب التدريب كما قد تكون بسبب التحفيز وبسبب المناخ الاجتماعي المستقر وكذلك بسبب العملية الإدارية الجيدة وسياسة الاتصال الفعالة المنتهجة من طرف الإدارة³.

¹ Florence NOGUERA, Djamel KHOUATRA, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure, congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines, du 1 au 4 septembre 2004, Ecole des Sciences de Gestion, Université du Québec, Montréal, p. 5

² Victor MIGNENAN, proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel, revue l'avenir de l'humain au travail, Éditions AD MACHINA, 2020, numéro 4, p. 113

³ Bruno FABI, Richard LACOURSIERE, Louis RAYMOND et Josée SAINT PIERRE, Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective de contingence, revue Management et Avenir, Éditions Management et perspective, 2010, volume 9, numéro 39, p. 110

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

3. نظرية النمو الداخلي:

تعتبر نظرية النمو الداخلي *croissance endogène* والتي طورها كلا من Paul Romer سنة 1986 وسنة 1990 امتدادا لنظرية الرأس مال البشري، حيث ان Paul Romer أول من وضع لها أسسها عندما تطرق إلى كيفية مساهمة كلا من رأس المال البشري في تحقيق النمو على المدى الطويل وكان ذلك في مقال صدر له سنة 1986 تحت عنوان *Increasing Returns and Long-Run Growth* في مجلة *Journal of Political Economy*. في هذا المقال تطرق هذا الباحث إلى التعلم عن طريق الممارسة مستعملا مصطلح *learning by doing* واعتبر أن هذا النوع من التعلم يرفع من إنتاجية عناصر الإنتاج وهذا بواسطة تحسن إنتاجية العمل. وحسب هذه النظرية، فإن التعلم بالممارسة يحسن في التطور التقني الداخلي والابتكار. ينعكسان إيجابا على الإنتاجية، هذان العنصران هما نتاج جهد الباحثين والمهندسين والذين هم في الحقيقة ثمرة الاستثمار في رأس المال البشري. وقد ساهم Robert LUCAS في تطور النظرية عندما اقترح سنة 1990 عناصر جديدة منها رأس المال التكنولوجي في التعلم عن طريق الممارسة والذي، حسب رأيه، يمكن أن تكون له فعالية أكبر بواسطة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير.

في هذه النظرية، تم إبراز الدور المحوري للتدريب خاصة في الربط بين رأس المال البشري ورأس المال التكنولوجي ودورهما في تحسين الأداء وهو ما أكدته الدراسة التي قام بها كلا من Gerard Ballot, Fathi Fakhfakh & Erol Taymaz في دراسة صدرت لهم في مقال تحت عنوان *Firms' human capital, R & D and performance* والذي صدر بمجلة *Labour Economics* سنة 2001 وقد شملت هذه الدراسة عينة واسعة من المؤسسات في كل من فرنسا والسويد خلال الفترة الممتدة بين سنوات 1987 و1993. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب عن طريق الممارسة في مجالات البحث والتطوير من بين أهم المدخلات التي لديها عوائد عالية خاصة لدي فئة المدراء وفئة المهندسين¹.

4. مدخل الموارد والكفاءات:

حسب هذا المدخل، فإنه ينظر للمؤسسة على أنها محفظة من الموارد والكفاءات التي تحوز عليها المؤسسة والتي بواسطتها تحسن موقعها التنافسي وهذا عكس المقاربات التقليدية الأخرى التي تنظر للمؤسسة على أنها محفظة من المنتجات والأسواق. ويدخل ضمن هذا المدخل العديد المقاربات، منهم من يرتقي بهم إلى مصف النظريات ومنهم من يعتبرهم مجرد محاولات لم ترتقي بعد إلى اعتبارها نظريات قائمة

¹ Gerard BALLOT, Fathi FAKHFAKH et Erol TAYMAZ, *Firms' human capital, R&D and performance: a study on French and Swedish firms*, *Labour Economics Review*, 2001, numéro 8, p. 443

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

بحد ذاتها. هذه المقاربات منبثقة كلها من نظرية الموارد ونظرية المعرفة ونظرية القدرات الديناميكية ونظرية الكفاءات¹.

فيما يلي تفصيلا لنظرية الموارد ولهذه المقاربات:

4.1 نظرية الموارد:

تم تطوير نظرية الموارد View of the Firm Resource Based في الثمانينيات من القرن الماضي من قبل الباحثين Birger WERNERFELT & Jay BARNEY. في هذه النظرية يتم التأكيد على أهمية العوامل الداخلية والخاصة بالمؤسسة في تفسير مستويات الأداء التي تحققها. هناك من يرجع جذور هذه النظرية إلى أعمال Edith PENROSE الذي كان يعتبر المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد البشرية والمادية المنتجة². في طروحاته النظرية، يرى هذا الأخير على أنه ليست الموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تستعملها كمدخلات في عملياتها الإنتاجية هي التي تتكون منها ما تعرضه المؤسسة من منتجات وخدمات ولكن هي الخدمات التي يمكن أن توفرها وتقدمها هذه الموارد³.

انطلاقا من هذا المفهوم الحديث للموارد، قام كلا من الباحثين السابقين في التوسع في التحليل وركزا على ثلاثة نقاط أساسية التي تقوم عليها هذه النظرية وهي⁴:

- لا يُنظر إلى المؤسسة من خلال مجموعة أنشطتها تنتج منتجات موجهة لأسواق معينة ولكن يجب أن ينظر إليها كمجموعة فريدة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، أو بعبارة أخرى كمحفظة من المهارات الأساسية والموارد المتميزة. هذه هي الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمادية؛
- يجب أن يُنظر إلى المؤسسات على أنها غير متجانسة بسبب طبيعة الموارد التي تمتلكها وطريقة استخدامها؛
- إن طبيعة الموارد وطريقة استخدامها هي التي تحدد قدرة المؤسسة على الكيفية التي تكون بها تنافسية.

¹Franck BRULHART, Gilles GUIEU, Lionel MALTESE et Frédéric PRÉVOT, Théorie des ressources : Débats théoriques et applicabilités, revue française de gestion, éditions Lavoisier, Paris, France, 2010, volume 5, n° 204, p. 84

²Saphia RICHOU, Coopétition en action : 10 leviers pour élaborer et déployer votre stratégie, Editions Dunod, Paris, France, 2017, p.11

³Nicole BARTHE et Kaoutar BELABBES, la GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, revue Management & Avenir, Editions Management Prospective ; 2016, volume 1, numéro 83, p.101

⁴Birger WERNERFELT, A Resource Based View of the firm, Working paper n° 307; The University of Michigan, Division of research, june 1982, p. 3

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

من هذه العناصر الثلاثة، يتبين أن القدرة التنافسية للمؤسسة لا تكون على أساس ما يمكن أن تفرضه من شروط في السوق أو كيفية الاستجابة للشروط التي يفرضها السوق، ولكن هذه القدرة تتحقق من خلال ما تمتلكه المؤسسة من موارد خاصة تحدد وتفسر أداءها. هذا الأخير يرتكز على مبدأين وهما¹:

- من ناحية، جودة الموارد المستخدمة في الحصول على ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات
- الاستعمال الأنسب لهذه الموارد.

إن تحليل الأسس التي تقوم عليها هذه النظرية يبين ما يلي²:

- تنافسية المؤسسة لا تقوم على طبيعة الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة ولا على ظروفها الخارجية ولكن على طبيعة مواردها وما تمتلكه من خصائص.
- إن خصوصية الموارد التي تمتلكها هي التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وبشكل مستدام ومتفوق على قدرة المؤسسات المنافسة لها.
- توفر القدرة العالية على الإبداع لدى المؤسسة والذي توظفه في القيام بمجموعة من التوليفات في تركيبية الموارد المستعملة والتي تجعل منها موارد خاصة في إدارة عمليات مختلفة انطلاقاً من فكرة أن ما يتم استعماله من موارد في عملية معينة لا يمكن نقله واستعماله في عمليات أخرى. وهنا تظهر مسألة الكفاءات التنظيمية التي تلعب دوراً بارزاً في تجسيد الإبداع والابتكار على أرض الواقع والتي بواسطتها يتم إدارة الموارد والإشراف عليها وكيفية استخدامها في مختلف العمليات التنظيمية من أجل الحصول على النتائج المتوقعة.

مما سبق، يتبين أن نظرية الموارد تقوم على قاعدة ترمين الموارد البشرية هو أحد الوسائل المهمة التي تساعد المؤسسة على التميز بالمقارنة مع مختلف منافسيها.

4.2 مقارنة الكفاءات:

ظهرت هذه المقاربة في بداية التسعينات من القرن الماضي وقد طورها كلا Gary Hamel و C. K. Prahalad ويعتبرها الكثير من المهتمين بأنها امتداد لنظرية الموارد. وقد جاءت هذه النظرية من أجل وضع ملامح دقيقة لمصطلح الكفاءات، حيث اهتمت بشكل خاص بمسألة استغلال الكفاءات الموجودة في المؤسسة. وتعمل هذه المقاربة على تطوير مفاهيم جديدة للمنافسة حيث تضيف أبعاداً ديناميكية

¹Benjamin B. DUNFORD, Scott A. SNELL, Patrick M. WRIGHT, Human Resources and the Resource Based View of the Firm, Working Paper 01 – 03, Center for Advanced Human Resource Studies “CAHRS”, October 2001, Cornell University, Ithaca, New York, USA, p. 17

²Olivier MEIER, Stratégies de croissance, Édition Dunod, Paris, France, 2007, p. 48

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ومنهجية ومعرفية وشاملة إلى الفكر الاستراتيجي وذلك باقتراح مناهج جديدة لفهم الأشكال المعاصرة للمنافسة القائمة على الكفاءة والإدارة¹.

حسب أصحاب هذه النظرية، تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، وهذه الأخيرة هي نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات والمعارف والمهارات والتي تساهم في أداء عمل متميز. وعلى عكس نظرية الموارد التي تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الكفاءات هي مجموعة محددة من الموارد النادرة يمكن الوصول إليها مباشرة من قبل المديرين، فإن الأسس التي تقوم عليها هذه المقاربة مختلفة تماما وبشكل جذري عن الأسس التي تقوم عليها نظرية الموارد². وقد اعتبر الباحثان رفقة مهتمين آخرين مثل SANCHEZ, HEENE & THOMAS أن مصطلح الكفاءة لا يشمل الأصول والموارد فقط، ولكن أيضا أشكالا مختلفة من المعرفة والممارسات التي تتقنها المؤسسة وهي كذلك مجموعة من المهارات التي تمتلكها المؤسسة ويصعب تقليدها ويشترط فيها أن تكون قادرة على خلق قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة وقادرة كذلك على طرح منتجات جديدة في الأسواق وذلك بتصميم وتصنيع وتوزيع منتجات وخدمات مختلفة لمختلف العملاء في مختلف الأسواق³.

حسب رواد هذه المقاربة، فإن المؤسسة مطالبة بالاهتمام بالكفاءات البشرية مثلها مثل الموارد المادية الأخرى حيث لاحظوا أن الإدارات العليا تضع ميزانيات ضخمة للاستثمار في العناصر رأسمالية معتبرين إياها هي الوحيدة التي تساعد على المنافسة متجاهلين الكفاءات البشرية ولا تخصص لها الموارد المالية على شكل ميزانيات تسمح بالرفع من مهاراتهم⁴.

4.3 مقارنة المعرفة:

تعتبر المقاربة القائمة على المعرفة Knowledge Based View أحد مشتقات نظرية الموارد. ومن بين أكبر المنتمين لها كلا من R. M. Grant et J.C Spender. كمصطلح، ظهر مفهوم المعرفة بين الثمانيات والتسعينات من القرن الماضي في قواميس الإدارة الاستراتيجية. وحسب هذه المقاربة، فإن المعرفة بأشكالها المختلفة هي من الموارد التي تعود بالفائدة على المؤسسة باعتبارها لبنة أساسية من لبنات بناء المؤسسة وهي

¹ Ron SANCHEZ & Aimé HEENE, Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition, European Management Journal, volume 15, Issue 3, June 1997, P. 303

²Franck BRULHART, Gilles GUIEU, Lionel MALTESE et Frédéric PRÉVOT, perspectives fondées sur les ressources : propositions de synthèse, revue française de gestion, éditions Lavoisier, Paris, France, 2010, volume 5, n° 204, p. 89

³ Thomas DURAND, l'alchimie de la compétence, Revue française de gestion, éditions Lavoisier, volume 41, numéro 253, 2015, p.271

⁴C.K. PRAHALAD & Gary HAMEL, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, may-june 1990, p. 11

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أساس وجودها وتميزها، حيث أنه حسب رواد هذه المقاربة، فإن أصل وجود المؤسسات هو قدرتها على اكتساب المعرفة واستقطابها وجعلها جزءا منها¹.

إن الفرضيات التي تقوم عليها هذه المقاربة هي²:

- يساعد رأس المال البشري المؤسسة في التكيف مع مختلف المشاكل التي تواجهها بشكل أكثر فعالية وكفاءة
- تساهم المعرفة في تنمية الموارد البشرية مما يجعل المؤسسة أكثر تنظيما
- تعتبر المؤسسة مزيجا من الموارد البشرية وموارد أخرى مادية ومعنوية، تلعب الموارد البشرية فيها الموارد البشرية دورا مهما في إدارة المؤسسة وبالضبط في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم
- إن المعرفة الجديدة ضرورية جدا للمؤسسة في بناء ميزتها التنافسية خاصة إذا كانت هذه المعرفة التي تمتلكها المؤسسة فريدة من نوعها
- وقد أضاف بعض من تعمق في تحليل هذه المقاربة أساسيات أخرى تقوم عليها وهي³:
- يلعب التعلم التنظيمي دورا مهما في استدامة الميزة التنافسية الناتجة عما تمتلكه المؤسسة من معرفة
- إن المعرفة هي من الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة
- هذه المعرفة هي بشكل أساسي غير ملموسة وديناميكية
- تساعد المعرفة المؤسسة في خلق الربح الاقتصادي ويمكن أن يولد عوائد متزايدة
- تعتبر المعرفة موردا خاصا جدا لا تنخفض قيمته

4.4 التيار التطوري:

يعتبر نيلسون R. Nelson ووينتر Sidney G. Winter من بين المؤسسين الرئيسيين للتيار

التطوري للشركة. في كتاب صدر لهم سنة 1982 تحت عنوان نظرية تطويرية للتغيير الاقتصادي قاما

¹Sébastien LIARTE, Les grands courants en management stratégique, EMS Editions, Paris, France, 2019, p. 197

²Gede Cahyadi PUTRA, Ni LuhPutu WIAGUSTINI & Wayan RAMANTHA, financial sustainability based on resource based view theory and knowledge based view theory, Academy of Accounting and Financial Studies Journal Volume 25, Special Issue 2, 2021, p. 5

³Carla CURADO & Nick BONTIS, The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor, International Journal Learning and Intellectual Capital, volume 3, numéro 4, 2006, p. 375

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

بوضع أسس اقتصاديات التغيير التقني والتي أصبحت تعرف فيما بعد باسم المدرسة التطورية. وتسمى هذه المقاربة أيضا بمقاربة الكفاءة المبنية على الروتين التنظيمي¹.

بالنسبة لرواد هذا التيار، فإن النظرية الكلاسيكية للاقتصاد لم تقدم فهما مقبولا لآليات التغيير التقني في الحياة الاقتصادية. وفي طرحهما الجديد، اعتبرا المؤسسة كائنا حيا مطالبة بالتكيف مع متطلبات بيئتها، هذه الأخيرة تفرض عليها البحث عن حلول إبتكارية لكل المشاكل التي تواجهها وأن الذي يساعدها على هذا التكيف هو قدراتها التعليمية والتي تكون بإتباع مناهج روتينية تحتويها وتسطرها وتنظمها الإجراءات التنظيمية المعتمدة من طرف المؤسسة، هذه الأخيرة تكسبها الخبرات والتجارب وتساعد في تطور مسار المؤسسة². وبذلك تكون هذه المدرسة قد قدمت رؤية جديدة للمؤسسة من خلال طرح مفاهيم جديدة للمعرفة ووضع مفهوم مختلف عن الكفاءة واعتبار أنه يمكن تحقيقها بواسطة تسلسل السلوكيات والأفعال تسمى بالروتين التنظيمي يتأتى من تطبيق واحترام الإجراءات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة. هذه الإجراءات هي مصدر المعرفة ومستودعها³ وأن تخزين هذه المعرفة هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

4.5 نظرية القدرات الديناميكية:

تعود نظرية القدرات الديناميكية إلى صاحبيها تيس وبيزانو Gary PISANO & Gary TEECE، وهي أحد أكبر الامتدادات التي تدخل ضمن مقاربة الموارد والكفاءات خاصة فيما يتعلق بتحليل الميزة التنافسية للمؤسسات وكيفية الحفاظ عليها بشكل مستدام، حيث يتطرق رواد هذه النظرية إلى دور القدرات الديناميكية في تحسين أداء المؤسسة والحفاظ على ميزتها التنافسية. ويعتبرها الكثير من الباحثين بأنها نظرية تتكامل مع كلا من نظرية الموارد ومع التيار التطوري. بالنسبة لتكاملها مع نظرية الموارد، فإنه مثل ما هو الحال مع هذه الأخيرة، فإن نظرية القدرات الديناميكية تعتمد بشكل أساسي على الموارد وكيفية فهمها وتحليلها وجعلها مخزونا يحتوي على قدرات تساعد في جعل الميزة التنافسية للمؤسسة مستدامة. أما فيما يخص تكاملها مع التيار التطوري، فإن نظرية القدرات الديناميكية تعتقد أن التجارب والخبرات

¹ Mohamed BAYAD et Serge FRANCIS SIMEN, le management des connaissances : état des lieux et perspectives, XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003, Carthage, Tunisie, p. 7

² Jérôme IBERT, Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation, dans Les Grands Auteurs en Management, sous la direction de Sandra CHARREIRE PETIT et Isabelle HUAULT, Editions EMS, Paris, France, 2017, p. 281

³ Richard ARENA, Nathalie LAZARIC, la théorie évolutionniste du changement économique de NELSON et WINTER : une analyse économique rétrospective, revue économique, Presses de Sciences Po, Paris, France, 2003, volume 54, numéro 2, p. 346

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

والممارسات السابقة يمكن تدعيمها بواسطة آليات أخرى مثل عمليات التعلم المتكررة والتي يدخل من ضمنها التدريب والتكوين¹.

حسب Teece، فإن بعض مسيري المؤسسات تتوفر فيهم القدرة على تكييف مواردهم سواء كانت المادية أو غير ملموسة بالشكل الذي يسمح بالتجاوب بالطرق المناسبة مع التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى الأسواق أو التغيرات التكنولوجية. في تحقيق هذا التكيف، العديد من أنشطة المؤسسة مطالبة بالتدخل منها القدرات الإدارية للمسيرين والبحث والتطوير وإدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية. كل هذه الأنشطة تدخل ضمن القدرات الديناميكية التي يجب اكتسابها حتى يمكن استغلال الفرص التي تمنحها البيئة الخارجية بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، ويساهم كلا من الاستقطاب والتدريب والأجور ونظام التقييم الأداء في تطوير وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة².

وحسب دراسة أجريت على 300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كندية، تبين أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية لوحدها، فإن قدراتها الديناميكية هي الاعلام والاتصال والاستقطاب والادماج والتشاور والتدريب، هذه الأخيرة لا تساعد فقط في تحسين الانتاجية بل أيضا ترفع من الكفاءات وتحسنها واستيعاب التغيرات المتأتية من جراء أنشطة البحث والتطوير. كل هذه الجوانب تنعكس ايجابا على الأداء بواسطة التفاعل الايجابي بين هذه القدرات الخاصة بالرأسمال البشري³.

بخصوص ممارسات الموارد البشرية وعلاقتهم بالأداء، فقد بينت دراسة أجريت سنة 2005 على 1031 مؤسسة سويسرية حول بعض القدرات الديناميكية وهي التدريب وتقييم الأداء، فقد تبين ما يلي⁴:

- أنه كلما زاد الاهتمام بالتدريب كلما تحسن الأداء وأن دوافع المؤسسات من تكثيف التدريب هو الحد من الصراعات الداخلية حيث أن الدورات التدريبية تكون موجهة نحو العمال من أجل القضاء على مصادر هذه الصراعات

- يزيد الاهتمام بالتدريب لدى المؤسسات التي تعاني من شدة المنافسة ويكون التدريب موجه نحو الطرق التي تجعل منهم عنصر فاعلا في مواجهة التهديدات المتأتية من البيئة الخارجية

¹ Geoffroy LABROUCHE, les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction, XXIIIe conférence internationale de Management Stratégique, Rennes, France, 26-28 mai 2014, p.3

² Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN et Patrick COHENDET, ressources, compétences et stratégies de la firme : une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences, document de travail n° 2006-05, janvier 2006, Bureau d'économie théorique et appliquée « BETA », Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, p. 13

³ Bruno FABI, Richard LACOURSIERE, Louis RAYMOND et Josée SAINT-PERRE, capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente, revue Management & avenir, éditions Management Prospective, 2010, volume 9, numéro 39, p.120

⁴ Alain Max GUÉNETTE & Yih-teen LEE, Op. Cit., p. 13

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

حسب هذه المدخل وما ينتمي إليها من نظريات ومقاربات، فإن موارد المؤسسة ومعارفها وكفاءاتها تتمثل في جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والميزات والمعارف التي تمتلكها المؤسسة وتسييرها والتي تسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز كفاءتها وفعاليتها. وتتمثل هذه الموارد في مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة. فإذا كانت الموارد الملموسة هي المواد الأولية والمواد المادية والموارد المالية، فإن الموارد غير الملموسة فتتمثل في الجودة والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة وكذلك الحال بالنسبة للكفاءات التي تزخر بها المؤسسة. وفي هذا النوع من الموارد والكفاءات، يأتي تثمين الموارد البشرية والذي من بين ما يشمله الاهتمام بالمعرفة. هذه الأخيرة تشمل المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة ومعرفة كيفية العمل في مختلف مجالات نشاط المؤسسة مثل الإنتاج والتسويق. هذه المعرفة تكتسب بواسطة التجربة والممارسة وكذلك بواسطة التدريب. هذا الأخير يساعد في المحافظة على هذه المكتسبات، وهذا بدوره يساعد في تحقيق ميزة تنافسية على تمتلكها المؤسسات المنافسة.

المطلب الثالث: الممارسات التي تدخل ضمن سياسة التثمين

تتمثل هذه السياسات في كلا من التدريب وتقييم العاملين وتحسين ظروف العمل. فيما يلي

تفصيلها:

1. التدريب:

لقد أصبح التدريب أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يساهم بقدر كبير في توفير الموارد البشرية المؤهلة. كما أن نشاط التدريب هام وحيوي وإن نجاحها يعد أمراً أساسياً لنجاح عملية تنمية المورد البشري حيث يقدم التدريب فرصاً لبناء المهارات وتنمية وتطوير الاتجاهات وزيادة المعارف والمعلومات¹.

يعرف التدريب عموماً بأنه "صيغة مباشرة من التربية يتم به تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للفرد والمؤسسة التي يشتغل بها وذلك بالاعتماد على أساليب عملية تطبيقية، والتدريب مفهوماً وطبيعية يوازي في تطبيقاته التعليم، ومع ذلك فإنه أشمل من الأخير وأكثر تطبيقاً لمادته المقررة. فبينما نجد التعليم يكتفي أحياناً بتحصيل الفرد للمعارف والسلوكيات المطلوبة للتطبيق فإن التدريب لا

¹ لحسن بوعبد الله، حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتمييزها في ظل التغيرات الاقتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 2، 2010، ص 203

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتوقف عند هذا الحد بل يوفر فرصاً حقيقية لممارسة ما جرى تعليمه ليكون التطبيق صفة ملازمة للتدريب.¹

أما على مستوى المؤسسة الاقتصادية، فيعرف التدريب على أنه "الاستثمار في تنمية الأفراد من خلال تطوير المعرفة واكتساب الخبرة والمهارة. هذا النشاط يجب أن يأخذ حيزاً أكبر في الاستثمار بل وأكثر من الاستثمار المادي."² كما يعرف بأنه "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم."³ كما يقصد أيضاً بتدريب الموارد البشرية "تلك جهود الهادفة القائمة على تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به، ومن ثم يهدف إلى تنمية وتطوير ما لديه من استعدادات وخبرات تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو تعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، إضافة إلى تخريج متدربين جدد ذات كفاءة عالية."⁴

من التعاريف أعلاه، يتضح أن التدريب هو أحد أهم الأنشطة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية كونه يساهم في تطوير الموارد البشرية بغرض أن تساهم هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وذلك من خلال الاستثمار في المورد البشري.

كما يتضح من التعاريف، اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بالفوائد المنتظرة منه. فهناك من يعتبره أنه يركز التدريب تقليدياً على مساعدة الموظفين على تحسين أداء وظائفهم الحالية⁵، وكذلك مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي لأعمالهم⁶. وعلى عكس هذا التوجه، فهناك توجهات أخرى تعتبر أن التدريب يعمل على تحسين الأداء المستقبلي للعاملين وجعلهم قادرين على قيام بوظائف أعلى مستوى مستقبلاً. إن هاتين وجهتي النظر يفندها آخرون ويعتبرون أن التدريب يتضمن تنمية المهارات ولا يرتبط بالضرورة بالوظائف الحالية أو المستقبلية. فالمؤسسات بصفة عامة تسعى من خلال عملية التدريب إلى تطوير مهارات العاملين سواء المرتبطة بوظائفهم أو غير مرتبطة بها. وهو نتاج عملية تقييم كفاءات العاملين وتحديد مستويات

¹ضيف زين الدين، رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة دفاتر، العدد 4، جامعة بسكرة، مارس 2015، ص 4

²Christophe PARMENTIER, Christophe PARMENTIER, l'ingénierie de la formation, Editions d'Organisations, Paris, France, 2008, p. 1

³سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2003، ص 187

⁴زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، 2000، ص 403

⁵Raymond A. NOE, Managing People in Organizations: Fundamentals of Human Resource Management, Human Resource Management Volume, McGraw-Hill Learning Solutions, 2011, p. 259

⁶سليمان خليل الفارس وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 187

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

مهارتهم. وبذلك، يصبح وسيلة يتم استخدامها بكامل أجزائها من توقع وتحليل الاحتياجات مروراً ببناء الإجراءات وفقاً لخطة التدريب ووصولاً إلى تحقيقها وتقييمها عند الانتهاء من العملية التدريبية.¹

من وراء التدريب، تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الغايات أهمها:

- 1) إن التدريب هو نقطه البداية في توفير الموارد البشرية القادرة على تأدية العمل الذي ترغب فيه المؤسسة وذلك من خلال إكسابهم المعارف التي تساعدهم على تطوير وتحسين مهارتهم ومن ثم تتحقق فيهم الفعالية المرجوة والعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؛
- 2) يساعد التدريب الأفراد في الحصول على المعارف والمهارات التي يشترطها المنصب؛
- 3) بواسطة التدريب يصبح بإمكان كلا من الأفراد والمؤسسة مواجهة ومجابهة المستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية خاصة تلك المتأتية من البيئة الخارجية؛
- 4) بواسطة التدريب يتحسن المناخ الاجتماعي للمؤسسة وذلك بتحقيق الاستقرار في مناصب العمل والتقليل من مخاطر مغادرة العمال ومن نسب التغيب، مما ينعكس إيجاباً على الرضا والأداء الوظيفي؛
- 5) بواسطة التدريب، يتم إكساب المعارف التي تجعل من العامل جزءاً لا يتجزأ وعنصراً فاعلاً في تحقيق وتجسيد مشاريع المؤسسة، حيث أن التدريب يقضي على معضلة مقاومة التغيير ويعطي للعامل الاطمئنان حول جدوى المشاريع المستقبلية للمؤسسة.

2. تقييم العاملين:

2.1 مفهوم تقييم العاملين:

يقصد بعملية تقييم العاملين جميع الإجراءات التي تريدها وتطبقها المؤسسة من أجل الحكم ومتابعة كفاءة العمال ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها. ويقصد به قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم². كما أن تقييم العاملين أصبح يتصدر أدوات إدارة الموارد البشرية، بل أصبح قلبها ذلك أن عمليات كثيرة من عمليات هذه الإدارة مرتبطة به ويأتي على رأسها عمليات التدريب وتنمية المهارات والتطوير الوظيفي والتوجيه. كما يُنظر

¹Christophe PARMENTIER, Op. Cit., p. 1

² محمد رجم، 766 مصطلح إداري، دار النشر الإسلامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 308

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

إليه على انه يساعد المؤسسة على إدراك وتحليل الاختلالات في ادارة الموارد البشرية ومن ثم فهو بالغ الأهمية بالنسبة لمدراء الموارد البشرية من اجل توجيهه مختلف سياستها¹.

وتغطي عملية التقييم جميع الإجراءات التي تريدها وتطبقها المؤسسة من أجل الحكم ومتابعة كفاءة العمال ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها. وتتمثل عملية التقييم في قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم مستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية وكذلك المتوقعة، ومن خلال نتائج عملية التقييم، يمكن للإدارة تحديد مهارات وكفاءة كل فرد وبالتالي تفعيل اجراءات التثمين التي تناسب وحالة كل عامل. كما يترتب على عملية التقييم أنه في حالة ما تم التأكد من امتلاك الأفراد لكفاءات عالية، فإنه يتم ترقيتهم وتخولهم مسؤوليات أكبر. ويعتبر التقييم جزءاً لا يتجزأ من إجراءات التسيير التنبئي للموارد البشرية، حيث أنه بالإضافة إلى احتواءه على كل ما يتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها والحفاظ عليها، فإنه في نظام التسيير هذا لا بد وأن يحتوي على محور خاص بتقييم العاملين والذي بواسطته يتم التحقق من صحة الكفاءات التي تزخر بها المؤسسة وتأكيد الخبرات والمهارات التي اكتسبها العمال من خلال مختلف سياسات التثمين التي طبقتها فيما قبل².

ويقوم التقييم العاملين على مبدئين أساسيين، الأول أن تقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. والثاني هو أن هذا التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفردي في وظيفته الحالية وعلى مدى نجاحه في حال ترقيته لوظيفة أعلى في المستقبل.

2.2 أهمية التقييم:

يتم استغلال نتائج تقييم العاملين في تثمين موارد البشرية. فمن خلاله يمكن أن تتعرف الإدارة على مختلف المهارات التي يمتلكها أفرادها وعلى أساسها تتخذ إجراء التثمين المناسب. ففي حالة توفر مهارات عالية عند بعض الأفراد تخولهم القيام ببعض المسؤوليات أعلى مستوى وهذا لتطوير مهارتهم وتدريبهم على القيام بالمهام ذات المسؤوليات الأعلى أو من أجل تجهيزه مثلاً للترقية. في حين نتائج التقييم

¹ Jocelyne IENTILE-YALENIOS et Roger ALAIN, Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel : Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?", 21^e congrès de l'AGRH, Rennes/Saint Malo, France, 2010, p. 1

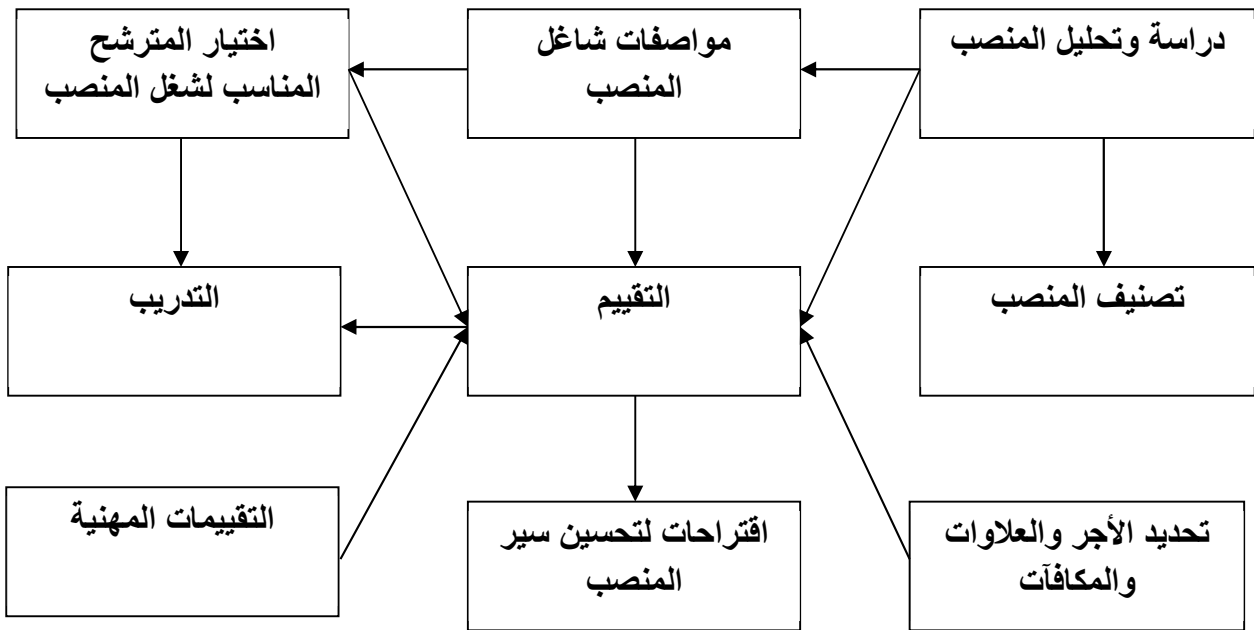
² Guy LE BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'Organisation, Paris, France, 2006, p. 26

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أشارت إلى وجود نقاط الضعف لدى بعض أفراد المؤسسة فإنها تلجأ إلى عملية التدريب من أجل زيادة معارفهم وجعلهم يكتسبون مهارات جديدة تمكنهم من القيام بوظائف المنوط بهم. أما في حالة وجود بعض الأفراد الذين يملكون مهارات تؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، فإن الإدارة في هذه الحالة تقوم بتمكينهم سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بوظائفهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة مضطرة للجوء إلى تقييم عاملها من أجل إيجاد حلول في تسيير مواردها البشرية حيث أنه بواسطة تجد لنفسها مبررات بخصوص توجيه قراراتها الإدارية تهم العمال. ومن هذه القرارات ما يتعلق بالتدريب والحركية والأجور. كل القرارات المرتبطة بهذه يكون أساسها نتائج عملية تقييم العاملين على فترات منتظمة، وتكون النتائج المنتظرة من القرارات المتخذة تحقيق التوافق بين متطلبات مناصب العمل المتاحة على مستوى المؤسسة ودرجة كفاءة الموارد البشرية الشاغلة لهذه المناصب¹.

الشكل رقم 10: موقع تقييم العاملين ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE, GRH, éditions Dunod, Paris, France, 2012, p. 419

من الشكل يتبين أنه يمكن استخدام التقييم لأغراض عديدة منها²:

- إضفاء الطابع الفردي على الأجر

¹ Romain PIERRONNET, quel usage de l'entretien professionnel dans la gestion du personnel administratif des universités ? Revue française d'administration publique, Institut national du service public, volume1, numéro 169, 2019, p. 172

² Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE, GRH, édition Dunod, Paris, France, 2012, p. 418

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تحديد خطة تدريب فردية والتحضير للتطوير المهني
- تقييم الكيفية التي يتكيف بها العامل مع منصب عمله
- تسهيل إدارة شؤون الأفراد
- تشجيع الاتصال الداخلي خاصة الرسمي منه عندما يتعلق الأمر بالحوار بين رئيس ومرؤوسيه

3. تحسين ظروف العمل:

تعرف ظروف العمل بأنها مجموعة من العوامل الفيزيائية والبشرية والمادية والتنظيمية المتعلقة بالعمل التي تؤثر على نشاط العامل وعلى حالته من زاوية عديدة وهي البيولوجية والمعرفية والاجتماعية ونفسية¹. سابقا، كان دائما ينظر إلى ظروف العمل على أنها ترتبط فقط بظروف العمل المادية، إلا أنه وعلى أرض الواقع، فإن هذه الظروف تشمل أيضا العوامل التنظيمية والعلائقية. هذه الظروف لديها عواقب السلبية كما أنه في حالة توفرها، يكون لديها إيجابيات كثيرة أهمها تحسين رفاهية العامل في مكان عمله وكذلك في حياته الاجتماعية. من الجانب المادي، بات من المؤكد أن العديد من المشاكل الصحية التي يعاني منها العمال مرتبطة بالعمل وبظروفه، فقد بينت دراسات كثيرة أن العديد من العناصر تساعد في تحسين ظروف العمل أو في تدهورها. ومن هذه العناصر التعرض للمضايقات في أماكن العمل والأضرار الناجمة عن الضجيج والضوضاء والتعب وتنظيم العمل والاتصال الداخلي والجدول الزمني وتناوب فرق العمل والعمل الليلي وطرق احتساب ودفع الأجور وغيرها. أما من الجانب التنظيمي، تعتبر المكافآت والمزايا الأخرى والإقامة والنظام التأديبي والعطل جزءا من ظروف العمل. في تحسين هذه الظروف داخل المؤسسة، يتم تحليل ظروف العمل الخاصة بكل عامل ومن ثم إدخال الإجراءات التي تسمح بتحسينها بالتركيز على توفير شروط والوسائل الصحة والسلامة المهنية ومختلف التدابير الوقائية التي تحمي العمال من الاخطار والأمراض، وكذلك توفير الظروف التي تحسن الوضعية الاجتماعية للعمال.

كما يأتي الاهتمام بتحسين ظروف العمل نتيجة لتزايد المخاطر التي تواجه العامل في مكان عمله. فأصبحت المؤسسات، ومن خلال إدارة الموارد البشرية، تسعى لتوفير بيئة آمنة من أجل توفير السلامة والصحة المهنية². فالإدارة مسؤولة بشكل خاص على حماية العامل من كل المخاطر التي من الممكن أن تواجهه سواء كانت هذه المخاطر نفسية أو جسدية. حيث أشارت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت أسباب إصابة الأفراد العاملين بالأمراض النفسية والجسدية إلى أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو

¹ Raouf GHRAM, Conditions de travail, dans Gérard VALLERY , psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés, Collection Psycho Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2016, p. 125

² خالد فتحي ماضي واحمد راغب خطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 98.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

القلق والتوتر الناجمين عن ظروف العمل بدرجة أساسية إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى.¹ وبذلك أصبح من الضروري على الإدارة تحليل ظروف العمل الخاصة بكل عامل ومن ثم تحسينها من خلال التركيز على توفير شروط والوسائل الصحة والسلامة المهنية ومختلف التدابير الوقائية التي تحمي العمال من الأخطار والأمراض، وكذلك توفير الظروف التي تحسن الوضعية الاجتماعية له من اجل دمج أكثر في عمله وتفتح المجال لتنمية مهارته وتقديم خدمات أحسن.

¹ سهيلة بلعباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2007، ص 349

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: سياسة المشاركة:

ضمانا لاستقرار مناخها الاجتماعي، تعمل إدارات المؤسسات على ربط وتوطيد علاقات ثقة بينها وبين عمالها ويكون ذلك بوضع سياسة مشاركة فعالة تحتوي على جملة من الممارسات. تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤول الأساسي في وضع وتطبيق هذه الممارسات والتي يجب أن تكون متناسبة مع وضع المؤسسة وظروفها، ذلك أن تطبيق سياسة المشاركة يختلف من بيئة اقتصادية إلى أخرى وهذا تحت تأثير البيئة العامة السائدة وكذلك خصوصيات المؤسسة وخصوصيات مواردها البشرية.

في هذا المبحث، سيتم التفصيل في جملة الجوانب النظرية المتعلقة بسياسة المشاركة انطلاقا من تعريفها في المطلب الأول ومرورا بتبرير مشروعيتها على ضوء نظريات النظم في المطلب الثاني ووصولاً إلى تحليل أهم الممارسات المنضوية تحت هذه السياسة وهي الاتصال الداخلي والتشاور والحوار الاجتماعي والاتفاق الجماعي والمشاركة ضمن هيئات الإدارة والتسيير والمشاركة في الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم سياسة المشاركة:

عرفت المشاركة بأنها نوع من أنواع الديمقراطية التي تمارس داخل المؤسسة، حيث احتراماً لما اتفقت عليه الأغلبية يعمل الجميع جاهدين على تحقيق الأهداف والغايات العليا للمؤسسة من خلال الاتفاق بين الإدارة العليا والعمال سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشأن تلك التي تضمن بقاء المؤسسة ونموها واستمرارها¹. وهناك من عرف المشاركة بأنها أعلى درجات التقدير التي يحوز عليها الأفراد داخل المؤسسة، ذلك أن الأمر يتعلق بالعمليات التي بواسطتها يتم إتاحة الفرصة للعمال من أجل المشاركة في عملية صنع القرار وذلك من خلال التعاون مع الإدارة العليا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة².

وعن سياسة المشاركة فقد تم تعريفها بأنها السياسة التي بواسطتها يتم التشجيع على ربط علاقات ثقة بين العمال والإدارة وهذا من أجل جعل العمال أكثر ولاء وأكثر اصراراً على الاندماج مع السياسة العامة للمؤسسة³. وهناك من المختصين في إدارة الموارد البشرية من يذهب إلى اعتبار سياسة المشاركة عامل من

¹Gérard DION et Bernard SOLASSE, la participation et l'entreprise, revue relations industrielles, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Canada, Volume 23, numéro 4, 1968, p. 531-532

² Colette FOURCADE et autres, De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales, Revue Management & Avenir, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, 2010, n° 40, p. 141

³Benjamin CHAPAS et Xavier HOLLANDTS, la participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement, revue Annales des Mines - Gérer et comprendre, Paris, France, 2017/3 N° 129, p. 61

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

عوامل تنافسية المؤسسة ذلك أنها تساعد في تحقيق المرونة في تنظيم العمل وفي ضبط علاقات العمال بالإدارة وفي إشراك العمال في العملية الإدارية. ولتحقيق ذلك تستعين الإدارات العليا بطرق متعددة منها المشاركة فتحمل المسؤولية اتجاه المخاطر واتخاذ القرارات اتجاهها خاصة عندما يتعلق الأمر بالمسائل الاجتماعية وكذلك تلك التي تمس مستقبل المؤسسة وما قد يترتب عليه من أضرار تمس العمال¹. وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤول الأساسي في وضع وتطبيق آليات المشاركة التي تتناسب ووضع المؤسسة وظروفها وكذلك تحقيق تناغم وانسجام مختلف طرق المشاركة المقترحة. هذه الأمور هي عامل من عوامل التي تؤكد فعالية سياسة المشاركة، وما يؤكد ذلك هو وجود مناخ اجتماعي مستقر يساعد في تحقيق نجاح باقي سياسات الموارد البشرية التي تنتهجها المؤسسة. ومن ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نمط موحد بممارسة المشاركة. فتطبيق سياسة المشاركة يختلف من بيئة اقتصادية إلى أخرى وهذا تحت تأثير البيئة العامة السائدة في مختلف البلدان والتي يميزها النظام السياسي والنموذج الاقتصادي المطبقين ونوعية القوانين والتشريعات وكذلك بعض الخصوصيات الاجتماعية.

المطلب الثاني: سياسة المشاركة في الفكر التنظيمي

يتفق الكثير من الباحثين إلى أن للمشاركة أصولاً في الكثير من نظريات النظم المتعارف عليها. وهناك من يذهب إلى التأكيد على أنه ضمن الفرضيات التي تقوم عليها كل نظرية هناك ما يشير إلى مسألة المشاركة باستثناء المدرسة الكلاسيكية التي لم يتطرق روادها بشكل مباشر أو غير مباشر لها. فيما يلي تفصيل لأهم النظريات التي تطرقت إلى مسألة المشاركة:

1. المدرسة الكلاسيكية:

لم يتطرق رواد هذه المدرسة إلى المشاركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكان اهتمامهم الوحيد موجه نحو كيفية تحسين الانتاج والانتاجية سواء في أبحاث فريدريك تايلور Taylor أو هنري فايول Fayol أو فرنك جيلبريث Galbraith أو ماكس فيبر Wber².

ويمكن إيعاز عدم الاهتمام بالمشاركة من طرف هؤلاء إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

¹ Jocelyne ROBERT, Participation des travailleurs et politiques ressources humaines, Dossier - Extrait de Personnel & gestion, Kluwer, Personnel & Gestion, Bruxelles, Belgique, n°7, Août 2007, p. 2

² Salvatore MAUGERI, motivation et travail, dans traité de la psychologie de la motivation, sous la direction de Philippe CARRE et Fabien FERNOUILLE, Editions Dunod, Paris, France, 2009, p. 196

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- (1) الوضع السياسي السائد آنذاك وغياب مسألة الديمقراطية وما تحمله من معاني. فخلال فترة انتشار هذه المدرسة، لم يكن النمط الديمقراطي في تسيير شؤون الحكم يمارس بالشكل المعروف حالياً حتى ينتقل من سياسة الدولة إلى سياسة المؤسسة.
- (2) غياب الوعي النقابي لدى العمال الذي يجعلهم يطالبون بالحقوق، ذلك أن المشاركة هي من بين أهم المكتسبات النقابية تدخل ضمن تحسين ظروف العمل قبل أن تكون ممارسة إدارية اقتنع بها مسيرو المؤسسات الاقتصادية وطبقوها على أرض الواقع.
- (3) انتقال المؤسسة من نظام الانتاج التقليدي إلى الانتاج الصناعي حيث كانت المؤسسات من الحجم الصغير والمتوسط ولم ترق بعد إلى تطبيق ممارسات تسيير متطورة ومعقدة تفرض ضرورة الأخذ برأي مختلف الأطراف بما فهم العمال من أجل تحسين الانتاج والوصول إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية. لقد كان الوضع آنذاك يفرض إلغاء المبادرات مثل ما ذهب إليه تايلور Taylor ويفرض السلطة والانضباط والمسؤولية ووحدة الأمر ووحدة الادارة وخضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة مثل ما ذهب إليه فايول Fayol، فالسلطة مرتبطة بإصدار الاوامر والمسؤولية مرتبطة بالالتزام بإنجاز المهام المسندة للعمال والانضباط مرتبط بتطبيق الأوامر ويفرض التزام العمال بالتوصيات والطرق التي تقدم لهم حتى يتحسن أداء المؤسسة مثل ما ذهب إليه جلبريث Galbraith ووجود بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء مثل ما ذهب إليه ماكس فيبر Weber.

2. مدرسة العلاقات الانسانية:

اهتمت كلا من أبحاث ألتون مايو Mayo وأبراهام ماسلو Maslow ودوجلاس ماكريقور McGregor ووليام أوتشي Outchi وفريدريك هيرزبرغ Herzberg بالجوانب المادية والفيزيولوجية وكذلك بالجوانب الانسانية في تحفيز العاملين والتي يدخل من ضمنها المشاركة. فأبحاث هؤلاء كانت تحتوي على الإشارة بشكل غير مباشر للمشاركة دون التفصيل فيها على النحو الذي هي معروفة به حالياً:

- بالنسبة لألتون مايو Mayo يعتبر المؤسسة نظام اجتماعي يستوجب فيه ربط المسؤولين لعلاقات مع العمال مما يزيد في رضا العمال وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على إنتاجيتهم، حيث يرى أن الافراد يبحثون عن التقدير ويجتهدون بأن يكونوا نافعين ويساهمون بشكل فعال في المؤسسة، ممل يستوجب مساهمتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة وذلك من خلال الأخذ بمبادراتهم في تسيير المؤسسة¹

¹ Salvatore MAUGERI, Op. Cit., p. 198

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- حسب نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Maslow، فيعتبر أن للعمال حاجات داخل المؤسسة وجب على الإدارة تلبيةها، ويدخل من ضمن هذه الحاجات الحاجة الاجتماعية والتي تعني أن العامل بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين كما أنه بحاجة إلى التقدير والتي تعني أنه مقدر من طرف الإدارة، هذه الأشياء تجعله أكثر تحفيزاً¹
- بالنسبة لدوجلاس ماغريغور McGregor في نظرية Y فيرى أن الفرد إذا تم إشراكه في تحقيق أهداف المؤسسة فإنه يبذل قصارى جهده لتحقيقها دون ضرورة فرض الرقابة والعقوبة عليه مثل ما جاءت به نظرية X²
- بالنسبة لويليام أوتشي Outchi في نظرية Z، فهو يرى أنه من الواجب أن يكون لدى الأفراد إحساس بالانتماء إلى المؤسسة مما سيزيد إخلاصهم لتحقيق أهدافها. فهي تعتمد على مجموعة من المبادئ منها تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل وأن اتخاذ القرارات يجب أن يكون بطريقة جماعية والمشاركة الجماعية وروح الفريق في الإدارة وصنع القرار³.
- في نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ Herzberg، فيرى أن هناك عوامل تدفع بالعمال إلى المزيد من العطاء والعمل والتي من بينها الشعور بالإنجاز وإدراكهم لقيمة عمله وتحميلهم المسؤولية. كما يرى أيضاً أن هناك عوامل وقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل في حالة توفرها، فإنها تزيد من رضا العمال وتشمل هذه العوامل سياسة المؤسسة وإدارتها ونمط الإشراف والعلاقة بين العمال ومسؤوليتهم⁴.

وقد أرجع المختصون الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري من طرف رواد هذه المدرسة إلى ما يلي:

- 1) تزايد الحركة النقابية وضغطهم على توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية.
- 2) إدراك العمال لمشكلات العم الحقيقية مما جعلهم يطالبون بضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- 3) كبر حجم المؤسسات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، هذه الأخيرة فرضت ضرورة إشراك العمال في حلها.

¹ Alain LIEURY et Fabien FENOUILLET, motivation et réussite scolaire, Editions Dunod, paris, France, 2019, p. 171

² Brigitte BONNAFOUS, Management participatif et qualité éducative en crèche, Éditions Dunod, Paris, France, 2022, p. 30

³ Henri BOUIQUIN, William G. Outchi : du contrôle à la théorie Z : un cadre conceptuel, dans les grands auteurs en contrôle de gestion sous la direction de samuel SPONEM et Anne PEZET, Editions EMS, Paris, France, 2021, p. 375

⁴ Amina Kchirid et Raja Temnati, management des entreprises, Editions Ellipses, Paris, France, 2016, p. 45

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

3. المدارس الحديثة:

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، ظهر تيار جديد في إدارة الأعمال يربط المنظمات بالمحيط الذي تنشط فيه. ونجم عن تطور الأفكار التي روج لها هذا التيار بروز الكثير من نظريات النظم منها النظرية الموقفية أو النظرية الطرفية أو الشرطية ونظرية معمارية المنظمات.

3.1 النظرية الطرفية:

سبق وأن تم التعريف بالنظرية الموقفية وبروادها عند التطرق إلى سياسة التثمين في الفكر التنظيمي.

فيما يخص المشاركة، فمن بين أهم المبادئ التي تقوم عليهم هذه النظرية هو جودة أداء العاملين والتي إذا تحققت فإن ذلك سوف يقود إلى جودة مخرجات المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات. ولتحقيق جودة أداء العاملين، فإنه مطلوب من الإدارة العليا رفع قدرات العمال وتشجيعهم على المشاركة وتنمية روح التعاون لديهم وكذلك روح المبادرة وأيضا روح المسؤولية. ونتيجة التطبيق الميداني لهذه النظرية ظهر موضوع تمكين العاملين والذي يعني أن المدير بدون دور واضح ومحوري للعمال فلن يستطيع تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. والتمكين يحتاج بأن يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة وباقتناعه بقبالية الأهداف للتحقيق.

بالنسبة للباحثين الذين ينتمون إلى هذه المدرسة والذين اهتموا بالمشاركة يوجد كلا من فيدلر Fiedler وهيرسكي Hershey وفروم Vroom. بالنسبة لطروحاتها النظرية فهي كالتالي:

- حسب فيدلر Fiedler، فإن القائد كشخص يحصل على الرضا عندما يحقق نجاحا في العلاقات بين العمال، فهو يفضل أن يكون هناك تفاعل بينهم مما يؤدي إلى تجنب الصراعات كما يزيدهم كسبا للثقة. في مثل هذه العلاقات، يكون أسلوب التفاوض هو السائد. هذه الأشياء من شأنها أن تساعد على تحقيق الأهداف المنتظرة منهم دون اللجوء إلى استعمال أسلوب التوجيه¹. ومنه، فالعامل يحتاج إلى الدعم والتشجيع والمشاركة لأنه يكون قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه لأن الإدارة تكون قد استعملت معه أسلوب الإقناع والتعاون.

¹Srijani KUNDU & Parikshit MONDAL, Luminance Of Contingency Theory In Revealing The Leadership Style Of The Academic Librarians, Library Philosophy and Practice (e-journal), University of Nebraska, USA, May 2019, pp. 3-4

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- حسب هيرسي Hersey، فالعامل يحتاج إلى الدعم والتشجيع والمشاركة لأنه يكون قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه. وفي حالة رفض أداء العمل الموكل إليه مهما كانت الأسباب فإن السلوك القيادي الواجب انتهاجه هو محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى رفض العمل ومن ثم استخدام التعاون والإقناع¹.
- حسب فروم Vroom، فإن الطريقة الملائمة في الإدارة هي التي يتدارس فيها المدير المشاكل مع مرؤوسيه كمجموعة ويقومون جميعاً بتقديم الحلول والبدائل وتقييمها ومن ثم الوصول إلى اتفاق على حل مقبول من طرف الجميع ويعملون جميعاً على تنفيذه².

3.2 نظرية معمارية المنظمات:

والتي من روادها داييل وموباخ. تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ منها أنه قد يلجأ المدراء إلى ترتيبات في المجالات التنظيمية التي تخص المؤسسة والتي قد تشمل المعلومات والعمليات والثقافة والأفراد والتعلم³. هذه الترتيبات تفرض مهارات جديدة في ممارسة الهندسة التنظيمية والتي تقتضي تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة والعمليات التنظيمية تتعلق بدراسة العلامات المعبرة عن السلوك التنظيمي للأفراد العاملين داخل المؤسسة من أجل إشاعة ثقافة التبادل والمشاركة لتحقيق الأداء الأمثل⁴. ومن بين أهم نماذج الهندسة التنظيمية الذي يتيح أكثر مشاركة للعمال في الإدارة النموذج الشبكي وهو من أحدث أشكال الهندسة التنظيمية والذي يطلق عليه أيضاً تسمية بنية الفريق والذي يتم الاستعانة به لبناء نموذج عمل تعاوني يستوجب مشاركة جميع العمال.

¹ الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، عدد 1، 2017، ص 66

² Revda S. DINIBUTUN, Work Motivation: Theoretical Framework. GSTF Business Review, volume 4, numero 1, 2012, p. 4

³ Haim MENDELSON, Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry, Management Science, Vol. 46, No. 4, Apr., 2000, p. 514

⁴ James A. CUNNINGHAM, Erik E. LEHMANN and Matthias MENTER, The organizational architecture of entrepreneurial universities across the stages of entrepreneurship: a conceptual framework, Small Bus Econ, N° 59, Published online: 17 June 2021, p. 14

المطلب الثالث: الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة

يتم التعبير عن المشاركة بصيغ وأدوات وطرق مختلفة والتي من أهمها الاتصال الداخلي والتشاور والحوار الاجتماعي والاتفاق الجماعي والمشاركة ضمن هيئات الإدارة والتسيير والمشاركة في الأرباح. هذه الأخيرة هي بمثابة أهم الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة وفيما يلي تفصيلها:

1. الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة¹. يعرف بأنه نشاط يهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة خاصة في ظل التقلبات التي تشهدها بيئة المؤسسة والتي تستوجب أن تعتنى المؤسسة بصورتها وبسمعتها وتحافظ عليها في مستوياتها العليا. بواسطة الاتصال الداخلي تقوم المؤسسة بتوفير مناخ يسمح بالعمل في ظروف يسودها الانسجام مما يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال. ومنه، فإن الهدف من الاتصال الداخلي هو ربط علاقة بين المؤسسة وعمالها تسودها الثقة².

ويشمل الاتصال الداخلي جميع ممارسات الاتصال التي تحدث داخل المؤسسة وتدخل ضمن إطار اجتماعي الهدف منها تلبية احتياجات الأطراف الداخلية من المعلومات انطلاقاً من مبدأ مشروعية العمال في الحصول على المعلومات التي تخص توجه المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبذلك يسعى الاتصال الداخلي إلى ربط علاقة مبنية على الثقة بين الإدارة والعمال وتقويتها³.

وتكمن أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي:

- تقوية ثقافة الانتماء إلى المؤسسة
- نقل المعلومات إلى العمال بشكل سريع وناجع
- تسهيل تبادل المعلومات

¹مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 2000، ص 19

²Claude Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDEASSAN, Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, Edition DE BOECK, 1ere édition, Bruxelles, Belgique, pp. 227-228

³Assael ADARY, Communicator : toutes les clés de la communication ; Editions Dunod, 7eme édition, Paris, France, 2015, p 137

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- القضاء على الاتصال غير رسمي وما يرافقه من نشر معلومات مغلوبة تخص المؤسسة أو محيطها الذي تنشط فيه
- زرع ثقافة التعاون والتشاور بين المؤسسة وعمالها
- زيادة مستويات رضا العمال
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والفعالة
- وعن الأهداف التي تنتظرها المؤسسة من الاتصال الداخلي يمكن ذكر:
 - نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات إلى المستويات الدنيا داخل المؤسسة
 - إيصال الاقتراحات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا
 - نقل المعلومات الخاصة بالاستراتيجيات المؤسسة وخططها وكيفية تحقيق أهدافها
 - نقل المعلومات التي بالمسائل المرتبطة بالعلاقة بالمحيط الخارجي وما قد يترتب عليه من انعكاسات على نشاط المؤسسة وعلى أدائها
 - نقل المعلومات حول طرق عمل جديدة والإجراءات التي تتبعها
- ويفترض أن يتم الاتصال الداخلي وفق الشروط التالية:
 - أن يتم ضمن عملية منظمة وفق القواعد وإجراءات عمل رسمية
 - أن تشرف عليه هيئة من داخل المؤسسة تنتهي إلى الإدارة العليا، وعند غياب هذه الهيئة، فإن مسؤولية الاتصال الداخلي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية
 - أن يحترم في الاتصال الانتظام والديمومة والدقة في نقل المعلومات لفائدة العمال وتبادلها معهم في مجال الاتصال، توجد تصنيفات عديدة للوسائل المستعملة فيه، منها وسائل الاتصال الصاعد ووسائل الاتصال النازل ومنها وسائل الاتصال التقليدية ووسائل الاتصال الحديثة. إلا أننا اخترنا التصنيف القائم على التقنيات المستعملة، في هذا الأخير يمكن استعمال ثلاثة تقنيات أساسية في الاتصال، وفي كل الحالات يتم استعمالهم معا. هذه التقنيات هي الاتصال التقليد المباشر والاتصال الرقمي والاتصال المناسباتي¹. فيما يلي تفصيلها:
- الاتصال التقليدي: وتسمى أيضا بالاتصال المباشر. يشمل هذا النوع الوسائل التالية:
 - الاتصال الشفوي: ويكون بواسطة عقد اجتماعات إما دورية والتي تعقد بصفة منتظمة على فترات محددة وفق جدول زمني يحتويه مخطط الاتصال للمؤسسة أو

¹Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS, la communication interne : Stratégies et techniques, Editions Dunod, Paris, France, 2017, p. 146

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

استثنائيا كل من أجل مشاركتهم المعلومات والاستماع إلى آرائهم والتشاور بشأن ما

يمكن أن تتخذه المؤسسة من إجراءات

- لوحات الإعلانات: والذي بواسطتها تقوم الإدارة بإشعار العمال بالمعلومات التي تخصهم وكذلك العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات العامة وكذلك إخبارهم بنتائج المؤسسة من جميع الجوانب الاقتصادية منها والاجتماعية
- صناديق وسجلات الاقتراحات: وتسجل فيها ما يقترحه العمال من حلول لمشاكلهم المهنية وكذلك للمشاكل الأخرى التي تخص الصالح العام وفائدة المؤسسة
- مجلة المؤسسة: هي وسيلة اعلام تصدر دوريا من خلية الاتصال الداخلي للمؤسسة. يكمن دورها بالدرجة الأولى هو إبلاغ جميع العمال عن كل ما يخص حياة المؤسسة من قرارات ونتائج اقتصادية والتغيرات في ظروف العمل والتغيرات في علاقات المؤسسة بمكونات بيئتها الخارجية. وقد أصبح من السائد في المجالات الداخلية أن تمنح الفرصة لإطارات المؤسسة التعريف بالأنشطة التي يمارسونها وبالتكنولوجيات التي يستعملونها وبالتطورات التي مستها سواء من الناحية العلمية أو من الناحية العملية.

- الاتصال الرقمي: لقد أصبح الانترنت وسيلة تضمن اتصالا تفاعليا يتيح للعمال فهم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات والالتزام بثقافة المؤسسة. وهو يختلف عن الأشكال التقليدية التي يستعمل فيها المجالات الداخلية ولوحات الإعلانات ومؤتمرات والاجتماعات. لقد حل محلها أدوات حديثة مثل رسائل البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي والمؤتمرات المرئية¹. يشمل هذا النوع من الاتصال كلا من المواقع الالكترونية والبريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة والمدونات وصفحات التواصل الاجتماعي واللقاءات المرئية عن بعد:

- *المواقع الالكترونية*: مع التطور التكنولوجي، أصبح الانترنت وسيلة اتصال فعالة. لذلك لجأت المؤسسات إلى هذه الأداة ليس للاتصال الداخلي فقط ولكن أيضا كأداة للاتصال التنظيمي أو المؤسسي، هذا الأخير يخص علاقة المؤسسة بكل الأطراف ذات المصلحة من الداخل ومن الخارج

- *الرسائل النصية القصيرة*: وتستعمل أيضا من أجل إبلاغ العمال بكل المستجدات التي تخص المؤسسة عموما أو تخص العامل في حد ذاته الذي ارسلت له الرسالة القصيرة.

¹Jean François NOTEBAERT et Carine LYANGSAY-CATELIN, TIC et communication interne : rôle des agents virtuels dans la création de la connaissance, Revue décisions marketing, n° 56, octobre-novembre 2009, p. 75

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

○ البريد الإلكتروني: وتستعمله المؤسسة لإيصال إما معلومات عامة أو معلومات تفيد عامل أو مجموعة عمال. وقد جاء البريد الإلكتروني كبديل للرسائل النصية القصيرة نظرا لتكلفتها الباهظة وأيضا للتعويض عن الاتصال الشفوي بواسطة الاجتماعات والتي عادة ما تكون مكلفة أو تأخذ من وقت المشاركين. وبالرغم من أن البريد الإلكتروني يعتبر من وسائل الاتصال الحديثة، إلا أن الكثير من المؤسسات شرعت في الاستغناء عليه وحل محله وسائل التواصل الاجتماعي لما لهذه الأخير من ميزات خاصة التفاعل المباشر والسريع بين الأطراف المتصلة

○ وسائط التواصل الاجتماعي: وهي عديدة أهمها فايسبوك وتويتر ويوتوب وواتساب ولينكدان وغيرها. لقد أصبحت هذه الأخيرة هي وسيلة الاتصال المفضلة من طرف المؤسسة نظرا لما يتوفر فيها من خصائص تضمن التفاعلية والتشاركية بين الأطراف المتصلة ونظرا أيضا لسهولة استخدامها من طرف الجميع، كما أنها اقتصادية للغاية ولا تتطلب أموالا كبيرة في استعمالها.

○ اللقاءات المرئية عن بعد: لقد شاع استخدام هذه الوسيلة منذ سنوات عدة خاصة مع الانتشار الذي عرفه الانترنت، إلا أنه ومع انتشار جائحة كورونا أصبحت هذه الأخيرة هي الوسيلة المفضلة في التواصل بل فرضت نفسها وهذا نظرا لما تحتويه من ميزات أهمها عقد الاجتماعات عن بعد وكأن الجميع حاضر وضمان التفاعل والتجاوب من طرف الحضور.

- الاتصال المناسباتي: وهو الأسلوب الذي يقتضي تنظيم تظاهرات تجمع الإدارة بالعمال في مناسبات معينة كمرور خمسين سنة على تأسيس المؤسسة أو في عيد وطني به رمزية بالنسبة للعمال أو المؤسسة أو في يوم عيد ديني. ويتم استغلال هذه المناسبة من أجل جمع العمال معا لإعلامهم بمستجدات أو بقرارات أو بإجراءات عمل جديدة. كما يستعمل للترويج لأمر جديدة إيجابية بالنسبة للمؤسسة مثل طرح منتج جديد أو الحصول على شهادة تميز معينة أو للتعريف ببعض الإطارات الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة أو لتكريم العمال الذين سوف يغادرون المؤسسة طواعية كالأحالة على التقاعد أو لترقيتهم لشغل مناصب مهمة في قطاعات أخرى. ويعتبر الاتصال المناسباتي أحد أهم الوسائل لزرع الثقة بين الإدارة والعمال وزرع قيم المؤسسة لدى العمال وللتعريف أكثر بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حتى يتبناها العمال ويتقاسمون مع الإدارة مسؤولية تحملها والاجتهاد في تجسيدها ميدانيا. وبمجرد اشراك العمال في مثل هذه المناسبات، تصبح هذه الوسيلة في الاتصال أداة لتحفيزهم وكسب ولائهم. كما يمكن

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

للمؤسسة أن تحقق غايات أخرى من وراء هذا النوع من الاتصال مثل تحسين سمعة المؤسسة لدى كل من له مصلحة معها.

2. المشاركة العمالية:

تأخذ المشاركة العمالية ثلاثة أشكال مختلفة عن بعضها البعض وهي المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة المالية والمشاركة في ترقية الحوار الاجتماعي. فيما يلي تفصيلها:

2.1 المشاركة في اتخاذ القرار:

وتكون هذه المشاركة بالعضوية في هيئات الإدارة والتسيير. وعادة ما يطلق على هذه المشاركة بالمشاركة العمالية في التسيير. ففي الكثير من الاقتصاديات خاصة تلك ذات الاقتصاد الموجه والذي تضبط ممارسته القوانين والتشريعات، تتاح للعمال فرصة المشاركة في الإدارة والتسيير. وتعتبر المشاركة هذه أحد الحقوق المكتسبة من جراء العمل والنضال النقابيين. وتأخذ عملية المشاركة وجهين، الأولي تكون على شكل حق الاطلاع على الممارسات التسييرية للإدارة عن طريق لجان المشاركة والثانية تكون عن طريق التمثيل في مجالس إدارة المؤسسات.

تعرف المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية بأنها مجموع الوسائل الموضوعية تحت تصرف العمال من أجل المساهمة والتأثير على القرارات التي تتخذها المؤسسة التي يشتغلون لديها¹. وتعرف بأنها شكل من أشكال ممارسة الحوكمة ذلك أنها تساعد على تحقيق التوافق وتقريب وجهات النظر بين مصالح كلا من المؤسسة وعمالها².

وللمشاركة العمالية جملة من الآثار الإيجابية على كل من المؤسسة وعلى العمال.

على المؤسسة تعود المشاركة العمالية بالآثار الإيجابية التالية:³

- تزيد من مستويات الرضا الوظيفي للمؤسسات
- هي فرصة للبحث عن أفكار إبداعية بين العمال
- هي عنصراً رئيسي التنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الجديدة ب نجاح
- تساهم تحفيز العمال على العمل بجهد وعلى المثابرة

¹Jean SLOOVER, participation des travailleurs et réforme de l'entreprise en Belgique, courrier hebdomadaire du CRISP, n° 810-811, 1978, p 3.

²Sibastian SICK, La codétermination en Allemagne : un modèle de Participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle Économique, Annales des Mines – Réalités industrielles, n° 3, 2013, p 21.

³كموش عبد المجيد وغازالي زينب، لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري -دراسة حالة شركة SANIAK مجمع BCR، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد 2، جويلية 2018، ص 255

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تساهم في تحقيق المرونة في إدارة الأعمال والاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
- تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها،
- الرفع من مستوى الثقة بين العمال والإدارة
- وعلى العمال تعود عليهم بالفوائد التالية¹:
- تحفز العمال على تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية إذا وجدت بيئة العمل المشجعة
- هي فرصة للعمال من أجل تحقيق أهدافهم
- تساهم في تحسين خبرات وكفاءات العمال
- تساعد في اكتشاف المواهب لدى العمال ورعايتها وتممينها

2.2 المشاركة المالية:

عموما تأخذ المشاركة المالية للعمال أشكال عدة منها الحق في امتلاك حصص أو أسهم في رأسمال ومنها ما يتيح للعمال الحق في الحصول على حصة من في الأرباح ومنها ما يسمى بالادخار المرتبط بالأجر.

- الامتلاك المباشر لأسهم في رأسمال المؤسسة: في امتلاك الأسهم من طرف العمال، يوجد شكلان وهما:

○ شراء أسهم ممتازة من طرف العمال: هناك تجارب كثيرة خاضتها المؤسسات الاقتصادية في دول مختلفة خاصة ذات التوجه الليبرالي أين يتم فيها منح الامتياز للعمال في الاكتتاب في رأسمال المؤسسات وشراء جزء من أسهمها. ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب كتشجيع للعمال على الاجتهاد والمثابرة في تحقيق وتحسين النتائج الاقتصادية والمالية. في هذا الأسلوب، يتحصل العمال على جزء من الأرباح مقابل امتلاكهم لهذه الأسهم. ويتم التعامل مع الأسهم التي يمتلكونها كأنها أسهم ممتازة. هذه الأخيرة هي أسهم تمنح للعمال خاصة من فئة الإطارات العليا ترافقها مجموعة من الميزات منها أنه تمنح لهم مجانا وبسعر ثابت لمدة قد تتراوح بين خمسة وعشرة سنوات، والهدف من ورائها هو حث العمال وتشجيعهم على العمل على تحقيق أهداف المؤسسة مما ينعكس إيجابا على قيمتها². كما أنه توجد مؤسسات أخرى تحبذ اللجوء إلى طرح أسهمها لفائدة عمالها كطريقة من طرق تمويل المشاريع الاستثمارية للمؤسسة عندما يكون من الصعب الحصول على التمويل من السوق المالية سواء بالطريقة التقليدية على شكل قروض مصرفية أو بالطريقة

¹كموش عبد المجيد وغازالي زينب، نفس المرجع السابق، ص 255

²Pascal QUIRY et Yann LEFUR, Finance d'entreprise : Pierre VERNIMMEN, Editions DALLOZ, Paris, France, 2011, p 164

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الحديثة على شكل الاكتتاب المستندي أو عندما ترى المؤسسة أن التمويل الخارجي سوف يكون مكلفا بالنسبة لها وأنه من الأفضل منح جزء من أرباحها إلى العمال بدلا من منح فوائد مالية إلى المقرضين

○ شراء أسهم المؤسسة ككل: في حالات كثيرة، تمنح للعمال الأحقية في امتلاك المؤسسات التي يشتغلون. من بين أهم هذه الحالات عندما تجد المؤسسة نفسها في وضع العسر وتكون على وشك الإفلاس أو عند الخوصصة. فيما يخص الإنقاذ من الإفلاس، فمن بين الحلول الممكنة هو إتاحة الفرصة للعمال على الاستحواذ على مؤسستهم كطريقة من طرق الإنقاذ. أما في حالة الخوصصة، فإن الأولوية تعود للعمال في اقتناء مؤسستهم إذا كانت لهم الرغبة في امتلاكها.

- الحصول على حصص من الأرباح: لقد كان هذا الحق في المشاركة معروف في الدول ذات التوجه الاشتراكي، إلا أنه بدأ ينتشر في الدول ذات التوجه الليبرالي في الثمانينات من القرن الماضي¹. ولأنه أصبح حقا، فقد كفلته قوانين وتشريعات العمل في الكثير من الدول. من وجه نظر إدارية بحتة، فهو أحد أهم وسائل التحفيز التي تستعملها المؤسسات، ذلك أنه يعتبر كأحد مكونات الجزء المتغير من الأجر كونه غير محدد مسبقا لا من حيث القيمة أو من حيث النسبة. فالحصول عليه مرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وبقرارات جمعية المساهمين التي تحدد الكيفية التي توزع بها الأرباح السنوية وما هي حصة العمال فيها.

- الادخار المرتبط بالأجر: أجازت الكثير من الدول إلى المؤسسات الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة اللجوء إلى هذا الأسلوب والذي فيه تقوم المؤسسة بتحويل حصصهم من الأرباح إلى أسهم، أي أنه بدلا من الحصول عليها نقدا، تقوم المؤسسة بادخارها لهم وذلك بأن تستعملها المؤسسة كنوع من أنواع التمويل الذاتي ويتحصل العمال سنويا على عوائد مالية ناتجة عن عملية الادخار. إن عملية الادخار هذه محددة المدة كأن تكون خمسة سنوات حيث بعدها يقرر العامل بكل حرية تمديد مدة الادخار أو الحصول على حصته من الأرباح. كما أن العائد المالي السنوي الذي يتحصل عليه العامل متفق عليه مسبقا وأن عملية دفعه للعمال تكون شهرية وهذا العائد يعتبر كجزء من الأجر. وتعتبر فرنسا من الدول الرائدة في هذا المجال، حيث أصدرت قوانين وتشريعات تنظم العملية. وقد بينت دراسات كثيرة أن هذا الأسلوب في التشجيع والتحفيز يلقى رواجاً كبيراً بين العمال. كما أن لهذا الأسلوب فوائد عديدة تعود على كل من المؤسسة وعلى العامل. بالنسبة

¹ Étienne ARCQ et Aurélie VAN MELKEBECKE, participation financière des travailleurs et concertation sociale, Courrier hebdomadaire du CRISP, 2003, volume 28, n° 1813, p 6.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

للمؤسسة، فإن المبالغ المحتجزة والمدخرة تستعملها كمصدر من التمويل الذاتي يغنيها عن اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية. أما بالنسبة للعمال، فهي تساعد على تحسين مداخيلهم الشهرية وكذلك الحصول على مبالغ إضافية عند الإحالة على التقاعد حيث عندما تنقطع علاقة العمل يمنح للعامل مبلغه من الأرباح المحتجزة والمدخر.

2.3 المشاركة في الحوار الاجتماعي:

على المستوى الكلي، عرفت المنظمة الدولية للعمل للحوار الاجتماعي بأنه مشاركة العمال وأصحاب العمل والحكومات في صنع القرار بشأن مسائل العمل ومكانه. وهو يشمل كافة أنواع التفاوض والتشاور وتبادل المعلومات فيما بين ممثلي هذه المجموعات بشأن المصالح المشتركة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية وسياسة العمل¹. أما على مستوى المؤسسة، فهو الحوار الاجتماعي بين أصحاب العمل أو ممثليهم وممثلي العمال بواسطة مجموعة من الآليات يتم فيها وضع مطالب الأطراف وإيجاد حلول التي تؤدي إلى تحسين ظروف العمل من خلال الاهتمام بحقوق العمال في الاعلام والتشاور والاضراب والتمثيل العمالي وكذلك التفاوض ومن ثم العمل إيجاد حلول لتحسينها وتحقيقها².

والتفاوض يشمل على وجه الخصوص المفاوضات الجماعية سواء كانت بين أفراد وجماعات داخل المؤسسة، وبين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال، وبين منظمات العمال والحكومات، ذلك الموقوف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء، وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغييرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه، ضمانا لاستقرار واستمرار العلاقات فيما بينها³. وقد عرفت المنظمة الدولية للعمل المفاوضات الجماعية بأنها جميع المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو منظمة واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة، ومنظمة عمال أو أكثر من جهة أخرى من أجل تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام و/أو تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال و/أو

¹ المنظمة الدولية للعمل، الدورة 102 لمؤتمر العمل الدولي، التقرير السادس: الحوار الاجتماعي والمناقشة المتكررة بموجب إعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة، مكتب العمل الدولي جنيف، سويسرا، الطبعة الأولى، 2013، ص 5.

² Bernard GAZIER et Frédéric BRUGGEMAN, dialogue social et dialogue social territorial au début du XXI^e siècle : un essai de théorisation, Revue Négociations, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles, Belgique, 2016, volume 2, n° 26, p 56.

³ مجدي عبد الله شراره، المفاوضات الجماعية وعلاقات العمل: المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (العمال-أصحاب الأعمال)، نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت، مكتب مصر، 2016، ص 52.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات العمال¹. وعرفت المنظمة الدولية لأصحاب العمل بانها عملية لتحديد شروط التوظيف في مكان العمل بالتوافق مع العمال، ويندرج تحتها مجموعة من العناصر كشروط التوظيف وهي الأجور، والعلوات والمساعدات وشروط التوظيف وساعات العمل. كما أنها أداة من أجل تنظيم شروط العمل². ومن الناحية القانونية، تعرف الاتفاقية الجماعية بأنها اتفاق جماعي مكتوب وممضى من طرف كلا من ممثل المؤسسة والشريك الاجتماعي الذي مثل العمال في عملية التفاوض. تحتوي الاتفاقية الجماعية على مجموعة من البنود تنظم علاقة المؤسسة بعمالها³. وعن فوائد الاتفاقية الجماعية، فقد لخصتها المنظمة الدولية للعمل فيما يلي⁴:

- تسهم الاتفاقية الجماعية في تحسين الأجور
- تسهم الاتفاقية الجماعية في تحسين ظروف العمل
- تسهم الاتفاقية الجماعية في تحقيق المساواة.
- للاتفاقية الجماعية دور فعال في تسهيل قدرة المؤسسات على التكيف في وقت الأزمات مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو اجتماعية أو صحية
- تساعد على بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أصحاب العمل والعمال ومنظماتهم
- تساهم في بناء علاقات عمل مستقرة ومنتجة
- عند غياب الاتفاقية الجماعية، قد يؤدي ذلك إلى زيادة النزاعات العمالية، مع ما ينطوي على ذلك من تكاليف اقتصادية واجتماعية

3. خصوصيات سياسة المشاركة في الواقع الجزائري:

3.1 مشاركة العمال في الإدارة والتسيير:

تأخذ المشاركة العمالية في الجزائر مستويين، يتمثل المستوى الأول في المشاركة الفعلية في صنع القرار والاشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلي العمال في مجلس الإدارة. بينما يتمثل المستوى الثاني في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من

¹ المنظمة الدولية للعمل، المفاوضة الجماعية: المفاوضة الجماعية / دليل للسياسات، الطبعة الأولى باللغة العربية، 2018، جمهورية مصر العربية، ص 2.

² منظمة أصحاب العمل الدولية، المفاوضة الجماعية: الاستراتيجية، دليل / ارشادي، النسخة العربية، بيروت، لبنان، سبتمبر 2011، ص 4

³ Dominique LEMAUTE et Bernard TURGEON, de la supervision à la gestion des ressources humaines, Edition Chanelière Education, 4eme édition, Montréal, Canada, 2015, p 383

⁴ المنظمة الدولية للعمل، نفس المرجع السابق، ص 4.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

خلال لجنة المشاركة¹. بالنسبة للمستوى الأول وهو المشاركة الفعلية من خلال عضوية ممثلي العمال في مجالس إدارة شركات الأسهم، فلم ينص عليه القانون التجاري الجزائري صراحة ولكن قد نظمتها جملة من القوانين وهي الأمر 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية في مادته 41 والتي أكدت على أنه يجب إشراك العمال في مجلس إدارة شركة المساهمة عن طريق ممثلين اثنين. وقد جاء وضع هذه المادة في الأمر المذكور سلفا تطبيقا للمادة 95 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في الجزائر. والذي أقرت على إلزامية تعيين اثنان من مندوبي العمال في مجالس إدارة الشركات ذات الأسهم والتي يزيد عدد عمالها عن 150 عامل. أما بالنسبة للمستوى الثاني والمتمثل في الدور الاستشاري والإعلامي للجان المشاركة، فهذه الأخيرة تخضع إلى تشريعات عديدة وهي التي تنظم وتضبط هذه المشاركة بدأ من انتخاب أعضاء اللجان ومندوبي العمال مرورا بنظام تسيير اللجنة وانتهاء بصلاحيات ومسؤوليات اللجان ومن ينتمون إليها ويشكلونها.

إن التشريعات التي تنظم لجان المشاركة هي التي تحتويها النصوص التنظيمية التالية:

- القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالقانون 91/29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991
- الأمر 96/21 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمرسوم التشريعي 94/03 المؤرخ في 11 أبريل 1990
- الأمر 97/02 المؤرخ في 11 جانفي 1997 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 97/248 المؤرخ في 8 جويلية سنة 1997
- المرسوم الرئاسي رقم 06/58 المؤرخ في 11/02/2006 تؤكد الاتفاقية رقم 135 والمتعلقة بحماية ممثلي العمال في المؤسسات

- القانون رقم 90/14 المؤرخ في 02 جوان 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي طبقا لما جاءت به النصوص المفصلة أعلاه، فإن عملية المشاركة في الإدارة والتسيير تتم بواسطة تمثيل عمالي، هذا الأخير مجسد في لجان المشاركة التي تحتوي على مجموعة من ممثلي العمال يتم انتخابهم من طرف جميع العمال. وفقا ما أقر به واعترف به قانون العمل في الجزائر المشاركة في تسيير المؤسسات المستخدمة، بما فيها المؤسسات الكبرى والمتوسطة. وقد حددت المادة 94 صلاحيات لجنة المشاركة كالتالي:

1) تتلقى المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الأقل والخاصة بما يلي:

- تطوير إنتاج المواد والخدمات والمبيعات وإنتاجية العمل

¹ ليندة رقام، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص 7.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- تطور عدد المستخدمين وهيكل الشغل
 - نسبة التغيب وحوادث العمل والأمراض المهنية
 - تطبيق النظام الداخلي
 - (2) مراقبة تنفيذ الأحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والأمن والأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي.
 - (3) القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
 - (4) إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي:
 - المخططات السنوية وحصيالات تنفيذها
 - تنظيم العمل (مقاييس العمل، وطرق التحفز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل)
 - مشاريع إعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل، إعادة توزيع العمال وتقليص عددهم)
 - مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين،
 - النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.
 - (5) تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة إذا أسند تسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدم بعد موافقته، تحدد اتفاقية تبرم بين لجنة المشاركة والمستخدم شروط وكيفيات ممارستها والرقابة
 - (6) الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة: تحصيالات وحسابات الاستغلال، وحسابات الأرباح والخسائر
 - (7) إعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ماعدا المسائل التي لها علاقة بأساليب الصنع والعلاقات مع الغير والمسائل التي تكتسي الكتمان والسرية
- كما نصت المادة 95 من نفس القانون على أنه بالنسبة للهيئة المستخدمة التي تضم أكثر من مائة وخمسين (150) عاملاً وعندما يوجد بداخلها مجلس إدارة أو مراقبة تعين لجنة مشاركة من بين أعضائها أو من غير أعضائها قائمين بالإدارة يتولون تمثيل العمال في هذا المجلس طبقاً للتشريع المعمول به

3.2 المشاركة في ترقية الحوار الاجتماعي:

يختلف التمثيل العمالي بواسطة لجان المشاركة عن التمثيل النقابي. هذا الأخير له مسؤوليات وأدوار وطرق تمثيل مخالفة تماماً عن لجان المشاركة. فالتمثيل النقابي هو الذي يقوم بالدفاع عن مصالح

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

العمال المادية والمعنوية ويقوم بإبرام الاتفاقيات الجماعية التي بواسطتها يتم تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة، كما يجب أن يكون معتمداً ذلك أنه منظمة ذات طابع مهني هدفه الدفاع عن مصالح العمال وكذا تمثيلهم أمام الجهات الإدارية والقضائية وأمام إدارات المؤسسات الاقتصادية.

في مجال الحوار الاجتماعي، فإن العمال في الجزائر يتمتعون بمجموعة من الحقوق الأساسية وعلى رأسها الحق ممارسة الحق النقابي والحق في التفاوض الجماعي والحق في المشاركة في الهيئة المستخدمة عن طريق لجنة المشاركة والحق في المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها. هذه الحقوق ضمنها القوانين التي تنظم علاقات العمل في الجزائر منها:

- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والمرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 11 أبريل سنة
- القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-30 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والأمر رقم 96-12 المؤرخ في 10 يونيو 1990

فالتمثيل النقابي هو حق كفلته مختلف الدساتير الجزائرية بما فيها دستور سنة 2020 خصوصاً المادة 70 التي أكدت أن الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين¹ وكذلك القانون 90-14 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي والذي جاء في مواده 38 و39 و40 و41:

1) لقد جاء في المادة 38 أن المنظمات النقابية التمثيلية للعمال الأجراء تتمتع في كل مؤسسة مستخدمة في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، بصلاحيات الآتية:

- المشاركة في مفاوضات الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية، داخل المؤسسة المستخدمة
- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.
- جمع أعضاء المنظمة النقابية في الأماكن أو المحلات المتصلة بها خارج أوقات العمل، واستثناء، أثناء ساعات العمل، إذا حصل اتفاق مع المستخدم.
- إعلام جماعات العمال المعنيين بواسطة النشرات النقابية أو عن طريق التعليق في الأماكن الملائمة التي يخصصها المستخدم لهذا الغرض.

¹ مرسوم رئاسي رقم 20-442، مؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، ص 9

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- جمع الاشتراكات النقابية في أماكن العمل من أعضاء، حسب الإجراءات المتفق عليها مع المستخدم.
 - تشجيع عمليات التكوين النقابي لصالح أعضائها.
- (2) وجاء في المادة 39، فقد جاء فيها أنه في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، وحسب نسبة التمثيل، فإن اتحادات العمال الأجراء والمستخدمين واتحاداتهم وكونفدرالياتهم الأكثر تمثيلاً على الصعيد الوطني:
- تستشار في ميادين النشاط التي تعنيها خلال إعداد المخططات الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية
 - تستشار في مجال تقويم التشريع والتنظيم المتعلقين بالعمل وإثرائهما.
 - تتفاوض في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية التي تعنيها.
 - تمثل في مجالس إدارة هيئات الضمان الاجتماعي.
- تمثل في المجالس المتساوية الأعضاء في الوظيفة العمومية، وفي اللجنة الوطنية للتحكيم المؤسسة بمقتضى القانون رقم 90-02 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب. كما جاء في المادة 40 أنه يمكن أي لأي منظمة نقابية تمثيلية أن ينشأ هيكلًا نقابيًا طبقاً لقانونها الأساسي لضمان تمثيل المصالح المادية والمعنوية لأعضائها، في أية مؤسسة عمومية أو خاصة أو هيئة أو إدارة عمومية.
- (3) وجاء في المادة 41 أن يعين الهيكل النقابي المندوب أو المندوبين النقابيين المكلفين بتمثيله لدى المستخدم في لجنة المشاركة.
- (4) أما المادة 42 فقد تطرقت إلى الحالات التي يغيب فيها التمثيل النقابي وكذلك المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 20 عامل. لقد أكدت هذه المادة أنه عندما لا تتوفر في أية منظمة نقابية، يتكفل تمثيل العمال الأجراء ممثلون ينتخبهم مباشرة مجموع العمال الأجراء لضرورة التفاوض الجماعي والوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها. كما بينت أنه في المؤسسات التي تشغل أقل من عشرين (20) عامل أجير ممثلاً واحداً، يتكفل تمثيل العمال الأجراء ينتخبه مباشرة مجموع العمال الأجراء لضرورة التفاوض الجماعي والوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها.

3.3 مشاركة العمال في الأرباح:

يرتبط توزيع الأرباح بمبدأ المشاركة في المؤسسة، هذا المبدأ تم تجسيده ميدانياً وأقرته القوانين والتشريعات التي تنظم الشركات. فالقانون التجاري الجزائري ينظم كيفية توزيع الأرباح السنوية التي

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تحققها المؤسسات بمختلف أنواعها. ونص هذا القانون على منح العمال حصة من الأرباح السنوية، حيث لم يقتصر توزيع الأرباح على المساهمين أو الشركاء فقط، بل أعطى للعمال حصة من كمكافأة لهم على الجهود التي بذلوها طيلة السنة من أجل تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة. فيما يخص حصص العمال، فقد أقرتها المادة 722 من القانون التجاري الجزائري حيث طبقا لنص هذه المادة، فإن الأرباح القابلة للتوزيع تكون مكونة من ربح السنة المالية بزيادة الأرباح المنقولة ولكن بعد أن تطرح منها الأرباح الأيلة للعمال وخسائر السنوات السابقة.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل خلصت الدراسة إلى جملة من العناصر أهمها أن سياسات إدارة الموارد البشرية ضرورية من أجل ضمان الفعالية الإدارية لهذه الإدارة. كما خلصت إلى أنه لا يمكن التجسيد الميداني للسياسات دون تطبيق جملة من الممارسات حيث أن لكل سياسة ممارساتها الخاصة. وخلصت الدراسة أيضا أن سياسة التوظيف تساعد على تقييم لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث المهارات وجذب أفضل الكفاءات لشغل المناصب المتاحة لدى المؤسسة. وأن سياسة الأجور تساعد على جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق أهدافها. وأن سياسة التثمين تساعد على الرفع من كفاءة كل عامل من خلال تطوير معارفه والرفع من مهاراته وتحسين ظروف عمله مما يقود إلى زيادة اهتمامه بالعمل تساعد على تحسين وضعه الاجتماعي. وأن سياسة المشاركة تساعد على توفير مناخ اجتماعي مستقر يوفر مقومات نجاح باقي سياسات الموارد البشرية التي تنتهجها المؤسسة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

بعد عرضنا في الفصول السابقة للقسم النظري الذي تطرقنا فيه إلى التدقيق الاجتماعي لسياسات الموارد البشرية، فمن الضروري التطرق في هذا القسم إلى دراسة تدقيق هذه الممارسات بغرض السعي إلى تحسينها على مستوى فروع مجمع جايكا، مقتنعين أن هذه الدراسة ستقوم بتوضيح الرؤية أمام الباحث وتمكنه من التعرف على دقائق الموضوع وتفصيلاته. حيث أن الدراسة الميدانية تهدف في عمقها إلى اختبار مدى صدق وصحة أو خطأ الفرضيات التي يقوم عليها البحث، وكذلك التعرف على مدى وجود تطابق بين الجانب النظري والواقع الميداني ولا سيما فيما يتعلق بتدقيق ممارسات ادارة الموارد البشرية، إضافة إلى معرفة الكيفية التي تمارس بها هذه السياسات طرف الفروع المدروسة.

في إطار الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على فروع مجمع جايكا التابع للقطاع العام وهذا من أجل التعرف على مدى فعالية سياسات الموارد البشرية التي ينتهجها كل فرع من الفروع التسعة المدروسة.

يتناول هذا الفصل تقديم وتحليل الإطار المنهجي للبحث والذي سيساعد في الدراسة الميدانية. من أجل الإحاطة الجيدة بالجوانب المنهجية للدراسة التطبيقية، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

- يتناول المبحث الأول التعريف بمجتمع الدراسة وبدوره ومكانته الاقتصادية والاجتماعية وبخصوصية موارده البشرية
- يتناول المبحث الثاني التفصيل في نموذج الدراسة والمتمثل في التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي من خلال التركيز على التعريف به وبكيفية الاستعانة به كأداة من أدوات التدقيق الاجتماعي وبكيفية قياس أثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على فعالية وفاعلية سياسات الموارد البشرية في حد ذاتها وقياس انعكاساتها على المؤسسة بشكل عام
- يتناول المبحث الثالث التفصيل في أدوات المستعملة في التدقيق الاجتماعي لسياسات الموارد البشرية وفق نهج المزيج الاجتماعي والمتمثلة في الاستبيانات التدقيق والمؤشرات الكمية التي يتم قياس وتحليل فعالية وفاعلية الممارسات والمقابلات الشخصية
- يتناول المبحث الرابع كيفية تحليل النتائج المتحصل عليها بواسطة استبيانات التدقيق والنتائج المتحصل عليها بواسطة حساب المؤشرات وكيفية اختبار فرضيات البحث

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة وهذا من خلال التعريف بالمجمع وبفروعه وبأنشطته وبدوره الاجتماعي والاقتصادي نظرا للخدمات التي يقدمها كأحد دعامة الاقتصاد في إطار انجاز البنى التحتية. كما يفصل في مدى الاهتمام الذي يعطيه المجمع إلى تحسين أنظمة الإدارة والتسيير حتى يجعلها مواكبة لأهم التطورات العالمية والتي تنعكس إيجابا على تحسين الميزة التنافسية للفروع. وأخيرا يفصل المبحث في خصوصيات الموارد البشرية التي تزخر بها الفروع التسعة والتي فعلا تستحق الدراسة والتحليل.

المطلب الأول: مجمع جايكا GEICA

1. تقديم مجمع جايكا:

إن التسمية الكاملة لمجمع جايكا هي "مجمع الدراسات والرقابة والمساعدة في انجاز البنية التحتية" جايكا "GEICA".

يختص المجمع في تقديم خدمات متعددة لقطاع الأشغال العمومية، وأهم مجالات نشاطه هي متابعة تنفيذ مشاريع انجاز البنية التحتية للوطن.

تم تأسيس المجمع بتاريخ 27 جوان 2016 وهذا في إطار اجراءات إعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تمتلكها الدولة حيث صدر قرار تأسيس المجمع من طرف مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 28 مارس 2015 .

يتكون المجمع من تسعة فروع اساسية، أربعة مختصة في دراسات الهندسة التقنية وخمسة على شكل مخابر الاشغال العمومية.

يحتوي الجدول الموالي على تعريف مختصر بالفروع التسعة للمجمع

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 02 : بطاقة وصفية لفروع مجمع جايكا

الموقع الالكتروني	تعداد الموارد البشرية	تاريخ التأسيس	المقر الاجتماعي	التسمية الاجتماعية	الفروع
مكاتب الدراسات					
https://www.saeti.dz/	744	1974	الجزائر العاصمة	SAETI	شركات الدراسات التقنية الوسط
http://www.sets.dz	325	1979	سطيف	SETS	شركات الدراسات التقنية سطيف
https://setor.dz	219	1979	وهران	SETOR	شركات الدراسات التقنية وهران
http://www.seta.dz	211	1979	عنابة	SETA	شركات الدراسات التقنية عنابة
المخابر					
http://www.lctp-dz.com	680	1983	الجزائر العاصمة	LCTP	المخبر المركزي للأشغال العمومية
http://www.ltpest.dz	651	1983	قسنطينة	LTPEST	مخبر الأشغال العمومية شرق
http://www.ltp-ouest.dz	592	1983	وهران	LTPOUEST	مخبر الأشغال العمومية غرب
http://www.ltps.dz	663	1983	غرداية	LTPSUD	مخبر الأشغال العمومية جنوب
www.lem-dz.com	285	1979	الجزائر العاصمة	LEM	مخبر الدراسات البحرية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المجمع والفروع

2. الموقع التنافسي لمجمع جايكا:

بنسبة 98%، تستحوذ فروع المجمع على غالبية الحصة السوقية لقطاع الأشغال العمومية

وتعود 2% المتبقية إلى مكاتب الدراسات ومخابر التابعة للقطاع الخاص الوطني.

أما عن أهم زبائن فروع المجمع فهم:

- إدارة الأشغال العمومية والتي تحقق معهم أكثر من 80% من رقم أعمالها
- البلديات والتي تحقق معهم حوالي 10% من رقم أعمالها

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- قطاعات أخرى والتي تمثل حصتهم في رقم أعمال الشركة أكثر من 10%. هؤلاء القطاعات هي المديریات والوكالات المركزية التي تشرف على إنجاز مشاريع البنية التحتية ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للوطن وهي:

- وزارة الأشغال العمومية
- وزارة الموارد المائية
- الوكالة الوطنية الطرق السيارة
- الوكالة الوطنية للسدود
- الوكالة الوطنية لتطوير قطاع السكة الحديدية

3. درجة اهتمام مجمع جايكا بتحسين ممارساته الإدارية:

جعل مجمع جايكا من الحصول على شهادات الأيزو أحد أهم اهتماماته من أجل تبني نظم إدارية تتماشى مع المواصفات القياسية العالمية وجعل الممارسات الإدارية للفروع التابعة له مطابقة لمتطلبات هذه المواصفات وهذا يرقى تسيير الفروع إلى أعلى المستويات. لهذا الغرض، تم تشجيع كل فروع المجمع إلى الاستفادة من الاعانات المالية التي تمنحها الدولة الجزائرية بغرض تبني مواصفات الأيزو وذلك بالانخراط في البرنامج الوطني للتقييس.

تتمثل هذه المواصفات في:

- شهادة المطابقة للأيزو 9001 الخاصة بإدارة الجودة
 - شهادة المطابقة للأيزو 14001 الخاصة بالإدارة البيئية
 - شهادة المطابقة للأيزو 45001 الخاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية
- وتعزيزا لميزتها التنافسية، تخضع الأنشطة التي تقدمها مخابر الأشغال العمومية إلى مواصفات أخرى تجعل من مخرجات نشاطها ذات جودة تتميز عن جودة منافسيها وذلك بحصول هذه الخدمات على ما يسمى بالاعتماد

وقد تبني كلا من المجمع والفروع جملة من المواصفات القياسية يلخصها الجدول التالي:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 03: المواصفات القياسية أيزو المطبقة والشهادات المتحصل عليها

عدد الأنشطة الحاصلة على شهادات اعتماد المخابر وفق المواصفة القياسية إيزو 17025	نظام الإدارة المندمج	شهادة أيزو 45001 اصدار 2018	شهادة أيزو 14001 اصدار 2015	شهادة أيزو 9001 اصدار 2015	الفروع
مكاتب الدراسات					
					شركات الدراسات التقنية الوسط SAETI
					شركات الدراسات التقنية سطيف SETS
					شركات الدراسات التقنية وهران SETOR
المخابر					
16					المخبر المركزي للأشغال العمومية LCTP
03					مخبر الأشغال العمومية شرق LTPEST
03					مخبر الأشغال العمومية غرب LTPOUEST
02					مخبر الأشغال العمومية جنوب LTPSUD
00					مخبر الدراسات البحرية LEM

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المجمع والفروع

تشير الألوان في الجدول إلى ما يلي:

- الأخضر: شهادة متحصل عليها
- الأصفر: نظام قيد الوضع ومشروع الحصول على الشهادة لم ينجز بعد نهائيا
- الأحمر: شهادة غير متحصل عليها
- الأسود: فروع غير معنية باعتماد خدماتها وفق المواصفة القياسية الأيزو 17025

كما يبين الجدول أن هناك تفاوت في اعتماد خدمات المخابر حيث يتفوق المخبر المركزي للأشغال العمومية باعتماده لجميع خدماته، يسجل تأخر لدى المخابر الجهوية الأخرى. في حين أن مخبر الدراسات البحرية أهتم بتحسين نظمته الإدارية على حساب جودة خدماته إذ أنه لم يعتمد المواصفة القياسية الأيزو 17025 في أي خدمة من خدماته بالرغم من أنه معني بتطبيقها.

المطلب الثاني: التعريف بأنشطة فروع المجمع

مثل ما جاء في الجدول رقم 02 والذي يقدم لنا بطاقة وصفية لفروع مجمع جايكا، فإنه يتبين أن هذا الأخير يتكون من تسعة فروع، أربعة مختصة في دراسات الهندسة التقنية وخمسة على شكل مخابر للأشغال العمومية.

1. شركات الدراسات الهندسية:

تتكون شركات الدراسات الهندسية من الشركة الجزائرية للدراسات التقنية للهياكل القاعدية SAETI وشركة الدراسات التقنية لولاية سطيف SETS وشركة الدراسات التقنية لولاية وهران SETOR وشركة الدراسات التقنية لولاية عنابة SETA.

تلعب شركات الدراسات الهندسية دورا اقتصاديا واجتماعيا بالغ الأهمية حيث أنها تساهم في انجاز البنية التحتية للبلاد من خلال مشاريع التي تتولى إنجازها في مجالات عديدة منها:

- التصميم الهندسي لمشاريع انجاز الطرقات والسكة الحديدية والمطارات وانجاز أعمال خرائطية وطبوغرافية في مجالات كثيرة مثل الفلاحة والري وانشاء المناطق الصناعية والمناطق العمرانية
- الدراسات الهيدروليكية والهيدرولوجية مثل الصرف الصحي وتدفق الوديان
- دراسات الطرق ومختلف شبكات المناطق العمرانية الجديدة للسكن والصناعة ودراسات حول النقل وتحقيقات حول حركة المرور في المناطق الحضرية وكذلك توقعات حركات المرور في المدن والطرق السريعة والطرق السيارة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- تصميم خطط استخدام الأراضي والخطط الرئيسية للتنمية الحضرية ودراسة الآثار المتعلقة بالبنية التحتية

- مراقبة ومتابعة أشغال انجاز الطرقات والمطارات

2. مخابر الأشغال العمومية:

تتكون المخابر من المخبر المركزي للأشغال العمومية LCTP ومخبر الأشغال العمومية للشرق LTP

EST ومخبر الأشغال العمومية للغرب LTP OUEST ومخبر الأشغال العمومية للجنوب LTP SUD

ومخبر الدراسات البحرية LEM.

تختص مخابر الأشغال العمومية دراسات عديدة أهمها:

- الدراسات الجيولوجية والجيوتقنية

- تحليل التربة والاختبارات الميكانيكية للطرق والمنشآت القاعدية

- اختبارات المواد خصيصا الاسمنت والخرسانة

- اختبارات المنتجات السوداء.

أما مخبر الدراسات البحرية LEM فيختص في الدراسات المخبرية للبنى التحتية البحرية

وهي:

- دراسات تطوير الموانئ تحديث المخطط العام البحري والمينائي الجزائري

- الدراسات الطبوغرافية

- دراسات قياس الأعماق

- دراسات الأثر البيئي للبنية التحتية البحرية والموانئ

المطلب الثالث: خصوصيات الموارد البشرية في فروع مجمع جايكا

إلى غاية نهاية سنة 2020، بلغ عدد عمال الفروع التابعة لمجمع جايكا 4203 عامل منهم 40%

إطارات و34% عمال تحكم و26% عمال تنفيذ وهو ما يمثله الجدول أدناه:

الجدول رقم 04: تركيبة الموارد البشرية للمؤسسة

البيان	المجموع	%
الإطارات	1681	40%
عمال التحكم	1429	34%
عمال التنفيذ	1093	26%
المجموع	4203	100%

المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء معلومات المجمع

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن خصوصيات الموارد البشرية لمجمع جايكا هو أن غالبيتها ذات توجه تقني، حيث أن من بين مجموع الإطارات هناك 850 مهندس. أما من فئة عمال التحكم، فهناك 1154 تقني سامي وتقني مختصين في الأشغال العمومية. في الأنشطة التي تقوم على اقتصاد المعرفة مثل تلك تمارسها مكاتب الدراسات والمخابر موضوع دراستنا، فإن المهندسون والتقنيون السامون والتقنيون يعتبرون يد عاملة مباشرة.

يبين الجدول أدناه توزيع الموارد البشرية بين اليد العاملة المباشرة ويد العاملة غير المباشرة

الجدول رقم 05: توزيع اليد العاملة للمجمع

البيان	يد عاملة مباشرة	%	يد عاملة غير مباشرة	%	المجموع	%
الإطارات	850	51%	831	49%	1681	100%
عمال التحكم	1154	81%	275	18%	1429	100%
عمال التنفيذ	0	0%	1093	100%	1093	100%

المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء معلومات المجمع

إن أهم خصوصية تميز الموارد البشرية على مستوى المجمع هو أن فئة الإطارات التقنية هي عنصر الإنتاج الوحيد الذي يستعين به المجمع في ممارسة أنشطتها وهو ما تبينه متوسط مستويات الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأساسية وهم العمال ومعدات الإنتاج للفروع:

الجدول رقم 06: متوسط إنتاجية عناصر الإنتاج

البيان	2020
الكتلة الاجرية /رقم الاعمال	49,70%
اهتلاك معدات الإنتاج/رقم الأعمال	25,71%
الكتلة الاجرية / قيمة المضافة	68,45%
اهتلاك معدات الإنتاج/القيمة المضافة	31,46%

المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء معلومات المجمع

يبين الجدول أنه في نهاية سنة 2020، فإنه نسبة إلى رقم الأعمال فالكتلة الأجرية تساوي ضعف اهتلاك المعدات وأنه نسبة إلى القيمة المضافة، فإن نسبة الكتلة الأجرية تفوق ضعف نسبة اهتلاك المعدات.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من وجهة نظر أخرى، فإنه وبالنظر لطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها الفروع المدروسة، فإن ما يميز مواردها البشرية هو ما يلي:

- في اقتصاد المعرفة، فإن الرأسمال البشري هو الذي يطغى على باقي عناصر الإنتاج الأخرى¹. وتعتبر أنشطة الفروع من ضمن تلك القائمة على اقتصاد المعرفة ودليل ذلك ما يميز المعرفة الفنية التي يزرعها المجمع؛
- بالنظر إلى أسلوب التنظيم بالمشاريع management par projet الذي تتبناه الفروع التسعة وهو أسلوب التنظيم الوحيد الذي يليق بها ذلك أن هذا الأخير هو الذي تتبناه الهيئات والمنظمات التي ديمومتها ونموها يعتمد نجاح المشاريع الموكلة لها². ولضمان هذا النجاح، فإنه يفرض على هذه المؤسسات أن تمتلك كفاءات متنوعة تتماشى وطبيعة أنشطتها ونوع الخدمات التي تقدمها. في هذا النوع من التنظيم، هناك حاجة ملحة ومستمرة ودائمة على الاعتماد على فرق عمل متعددة الاختصاصات من أجل إنجاز المشاريع الموكلة لهم، هذه الأخيرة هي وضع وتنفيذ خطة تسمح بتلبية رغبات الزبائن بواسطة مجموعة من الموارد. حسب الأخيرة ما جاء به الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الصادر من معهد إدارة المشاريع في نسخته السادسة هي الموارد البشرية³. ولتحقيق ذلك لابد من وجود هدف موحد يكمن في تسليم مخرجات المشروع إلى الزبون وفق ثلاثة شروط وهي الوقت والتكلفة والجودة⁴.
- تعتبر المعرفة أول عنصر يحدد المهارة والكفاءة التي يجب أن تتميز بها الموارد البشرية اللازمة للاندماج في اقتصاد المعرفة وتطبيق أسلوب التنظيم بالمشاريع.

يبين الجدول أدنها أهم التخصصات الفنية والتي تعكس مستوى المعرفة في الفروع التسعة للمجمع:

¹ Richard LIPSEY et Alice NAKAMURA, Les industries de services et l'économie du savoir, documents de recherche d'Industrie Canada, University of Calgary Press, 2006, p 02

² Agence Française de Normalisation « AFNOR », norme FD X50-116,

³ معهد إدارة المشاريع، الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الإصدار السادس، أطلنطا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017- ص 309

⁴ International Standardisation organisation « ISO », ISO 10006:2003 - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets, Zurich, Suisse, 2003, p

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 07: توزيع المهندسين التابعين للمجمع حسب شهاداتهم العلمية

نوع الشهادة	العدد	%
مهندس دولة في الهندسة المدنية	336	40%
مهندس دولة في الأشغال العمومية خريجي المدرسة الوطنية للأشغال العمومية	275	32%
مهندس دولة في الجيولوجيا وعلوم الأرض	92	11%
شهادات دولة أخرى	147	17%
المجموع	850	100%

المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء معلومات المجمع

المبحث الثاني: نموذج الدراسة

- يتناول هذا المبحث التعريف بنهج المزيج الاجتماعي الذي تم اعتماده كنموذج للدراسة. في هذا التعريف يتم التركيز على ثلاثة جوانب أساسية وهي:
- ما هو نهج المزيج الاجتماعي؟
 - كيف يتم التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي؟
 - كيف يتم قياس النتائج المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك بالحكم على فعالية وفاعلية السياسات الأربعة للموارد البشرية؟
 - كيف يتم قياس النتائج غير المباشرة لهذه السياسات وذلك بالحكم على انعكاسات فعالية وفاعلية سياسات الموارد البشرية على المناخ الاجتماعي وعلى السمعة وعلى الأداء الاقتصادي؟
- هذه الأسئلة الأربعة سوف تتولى الإجابة عليها المطالب الثلاثة التالية.

المطلب الأول: التعريف بنهج المزيج الاجتماعي

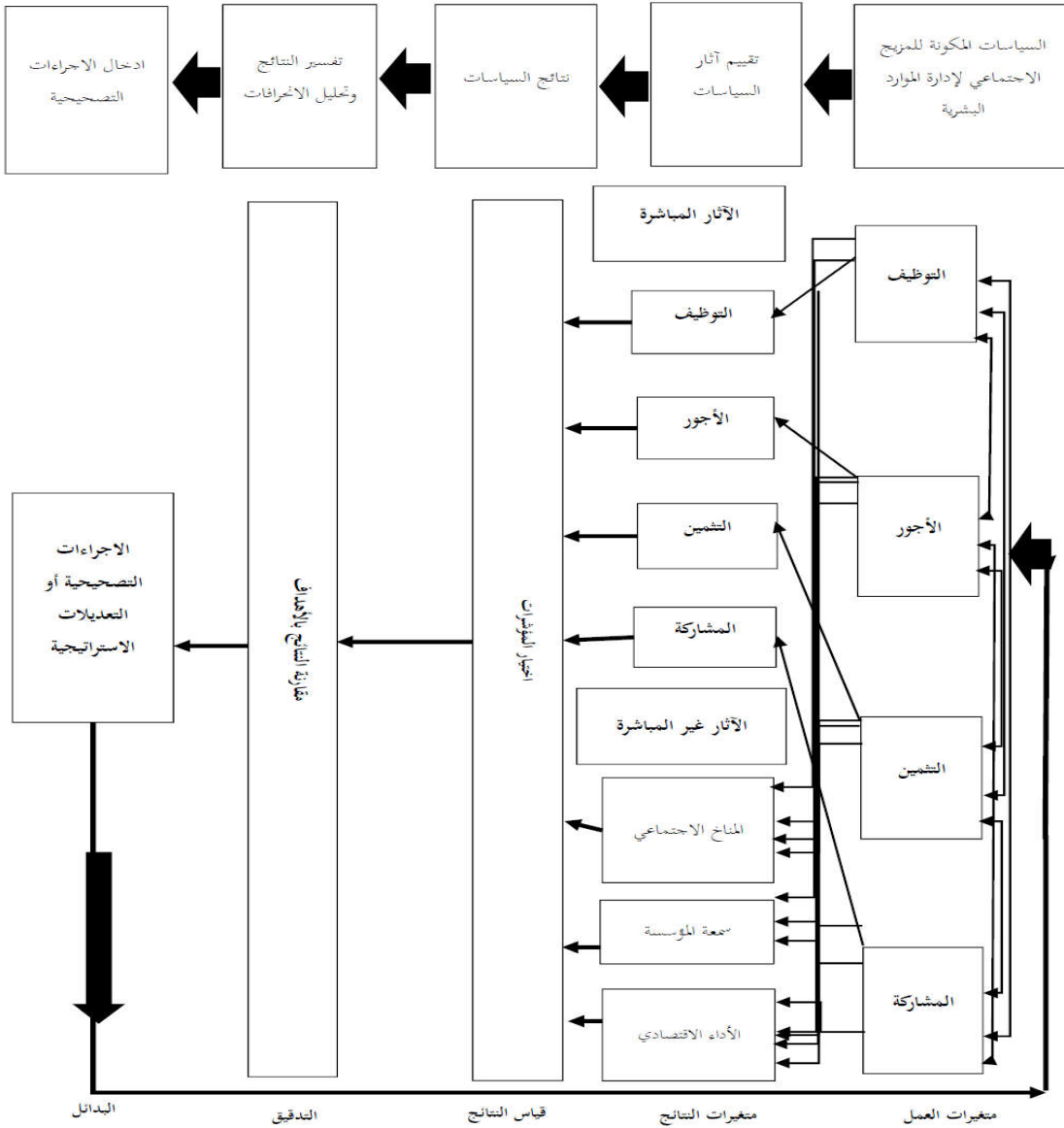
يرجع نموذج المزيج الاجتماعي إلى Henri MAHE DE BOISLANDELLE والذي تعود بدايات تطويره سنة 1985 حيث أصدر الباحث كتابا بعنوان *gestion des ressources humaines pour les PME* تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تناول لأول مرة مكونات المزيج الاجتماعي. وقد أدخل الباحث على تركيبة ومكونات المزيج الاجتماعي عدة تعديلات في السنوات 1989 و1998 و2010 و2015. في هذا النموذج، يقترح الباحث تغطية مجالات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات بأربعة مجالات ذات الصلة بالموارد البشرية وهي التوظيف والأجور والمكافآت والتمثين والمشاركة. هذه المجالات سماها الباحث بسياسات الموارد البشرية. يقترح Mahé DE BOISLANDELLE تصنيفا لسياسات إدارة الموارد البشرية في أربعة محاور تشكل ما يسميه المزيج الاجتماعي وهي التوظيف والمكافآت والتمثين والمشاركة¹.

يمثل الشكل الموالي نموذج المزيج الاجتماعي الذي جاء به Mahé DE BOISLANDELLE

¹ Stéphanie LOUP et Ketty BRAVO, la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales : entre spécificités et difficultés». communication dans le cadre du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, organisé par l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME , Agadir, Maroc, 31 octobre 2010, p 07.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الشكل رقم 11: نموذج المزيج الاجتماعي



المصدر: Henri MAHE de BOISLANDELLE, gestion des ressources humaines dans le PME, Editions Economica, 3eme édition, 2015, Paris, France, p. 81

يتبين من خلال الشكل أن الهدف من نهج المزيج الاجتماعي هو التعرف على الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أنه وبواسطة هذا النموذج يتم قياس وتقييم وتشخيص تأثيرات السياسات الأربعة على كل من التوظيف والمكافآت والتأمين والمشاركة وكذلك على المناخ الاجتماعي السائد داخل منظمات الأعمال وعلى صورة منظمات الأعمال وسمعتها من الداخل ومن الخارج وأيضاً على أداءها العام.

المطلب الثاني: التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي

في عملية التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي، تقاس فعالية هذا الأخير بدرجة اتساقها ودقتها وهذا بناء على نتائج تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. تصنف هذه المتغيرات إلى صنفين، الصنف الأول يتعلق بمتغيرات ذات الآثار المباشرة أو متغيرات العمل والصنف الثاني يتعلق بمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة وتسمى أيضا بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن فئة المتغيرات ذات الآثار المباشرة المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وهي التوظيف والمكافآت والتممين والمشاركة. أما متغيرات النتائج فعددها ثلاثة وهي المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية للمؤسسة والأداء الاقتصادي¹. وتتم عملية التدقيق بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات يتم بواسطتها التعرف على الاختلالات الموجودة في مختلف سياسات الموارد البشرية².

في هذا النموذج يتم الاعتماد على نوعين من المتغيرات، متغيرات العمل ومتغيرات النتائج:

(1) متغيرات العمل وهي:

- التوظيف
- الأجور
- التتمين
- المشاركة

(2) متغيرات النتائج وهي:

- المناخ الاجتماعي
- سمعة المؤسسة
- الأداء الاقتصادي للمؤسسة

يتم قياس أثر متغيرات العمل على متغيرات النتيجة بواسطة مجموعة من المؤشرات الكمية

أهمها:

- التغيب
- دوران العمل
- حوادث العمل

¹Henri Mahé DE BOISLANDELLE et jean-Marie ESTEVE, Conduire une transmission en PME .Paris France: EMS Editions, 2015, p 121

²Colette FOURCADE , Virginie GALLECO , Marion POLGE et Lynda SAOUDI, De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines : le cas des entreprises artisanales, Revue Management & Avenir, EMS Editions, 2010, n° 40, p 146

- صراعات العمل
- تسريح العمال
- إنتاجية العمل

بواسطة هذه المؤشرات يتم التعرف على الاختلالات الموجودة في مختلف سياسات الموارد البشرية. وبعد مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة في مجالات موارد البشرية، يتم تحليل الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذه المؤشرات هي التي يحتويها المطلب الموالي.

المطلب الثالث: قياس أثر متغيرات العمل ومقارنة متغيرات النتائج

وتسمى أيضا بالمتغيرات ذات الأثار المباشرة وهي كل الممارسات التي تدحل ضمن السياسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية. في عملية القياس يتم الاستعانة بمجموعة من المؤشرات نصنفها كالتالي:

1. قياس فعالية وفاعلية ممارسات سياسة التوظيف:

تقاس فعالية وفاعلية ممارسات سياسة التوظيف بواسطة مجموعة من المؤشرات أهمها:

- تركيبة الموارد البشرية من إطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذ
- هرم السن للعمال
- تركيبة الموارد البشرية من ذكور وإناث
- تركيبة الموارد البشرية حسب الأقدمية
- تركيبة الموارد البشرية حسب مستوى التكوين
- حركية الموارد البشرية من وافدين جدد ومن مغادرين.

2. قياس فعالية وفاعلية ممارسات سياسة الأجور والمكافآت:

في قياس فعالية وفاعلية سياسة الأجور والمكافآت، يتم الاستعانة بمجموعة من المؤشرات حسب

الممارسات التي تطبق ضمن هذه السياسة:

- قياس العدالة الاجرية
- قياس الفوارق الاجرية
- قياس أثر الخبرة في الأجور
- قياس أثر الجزء المتغير على الأجور

3. قياس فعالية وفاعلية سياسة التثمين:

في قياس فعالية وفاعلية سياسة التثمين، يتم الاستعانة بمجموعة من المؤشرات حسب الممارسات التي تطبق ضمن هذه السياسة:

(1) التدريب:

يتم تدقيق التدريب بواسطة مؤشرات عدة منها وأهمها:

- عدد المستفيدين من التدريب
- نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
- نسبة فئة الإطارات الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
- نسبة فئة عمال التنفيذ الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
- نسبة فئة الإطارات الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي هذه الفئة
- المدة المتوسطة للتدريب
- المجالات التي شملها التدريب

(2) تقييم العاملين:

يتم تدقيق تقييم العاملين بواسطة المؤشرات التالية:

- عدد العمال الذي تم تقييمهم
- عدد المحاور التدريبية الناتجة عن عملية التقييم الدوري
- عدد المحاور التدريبية المبرمجة فعلا في الخطط التدريبية السنوية
- عدد الترقيات الناجمة عن عملية التقييم
- عدد التحويلات الداخلية الناجمة عن عملية التقييم

(3) ظروف العمل:

يتم تدقيق ظروف العمل بواسطة المؤشرات التالية:

- عدد المخاطر المهنية التي تم التعرف عليها
- عدد المخاطر المهنية التي تمت معالجتها
- نسبة التحكم في المخاطر المهنية
- عدد الاقتراحات الواردة من العمال في مجال الأمن والسلامة في العمل
- عدد مجموعات العمل المكونة في إطار ترقية الأمن والسلامة في العمل

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- عدد الأفراد المشاركين في مجموعات العمل في مجال الأمن والسلامة في العمل
- عدد الاجتماعات السنوية في مجال بالأمن والسلامة في العمل
- عدد العمليات التصحيحية التي تدخل في تحسين الأمن والسلامة في العمل

4. قياس فعالية سياسة المشاركة:

تقاس فعالية وفاعلية سياسة المشاركة بواسطة مجموعة من المؤشرات وهي:

(1) الاتصال الداخلي: تقاس فعالية فاعلية الاتصال الداخلي بواسطة المؤشرات التالية:

- عدد الاجتماعات السنوية مع العمال
- عدد الساعات التي قضتها الفروع في اجتماعاتها مع العمال
- عدد الساعات التي خصصتها الفروع في استقبال وإدماج العمال الجدد

(2) المشاركة العمالية في اتخاذ القرار: تقاس المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بجودة العلاقة مع لجان

المشاركة والتي يتم الحكم عليها بواسطة المؤشرات التالية:

- عدد الاجتماعات السنوية مع لجنة المشاركة
- عدد الطلبات المقدمة من طرف لجنة المشاركة
- عدد الطلبات المحققة لفائدة لجنة المشاركة
- متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة

(3) الحوار الاجتماعي: يقاس الحوار الاجتماعي بجودة العلاقة مع الممثلين النقابيين والتي يتم الحكم

عليها بواسطة المؤشرات التالية:

- عدد الاجتماعات مع أعضاء النقابة
- عدد الطلبات المقدمة من طرف النقابة
- عدد الطلبات المحققة لفائدة النقابة

(4) المشاركة المالية: تقاس المشاركة المالية بواسطة مؤشرين وهما:

- المساهمة في صندوق الخدمات الاجتماعية
- الحصص من الأرباح المدفوعة للعمال

5. قياس متغيرات النتائج:

يقوم نهج المزيج الاجتماعي على قاعدة أنه توجد علاقة بين مستويات تطبيق ممارسات إدارة

الموارد البشرية ونتائج المؤسسة، أي أن فعالية المكونات الأربعة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي هي التوظيف والمكافآت والتأمين والمشاركة تترتب عليها آثار على ما يسمى بمتغيرات النتائج. هذه الأخيرة هي

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المناخ الاجتماعي وسمعة المنظمة وأدائها الاقتصادي. بمعنى آخر، أنه كل ما كانت السياسات الأربعة المكونة للمزيج الاجتماعي فعالة كلما انعكس ذلك إيجابا على نتائج المنظمة والعكس صحيح.

انطلاقا مما سبق، فإن أثر المزيج الاجتماعي يقاس باستعمال مجموعة من المؤشرات تخص ما

يلي:

- جودة المناخ الاجتماعي

- صورة وسمعة الفروع في السوق الذي تنشط فيه

- الأداء الاقتصادي لكل فرع

يتم حساب مجموعة من المؤشرات ترتبط ارتباطا مباشرا بالمكونات الثلاثة لمتغيرات

النتائج وفق تصنيف نهج المزيج الاجتماعي. هذه المؤشرات هي التي قام صاحب النموذج Henri

MAHE de BOISLANDELLE¹ باقتراحها

تتمثل متغيرات النتائج في كل من المناخ الاجتماعي وسمعة المؤسسة والأداء الاقتصادي:

5.1 قياس المناخ الاجتماعي:

يتم تقييم المناخ الاجتماعي بواسطة مؤشرات عديدة أهمها:

- معدل دوران العمل

- نسبة التغيب

- نسبة العمال الذين خضعوا إلى إجراءات تأديبية إلى إجمالي العمال

- نسبة العمال المسرحين إلى إجمالي العمال

- عدد النزاعات القانونية ذات الطابع الاجتماعي

- عدد أيام الإضراب سنويا

5.2 قياس صورة وسمعة المؤسسة:

يتم تقييم صورة وسمعة المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات مختلفة وأهمها:

- نظرة الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تقاس بمدى جاذبيتها وكذلك بسمعتها

الاقتصادية، هذه الأخيرة قد تكون جيدة كما قد تكون سيئة. إن أهم مؤشرين يستعملان في

هذا المجال هما:

- تطور رقم الأعمال

- تطور الحصة السوقية

¹ Henri MAHE De BOISLANDELLE, gestion des ressources humaines dans le PME, Editions Economica, 2015, Paris, France, pages 279-288

5.3 قياس الأداء الاقتصادي:

يتم تقييم الأداء الاقتصادي بالاعتماد على جملة من المؤشرات ترتبط كلها بإنتاجية العمل. هذه المؤشرات هي:

- رقم الأعمال نسبة إلى عدد العمال
- الكتلة الاجرية نسبة إلى رقم الأعمال
- الكتلة الاجرية نسبة إلى القيمة المضافة
- النتيجة الصافية نسبة إلى رقم الأعمال

المبحث الثالث: الأدوات المستعملة في التدقيق

حسب Peretti و Igalens فإنه حتى تتوفر الفاعلية في عمليات التدقيق الاجتماعي، يلجأ المختصون إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات تحددها خبراتهم ومهاراتهم، ومن بين أهم هذه الأدوات مرجعيات التدقيق والدلائل واستبيانات التدقيق والمؤشرات¹. من هذا المنطلق، فإن أدوات المستعملة في التدقيق الاجتماعي لسياسات الموارد البشرية وفق نهج المزيج الاجتماعي هي ثلاثة وتتمثل في:

- استبيانات التدقيق
 - قياس وتحليل فعالية وفاعلية الممارسات بواسطة المؤشرات الكمية
 - المقابلات الشخصية
- فيما يلي شرحها وكيفية استعمالها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: استبيانات التدقيق

قامت الباحثة بتطوير استبيانات استعملت في تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق كل سياسة على أساس التصنيف الذي جاء في نهج المزيج الاجتماعي.

وتعد استبيانات التدقيق من الأدوات التي تسمح بالحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على التوصل إلى نتائج.

من وجهة نظر عملية بحتة، يستعين المدقق الاجتماعي بمجموعة من الأدوات منها التقليدية ومنها الحديثة. وتعتبر الاستبيانات سواء تلك المتعلقة بالمتعرف على المؤسسة محل التدقيق أو تلك المستعملة في التدقيق من الأدوات الأكثر شيوعاً².

كما أن الغرض من استبيان التدقيق هو توجيه عمل المدقق نحو أهداف عملية التدقيق³. وفي تصميمه للاستبيان، يحدد المدقق العناصر التي يعتبرها ملائمة وفعالة في الحكم على مطابقة وفعالية وفاعلية مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق كل سياسة من السياسات الأربعة المدروسة.

بالنسبة للاستبيان المستعمل في هذا البحث، فهو يحتوي على عدد من الأسئلة كالتالي:

¹ Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, Editions d'Organisation, Paris, France, 2008, p 138

² Jacques IGALENS & Jean Marie PERRETI, Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils. Editions Eyrolles, Paris, France, 2016, p 53.

³ Jacques IGALENS & Jean Marie PERRETI, Op. Cit., p 55.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 08 : عدد الأسئلة التي يحتويها استبيان التدقيق

عدد الأسئلة الخاصة بكل سياسة	عدد الأسئلة الخاصة بكل ممارسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	سياسة الموارد البشرية
42	25	تخطيط إدارة الموارد البشرية	سياسة التوظيف
	9	إدارة مرونة الموارد البشرية	
	8	التوظيف	
80	8	التدريب	سياسة التثمين
	12	المقابلات المهنية	
	60	ظروف العمل	
25	12	التفاوض الجماعي	سياسة الأجور
	7	نظام الحوافز والمكافآت	
	6	إدارة الكتلة الأجرية	
59	22	الحوار الاجتماعي	سياسة المشاركة
	15	الاتصال الداخلي	
	22	المناخ الاجتماعي	
206	مجموع الأسئلة التي يحتويها استبيان التدقيق		

المصدر: من اعداد الباحثة

وقد تم اعداد أسئلة الاستبيان بالشكل الذي يسمح بالتحديد الدقيق لواقع كل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث يقابل كل سؤال من الأسئلة نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية كما تم تصنيف الاجابات المحتملة إلى صنفين كالتالي:

- الصنف الأول والمتعلق بتطبيق الممارسة من عدمها حيث أنه توجد اجابتين محتملتين فقط وهي "نعم" أو "لا":

○ عندما تكون الاجابة ب "نعم" فهذا يدل على أن الممارسة مطبقة

○ عندما تكون الاجابة ب "لا" فهذا يدل على أن الممارسة غير مطبقة

- الصنف الثاني والمتعلق بأهمية الممارسة بنسبة لكل فرع حيث أنه توجد أيضا اجابتين محتملتين فقط وهي "مهمة" أو "أقل أهمية"

ومنه، فإنه بالنسبة لكل ممارسة تكون احتمالية الاجابات على النحو التالي:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 09: الاجابات الممكنة عن كل سؤال من أسئلة استبيان التدقيق

الفرع				ممارسات إدارة الموارد البشرية
ممارسة	ممارسة	ممارسة	ممارسة	
أقل أهمية غير مطبقة	مهمة غير مطبقة	أقل أهمية مطبقة	مهمة ومطبق	

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثاني: جمع البيانات من سجلات ووثائق الفروع

تمت الاستعانة بالأدوات التالية في جمع البيانات:

1. لوحات القيادة لإدارة الموارد البشرية: تشمل لوحات القيادة على بعض من المؤشرات التي

تقيس أداء ادارة الموارد البشرية التي تخدم البحث

2. تقارير النشاط الدورية لنفس النشاط: تشمل تقارير النشاط على حوصلة لما أقدمت عليه إدارة

الموارد البشرية من عمليات ذات صلة بالموارد البشرية. تشمل هذه التقارير البيانات التالية:

- تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية وتطورها بين سنتين

- الكتلة الأجرية وتطورها السنوي

- التدريب وما يشمله من ميزانية مخصصة له وكيفية ومجالات صرفها وعدد المستفيدين

من العمليات التدريبية

- الشؤون الاجتماعية وما تتضمنه من حوصلة حول النزاعات الاجتماعية وعلاقة

المؤسسة بالشركاء الاجتماعيين

3. تقارير التدقيق الداخلي: وتم التركيز على التقارير التي شملت ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ونظرا لكون كافة أنشطة المؤسسة تدخل ضمن مجالات تدخل أقسام التدقيق الداخلي فيما

يتعلق بتقييمها، فإن هذه الأخيرة قامت بالتدقيق في الأنشطة التالية:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- تدقيق إدارة نشاط التدريب
- تدقيق تقييم الكفاءات
- تدقيق التغيب والعطل
- تدقيق حركية العمال
- تدقيق الأجور
- تدقيق التوظيف
- تدقيق الخدمات الاجتماعية

ونظرا لكون ما تحتويه لوحات القيادة وتقارير النشاط هذه من معلومات لا يسمح بإجراء تدقيق اجتماعي يتماشى مع المنهجية المتعارف عليها والصرامة المطلوبة، ومن أجل تكملة البيانات اللازمة لتحقيق ذلك فقد تم طلب معلومات اضافية من مديريات الموارد البشرية للفروع. هذه المعلومات هي التي يشملها الملحق رقم 1.

بواسطة هذه المعلومات تم تحديد المؤشرات التي سوف يلجأ الباحث إلى حسابها وتحليلها واستخلاص نتائج التدقيق منها. فيما يلي تفصيل للمؤشرات المستعملة مفصلة حسب كل سياسة وممارسة:

المطلب الثالث: المقابلات والمحاورات الشخصية

تعتبر المقابلات الشخصية إحدى الأدوات المستعملة في التدقيق الاجتماعي. ويتم اجراء المحاورات في مرحلتين، الاولى في بداية عملية التدقيق بعرض جمع البيانات التي تسمح بالتعرف على المؤسسة المعنية بعملية التدقيق، والثانية عند الانتهاء من عملية التدقيق وقبل اصدار النتائج والهدف منها هو التعرف على مواقف مهمة وتفسيرها من قبل الاشخاص المعنيين بتسيير الموارد البشرية وتطبيق السياسات والممارسات. في هذه المرحلة تكون المقابلة والمحاورات أكثر فائدة من أجل الوقوف على بعض الأمور التي قد لا تسمح له الأدوات الأخرى بالتوصل إليها خاصة منها استبيان التدقيق وتحليل المؤشرات.

ويمكن لهذه الأداة أن تكون فعالة وأن تحقق الأهداف المرجوة منها إذا احترم الباحث جملة من

الخطوات أهمها:

- تحديد موعد للالتقاء بالمعنيين بالمحاوره
- توجيه أسئلة تسمح له بتفهم الوضع العام للمؤسسة محل التدقيق
- توجيه أسئلة من ضمن تلك التي يشملها استبيان التدقيق ونتائج حساب المؤشرات

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- التحوار مع المعنيين وتبادل المعلومات معهم حول محتوى التفسيرات المقدمة في استبيانات التدقيق
 - محاولة فهم وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال حساب المؤشرات
- كما أن من دواعي اللجوء إلى هذا الأسلوب أنه يعد الأكثر انتشارا عندما يتم تطبيق منهج دراسة حالة. فيما يتعلق ببحثنا هذا، فقد تم إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص التالية:

الجدول 10: محاور المقابلة الشخصية وفق مسؤولية الأطراف اتجاه ممارسات المشاركة

المعنيون بالمقابلة الشخصية	محاور المقابلة الشخصية
الرؤساء المدبرون العامون	- الاستراتيجية العامة للمؤسسة - استراتيجية الموارد البشرية
مدراء الموارد البشرية	- استراتيجية الموارد البشرية - نظام التسيير التنبيئي للوظائف والكفاءات بالنسبة للفروع التي تمتلك هذا النظام - استبيانات التدقيق لكل الممارسات - تفسير نتائج حساب المؤشرات
المدققون الداخليون للفروع	- استبيانات التدقيق لكل الممارسات - تفسير نتائج حساب المؤشرات

المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الرابع: أدوات الدراسة

يحتوي هذا المبحث على الأدوات التي تمت الاستعانة بها في إجراء هذه الدراسة. بعد تفصيل الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية في المطلب الأول، سيتم تفصيل أدوات التحليل الإحصائي في المطلب الثاني وأدوات اختبار الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية:

تتمثل الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية فيما يلي:

الشكل رقم 12: الخطوات إجراء الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الباحثة

فيما يلي شرح لهذه الخطوات:

1. تطوير استبيان التدقيق:

في تطوير الاستبيان (الملحق رقم 2) تم الاعتماد على ما يلي:

1.1 الاستعانة بالبحوث التي سبق الإشارة إليها في المقدمة: والتي تم تفصيلها في فقرة الدراسات

السابقة. وتعد دراسات الثلاثة التالية أهم مرجع في هذا الاساس:

- دراسة Florence LAVAL (1994) وهي رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة مونبيليه الفرنسية تحت عنوان «La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel».
- دراسة Stéphanie LOUP & Ketty BRAVO (2014) تحت عنوان «la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales: entre spécificités et difficultés» وهي مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME المنظم إلى 31 أكتوبر 2014 من طرف Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- دراسة Fourcade وآخرون (2010) وهي مقال علمي تحت عنوان «De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales» صدر بمجلة Management & Avenir العدد 40 من المجلد 10.

1.2 الاستعانة بنموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle الذي طوره كلا من David AUTISSIER وBlandine SIMONIN في كتابهما الذي يحمل عنوان Mesurer la performance des ressources humaines. ويعتبر نموذج التقييم الوظيفي أحد أهم الأدوات المستعملة في تدقيق ادارة الموارد البشرية من خلال الاستعانة بوسيلتين وهما استبيانات التدقيق والجداول التحليلية¹. وقد تم "تطوير هذا النموذج من أجل الحكم على مستوى أداء الموارد البشرية من زوايا عدة منها جودة الخدمة والكفاءة والتنظيم والقدرة على اشباع مستعملي خدمات ادارة الموارد البشرية²." بواسطة هذا النموذج يتم الاستعانة بمجموعة من الاستبيانات تسمح بمقارنة واقع معين مع وضعية مثلى يجب أن تكون عليها ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث يتم قياس المستوى الذي وصلت إليه هذه الممارسات ومن ثم الذهاب إلى تشخيص الوضع. يحتوي هذا المرجع على مجموعة من الاستبيانات تخص خمسة أنواع من الممارسات وهي³:

- التحكم في إدارة الموارد البشرية
- ادارة المسارات المهنية للعمال

¹ David AUTISSIER & Blandine SIMONIN, mesurer la performance des ressources humaines, Editions d'organisations, Paris, France, 2009, p. 25.

² David AUTISSIER & Blandine SIMONIN, Op. Cit., p. 14.

³ David AUTISSIER & Blandine SIMONIN, op. cit., p. 54

- التسيير الإداري للموارد البشرية

- ادارة العلاقات الاجتماعية

- تنمية الموارد البشرية

2 حساب المؤشرات:

في هذه العملية تم الاستعانة بالأدوات التالية:

2.1 منهجية التدقيق ومراقبة التسيير الاجتماعي المقترحة من طرف Henri MAHE DE BOISLANDELLE في كتابه *Gestion des ressources humaines dans les PME*. في هذا الكتاب يقترح صاحبه منهجية لتقييم سياسات الموارد البشرية بواسطة التدقيق ومراقبة التسيير الاجتماعي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم اقتراح الاجراءات التصحيحية¹. يقدم هذا المؤلف مجموعة الادوات التي تسمح حساب المؤشرات وتحليلها اهمها:

2.1.1 النسب les ratios التي تستعمل في قياس الآثار المباشرة وقياس الآثار غير المباشرة. تشمل هذه النسب كل الممارسات التي تدخل ضمن السياسات الأربعة ضمن المزيج الاجتماعي

2.1.2 التمثيل البياني : وقد تم استعمال جملة من الأشكال في التمثيل البياني عند تحليل ومعالجة البيانات التحصل عليه وأهمها المخطط البياني الخطي والمدرج التكراري والمخطط البياني الشريطي والدائرة المجزأة والمخطط البياني الراداري أو العنكبوتي

2.2 الاستعانة بالطريقة المقترحة من طرف Sylvie GURRERO في كتابها *les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH*. في هذا الكتاب تقترح الباحثة في الفصل السابع منه طريقة في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وفي اجراء التدقيق الاجتماعي. تقوم هذه الطريقة على الاستعانة بأداتين مهمتين وهما الميزانية الاجتماعية ولوحات القيادة الاجتماعية².

3 فهم وتفسير النتائج:

في فهم وتفسير النتائج، تم المزج بين طريقة نموذج التقييم الوظيفي *Modèle d'évaluation fonctionnelle* المقترح من طرف David AUTISSIER وBlandine SIMONIN والمشار إليه سابقا. في نموذج التقييم الوظيفي يتم تقييم الممارسات على أساس تطبيقها من عدمه وعلى أساس مدى اهميتها

¹ Henri MAHE de BOISLANDELLE, *gestion des ressources humaines dans le PME*, Editions Economica, 3eme édition, 2015, p. 265

² Sylvie GUERRERO, *les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH*. Editions Dunod, Paris, France, pages 215-246

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بمعنى هل الممارسة مهمة أو أقل أهمية. بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الاستمارة، تم إعطاء أوزان رقمية من 1 إلى 4 وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 11: أوزان الإجابات المتحصل عليها بواسطة استمارة الاستبيان

الأوزان (القيم)	الإجابة
4	ممارسة مهمة ومطبقة
3	ممارسة أقل أهمية ومطبقة
2	ممارسة مهمة غير مطبقة
1	ممارسة أقل أهمية غير مطبقة

المصدر: من اعداد الباحثة

4 اختبار فرضيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها في كلا من تحليل استبيان التدقيق وما يترتب عليه من نتائج بعد الاستعانة بنموذج التقييم الوظيفي وعلى ضوء حساب المؤشرات الكمية وتحليلها وفهمها يتم استخلاص النتائج على النحو التالي:

(1) تلخيص النتائج الناجمة عن تقييم أداء سياسات إدارة الموارد البشرية وفق سلم تقييم الأداء الوظيفي ويكون ذلك بإعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 12: خلاصة تقييم الأداء الوظيفي لسياسات إدارة الموارد البشرية

النتيجة حسب كل سياسة وفق سلم التقييم الوظيفي	متوسط المجموع GEICA	LEM	LTP OUEST	LTP EST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	سلم التقييم	السياسات
											سياسة التوظيف
											سياسة الأجور
											سياسة التثمين
											سياسة المشاركة
											متوسط السياسات الأربعة

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

(2) تلخيص النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية لأداء سياسات إدارة الموارد البشرية ويكون ذلك بإعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 13: خلاصة حساب المؤشرات الكمية لتقييم أداء سياسات إدارة الموارد البشرية

النتيجة حسب تحليل النسب	متوسط المجمع	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	السياسات
سياسة التوظيف										
										تطور العمالة
										متوسط العمال
										نسبة التأطير
										نسبة تقدم الأعمار
										نسبة التقادم في السن
										نسبة الفئة النسوية إلى مجموع العمال
										نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى مجموع العمال
										نسبة فئة الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة
										نسبة فئة الأفراد الذين غادروا خلال السنة
سياسة الأجور										
										الأجر الأدنى المضمون/العشري الأول
										الأجر الأدنى المضمون/العشري التاسع
										الأجر الأدنى المضمون/الأجر الوسيط
										الأجر الوسيط/العشري الأول
										الأجر الوسيط/العشري التاسع
										متوسط الاجر/الأجر الوسيط
سياسة التثمين										
										نسبة استهلاك ميزانية التدريب
										نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
										المدة المتوسطة للتدريب
										نسبة التحكم في المخاطر المهنية
سياسة المشاركة										
										متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة
										متوسط الاستجابة إلى انشغالات النقابة

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بواسطة المعطيات التي يحتويها الجدول أعلاه، يمكن الحكم على أداء السياسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية وفق السلم الذي يقترحه Henri MAHE de BOISLANDELLE على النحو التالي¹:

- ممارسات في مستوياتها الدنيا : أقل من 25%
- ممارسة ضعيفة : بين 25% و 50%
- ممارسة متوسطة : بين 50% و 75%
- ممارسة مشجعة : أكبر من 75%

(3) وضع قاعدة في اختبار الفرضيات واتخاذ القرار بشأن صحة الفرضيات ويكون ذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 14: قواعد اتخاذ القرار بشأن صحة الفرضيات

القرار	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسات إدارة الموارد البشرية	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسات إدارة الموارد البشرية
رفض الفرضية	ممارسات في مستوياتها الدنيا : أقل من 25%	ممارسة ضعيفة: أقل من 25%
رفض الفرضية	ممارسة ضعيفة: بين 25% و 50%	ممارسة قابلة للتحسين: من 50% إلى 25%
قبول الفرضية	ممارسة متوسطة : بين 50% و 75%	ممارسة مقبولة: من 50% إلى 75%
قبول الفرضية	ممارسة مشجعة : أكبر من 75%	ممارسة جيدة : أكبر من 75%

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لاستبيان التدقيق

يتم إجراء التحليل الإحصائي بطريقتين، الأولى تتمثل في تحليل استبيان التدقيق والثاني يكمن في حساب وتحليل مؤشرات كمية ذات صلة بالحكم على أداء إدارة الموارد البشرية.

إن أهم الخطوات المتبعة في التحليل الإحصائي لاستبيان التدقيق هي كالتالي:

(4) بعد الحصول على استمارة الاستبيان تحتوي على الإجابات اللازمة على الأسئلة التي تحتويها، يتم

تفريغ النتائج المتحصل عليها في برنامج EXCEL.

(5) ينجم عن عملية التفريغ الحصول على معطيات رقمية قابلة للدراسة والتحليل.

(6) بالنسبة لكل ممارسة، يتم الاعتماد على حساب مؤشرين مهمين وهما

¹ Henri MAHE de BOISLANDELLE, gestion des ressources humaines dans le PME, Op.cit. 2015, p. 288

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- حساب القيمة القياسية لكل ممارسة والتي تساوي العلامة القصوى حاصل ضرب عدد الأسئلة الخاصة بكل ممارسة مضروبة في أعلى وزن للسؤال وهو العدد 4 . يقوم البرنامج بحساب مؤشر على شكل نسبة مئوية العلاقة الرياضية التالية:

$$\text{مجموع القيم المعطاة للأسئلة الخاصة بكل ممارسة} \times 100\% \div \text{القيمة القياسية لكل ممارسة}$$

يوضح الجدول الموالي القيمة القياسية لكل ممارسة حسب سياسة الموارد البشرية التي تنتهي إليها:

الجدول رقم 15: القيمة القياسية لكل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية

القيمة القياسية لكل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية	عدد الأسئلة الخاصة بكل ممارسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	سياسة الموارد البشرية
100	25	تخطيط إدارة الموارد البشرية	سياسة التوظيف
36	9	إدارة مرونة الموارد البشرية	
32	8	التوظيف	
32	8	التدريب	سياسة التثمين
48	12	المقابلات المهنية	
240	60	ظروف العمل	
48	12	التفاوض الجماعي	سياسة الأجور
28	7	الأجر الثابت	
24	6	نظام التحفيز	
88	22	الحوار الاجتماعي	سياسة المشاركة
60	15	الاتصال الداخلي	
88	22	المناخ الاجتماعي	
812		مجموع القيم القياسية لكل فرع	

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- حساب العلامة الحقيقية لكل ممارسة والتي تساوي مجموع القيم المعطاة للأسئلة بعد تفرغ استمارة الاستبيان.

يمثل الجدول أدناه القيم الحقيقية التي قد تحصل عليها كل ممارسة:

الجدول رقم 16: القيم الحقيقية الممكنة لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية

القيمة الحقيقية للأنشطة أقل أهمية غير مطبقة	القيمة الحقيقية للأنشطة مهمة غير مطبقة	القيمة الحقيقية بالنسبة للأنشطة أقل أهمية ومطبقة	القيمة الحقيقية بالنسبة للأنشطة المهمة والمطبقة (العلامة القصوى)	عدد الأسئلة الخاصة بكل ممارسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	سياسات إدارة الموارد البشرية
1	2	3	4	العلامة		
25	50	75	100	25	تخطيط إدارة الموارد البشرية	سياسة
9	18	27	36	9	إدارة مرونة الموارد البشرية	التوظيف
8	16	24	32	8	التوظيف	
42	84	126	168	42	مجموع العلامات الخاصة بسياسة التوظيف	
12	24	36	48	12	التفاوض الجماعي	سياسة الأجور
7	14	21	28	7	الحوافز والمكافآت	
6	12	18	24	6	إدارة الكتلة الأجرية	
25	50	75	100	25	مجموع العلامات الخاصة بسياسة الأجور	
9	18	27	36	9	التدريب	سياسة التثمين
10	20	30	40	10	تقييم العاملين	
53	106	159	212	53	ظروف العمل	
72	144	216	288	72	مجموع العلامات الخاصة بسياسة التثمين	
32	64	96	128	32	الحوار الاجتماعي	سياسة المشاركة
15	30	45	60	15	الاتصال الداخلي	
20	40	60	80	20	المناخ الاجتماعي	
67	134	201	268	67	مجموع العلامات الخاصة بسياسة المشاركة	
206	412	618	824	206	مجموع القيم القياسية لكل فرع	
من 0% إلى 25%	من 50% إلى 25%	من 50% إلى 75%	من 75% إلى 100%	النسبة المؤية		
ممارسات ضعيفة	ممارسات قابلة للتحسين	ممارسات مقبولة	ممارسات جيدة	النتيجة		

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

كما تم الاستعانة ببرنامج برنامج EXCEL حيث يتم بواسطة إدخال الاجابات المتحصل عليها في البرنامج بغرض الحصول على نسبة مئوية تدل على مستوى التطبيق ومن ثم الحكم على مدى فعالية وفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية للفروع المدروسة. وهذا مثل ما هو مبين في الشكل ادناه:

الشكل رقم 13 : سلم تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة

بالإضافة إلى النسب المئوية والمتوسطات والمرجحة المحسوبة، يتم اللجوء على تمثيلات بيانية للأرقام المتحصل عليها. وتأخذ التمثيلات البيانية المستعملة هي:

- المخطط البياني الخطي: ويتم استعماله في تفسير مستويات تطبيق ممارسات الموارد البشرية
- المدرج التكراري: ويتم استعماله في تفسير مستويات تطبيق ممارسات الموارد البشرية
- المخطط البياني الشريطي: ويتم استعماله في تفسير مستويات تطبيق ممارسات الموارد البشرية
- المخطط البياني الراداري: تمثيل رادار RADAR أو شبكة عنكبوتية ويتم استعماله في تلخيص واقع الممارسات بالنسبة لكل فرع وتحديد الفجوات بين ما هو مطبق فعلا وما يجب أن يكون عليه كل فرع

(8) بواسطة النتائج الإحصائية المتحصل عليها، يشرع الباحث في تحليل النتائج بحيث يكون باستطاعته التعرف على الممارسات التي تستحق التحسين.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

9) كما تتم عملية التدقيق باستعمال مجموعة من المؤشرات والتي يستوجب تحليلها وتشخيص الوضع الناجم عنها.

10) من التحليل الاحصائي تظهر مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية.

11) يترتب على عملية التدقيق تقديم اقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية تمس إما الممارسات إذا تعلق الأمر بتطبيق الجوانب الإجرائية في التسيير أو إدخال تعديلات على مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية إذا اتضح أن هناك انعدام للتناسق بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والأبعاد الاستراتيجية لهذه الإدارة.

12) لم يتم تجميع البيانات الخاصة بالفروع حسب طبيعة نشاطها بين مكاتب دراسات ومخابر أشغال عمومية. وعليه، فإنه تم تحليل ومقارنة النتائج كل فرع على حدا.

13) تم حساب متوسط مجمع جايكا وذلك حتى يمكن الحكم على وجود اتساق بين مختلف الفروع وكذلك وجود تضارب في الممارسات على مستوى كيان يفترض أن تكون الممارسات فيه موحدة.

المطلب الثالث: تحليل المؤشرات الكمية مرتبطة بأداء إدارة الموارد البشرية

تتمثل الخطوات المستعملة في هذه الطريقة فيما يلي:

1) في عملية التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي، يتم اللجوء إلى استعمال مجموعة من المؤشرات التي يتم تحديدها وحصريها ودراسة إمكانية ومجالات تطبيقها.

2) تم جمع المعطيات الخاصة بها من الفروع مع تحديد ثلاثة سنوات باعتبارها كافية لدراسة الظواهر وتطوراتها. تم تحديد مدة ثلاثة سنوات اعتمادا على أداة جد مهمة في التدقيق الاجتماعي وهي الميزانية الاجتماعية والتي تحتوي على كل المؤشرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. في الميزانية الاجتماعية هذه يتم عرض المعطيات الخاصة بثلاثة سنوات فقط وهي السنة ن-1 والسنة ن-2 والسنة ن-3 وهو ما قمنا باحترامه في هذه الدراسة¹.

3) بعد جمع البيانات من مصدرها، يتم تفرغها الاستعانة ببرنامج EXCEL والذي يسمح بالحصول على نسب مئوية وكذلك قيم مطلقة كل حسب الوضع الذي يتوجب تفسيره.

¹ راجع في ذلك:

- Henri MAHE De BOISLANDELLE, gestion des ressources humaines dans le PME, Editions Economica, 2015, Paris, France, pages 263-300
- Jacques IGALENS & Jean-Marie PERRETI, Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils. Editions Eyrolles, 2016, Paris, France., pages 44-45
- Sylvie GUERRERO, les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH. Editions Dunod, 2019, Paris, France, pages 215-246
- Christelle DECOCK & Laurent GEORGES, gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social, Revue Comptabilité Contrôle Audit, 2003, volume 2 Tome 9, pages 151 à 170
- Jean-Pierre TAÏEB, Les tableaux de bord de la gestion sociale : Développez les nouveaux outils de la performance sociale, Editions Dunod, 2011, pages 7-17

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

4) يتم تحليل هذه النسب يتم تشخيص الوضع الناجم عنها حيث تظهر مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية.

5) وفق نهج المزيج الاجتماعي يوجد نوعان من المؤشرات، مؤشرات قياس الآثار المباشرة ومؤشرات قياس الآثار غير المباشرة وهي التي يحتويها الجدولان المواليان:

يحتوي الجدول أدناه على أهم المؤشرات الكمية المستعملة في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم 17: أهم المؤشرات المستعملة في قياس الآثار المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية

متوسط المجمع	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	سياسة التوظيف
									تطور العمالة
									متوسط العمال
									نسبة التأطير
									تقدم الأعمار
									التقدم في السن
									الفئة النسوية إلى مجموع العمال
									العمال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى مجموع العمال
									فئة الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة
									فئة الأفراد الذين غادروا خلال السنة
									الأجر الأدنى المضمون/العشري الأول
									الأجر الأدنى المضمون/العشري التاسع
									الأجر الأدنى المضمون/الأجر الوسيط
									الأجر الوسيط/العشري الأول
									الأجر الوسيط/العشري التاسع
									متوسط الاجر/الأجر الوسيط
									نسبة استهلاك ميزانية التدريب
									نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
									المدة المتوسطة للتدريب
									نسبة التحكم في المخاطر المهنية
									متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة
									متوسط الاستجابة إلى انشغالات النقابة

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 18: أهم المؤشرات المستعملة في قياس الأثار غير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية

مؤشرات	SAETI	SETS	SETOR	LCTP	LTPE	LTPO	LTPSUD	LEM	مجموع جايبكا
قياس المناخ الاجتماعي									
معدل دوران العمل									
نسبة التغيب									
عدد أيام الإضراب سنويا									
قياس الصورة والسمعة									
عدد الافراد الذين تم توظيفهم خلال سنة									
معدل دوران العمل									
نسبة تطور رقم الأعمال									
قياس الأداء الاقتصادي									
رقم الاعمال/عدد العمال									
كتلة الاجرية/عدد العمال									
كتلة الاجرية/ قيمة المضافة									
نتيجة/رقم الاعمال									

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

خلاصة الفصل:

لقد تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الخاص تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا والذي من خلاله تم تقديم تفصيلا كافيا للمنهج المستعمل في الدراسة وأدوات التحليل المستعملة. فبالإضافة إلى التعريف بمختلف فروع المجمع، تم عرض نموذج الدراسة والمتمثل في نهج المزيج الاجتماعي وكيفية استعماله في تدقيق الموارد البشرية. كما تم التفصيل في الأدوات المستعملة في التدقيق وهما استبانة التدقيق وحساب وتحليل المؤشرات، وكذلك التفصيل في كيفية اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

تدقيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية لفروع مجمع جايكا

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

تم التدقيق في ممارسات إدارة الموارد البشرية لثمانية فروع تابعة لمجمع جايكا بواسطة استمارة التدقيق التي تم تطويرها وكذلك المعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية.

تنقسم هذه الاستمارة الى الممارسات الأربعة التي تدخل ضمن نهج المزيج الاجتماعي، ويشمل كل مزيج اهم الممارسات المرتبطة به.

مثلما تمت الإشارة اليه في الفصل السابق، ففي هذا التحليل تم الاستعانة بنموذج التقييم الوظيفي *Modèle d'évaluation fonctionnelle* والذي يعتبر أحد أهم الأدوات المستعملة في تدقيق ادارة الموارد البشرية من خلال الاستعانة بوسيلتين وهما استبيانات التدقيق والجداول التحليلية. بواسطة هذا النموذج تم تحليل استبيانات تدقيق ممارسات تدقيق الموارد البشرية ومقارنة النتائج المتوصل إليها وهي تعكس واقع كل فرع من فروع المجمع مع وضعية مثلى يجب أن تكون عليها الممارسات المدقق فيها وذلك بقياس مستوى التطبيق المعمول ومن ثم الذهاب إلى تشخيص الوضع بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة على مستوى كل ممارسة.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المبحث الأول: تدقيق ممارسات التوظيف وفق نهج المزيج الاجتماعي:

تم التدقيق في الأنشطة الرئيسية التي تدخل ضمن ثلاثة ممارسات لسياسة التوظيف وهي تخطيط الموارد البشرية وإدارة حركية الموارد البشرية والاستقطاب. وتم تخصيص مطلب خاص بكل ممارسة. فيما يلي نتائج التدقيق فيها.

المطلب الأول: تدقيق التخطيط للموارد البشرية

تضمن استبيان التدقيق كل الأنشطة التي تدخل ضمن الممارسات الجيدة للتخطيط للموارد البشرية. احتوت الاستمارة على 25 سؤال شملت كل ما يجب أن توليه أي مؤسسة من أهمية من أجل ضمان تخطيط جيد وفعال لممارسات التخطيط للموارد البشرية ومن ثم الحكم على مدى فعالية الممارسات المتبعة على أرض الواقع. توضح الجداول الثلاثة الموالية نتائج التدقيق.

الجدول رقم 19: خلاصة تقييم ممارسة تخطيط إدارة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع

جايكا – مكاتب الدراسات -

التخطيط للموارد البشرية	SETOR				SAETI				SETS			
	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	أقل أهمية مطبق
1	4				4				4			
2	4				4				4			
3		2				2				2		
4		2				2				4		
5		2				2				4		
6		2				2				4		
7	4				4							
8	4				4							
9		2				2				3		
10		2				2				4		
11		2				2				4		
12		2				2				4		
13		2				2						
14		2				2				3		
15		2				2				4		
16		2				2				2		
17		2				2				2		
18	4				4					4		
19	2				4					4		
20	4				4					4		
21	4				4					4		
22	2				2					2		
23	4				4					4		
24		2				2				2		
25		2				2				2		
المجموع (النقط المتحصل عليها)	28	34	36	32	28	32	36	32	28	36	32	32
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	28%	34%	36%	32%	28%	32%	36%	32%	28%	36%	32%	32%
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle	24,80%				27,20%				34,40%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايا

الجدول رقم 20: خلاصة تقييم ممارسة تخطيط إدارة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايا

- المخابر -

LEM				LTPO				LTP EST				LTP SUD				LCTP				التخطيط للموارد البشرية
أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم ومطبق	
			4				4				4				4				4	تقوم المؤسسة بعملية تخطيط للموارد البشرية
			4				4				4				4				4	هذا التخطيط يكون سنويا
	2				2			2				2				2				يتم التخطيط بصفة مستمرة
	2		4		2		4		2			2				2				يتم ترجمة هذا التخطيط إلى أهداف كمية
	2		4		2		4		2			2				2				يتم الاعتماد في عملية التخطيط على نظام لوجبة قيادة لإدارة الموارد البشرية
	2		4		2		4		2			2				2				يتم قياس هذه الأهداف عن طريق مؤشرات أداء الموجودة باللوحات قيادة بإدارة الموارد البشرية
			4				4				4				4				4	يتم تحديد الاحتياجات من المهارات بشكل واضح
			4				4				4				4				4	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يكون على المدى القصير
		3			3			2				2				2				تحديد الاحتياجات يكون على أيضا على المدى المتوسط
			4				4		2			2				2				في تعديدها الاحتياجات من الكفاءات، تعتمد المؤسسة على نظام التسيير للوظائف والكفاءات (GPEC)
			4				4		2			2				2				يشمل النظام (GPEC) بشكل كافي كل الوظائف والمهارات التي تحتاجها الشركة
			4				4		2			2				2				يعمل هذا النظام على شبكة تحتوي على تصنيف كافي للوظائف التي تزخر بها المؤسسة
								2				2				2				يعمل هذا النظام على مرجعية للكفاءات
		3			3			2				2				2				يتم الاعتماد على المرجعية في عملية تقييم السنوية للموارد البشرية للمؤسسة
			4				4		2			2				2				من خلال عملية التقييم هذه، يتم اعداد حوصلة للكفاءات نابا على كل من شبكة تصنيف الوظائف وعلى مرجعية الكفاءات
	2				2			2				2				2				المحصل عليها والمؤهلات والمهنة
	2				2			2				2				2				يتم تحليل تطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار السن
			4				4				4				4				4	يتم إجراء تحليل لتطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار الأقدمية في الشركة
	2		4		2		4		2			2				2				يتم الاعتماد على هذين التحليلين في متابعة حالات التوظيف والمغادرة المحتملة
			4				4				4				4				4	يتم إجراء تحليل لتطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار مستوى التكوين
							4				4				4					يتم تحليل تطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار الكفاءة
			4				4		2			2				2				يتم إجراء تحليل لتطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار المهنة
			4				4				4				4				4	يتم اعتماد هذه التحليلات في تقدير وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية
			4				4		2			2				2				يستخدم هذا التحليل لتحديد احتياجات التوظيف في حالة الدخول إلى أسواق جديدة أو خلق أنشطة جديدة
			4				4		2			2				2				يستخدم كل هذه التحليلات لتقييم حركة العاملين
		14	6	72		14	6	76		34		32		34		28		34		مجموع النقاط المتحصل عليها
		0%	14%	6%	72%		0%	14%	6%	76%		0%	34%	0%	32%		0%	34%		وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
																				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي
																				Modèle d'évaluation fonctionnelle
																				36,80%
																				38,40%
																				26,40%
																				24,80%
																				24,80%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 21: خلاصة تقييم ممارسة تخطيط إدارة الموارد البشرية على مستوى فروع

مجمع جايكا - متوسط المجمع -

GEICA متوسط المجمع				التخطيط للموارد البشرية
مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	
-	-	-	4	1 تقوم المؤسسة بعملية تخطيط للموارد البشرية
-	-	-	4	2 هذا التخطيط يكون سنويا
-	2	-	-	3 يتم التخطيط بصفة مستمرة
-	2	-	1	4 يتم ترجمة هذا التخطيط إلى أهداف كمية
-	2	-	1	5 يتم الاعتماد في عملية التخطيط على نظام لوحة قيادة لإدارة الموارد البشرية
-	2	-	1	6 يتم قياس هذه الأهداف عن طريق مؤشرات أداء الموجودة باللوحات قيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية
-	-	-	4	7 يتم تحديد الاحتياجات من المهارات بشكل واضح
-	-	-	4	8 تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يكون على المدى القصير
-	1	1	-	9 تحديد الاحتياجات يكون على المدى المتوسط
-	1	-	1	10 في تحديدها لاحتياجاتها من الكفاءات، تعتمد المؤسسة على نظام للتسيير التنبي للوظائف والكفاءات (GPEC)
-	1	-	1	11 يشمل النظام (GPEC) بشكل كافي كل الوظائف والمهارات التي تحتاجها الشركة
-	1	-	1	12 يعمل هذا النظام على شبكة تحتوي على تصنيف كافي للوظائف التي تزخر بها المؤسسة
-	1	-	-	13 يعمل هذا النظام على مرجعية للكفاءات
-	1	1	-	14 يتم الاعتماد على المرجعية في عملية تقييم السنوية للموارد البشرية للمؤسسة
-	1	-	1	15 من خلال عملية التقييم هذه، يتم اعداد حوصلة للكفاءات بناء على كل من شبكة تصنيف الوظائف وعلى مرجعية الكفاءات
-	2	-	-	16 يتيح نظام التسيير التنبي للوظائف والمهارات (GPEC) إجراء تحليل للقوى العاملة وفقاً لمعايير السن
-	2	-	-	17 يتم تحليل تطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار السن
-	-	-	4	18 يتم إجراء تحليل لتطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار الأقدمية في الشركة
-	2	-	2	19 يتم الاعتماد على هذين التحليلين في متابعة حالات التوظيف والمغادرة المحتملة
-	-	-	4	20 يتم إجراء تحليل لتطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار مستوى التكوين
-	-	-	1	21 يتم تحليل تطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معيار الكفاءة
-	2	-	1	22 يتم إجراء تحليل لتطور تعداد الموارد البشرية على المدى المتوسط وفق معايير المهنة
-	-	-	4	23 يتم اعتماد هذه التحليلات في تقدير وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية
-	2	-	1	24 يستخدم هذا التحليل لتحديد احتياجات التوظيف في حالة الدخول إلى أسواق جديدة أو خلق أنشطة جديدة
-	2	-	1	25 تستخدم كل هذه التحليلات لتقييم حركة العاملين
-	28	2	42	مجموع النقاط المتحصل عليها
0%	28%	2%	42%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
28,80%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف لممارسات

التخطيط للموارد البشرية كالتالي:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجداول الثلاثة السابقة، يلاحظ وجود بعض نقاط القوة والكثير

من نقاط الضعف وهي كالتالي:

1.1 نقاط القوة:

(1) تقوم جميع الفروع بما يسمى بالتخطيط للموارد البشرية وذلك بتحديد احتياجاتها من الأفراد مع

مراعاة حركية الموارد البشرية من وافدين ومغادرين

(2) يتم تحديد هذه احتياجات من الموارد البشرية على فترات منتظمة مرة واحدة كل سنة

1.2 نقاط الضعف:

(1) إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية منحصر في المدى القصير، أي أنه لا يوجد ترابط بين

الأهداف الاستراتيجية للفروع والاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا التي تسمح بتحقيق

هذه الأهداف

(2) ما عدا فرع SETS الذي يستعين بنظام للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات (GPEC) في

التخطيط للموارد البشرية، فإن باقي فروع المجمع تفتقد لهذا النظام

(3) في غياب مثل هذا نظام للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات (GPEC)، فإنه لا يمكن القيام

بالأنشطة التالية:

- التحديد الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد
- معرفة الفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتاحة
- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للموارد البشرية الموجودة
- تحديد نوعية البرامج التدريبية التي يجب التخطيط لها في إطار سياسة ترمين الموارد البشرية

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسات التخطيط للموارد البشرية:

أما عن مستويات التطبيق لأنشطة التخطيط للموارد البشرية، فيمكن تفسيرها كالتالي:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

(1) بالنسبة للمجمع ككل، فإن التخطيط للموارد البشرية محدود جدا حيث أن ما نسبة تطبيق

الممارسات المرتبطة به هي 28%

(2) تنحصر نسب تطبيق الممارسات المرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية في مستويين فقط وهما

التطبيق الضعيف والتطبيق المحدود:

- لا يوجد فرع واحد متحكم في ممارسات التخطيط للموارد البشرية. كل الفروع نسبها تقل عن

50%

- فروع SETS و LEM و SAETI نسب التطبيق فيها هي على التوالي 34% و 27% و 36%. وفق

سلم التقييم، فإنها توجد في المستوى المتوسط

- فروع SETOR و LCTP و LTSPUD بلغت نسبها 24%. وفق سلم التقييم، فإنها توجد في

المستوى الضعيف

(3) بالنسبة لفرع SETS، فبالرغم من امتلاكه لنظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات GPEC

والذي شرع في تطبيقه منذ سنة 2015، إلا أن تدني نسبة التطبيق يعود إلى عدم اكتمال النظام

والذي ركز على جوانب معينة متناسيا جوانب أخرى ذات أهمية في أي نظام تخطيط للموارد البشرية

وهي:

- افتقار النظام المطبق إلى دليل لتصنيف الوظائف

- افتقار النظام إلى مرجعية مرجع للكفاءات

- عدم الاعتماد على مرجع الكفاءات في عملية تقييم السنوي للموارد البشرية

- عدم إعداد حوصلة سنوية للكفاءات يتم على أساسها تحديد احتياجات المؤسسة من

الكفاءات وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في إطار تحسين الكفاءات الموجودة

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات التخطيط للموارد البشرية لفروع مجمع

جايكا:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 22: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات التخطيط للموارد البشرية

عناصر التقييم	SETOR	SAETI	SETS	LCTP	LTP SUD	LTPEST	LTPO	LEM	متوسط المجمع
مهم ومطبق	28	36	60	28	28	32	76	72	42
أقل أهمية مطبق	-	-	6	-	-	-	6	6	2
مهم غير مطبق	34	32	20	34	34	-	14	14	28
أقل أهمية غير مطبق	-	-	-	-	-	34	-	-	-
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	24,80%	27,20%	34,40%	24,80%	36,80%	26,40%	38,40%	28,80%	28,80%
مجموع النقاط المتحصل عليها	62	68	86	62	62	66	96	92	72
العلامة القصوى	100	100	100	100	100	100	100	100	100

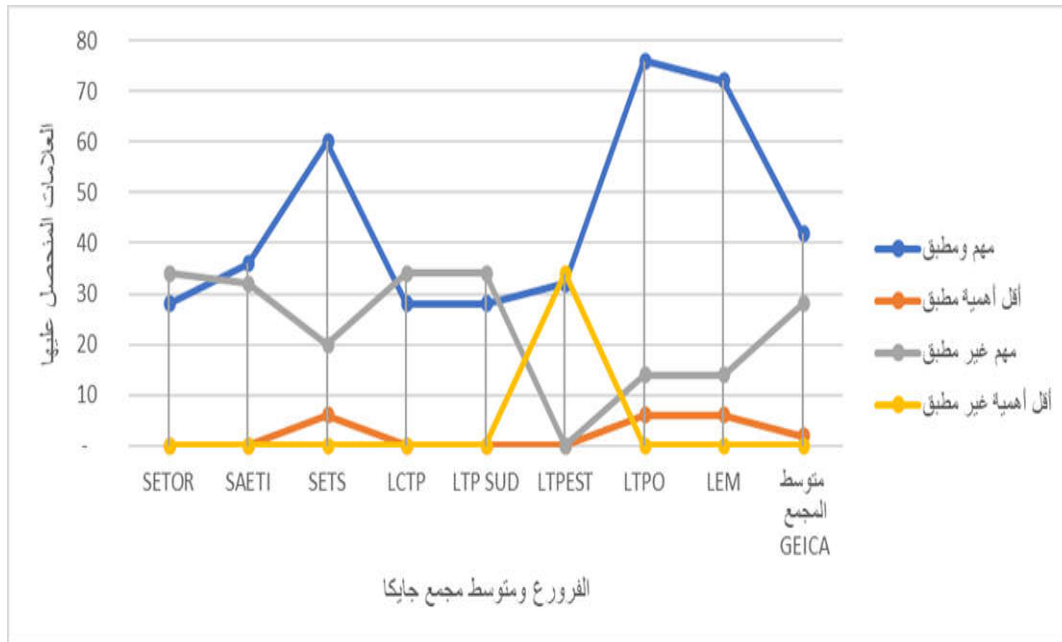
المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء نتائج تحليل استبيان التدقيق

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما

يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

الشكل رقم 14: مستويات تطبيق أنشطة التخطيط للموارد البشرية على ضوء النتائج المتحصل

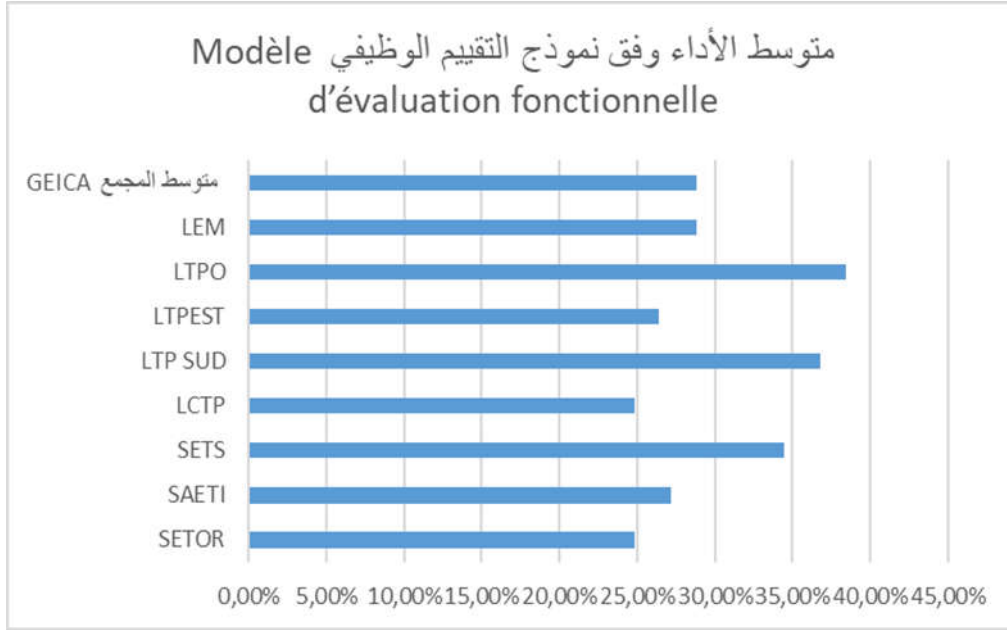
عليها



المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء نتائج تحليل استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 15: متوسط أداء ممارسات التخطيط للموارد البشرية وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء نتائج تحليل استبيان التدقيق

من نتائج التدقيق الموضحة في الجداول والأشكال أعلاه، يستخلص أنه بالنسبة للتخطيط للموارد البشرية هو عدم الاعتماد على الأدوات الحديثة في التخطيط ألا وهي نظام التسيير التنبئي للموارد البشرية والذي، لحد الساعة، لجأ إليه فرع SETS فقط. بالنسبة لهذا الأخير، فقد تم اللجوء إلى وضع نظام للتسيير التنبئي للموارد البشرية والذي اعتمده كأداة يساعدها في تسيير الوظائف. من خلال مراجعة محتوى النظام ونتائج المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة تبين أن هذا النظام لا يشمل على كل المحتويات الضرورية التي تجعل منه أداة فعالة في إدارة الموارد البشرية، حيث أن محتواه هذا يقتصر على ثلاثة وثائق أساسية فقط وهم جرد للوظائف الموجودة على مستوى المؤسسة ومنهجية للتقييم الدوري للعمال وأخيرا بطاقات المنصب منبثقة من تحليل الوظائف.

ما يميز هذا النظام هو:

- في تحليله للوظائف تم اعتماد على المعايير الثلاثة في قياس الكفاءة وهي المعرفة والخبرة والسلوك والتصرف.
 - اقتراح منهجية كانت تفتقر إليها المؤسسة في الحكم على أداء مواردها البشرية من خلال التقييم كل نهاية سنة لعمالها. تقترح هذه المنهجية عدة معايير في الحكم على أداء العامل أهمها الأهداف المحققة نسبة إلى الأهداف المسطرة والجوانب السلوكية والانضباطية والقدرة على التطور.
 - مراجعة بطاقات المنصب على أساس تحليل الوظائف.
- يتضح جيدا لكل ملم بنظم التسيير التنبئي للموارد والكفاءات أن محتوى النظام الذي تعتمده المؤسسة يفتقر لمكونات كثيرة تجعل منه لا يضمن التسيير الفعال للموارد البشرية وأهمها:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جاياكا

- لا يحتوي على دليل للوظائف مما يجعله قاصراً على تأدية جملة من المهام أهمها تحديد مراكز المسؤولية التي تليق بالعمال ووضع سلم الأجور وتحديد الاحتياجات من الأفراد وتسهيل عملية الاستقطاب والتقييم الدوري للأفراد وتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال. هذه المهام هي لب إدارة الموارد البشرية وهي أهم انشغالاتها الدائمة.
- التسيير التنبيئي للموارد والكفاءات نهج استباقي لإدارة الموارد البشرية بل هو أداة تستعين بها المؤسسة تهتم بتطور الوظائف لديها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية على ضوء ما تفرضه البيئة الخارجية من تغيرات والتي تستوجب مراعاة كلا من متطلبات السوق والمنافسة وأيضا التطورات التكنولوجية. هذه الجوانب تفرض على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة لا يمكن مواكبتها إلا بالاعتماد على التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات.

المطلب الثاني: تدقيق إدارة مرونة الموارد البشرية

- فيما يتعلق بهذا المطلب، لقد تضمنت الاستمارة تسعة عناصر من خلالها سيتم قياس فعالية إجراءات إدارة مرونة الموارد البشرية. وجاءت نتائج الاستمارة على النحو التالي:
- الجدول رقم 23: خلاصة تقييم ممارسة إدارة مرونة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جاياكا -

المخاير -

LEM		LTP SUD				LCTP				إدارة مرونة الموارد البشرية		
مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم ومطبق	مهم ومطبق			
		4		4					4	1 عند ارتفاع مستويات النشاط، تقوم المؤسسة بتصحيح عدم التوازن بين الموارد البشرية المتوفرة واحتياجاتها الفعلية الجديدة		
		4		4					4	2 في هذه الحالة، هل يتم اللجوء إلى الاستقطاب		
		3		3					3	3 يتم تصحيح الوضع باستقطاب موارد بشرية جديدة عن طريق عقود محدودة المدة		
	2		2						2	4 في حالة وجود عدم التوازن بين الموارد البشرية الحالية والاحتياج، يتم الاعتماد على تنظيم أوقات العمل		
		4		4					4	5 يتم تصحيح الوضع عن طريق اللجوء إلى الترقية الداخلية		
	2		2						2	6 عند انخفاض مستويات النشاط، تقوم المؤسسة بتصحيح عدم التوازن بين الموارد البشرية الحالية والفائض في العمالة		
	2		2						2	7 من أجل تصحيح الوضع، يتم اللجوء إلى الحالة على البطالة		
										8 في هذه، يتم اللجوء إلى تسريح العمالة الفائضة		
		4		4					4	9 من أجل تصحيح الوضع، يتم اللجوء إلى الحركة الداخلية م تعويل افراد من الأنشطة المتأثرة بانخفاض نشاط أنشطة ذات النشاط العادي (السير العادي)		
		16	3	16					16	المجموع النقاط المتحصل عليها		
0,00%	16,67%	8,33%	44,44%	0,00%	16,67%	8,33%	44,44%	0,00%	16,67%	8,33%	44,44%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
27,78%		27,78%				27,78%				Modèle d'évaluation fonctionnelle	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 24: خلاصة تقييم ممارسة إدارة مرونة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا -

مكاتب الدراسات -

SETS				SAETI				SETOR				إدارة مرونة الموارد البشرية		
مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق		أقل أهمية	مهم ومطبق
			4						4				4	1 عند ارتفاع مستويات النشاط، تقوم المؤسسة بتصحيح عدم التوازن بين الموارد البشرية المتوفرة واحتياجاتها الفعلية الجديدة
			4						4				4	2 في هذه الحالة، هل يتم اللجوء إلى الاستقطاب
		3					3						3	3 يتم تصحيح الوضع باستقطاب موارد بشرية جديدة عن طريق عقود محدودة المدة
		2					2						2	4 في حالة وجود عدم التوازن بين الموارد البشرية الحالية والاحتياج، يتم الاعتماد على تنظيم أوقات العمل
			4						4				4	5 يتم تصحيح الوضع عن طريق اللجوء إلى الترقية الداخلية
		2					2						2	6 عند انخفاض مستويات النشاط، تقوم المؤسسة بتصحيح عدم التوازن بين الموارد البشرية الحالية والفائض في العمالة
		2					2						2	7 من أجل تصحيح الوضع، يتم اللجوء إلى الاحالة على البطالة
														8 في هذه، يتم اللجوء إلى تسريح العمالة الفائضة
			4						4				4	9 من أجل تصحيح الوضع، يتم اللجوء إلى الحركة الداخلية م بتحويل افراد من الأنشطة المتأثرة بانخفاض نشاط إلى أنشطة ذات النشاط العادي (السير العادي)
		6	3	16			6	3	16				6	المجموع النقاط المتحصل عليها
0,00%	16,67%	8,33%	44,44%	0,00%	16,67%	8,33%	44,44%	0,00%	16,67%	8,33%	44,44%			وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
27,78%				27,78%				27,78%				Modèle d'évaluation fonctionnelle		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 25: خلاصة تقييم ممارسة إدارة مرونة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا -

متوسط المجمع -

متوسط المجمع GEICA				إدارة مرونة الموارد البشرية	
مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق		
				4	1 عند ارتفاع مستويات النشاط، تقوم المؤسسة بتصحيح عدم التوازن بين الموارد البشرية المتوفرة واحتياجاتها الفعلية الجديدة
				4	2 في هذه الحالة، هل يتم اللجوء إلى الاستقطاب
			3		3 يتم تصحيح الوضع باستقطاب موارد بشرية جديدة عن طريق عقود محدودة المدة
		2			4 في حالة وجود عدم التوازن بين الموارد البشرية الحالية والاحتياج، يتم الاعتماد على تنظيم أوقات العمل
				4	5 يتم تصحيح الوضع عن طريق اللجوء إلى الترقية الداخلية
		2			6 عند انخفاض مستويات النشاط، تقوم المؤسسة بتصحيح عدم التوازن بين الموارد البشرية الحالية والفائض في العمالة
		2			7 من أجل تصحيح الوضع، يتم اللجوء إلى الاحالة على البطالة
					8 في هذه، يتم اللجوء إلى تسريح العمالة الفائضة
				4	9 من أجل تصحيح الوضع، يتم اللجوء إلى الحركة الداخلية م بتحويل افراد من الأنشطة المتأثرة بانخفاض نشاط إلى أنشطة ذات النشاط العادي (السير العادي)
		6	3	16	المجموع النقاط المتحصل عليها
0,00%	16,67%	8,33%	44,44%		وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
27,78%				Modèle d'évaluation fonctionnelle	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف لممارسات إدارة

مرونة الموارد البشرية كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

1.1 نقاط القوة:

أهم الممارسات الجيدة المتعلقة بإدارة المرونة تكمن فيما يلي:

1) يتم تصحيح عدم التوازن بين الموارد البشرية الحالية والاحتياج في حالة تطور النشاط وذلك باللجوء إلى:

- الاستقطاب من خارج المؤسسة
- الاستقطاب الداخلي من أجل تغطية مناصب العمل الجديدة التي يفرضها توسع النشاط
- اللجوء إلى تحويل الأفراد من الأنشطة المتأثرة بانخفاض نشاط إلى الأنشطة التي تشهد سيرا عاديا

1.2 نقاط الضعف:

1) لا يتم تصحيح عدم التوازن في تركيبة الموارد البشرية في حالات انخفاض وتدهور نشاط المؤسسة بواسطة:

- الاعتماد على إعادة تنظيم أوقات العمل
- تسريح العمال عند انخفاض النشاط المؤسسة
- تسريح اليد العاملة العاطلة

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسات إدارة مرونة الموارد البشرية:

من خلال الجداول أعلاه، يتضح أنه ممارسات إدارة المرونة تطبق بنفس الطريقة ونفس الأسلوب على مستوى فروع المجمع المدروسة حيث أنه بالنسبة للمجمع ككل وكذلك بالنسبة للفروع، فإن النسبة هي نفسها وتقدر بـ 27.78%.

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات إدارة مرونة الموارد البشرية لفروع مجمع

جايكا:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

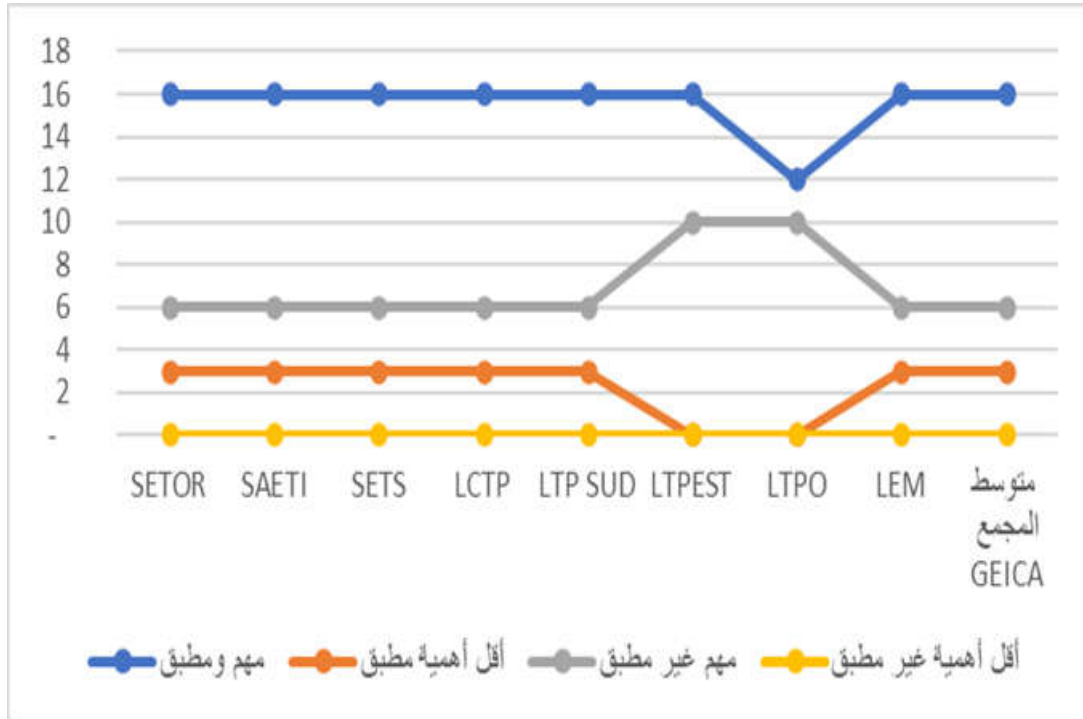
الجدول رقم 26: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات إدارة مرونة الموارد البشرية

LEM	LTPO	LTPEST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
16	12	16	16	16	16	16	16	مهم ومطبق
3	-	-	3	3	3	3	3	أقل أهمية مطبق
6	10	10	6	6	6	6	6	مهم غير مطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية غير مطبق
25	73	26	25	25	25	25	25	المجموع النقاط المتحصل عليها
27,78%	24,44%	28,89%	27,78%	27,78%	27,78%	27,78%	27,78%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
36	36	36	36	36	36	36	36	العلامة القصوى

المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء نتائج تحليل استبيان التدقيق

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

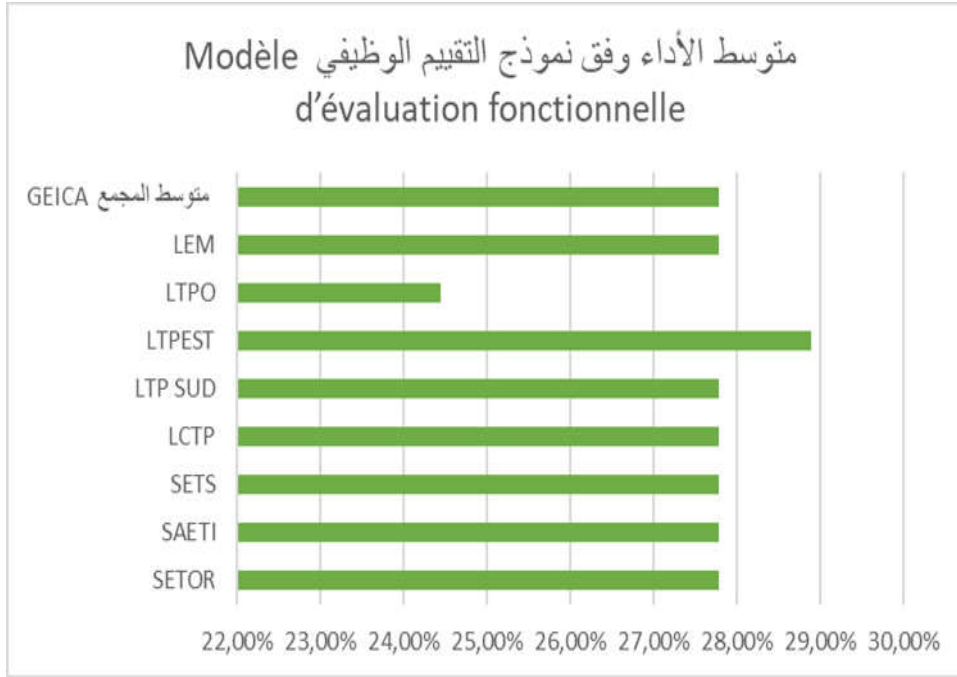
الشكل رقم 16: مستويات تطبيق أنشطة إدارة المرونة للموارد البشرية على ضوء النتائج المتحصل عليها



المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء نتائج تحليل استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 17: متوسط أداء ممارسات إدارة مرونة الموارد البشرية وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة على ضوء نتائج تحليل استبيان التدقيق

وعن تطابق النسب بين الفروع المدروسة فيمكن تفسيرها بأنها راجعة إلى أن عمليات استقطاب اليد العاملة في حالة ارتفاع مستويات النشاط وتسريح اليد العاملة الفائضة عند تدني مستويات النشاط هي من الاعتبارات التي تتضمنها الاتفاقيات الجماعية للفروع. هذه الأخيرة هي موحدة وتخضع للاتفاقية الجماعية للمجمع التي تنظم وتقن كل الاجراءات العملية المتعلقة بعلاقات العمل. وان تعديل حركية الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو بالتسريح تدخل ضمن علاقات العمل.

المطلب الثالث: تدقيق استقطاب الموارد البشرية

فيما يتعلق تدقيق ممارسات استقطاب الموارد البشرية، لقد تضمنت الاستمارة ثمانية العناصر من خلالها سيتم قياس فعالية الإجراءات المتبعة. لقد جاءت نتائج الاستمارة على النحو التالي:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 27: خلاصة تقييم ممارسة استقطاب الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - مكاتب الدراسات -

SETS				SAETH				SETOR				الاستقطاب
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
			4				4				4	1 يتم تحديد الحاجة للتوظيف
			4				4				4	2 يتم التوظيف وفقاً للإجراءات المحددة مسبقاً وبوضوح
			4		2				2			3 إذا كان الأمر كذلك، تؤكد الإجراءات على ضرورة وجود مبررات لاحتياجات التوظيف
	2				2				2			4 يتم الاستناد إلى مرجع الكفاءات من أجل تحديد المهارات الواجب توفرها في الشخص المراد توظيفه
	2				2				2			5 يستخدم هذا المرجع في تحديد بطاقة المنصب للشخص المراد توظيفه
			4				4				4	6 يتم استدعاء المرشحين من أجل المقابلة في أي عملية توظيف
	2		4		2		4		2		4	7 إذا كان الأمر كذلك، يتم تحديد تقييم المرشحين واختيار أفضلهم
	2				2				2			8 إذا كان الأمر كذلك، يتم تحديد شروط وطاقم الموظفين الجدد
-	8	-	20	-	10	-	16	-	10	-	16	المجموع النقاط المتصل عليها
0%	25%	0%	63%	0%	31%	0%	50%	0%	31%	0%	50%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
35,00%				32,50%				33%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإجابة على استمارة استبيان التدقيق

الجدول رقم 28: خلاصة تقييم ممارسة استقطاب الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - المخابر -

LEM				LTPO				LTP EST				LTP SUD				LCTP				الاستقطاب
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
			4				4				4				4				4	1 يتم تحديد الحاجة للتوظيف
			4				4				4				4				4	2 يتم التوظيف وفقاً للإجراءات المحددة مسبقاً وبوضوح
		2					4		2				2						2	3 إذا كان الأمر كذلك، تؤكد الإجراءات على ضرورة وجود مبررات لاحتياجات التوظيف
	2				2				2				2						2	4 يتم الاستناد إلى مرجع الكفاءات من أجل تحديد المهارات الواجب توفرها في الشخص المراد توظيفه
	2				2				2				2						2	5 يستخدم هذا المرجع في تحديد بطاقة المنصب للشخص المراد توظيفه
			4				4				4				4				4	6 يتم استدعاء المرشحين من أجل المقابلة في أي عملية توظيف
	2		4		4		4		2		4		2		4				4	7 إذا كان الأمر كذلك، يتم تحديد تقييم المرشحين واختيار أفضلهم
	2				4		4		2				2						2	8 إذا كان الأمر كذلك، يتم تحديد شروط وطاقم الموظفين الجدد
-	10	-	16	-	4	-	24	-	10	-	16	-	10	-	16	-	10	-	16	المجموع النقاط المتصل عليها
0%	31%	0%	50%	0%	13%	0%	75%	0%	31%	0%	50%	0%	31%	0%	50%	0%	31%	0%	50%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
32,50%				35,00%				32,50%				32,50%				32,50%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإجابة على استمارة استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 29: خلاصة تقييم ممارسة استقطاب الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا – متوسط المجمع -

متوسط المجمع				الاستقطاب
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	
-	-	-	4	1 يتم تحديد الحاجة للتوظيف
-	-	-	4	2 يتم التوظيف وفقاً لإجراءات المحددة مسبقاً وبوضوح
-	2	-	1	3 إذا كان الأمر كذلك، تؤكد الإجراءات على ضرورة وجود مبررات لاحتياجات التوظيف
-	2	-	-	4 يتم الاستناد إلى مرجع الكفاءات من أجل تحديد المهارات الواجب توفرها في الشخص المراد توظيفه
-	2	-	-	5 يستخدم هذا المرجع في تحديد بطاقة المنصب للشخص المراد توظيفه
-	-	-	4	6 يتم استدعاء المرشحين من أجل المقابلة في أي عملية توظيف
-	2	-	4	7 إذا كان الأمر كذلك، يتم تحديد تقييم المرشحين واختيار أفضلهم
-	2	-	-	8 إذا كان الأمر كذلك، يتم تحديد شروط ودمج الموظفين الجدد
-	10	-	17	المجموع النقاط المتصل عليها
0%	30%	0%	52%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
32,92%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحتويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف لممارسات

استقطاب الموارد البشرية كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

1.1 نقاط القوة:

- 1) الاعتماد على إجراءات تنظيمية تحدد وتنظم عملية الاستقطاب من مرحلة تحديد الاحتياج إلى مرحلة التوظيف
- 2) لا يتم توظيف عمال جدد إلا بعد التأكد من وجود احتياج حقيقي
- 3) يتم تحديد الحاجة للاستقطاب بناء على جملة من الاعتبارات منها وجود مناصب عمل شاغرة نتجت عن المغادرة أو تعديل في تنظيم العمل أو توسع النشاط
- 4) يتم انتقاء العمال الجدد باتباع جملة من الخطوات الموضوعية منها استدعاء المترشحين واجراء المقابلات الشخصية معهم.
- 5) يتم تقييم المترشحين واختبار معارفهم ومهاراتهم واختيار أفضلهم.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

1.2 نقاط الضعف

- 1) لا يتم الاعتماد على مرجعية الكفاءات في تحديد المهارات الواجب توفرها في الشخص المراد توظيفه. يرجع ذلك لغياب نظام للتسيير التنبيئي للوظائف والكفاءات على مستوى معظم الفروع، وحتى التي لديها هذا النظام فإنه غير كامل لأنه لا يشمل على هذه المرجعية.
- 2) لا يتم في كل الحالات اعداد بطاقة خاصة بالمنصب المراد شغله. هذه البطاقة يجب أن توضح العلاقات العمودية والأفقية لشاغل المنصب ولمهمته وللمهام الواجب القيام بها والمسؤولياته.
- 3) لا يتم الاعتماد على الإجراءات واضحة في دمج العمال الجدد الذين تم توظيفهم. هذه العملية جد مهمة من أجل تسهيل عملية اندماج هؤلاء داخل المؤسسة واكسابهم العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة.

3. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسات استقطاب الموارد البشرية:

من خلال الجداول أعلاه، يتضح أنه ممارسات استقطاب الموارد البشرية متقاربة بين مختلف الفروع. بالنسبة للمجمع ككل، فإن المتوسط يقدر بـ 32,92% وهي النسبة تقريبا نفسها لكل الفروع والتي تتراوح بين 35% بالنسبة لفرع SETS و 32,50% بالنسبة لباقي الفروع. ويتميز فرع SETS عن باقي الفروع في نشاط واحد وهو أنه لا يلجأ إلى استقطاب يد عاملة جديدة إلا وجود احتياجات من الموارد البشرية محددة بوضوح في خطة إدارة الموارد البشرية، وهو الشيء الذي تفتقده الفروع الأخرى التي تتشابه في تطبيق باقي إجراءات الاستقطاب.

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات استقطاب الموارد البشرية لفروع مجمع

جايكا:

الجدول رقم 30: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات استقطاب الموارد البشرية

متوسط المجمع GEICA	LEM	LTPO	LTPEST	LCTP	LTP SUD	SETS	SAETI	SETOR	العناصر
17	16	24	16	16	16	20	16	16	مهم ومطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية مطبق
10	10	4	10	10	10	8	10	10	مهم غير مطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية غير مطبق
26	26	26	26	26	26	28	26	26	المجموع النقاط المتحصل عليها
32,92%	32,50%	35,00%	32,50%	32,50%	32,50%	35,00%	32,50%	32,50%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي
32	32	32	32	32	32	32	32	32	العلامة القصوى

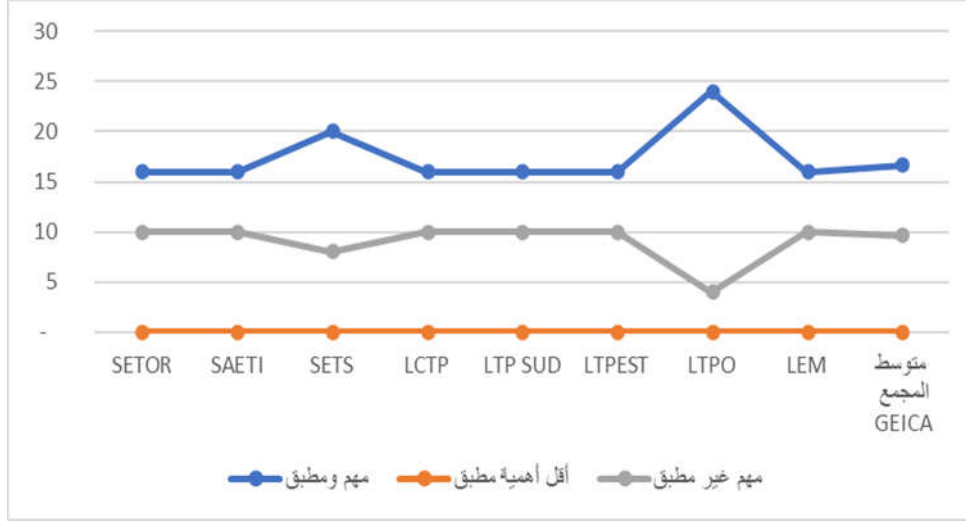
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما

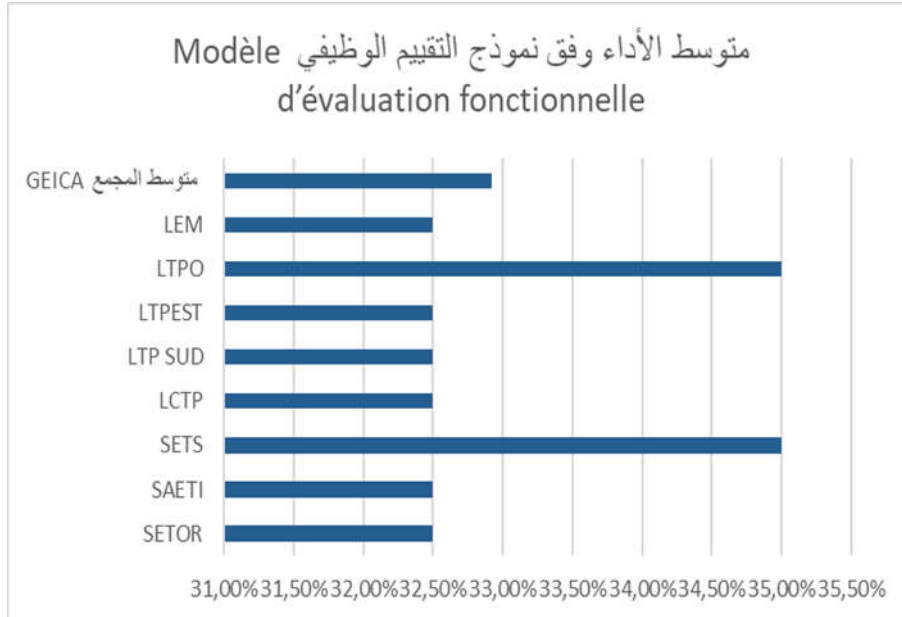
يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

الشكل رقم 18: مستويات تطبيق أنشطة استقطاب الموارد البشرية على ضوء النتائج المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 19: متوسط أداء ممارسات الاستقطاب وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

ما يمكن قوله عن الاستقطاب على مستوى كل الفروع أنه توجد الكثير من الممارسات الجيدة

والمتحكم فيها على غرار تحديد الجدي للاحتياج والمقابلات والتقييم، ومع ذلك تبقى الكثير من النقائص

البالغة الأهمية وهي التي أثرت على تدنى مستوى ممارسات الاستقطاب كغياب مرجعية الكفاءات وغياب

لوصف للمنصب المراد شغله وعدم اتباع اجراءات ادماج العمال الجدد في المؤسسة. كل هذه النقائص

سببها ضعف التخطيط للموارد البشرية وعدم الاعتماد على نظام للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المبحث الثاني: تدقيق ممارسات الأجور وفق نهج المزيج الاجتماعي

تم التدقيق في الأنشطة الرئيسية التي تدخل ضمن ثلاثة ممارسات لسياسة الأجور والمكافآت وهي التفاوض الجماعي ونظام الحوافز وإدارة الكتلة الأجرية. وتم تخصيص مطلب خاص بكل ممارسة. فيما يلي نتائج التدقيق فيها.

المطلب الأول: تدقيق التفاوض الجماعي

تضمن استبيان التدقيق كل الأنشطة التي تدخل ضمن التفاوض الجماعي على نظام الأجور في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. احتوت الاستمارة على 12 عنصر شملت كل ما يجب أن توليه أي مؤسسة من أهمية من أجل ضمان تفاوض على الأجور.

توضح الجداول الثلاثة الموالية نتائج التدقيق.

الجدول رقم 31: خلاصة تقييم عملية التفاوض الجماعي على مستوى فروع مجمع جايكا-

مكاتب الدراسات -

SETS				SAETI				SETOR				التفاوض الجماعي	
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم مطبق		
		4		2				2				1	يتم تصنيف الاجور على أسس قائمة الوظائف التي تشكل جزءا من نظام التسيير الشبكي للوظائف والكفاءات
		4		2				2				2	من هذا التصنيف، تبنى شبكة لترتيب الوظائف
		4		2				2				3	تعتمد المؤسسة على شبكة تصنيف الوظائف في تسعير هالأجور
	2			2				2				4	تضع شبكة تصنيف الوظائف الى التفاوض الجماعي مع الشرك الإجماعي
		4				4				4		5	يضع نظام تسعير المنصب الى التفاوض مع الشرك الإجماعي
		4				4				4		6	يتم اعداد شبكة الاجور على أسس نظام تسعير المنصب
		4				4				4		7	يتم التفاوض على شبكة الأجور مع الشرك الإجماعي
		4				4				4		8	يشمل الأجر المنفوع للعمل على جزء يخص المؤهلات وجزء يخص الاداء
		4				4				4		10	يحتوى الجزء من الأجر الذي يخص المؤهلات على اجز قاعلي وعلى تعويضات فدية اخرى
		4				4				4		11	يشمل الأجر الخاص بالمؤهلات على تعويض عن الاقية
		4				4				4		12	يشمل الأجر الخاص بالمؤهلات على تعويضات فدية تخصص ظروف العمل
	2	-	40	-	8	-	28	-	8	-	28		مجموع النقاط المتحصل عليها
0%	4%	0%	83%	0%	17%	0%	58%	0%	17%	0%	58%		وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
			70,00%		60,00%				60,00%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 32: خلاصة تقييم عملية التفاوض الجماعي على مستوى فروع مجمع جايكا-

مخابر -

LEM		LTPO		LTPEST		LTPSUD		LCTP		التفاوض الجماعي	
أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق		
			2		2		2		2	1 يتم تصنيف الأجور على أساس قيمة الوظائف التي تشكل جزءاً من نظام التسير التنبؤي للوظائف والكفاءات	
			2		2		2		2	2 من هذا التصنيف، تبنى شبكة لترتيب الوظائف	
			2		2		2		2	3 تعتمد المؤسسة على شبكة تصنيف الوظائف في تسعيرها للأجور	
	2		2		2		2		2	4 تخضع شبكة تصنيف الوظائف إلى التفاوض الجماعي مع الشركاء الاجتماعيين	
		4		4			2		4	5 يخضع نظام تسعير المناصب إلى التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين	
		4		4			4		4	6 يتم إعداد شبكة الأجور على أساس نظام تسعير المناصب	
		4		4			4		4	7 يتم التفاوض على شبكة الأجور مع الشركاء الاجتماعيين	
		4		4			4		4	8 يشمل الأجر المدفوع للعمال على جزء يخص المؤهلات وجزء يخص الأداء	
		4		4			4		4	10 يحتوي الجزء من الأجر الذي يخص المؤهلات على أجر قاعدي وعلى تعويضات فردية أخرى	
		4		4			4		4	11 يشمل الأجر الخاص بالمؤهلات على تعويض عن الأقدمية	
		4		4			4	2		12 يشمل الأجر الخاص بالمؤهلات على تعويضات فردية تخص ظروف العمل	
	2		8		8		24		10	24	مجموع النقاط المتحصل عليها
	0%	4%	0%	58%	0%	17%	0%	58%	0%	17%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
	50,00%		60,00%		53,33%		56,67%		56,67%		متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 33: خلاصة تقييم عملية التفاوض الجماعي على مستوى فروع مجمع جايكا-

متوسط المجمع -

متوسط المجمع GEICA				التفاوض الجماعي
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
-	1,75	0,25	0,50	1 يتم تصنيف الأجور على أساس قائمة الوظائف التي تشكل جزءاً من نظام التسير التنبؤي للوظائف والكفاءات
-	1,75	0,25	0,50	2 من هذا التصنيف، تبنى شبكة لترتيب الوظائف
-	1,75	0,25	0,50	3 تعتمد المؤسسة على شبكة تصنيف الوظائف في تسعيرها للأجور
-	2,25	0,25	-	4 تخضع شبكة تصنيف الوظائف إلى التفاوض الجماعي مع الشركاء الاجتماعيين
-	0,25	-	3,00	5 يخضع نظام تسعير المناصب إلى التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين
-	-	-	4,00	6 يتم إعداد شبكة الأجور على أساس نظام تسعير المناصب
-	-	-	4,00	7 يتم التفاوض على شبكة الأجور مع الشركاء الاجتماعيين
-	-	-	4,00	8 يشمل الأجر المدفوع للعمال على جزء يخص المؤهلات وجزء يخص الأداء
-	-	-	4,00	10 يحتوي الجزء من الأجر الذي يخص المؤهلات على أجر قاعدي وعلى تعويضات فردية أخرى
-	-	-	4,00	11 يشمل الأجر الخاص بالمؤهلات على تعويض عن الأقدمية
-	0,25	-	3,50	12 يشمل الأجر الخاص بالمؤهلات على تعويضات فردية تخص ظروف العمل
-	8,00	1,00	28,00	مجموع النقاط المتحصل عليها
0,00%	16,67%	2,08%	58,33%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
	61,67%			متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف

المرتبطة بعملية التفاوض الجماعي كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجدول السابق، يلاحظ وجود بعض نقاط القوة والكثير من نقاط

الضعف وهي كالتالي:

1.1 نقاط القوة:

(1) يتم التفاوض مع الشريك الاجتماعي على تسعيرة الأجور وعلى شبكة الأجور وفق ما يقتضيه

وينص عليه القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

(2) يشمل الأجر المدفوع للعمال على جزء يخص المؤهلات وجزء يخص الأداء.

(3) يحتوي الجزء من الأجر الذي يخص المؤهلات على اجر قاعدي وعلى باقي التعويضات كالأقدمية

وظروف العمل

1.2 نقاط الضعف:

(1) باستثناء فرع SETS الذي يمتلك للنظام للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، فإن باقي الفروع لا

تقوم بتصنيف الوظائف على أسس علمية وموضوعية.

(2) لا تخضع شبكة تصنيف الوظائف إلى التفاوض الجماعي مع الشريك الاجتماعي بل يتم التفاوض

مباشرة على تسعيرة الأجر وعلى شبكة الأجور.

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن عملية التفاوض الجماعي:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق للعمليات التي تدخل التفاوض الجماعي لفروع مجمع

جايكا:

الجدول رقم 34: حوصلة مستويات تقييم عملية التفاوض الجماعي

مؤشر المجمع GEICA	LEM	LTPO	LTPEST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	العنصر
28	28	28	24	24	24	40	28	28	مهم ومطبق
1	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية مطبق
8	2	8	8	10	10	2	8	8	مهم غير مطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية غير مطبق
37	30	36	32	34	34	42	36	36	مجموع النقاط المتحصل عليها
48	48	48	48	48	48	48	48	48	العلامة القصوى
61,67%	50,00%	60,00%	53,33%	56,67%	56,67%	70,00%	60,00%	60,00%	Modèle d'évaluation fonctionnelle للتقييم الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

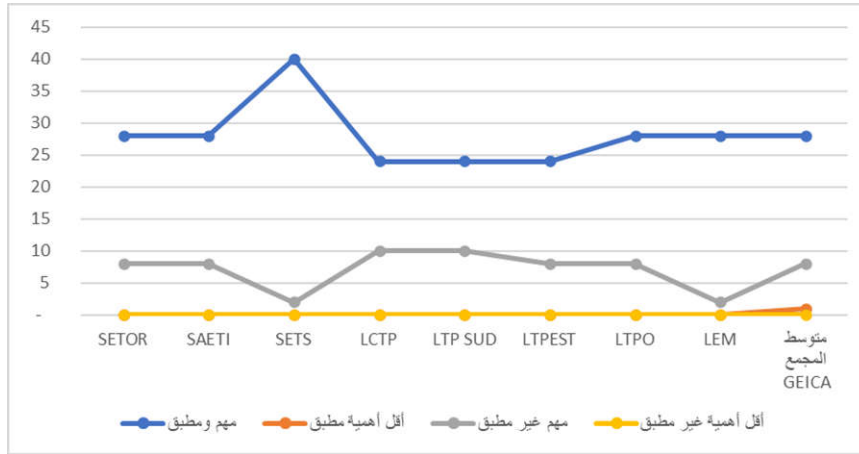
أما عن مستويات التطبيق للعمليات التي تدخل ضمن متطلبات التفاوض الجماعي فيمكن تفسيرها كالتالي:

- تشير الأرقام إلى التقارب في تطبيق الممارسات المرتبطة بالتفاوض الجماعي بين مختلف الفروع، حيث تتراوح النسب بين 53,33% بالنسبة لفروع LTP SUD وفرع LEM و70% بالنسبة لفروع SETS مع متوسط المجمع الذي 61,67%
- يتميز فرع SETS عن باقي الفروع كونه يعتمد على نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في تصنيف الوظائف وفي تسعيرها

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

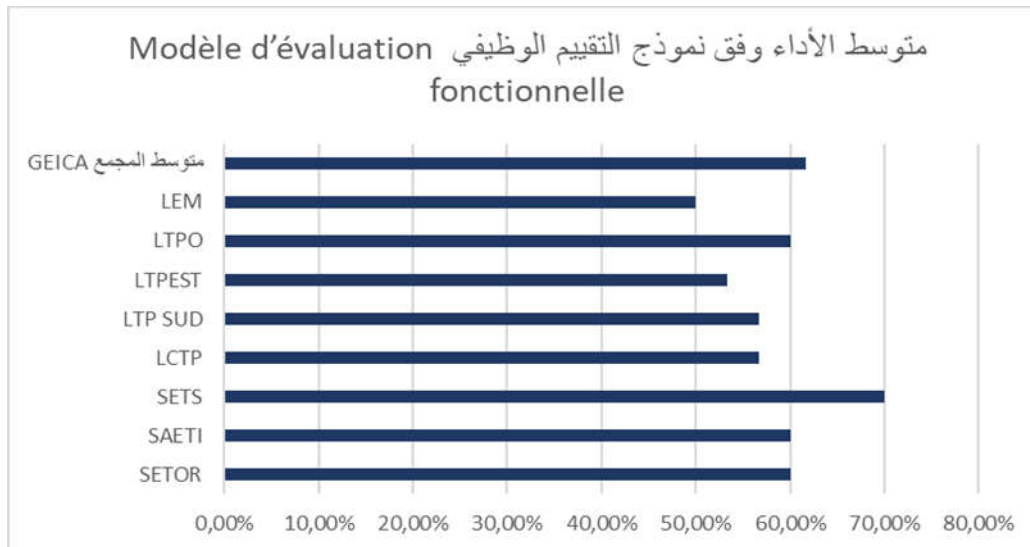
الشكل رقم 20: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالتفاوض الجماعي على ضوء

النتائج المتحصل عليها



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 21: متوسط أداء عمليات التفاوض الجماعي وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

فيما يخص التفاوض الجماعي وتفسيرا للأرقام الظاهرة أعلاه، فإنه ومن من تحليل الاتفاقية الجماعية للقطاع يتضح أن نظام الأجور المعمول به يتطابق مع ما جاء به القانون 90-11 الصادر في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل. إذ يلاحظ أن الأجر الأساسي يتكون من الأجر القاعدي والتعويضات المرتبطة بالمنصب:

- الأجر القاعدي: وهو الذي يفصله سلم الأجور ونصت عليه المادة 80 من القانون 90-11، حيث أنه بالنسبة لكل منصب عمل داخل المؤسسة تمنح نقطة استدلالية والتي بعد حسابها، تم تحديد القيمة المالية للنقطة، هذه الأخيرة موحدة بالنسبة لكل المناصب داخل المجمع.
- التعويضات الثابتة: والتي تسمى أيضا بالتعويضات المرتبطة بمنصب العمل والتي فصلتها المادة 81 من القانون 90-11 هذه التعويضات وهي التعويضات الخاصة الأقدمية والتعويضات مقابل الساعات الإضافية والتعويضات المتعلقة بالعمل التناوبي ومنحة الضرر وتعويضات العمل الليلي وعلاوة المنطقة والتي يحتويها الجدول أدناه:

الجدول رقم 35: التعويضات الممنوحة

نوع التعويض	الحد الأدنى	الحد الأقصى
تعويض الضرر	15 % من الأجر	35 % من الأجر
تعويضات الخبرة المهنية	1 %	72 %
تعويضات المنطقة الجغرافية	10 %	125 %
تعويضات الجزافية للخدمة	20 أجر قاعدي	
تعويضات التوفر	10 %	20 %

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات مجمع جايكا

المطلب الثاني: تدقيق نظام الحوافز

تضمن استبيان التدقيق كل الأنشطة التي تدخل ضمن نظام الحوافز. احتوت الاستمارة على سبعة (07) عنصر شملت كل ما يجب أن توليه أي مؤسسة من أهمية من أجل ضمان تطبيق نظام حوافز فعال.

توضح الجداول الثلاثة الموالية نتائج التدقيق.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 36: خلاصة تقييم نظام الحوافز المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا - مكاتب الدراسات -

SETS				SAETI				SETOR				نظام الحوافز والمكافآت	
مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم		
			4				4				4	1	يشمل الأجر الخاضع بالإداء على عوارز المرود الفردي وعوارز المرود الجماعي
			4				4				4	2	يتم منح عوارز المرود الفردي على أساس اهداف كدية تم تحقيقها فعلا
			4				4				4	3	يتم منح عوارز المرود الجماعي على أساس اهداف مسطرة المؤسسة لكل نمازين تحقيقها فعلا
			4				4				4	4	في تقييم الاداء الفردي والجماعي، يتم الاضطلاع على مؤشرات قبلة للقيام تم وضعها بكل موضوعية
			4				4				4	5	يستفيد العمال من تخفيضات مالية على شكل حصص من الأرباح تتناسب وأداء المؤسسة
			4				4				4	6	يستفيد العمال جماعيا من حصص الأرباح
			4				4				4	7	يستفيد العمال سواسية من حصص الأرباح مما كانت الفئة المهنية التي يشتمون اليها
			28				28				28	مجموع النقاط المتصل عليها	
			100%				100%				100%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	
			100,00%				100,00%				100,00%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 37: خلاصة تقييم نظام الحوافز المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا -

المخابر -

LEM				LTPD				LTPST				LTPSUD				LCTP				نظام الحوافز والمكافآت	
مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم	مهم وغير مهم				
			4				4				4				4				4	1	يشمل الأجر الخاضع بالإداء على عوارز المرود الفردي وعوارز المرود الجماعي
			4				4				4				4				4	2	يتم منح عوارز المرود الفردي على أساس اهداف كدية تم تحقيقها فعلا
			4				4				4				4				4	3	يتم منح عوارز المرود الجماعي على أساس اهداف مسطرة المؤسسة لكل نمازين تحقيقها فعلا
			4				4				4				4				4	4	في تقييم الاداء الفردي والجماعي، يتم الاضطلاع على مؤشرات قبلة للقيام تم وضعها بكل موضوعية
			4				4				4				4				4	5	يستفيد العمال من تخفيضات مالية على شكل حصص من الأرباح تتناسب وأداء المؤسسة
			4				4				4				4				4	6	يستفيد العمال جماعيا من حصص الأرباح
			4				4				4				4				4	7	يستفيد العمال سواسية من حصص الأرباح مما كانت الفئة المهنية التي يشتمون اليها
			28				28				28				28				28	مجموع النقاط المتصل عليها	
			100%				100%				100%				100%				100%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	
			100,00%				100,00%				100,00%				100,00%				100,00%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 38: خلاصة تقييم نظام الحوافز المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا - متوسط المجمع -

متوسط المجمع GEICA				نظام الحوافز والمكافآت	
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق		
-	-	-	4,00	يشمل الأجر الخاص بالأداء على علاوات المردود الفردي وعلاوات المردود الجماعي	1
-	-	-	4,00	يتم منح علاوات المردود الفردي على أساس أهداف كمية تم تحقيقها فعلا	2
-	-	-	4,00	يتم منح علاوات المردود الجماعي على أساس أهداف مسطرة للمؤسسة ككل تمارين تحقيقها فعلا	3
-	-	-	4,00	في تقييم الأداء الفردي والجماعي، يتم الاعتماد على مؤشرات قابلة للقياس تم وضعها بكل موضوعية	4
-	-	-	4,00	يستفيد العامل من تحفيز مالي على شكل حصص من الأرباح تتناسب وأداء المؤسسة	5
-	-	-	4,00	يستفيد العامل جماعيا من حصص الأرباح	6
-	-	-	4,00	يستفيد العامل سواسية من حصص الأرباح مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها	7
-	-	-	28	مجموع النقاط المتحصل عليها	
0%	0%	0%	100%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	
100,00%				Modèle d'évaluation fonctionnelle متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحتويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف

المرتبطة بنظام الحوافز كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجدول السابق، يلاحظ أن الممارسات التي تطبقها فروع المجمع

كلها نقاط قوة وأنه لا توجد نقاط ضعف بارزة:

(1) يشمل الأجر الخاص بالأداء على علاوات المردود الفردي وعلاوات المردود الجماعي.

(2) تمنح علاوات المردود الفردي على أساس أهداف كمية تم تحقيقها فعلا وتمنح علاوات المردود

الجماعي على أساس أهداف مسطرة للمؤسسة ككل يتم تحقيقها فعلا.

(3) يتم قياس الأداء الفعلي الفردي والجماعي قبل منح أي علاوة.

(4) يستفيد العمال من حصص من الأرباح السنوية التي تحققها الفروع.

(5) تمنح الأرباح للعمال بالتساوي بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمون إليها.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسات التخطيط للموارد البشرية:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات التخطيط للموارد البشرية لفروع مجمع

جايكا:

الجدول رقم 39: حوصلة مستويات تقييم نظام الحوافز

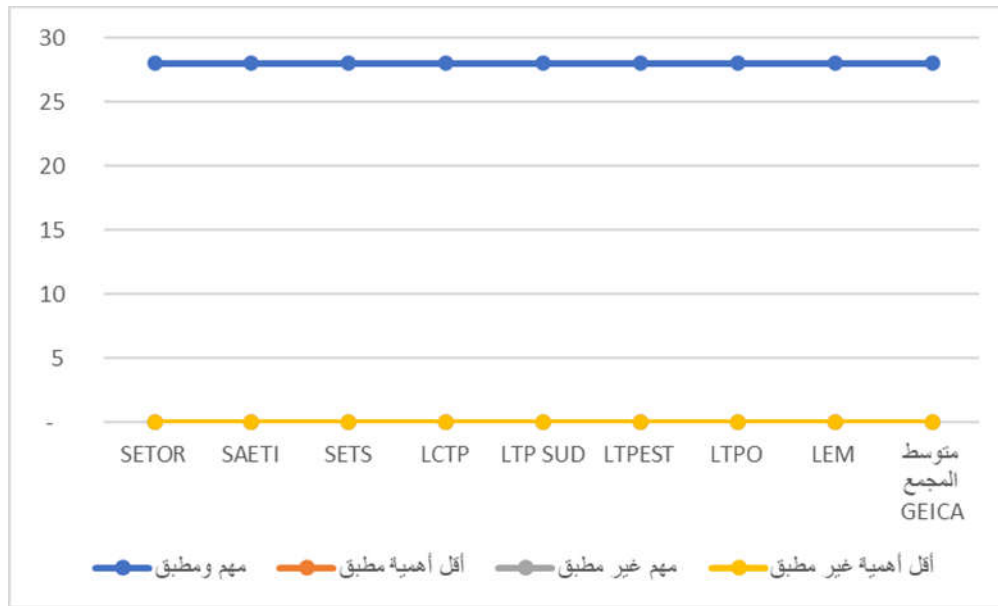
العناصر	SETOR	SAETI	SETS	LCTP	LTP SUD	LEM	متوسط المجمع
مهم ومطبق	28	28	28	28	28	28	28
أقل أهمية مطبق	-	-	-	-	-	-	-
مهم غير مطبق	-	-	-	-	-	-	-
أقل أهمية غير مطبق	-	-	-	-	-	-	-
مجموع النقاط المتحصل عليها	28	28	28	28	28	28	28
العلامة القصوى	28	28	28	28	28	28	28
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

تشير الأرقام أعلاه إلى أن كل الفروع تطبق نفس نظام الحوافز وأن هذا الأخير يعتمد على منح العلاوات الفردية والجماعية ومنح العمال حصصاً من الأرباح السنوية بالنسبة للفروع التي تستطيع تحقيق أرباح.

الشكل رقم 22: مستويات تطبيق الممارسات المرتبطة بنظام الحوافز على ضوء النتائج المتحصل

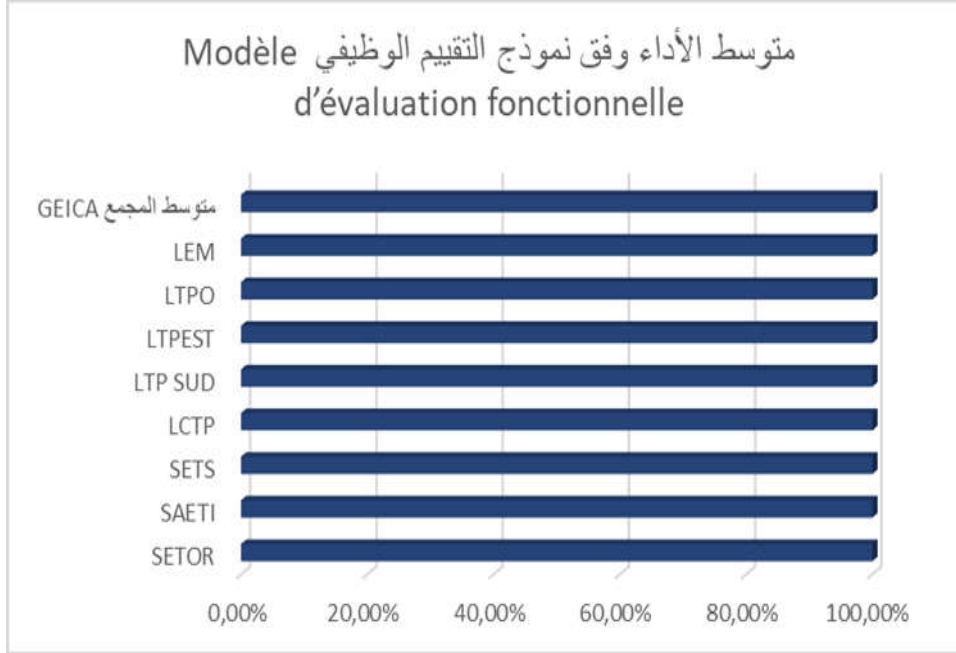
عليها



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 23: متوسط أداء ممارسات نظام الحوافز وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

- (1) تحليلاً لشبكة الأجور ولنظام التعويضات المطبق من طرف كل فروع مجمع جايكا يتبين أنه يحتوي على العلاوات والمكافآت المرتبطة بالعوامل الاقتصادية والمالية ويكون أساس حسابها ومنحها إما الانتاجية الجماعية للعمال أو إنتاجية العمل الفردي والتي تنعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة. يستفيد العمال من مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي بشرط تحقيق مستويات الانتاج المقررة في برامج والخطط السنوية للإنتاج. في منح هذه المكافآت يشترط أن تكون النتائج التقديرية المتوقعة مصادق عليها من طرف هيئات التسيير للمؤسسة والمتمثلة في مجلس الإدارة على وجه الخصوص.
- (2) توجد المنح المختلفة والتي ترتبط بظروف العمل والتي يدخل ضمنها منحة القفة ومنحة النقل وبعض المنح الأخرى مثل استعمال السيارة الشخصية لأداء الخدمة والتكفل بالإيجار أو اللباس الذي يدخل في متطلبات شغل منصب العمل وبعض الخدمات أخرى مثل تحمل المؤسسة لمصاريف الهاتف النقال والانترنت.
- (3) بالنسبة للفروع التي تحقق أرباحاً سنوية، فإنها تمنح لعمالها حصة منها تقررها الجمعيات العامة العادية السنوية التي تجتمع وتصادق على نتائج أعمال الفروع. ويخضع المبلغ الممنوح للعمال إلى السلطة التقديرية للجمعية العامة الذي تحدده وفق اعتبارين، الأول مستوى الأرباح المحققة والثاني وفق الوضعية المالية لكل فرع.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المطلب الثالث: تدقيق إدارة الكتلة الأجرية

تضمن استبيان التدقيق كل الأنشطة التي تدخل ضمن نظام إدارة الكتلة الأجرية. احتوت الاستمارة على ستة (06) عنصر شملت كل ما يجب أن توليه أي مؤسسة من أهمية من أجل التحكم في الكتلة الأجرية.

توضح الجداول الثلاثة الموالية نتائج التدقيق.

الجدول رقم 40: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع

جايكا- مكاتب الدراسات -

SETS		SAETI				SETOR				الدارة الكتلة الأجرية	
مهم غير	مهم	مهم وغير	مهم	مهم وغير	مهم	مهم وغير	مهم	مهم وغير	مهم		
مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق		
		4			4				4	1 في تحديد كتلة الأجرية، يتم مراعاة انعكاسها على التوازن المالي للمؤسسة	
		4	2				2			2 تغير كتلة الأجرية جزءاً من البيئة المالية للمؤسسة	
		4	2				2			3 يتم تقدير الكتلة الأجرية للمؤسسة على مدى ثلاث سنوات (المتوسط)	
		4			4				4	4 يتم تقدير التوازن المالي للمؤسسة، يتم مراعاة تطور الكتلة الأجرية	
		4	2				2			5 في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط يتم مراعاة الزيادات والعمالة الجارية وكذلك الزيادات حسب الفئات المهنية	
		4	2				2			6 في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط يتم مراعاة تطور تركيبة اليد العاملة	
		24	8		8		8		8	مجموع النقاط المتصل عليها	
0%	0%	100%	33%	0%	33%	0%	33%	0%	33%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	
100,00%		66,67%				66,67%				66,67%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 41: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع

جايكا- المخابر-

LEM		LPO		LPEST		LPSUD		LCTP		الدارة الكتلة الأجرية		
مهم غير	مهم	مهم غير	مهم	مهم وغير	مهم	مهم غير	مهم	مهم وغير	مهم			
مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق			
		4		4		4		4		4	1 في تحديد كتلة الأجرية، يتم مراعاة انعكاسها على التوازن المالي للمؤسسة	
2			2			2			2		2 تغير كتلة الأجرية جزءاً من البيئة المالية للمؤسسة	
		4	2			2		4		2	3 يتم تقدير الكتلة الأجرية للمؤسسة على مدى ثلاث سنوات (المتوسط)	
		4		4				4		4	4 يتم تقدير التوازن المالي للمؤسسة، يتم مراعاة تطور الكتلة الأجرية	
2			2			2		2			5 في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط يتم مراعاة الزيادات والعمالة الجارية وكذلك الزيادات حسب الفئات المهنية	
2			2			2		2			6 في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط يتم مراعاة تطور تركيبة اليد العاملة	
	6		8		8		8		6		8	مجموع النقاط المتصل عليها
0%	25%	0%	50%	0%	33%	0%	33%	0%	25%	0%	33%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
75,00%		66,67%		66,67%		75,00%		66,67%		66,67%		متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 42: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا - متوسط المجمع -

متوسط المجمع GEICA				إدارة الكتلة الأجرية
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
-	-	-	4,00	1 في تحديد الكتلة الأجرية، يتم مراعاة انعكاساتها على التوازن المالي للمؤسسة
-	1,75	-	0,50	2 تعتبر الكتلة الأجرية جزءاً من السياسة المالية للمؤسسة
-	1,25	-	1,50	3 يتم تقدير الكتلة الأجرية للمؤسسة على مدى ثلاثة سنوات المقبلة (المدى المتوسط)
-	-	-	4,00	4 يتم تقدير التوازن المالي للمؤسسة، يتم مراعاة تطور الكتلة الأجرية
-	1,75	-	0,50	5 في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط يتم مراعاة الزيادات العامة للأجور وكذلك الزيادات حسب الفئات المهنية
-	1,75	-	0,50	6 في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط يتم مراعاة تطور تركيبة اليد العاملة
-	7	-	11	مجموع النقاط المتصل عليها
0%	27%	0%	46%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
72,92%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف

المرتبطة بعملية إدارة الكتلة الأجرية كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجدول السابق، يلاحظ أن الممارسات التي تطبقها فروع المجمع

تحتوي على بعض نقاط قوة وبعض نقاط ضعف نبيها كالتالي:

1.1 نقاط القوة:

- 1) يتم تحديد حجم الكتلة الأجرية على المدى المتوسط والطويل.
- 2) يتم مراعاة انعكاسات الكتلة الأجرية على التوازن المالي للفروع.

1.2 نقاط الضعف:

- 1) لا تعتبر الكتلة الأجرية جزءاً من السياسة المالية للمؤسسة.
- 2) في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط لا يتم مراعاة الزيادات العامة للأجور وكذلك الزيادات حسب الفئات المهنية
- 3) في تقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط لا يتم مراعاة تطور تركيبة اليد العاملة.

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن إدارة الكتلة الأجرية:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات التي تدخل ضمن إدارة الكتلة الأجرية لفروع

مجمع جايكا:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 43: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع

جايكا

متوسط المجمع	LEM	LTPO	LTPEST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	العناصر
14	12	8	8	12	12	24	12	12	مهم ومطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية مطبق
5	6	8	8	6	6	-	6	6	مهم غير مطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية غير مطبق
19	18	16	16	18	18	24	18	18	مجموع النقاط المتحصل عليها
24	24	24	24	24	24	24	24	24	العلامة القصوى
79,17%	75,00%	66,67%	66,67%	75,00%	75,00%	100,00%	75,00%	75,00%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي

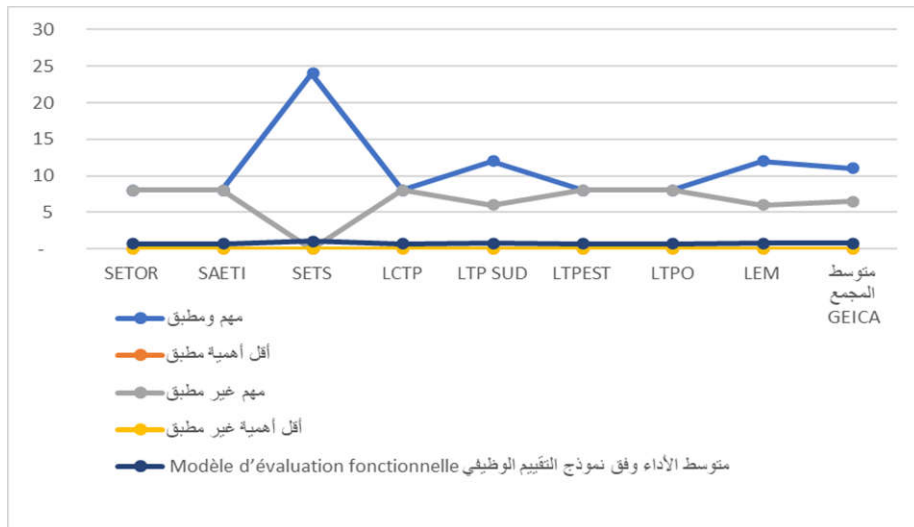
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

تشير الأرقام أعلاه إلى ما يلي:

(1) باستثناء فرع SETS فإن فروع المجمع تتقارب نتائجها، حيث أن النسبة التي حققتها هذه الفروع هي 75%

(2) يتميز فرع SETS عن باقي الفروع كونه يقوم بتقدير تطور الكتلة الأجرية على المدى المتوسط بمراعاة الزيادات العامة للأجور وكذلك الزيادات حسب الفئات المهنية ومراعاة تطور تركيبة اليد العاملة. ويعود السبب في هذه المراعاة كونه يمتلك نظاما للتسيير التنبيئي للوظائف والكفاءات قادر على أن يوفر له مثل هذه البيانات

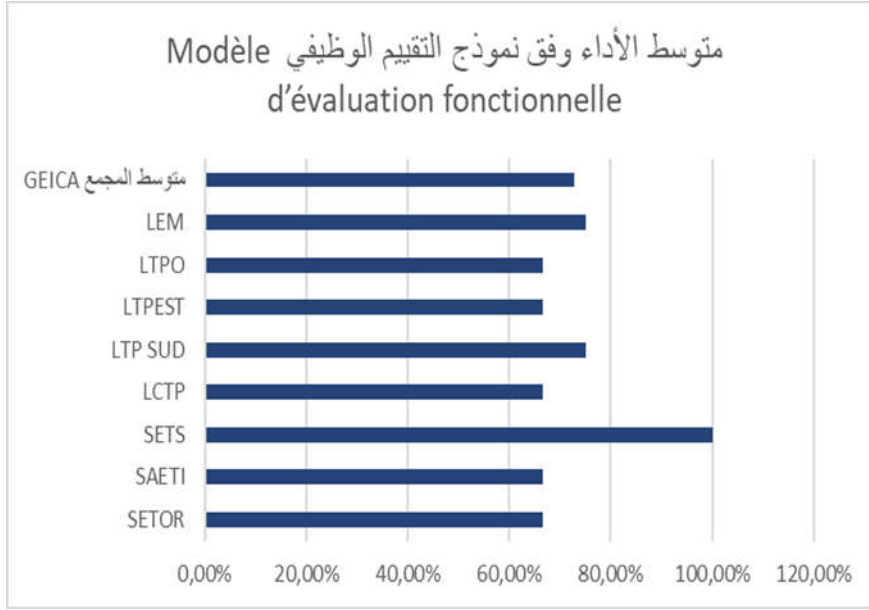
الشكل رقم 24: مستويات تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الكتلة الأجرية على ضوء النتائج المتحصل عليها



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 25: متوسط أداء ممارسات إدارة الكتلة الأجرية وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق بالنسبة للفروع المدروسة وبالنظر إلى طبيعة نشاطه، فإن الكتلة الأجرية تعتبر أهم عناصر التكلفة ذلك أن اليد العاملة المباشرة هي عنصر الإنتاج الوحيد. لذلك من الضروري وضع نظام فعال لضبط والتحكم في الأجور. يسمح هذا النظام بالتحكم في مجالات كثيرة:

- البعد التجاري: ضبط أسعار التكاليف وتقديم أسعار تنافسية
- البعد الاقتصادي: تحقيق مستويات أداء مرضية يترتب عليها الحصول على أرباح
- البعد المالي: تحقيق التوازن المالي
- البعد البشري: المساهمة في وضع نظام حوافز فعال ينعكس عليه إشباع رغبات العمال وتحقيق الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المبحث الثالث: تدقيق سياسة التثمين وفق نهج المزيج الاجتماعي

يتناول هذا المبحث بالتدقيق ثلاثة ممارسات أساسية تدخل ضمن سياسة التثمين. تتمثل هذه الممارسات في التدريب وتقييم العاملين وتحسين ظروف العمل. وقد خصص لكل ممارسة مطلباً مستقلاً. فيما يلي تفصيلاً لها.

المطلب الأول: تدقيق ممارسات التدريب

تم التدقيق في ممارسات التدريب بالاستعانة باستبيان تناول مجموع الأنشطة الضرورية التي تدخل ضمن التحكم الجيد في تسيير التدريب من طرف فروع المجمع المدروسة. وقد كان عدد العناصر التي احتواها الاستبيان عشرة (10). فيما يلي نتائج التدقيق:

الجدول رقم 44: خلاصة تقييم ممارسات التدريب - مكاتب الدراسات -

التدريب	SETOR				SAETI				SETS			
	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية ومطبق	أقل أهمية غير مطبق
1					4							
2			3			2				2		
3			3			2				2		
4			2					4				
5			2			2				2		
6			4					4				
7			4					4				
8			2			2				2		
9			2			2				2		
المجموع النقاط المتحصل عليها	12	6	8	-	16	10	-	16	-	10	-	
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	33,33%	16,67%	22,22%	0,00%	44,44%	27,78%	0,00%	44,44%	0,00%	27,78%	0,00%	
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle	28,89%	28,89%	28,89%		28,89%	28,89%		28,89%		28,89%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 45: خلاصة تقييم ممارسات التدريب - مخابر -

التدريب	LCTP		LTP SUD		LTPEST		LTPO		LEM	
	مهم	أقل أهمية	مهم	أقل أهمية	مهم	أقل أهمية	مهم	أقل أهمية	مهم	أقل أهمية
1	4		4		4		4		4	
2		2	2		4		4			
3	4			4					2	
4		2	2		4				2	
5		2	2		2			2		
6	4		4		4		4			
7		4	4		4			4		
8		2	2		2			2		
9		2	2		2			2		
المجموع النقاط المتحصل عليها	16	10	16	10	20	6	20	6	16	10
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	44,44%	27,78%	44,44%	27,78%	55,56%	16,67%	55,56%	16,67%	44,44%	27,78%
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	28,89%		28,89%		28,89%		28,89%		28,89%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 46: خلاصة تقييم ممارسات التدريب - متوسط المجمع

التدريب	متوسط المجمع GEICA			
	مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق
1	4,0	-	-	-
2	1,5	0,4	1,0	-
3	1,0	0,4	0,8	-
4	2,0	-	1,0	-
5	-	-	2,0	-
6	4,0	-	-	-
7	4,0	-	-	-
8	-	-	2,0	-
9	-	-	2,0	-
المجموع النقاط المتحصل عليها	16,5	0,8	8,8	-
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	45,83%	2,08%	24,31%	0,00%
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	28,89%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف

لممارسات التدريب كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجدول السابق، يلاحظ وجود بعض نقاط القوة والكثير من نقاط

الضعف وهي كالتالي:

1.1 نقاط القوة:

(1) تضع جميع الفروع خطط سنوية للتدريب تشتمل على جميع المحاور التدريبية التي يحتاجها

عمال الفروع. تتنوع هذه المحاور حسب نشاط كل فرع، من دورات تدريبية موجهة لتحسين

الكفاءات الإدارية إلى دورات تدريبية موجهة للرفع من القدرات والمهارات الفنية.

(2) عند الانتهاء مباشرة من أي دورة تدريبية، يقوم العمال المستفيدون من التدريب بتقييم الدورة

التدريبية والحكم عليها من زوايا مختلفة أهمها تطابق محتوى الدورة مع احتياجات العامل وقدرة

المدرّب على التحكم في محتوى الدورة وقدرته على إيصال المعلومات المطلوب تبليغها للمتدربين

ودرجة استفادة المتدرب من المادة المقدمة.

1.2 نقاط الضعف:

(1) لا يتم تقييم الاحتياجات التدريبية للأفراد من طرف القائم على إدارة نشاط التدريب و/أو

المسؤولين المباشرين العمال المعنيين بالاستفادة من الدورات التدريبية

(2) لا يتم التأكد من توفر المتطلبات الضرورية في العمال المستفيدين من الدورات التدريبية

خصوصاً فيما يتعلق بتطابق الكفاءات المتوفرة فيهم مع متطلبات وشروط موازلة التدريب.

فالكثير من العمال يتم برمجتهم في دورات لا تتماشى مع مؤهلاتهم.

(3) لا يتم التأكد من أن العامل الذي استفاد من دورة تدريبية قد اكتسب المعارف الضرورية

والكفاءة من طرف مسئوله.

(4) لا يتم التأكد من أن المكتسبات الجديدة من المعارف قد شرع فعلاً في تطبيقها في منصب العمل

من طرف المسؤول المباشر.

(5) لا يتم التأكد من الآثار المباشرة لعملية التدريب وذلك من خلال مراجعة مدى مساهمة المهارات

الجديدة المكتسبة في تحسين فعالية العامل

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسات التدريب:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات التدريب لفروع مجمع جايكا:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 47: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات التدريب

متوسط المجمع GEICA	LEM	ltpo	ltpest	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
17	16	20	20	16	16	16	16	12	مهم ومطبق
1	-	-	-	-	-	-	-	6	أقل أهمية مطبق
9	10	6	6	10	10	10	10	8	مهم غير مطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية غير مطبق
26	26	30	30	26	26	26	26	26	المجموع النقاط المتحصل عليها
36	36	36	36	36	36	36	36	36	العلامة القصوى
28,89%	28,89%	28,89%	28,89%	28,89%	28,89%	28,89%	28,89%	28,89%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

عن مستويات التطبيق لأنشطة التدريب، فيتضح أن كل الفروع تحقق نفس مستوى الأداء في

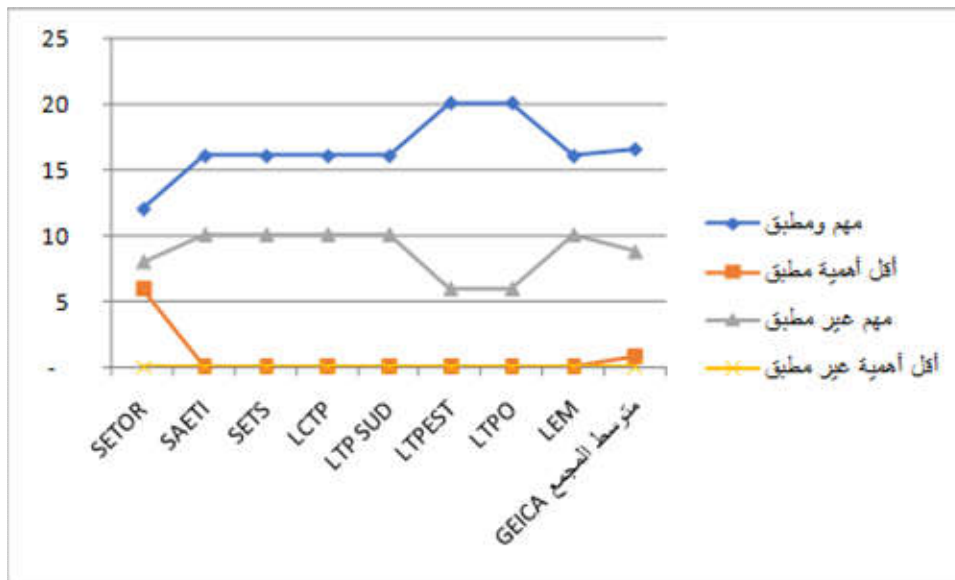
إدارة نشاط التدريب حيث أ، نسبة متوسط الأداء بلغت 28,89% وهذا يدل على أنه ممارسات إدارة

تستوجب التحسين وبشكل جوهري.

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما

يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

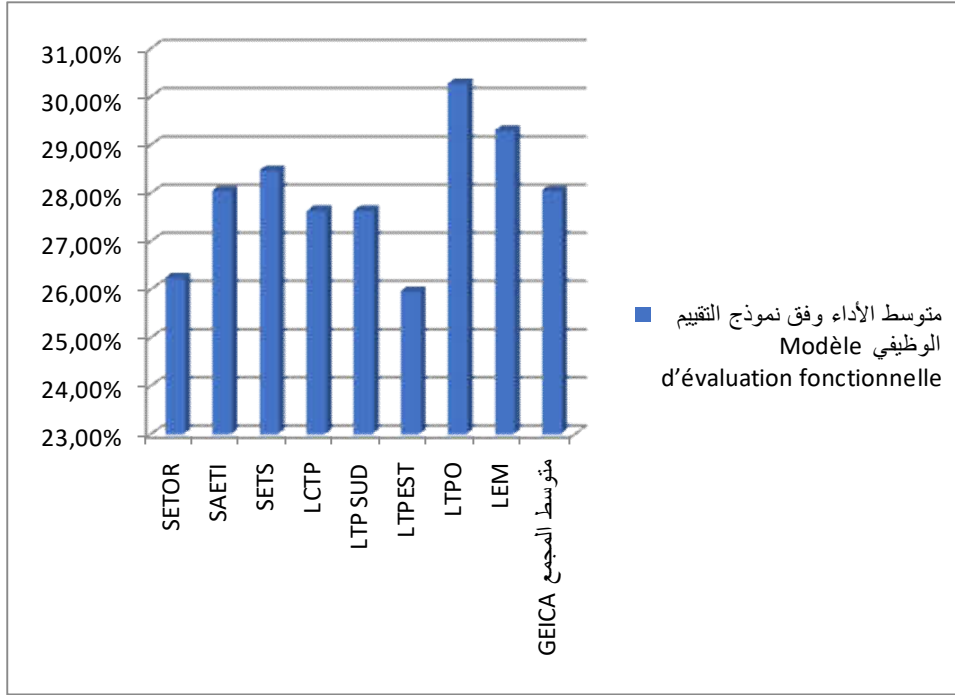
الشكل رقم 26: مستويات تطبيق أنشطة التدريب على ضوء النتائج المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 27: متوسط أداء ممارسات التدريب وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من نتائج التدقيق أعلاه، يستخلص أنه في إدارة التدريب يتم التركيز على الجوانب الشكلية على حساب الجوانب الجوهرية. فالفروع تعتقد أنه بوضع إجراءات عمل تفصل يوضح وتشرح كيفية تسيير التدريب وتنظيمه وضبطه على مراحل مختلفة انطلاقاً من تحديد الحاجة إلى التدريب ودراسة جديتها إلى تقييم العمليات التدريبية بعد إنجازها تكون قد وضعت الأطر التي تسمح بالتحكم فيه. إلا أنه على أرض يبقى تسيير نشاط التدريب بعيد عما يجب أن يتوفر فيه خصوصاً غياب التركيز على التأكد على التجسيد الميداني لمخرجات التدريب على كفاءة الفرد من جهة وعلى تحسين أداءه في منصب عمله.

المطلب الثاني: تدقيق ممارسات تقييم العاملين

تم التدقيق في ممارسات تقييم العاملين بالاستعانة باستبيان تناول مجموع الأنشطة الضرورية التي تدخل ضمن ما ينبغي توفره عند تقييم العاملين وما يترتب عليه من إجراءات. وقد كان عدد العناصر التي احتواها الاستبيان عشرة (10). فيما يلي نتائج التدقيق:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 48: خلاصة تقييم ممارسات تقييم العاملين – مكاتب الدراسات -

مقالات المهينة	SETOR				SAETI				SETS			
	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
المجموع النقاط المتصل عليها												
وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى												
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle												

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 49: خلاصة تقييم ممارسات تقييم العاملين – مخابر -

مقالات المهينة	LCTP				LTPSUD				LTPEST				LTIPO				LEM	
	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	مهم غير مطبق	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
المجموع النقاط المتصل عليها																		
وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى																		
متوسط أداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle																		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 50: خلاصة تقييم ممارسات تقييم العاملين - متوسط المجمع -

متوسط المجمع GEICA				مقابلات المهنية	
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق		
-	1,00	1,13	1,00	يستفيد من هذه المقابلات المهنية فئة الإطارات فقط	1
-	1,25	-	1,00	في حالة الإجابة بلا، استناد الفئات المهنية الأخرى من هذه المقابلات	2
-	1,75	-	0,50	في هذه المقابلات، يتم تقييم الأداء الفردي والجماعي للعامل	3
-	1,75	-	0,50	ينجم عن عملية التقييم أعداد حوصلة بالكفاءات التي يتمتع بها كل عامل	4
-	0,75	-	2,50	يتم مناقشة حوصلة الكفاءات من طرف كل عامل ومسؤوله المباشر الذي تولى تقييمه	5
-	1,00	0,75	1,00	يستفيد من أعداد حوصلة الكفاءات فئة الإطارات فقط	6
0,75	0,75	-	1,50	يتم اقتراح إجراءات تصحيحية على كل عامل استناد من عملية التقييم بغرض تحسين كفاءته	7
0,13	1,00	-	2,00	تشمل الإجراءات التصحيحية على الإجراءات التي تؤثر على المعرفة (تحسين المعرفة)	8
-	0,25	0,25	3,00	تشمل الإجراءات التصحيحية مقترحات ذات صلة بالرفع من الكفاءة عن طريق التدريب والتريصات والتعيين	9
-	0,25	0,25	3,00	تشمل الإجراءات التصحيحية مقترحات ذات صلة بتحسين المهارة عن طريق الاهتمام بالمعرفة والخبرة والتصرف	10
0,88	9,75	2,38	16,00	المجموع النقاط المتحصل عليها	
2,19%	24,38%	5,94%	40,00%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	
29,00%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحتويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف

لممارسات تقييم العاملين كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

1.1 نقاط القوة:

- (1) إن فرع SETS هو الوحيد الذي يجري المقابلات السنوية لفئة الإطارات والتي تدخل في إطار نظام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات. ينجم عن عمليات التقييم السنوية تحديد مستوى الكفاءات التي يتميز بها كل إطار واحتياجاته التدريبية.

1.2 نقاط الضعف:

- (1) لا يستفيد من المقابلات العمال التابعين لكل الفروع
- (2) في غياب هذه المقابلات، فإنه لا يتم تقييم الأداء الفردي والجماعي للعامل
- (3) في غياب تقييم الأداء، لا يمكن إعداد حوصلة بالكفاءات التي يتمتع بها كل عامل
- (4) في غياب المقابلات السنوية، لا يتم مناقشة حوصلة الكفاءات من طرف عامل ومسؤوله المباشر الذي تولى تقييمه.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

(5) في غياب تقييم ومناقشة حوصلة الكفاءات، لا يمكن اقتراح إجراءات تصحيحية موضوعية من شأنها الرفع وتحسين كفاءة العامل.

(6) في غياب تقييم ومناقشة حوصلة الكفاءات، لا يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للعامل.

(7) في غياب التقييم، لا يمكن التعرف على العمال الذين يمكن الاستعانة بهم من اجل شغل مناصب عليا

(8) في غياب التقييم، لا يمكن معرفة ومستوى رضا العامل عن العمل الذي يؤديه وعن ظروف شغل المنصب

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسات تقييم العاملين:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات تقييم العاملين لفروع مجمع جايكا:

الجدول رقم 51: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات تقييم العاملين

GEICA	LEM	LTPO	LTPEST	SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
16	24	32	4	16	12	20	16	4	مهم ومطبق
2	6	-	-	-	-	6	7	-	أقل أهمية مطبق
10	4	4	18	10	12	6	6	18	مهم غير مطبق
1	1	-	1	1	1	1	1	1	أقل أهمية غير مطبق
29,00	35	36	23	27	25	33	30	23	المجموع النقط المنحصل عليها
40	40	40	40	40	40	40	40	40	العلامة القصوى
29,00%	35,00%	0,00%	0,00%	27,00%	25,00%	33,00%	30,00%	23,00%	متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي (Modèle d'évaluation fonctionnelle)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من خلال الجداول أعلاه، يتضح أنه ممارسات تقييم العاملين متقاربة بين مختلف الفروع.

بالنسبة للمجمع ككل، فإن المتوسط يقدر بـ 29% مع تسجيل أدنى نسبة لدى الفروع SETOR

وLTPEST بـ 23% وأعلى نسبة لدى LTPO بـ 36%. هذه النسب تدل على ضعف الممارسات حيث

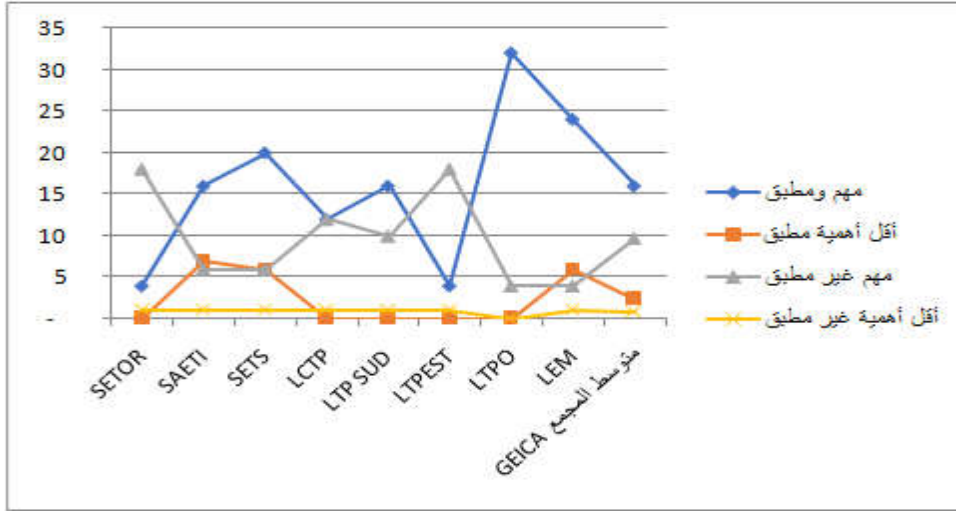
أن الفرع الوحيد الذي يلجأ إلى تقييم عماله من فئة الإطارات هو SETS.

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما

يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

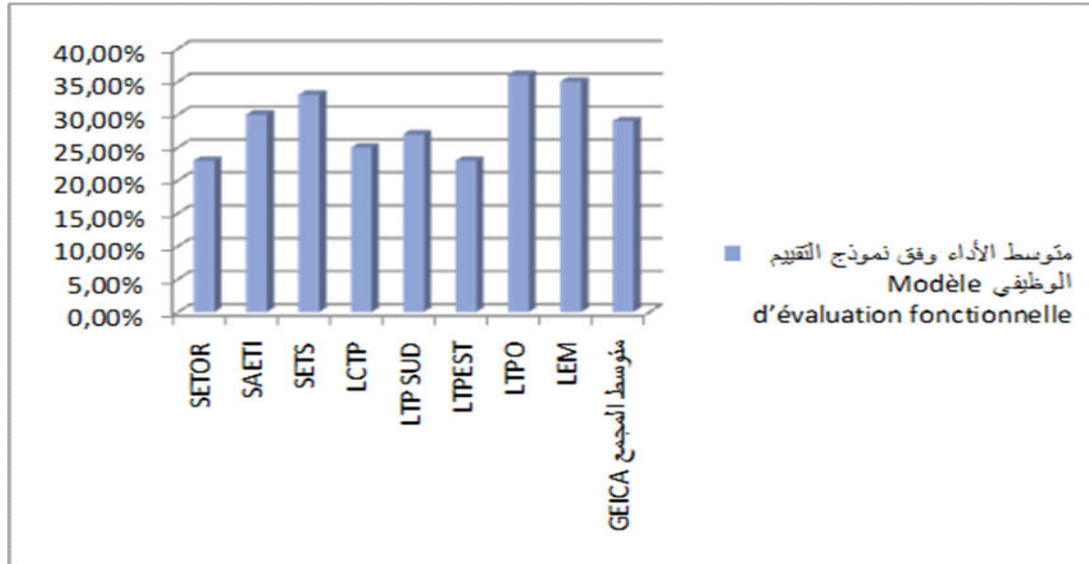
الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 28: مستويات تطبيق أنشطة تقييم العاملين على ضوء النتائج المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 29: متوسط أداء ممارسات تقييم العاملين وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من نتائج التدقيق لممارسات تقييم العاملين، يستخلص أنه نظرا لافتقار معظم الفروع لنظام

للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، فإنها لا تلجأ إلى التقييم الدوري للعاملين.

المطلب الثالث: تدقيق الممارسات المتعلقة بظروف العمل

تم التدقيق في الممارسات المتعلقة بظروف العمل بالاستعانة باستبيان تناول مجموع الأنشطة

الضرورية التي تدخل ضمن ما ينبغي توفره لدى الفروع من قواعد أساسية تضمن بها ظروف عمل حسنة.

وقد كان عدد العناصر التي احتواها الاستبيان ثلاثة وخمسون (53).

فيما يلي نتائج التدقيق:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايا

الجدول رقم 52: خلاصة تقييم ممارسات ظروف العمل – مكاتب الدراسات -

ظروف العمل	SETOR		SAETI		SETS	
	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق	مهم ومطبق	مهم غير مطبق
1 تمتلك المؤسسة نظام داخلي يحصل كل المسائل المرتبطة بإجراءات الصحة والسلامة المهنية	4		4			
2 تتضمن الاتفاقية الجماعية للروسية الجوانب المتعلقة بشروط الصحة والسلامة المهنية	4		4			
3 أوقات العمل مفصلة وموضحة جيدا في كل من النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية	4		4			
4 يتطابق وقت العمل المعمول به مع تشريعات العمل خصوصا فيما يخص حجم العمل الاسوعي	4		4			
5 تحدد الاتفاقية الجماعية كيفية التوضيح عن ساعات العمل التي يشتغلها العامل خارج وقت العمل القانوني	4		4			
6 تتمتع الدينامي المخصصة للعمل بالتهنية وبشكل دائم	4		4			
7 تتمتع الدينامي المخصصة للعمل بشروط الصحية اللازمة لصحة العمال	2		2		2	
8 توجد الآترة التهوية في الأماكن المخصصة للعمل	4		4		4	
9 الدينامي المخصصة للعمل معروضة للتمسك بدرجة كافية	2		2		2	
10 الدينامي المخصصة للعمل مجهزة بالتنظف	4		4		4	
11 الدينامي المخصصة للعمل محمية من الجاز	2		2		2	
12 الأماكن المخصصة للعمل مجهزة ضد الإزعاج	2		2		2	
13 يوضع تحت تصرف العمال غرف تغيير الملابس والمرحوض والمياه الصالحة للشرب	4		4		4	
14 الأماكن المخصصة للعمل محمية من الدخان والأبخرة الخطرة والغزات السامة والضوضاء	4		4		4	
15 أماكن المخصصة للعمل غير مزودة	2		2		2	
16 يوجد في الدينامي المخصصة للعمل وسائل الإنذار بتصرف حرائق	2		2		2	
17 الدينامي المخصصة للعمل مجهزة بوسائل مكافحة الحرائق في حالة نشوبها	4		4		4	
18 الدينامي المخصصة للعمل مزودة ببنفاذ نجمة تتعملل في حالة وجود مخاطر وبنبكة تهدد سلامتهم	4		4		4	
19 يتم اراج المسائل المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية في البرامج التدريبية السنوية	4		4		4	
20 تخصص إجراءات الصحة والسلامة للتطبيق التوري لضمان سلامة العمل	2		2		2	
21 يستفيد العمال من فحوصات طبية دورية في إطار طب العمل	4		4		4	
22 يعمل طب العمل على التاكيد من السلامة الجسدية العمال وتوفرها	3		3		3	
23 يعمل الطب العمل على التاكيد على الصحة النفسية وتوفرها	3		3		3	
24 يقوم القاتمين على طب العمل بزيارة الأماكن المخصصة للعمل بانتظام	2		2		2	
25 يقوم طب العمل بتقييم ظروف العمل والمخاطر المرتبطة بها في أماكن العمل	2		2		2	
26 يقترح طب العمل الإجراءات التي تساعد على تحسين ظروف العمل	2		2		2	
27 تمتلك المؤسسة قسم للصحة والسلامة والبيئة	4		4		4	
28 إذا كان الأمر كذلك ، فهل لديها خطة عمل للوقاية من المخاطر المهنية	2		2		2	
29 تتضمن خطة العمل هذه المجالات المتعلقة بالمخاطر التي تؤثر على السلامة الجسدية للعمال	2		4		4	
30 تتضمن خطة العمل هذه المحاور المتعلقة بالمخاطر النفسية والاجتماعية للعمال	2		4		4	
31 تتضمن خطة العمل هذه دورات تدريبية في مجالات الصحة والسلامة المهنية	2		4		4	
32 يتم التراك جميع العمال في تنفيذ خطة الصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
33 يتم مراعات مقترحات العمال من أجل تحسين ظروف العمل خصوصا فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
34 يتم قياس الأثار التي قد تصيب العمال والمؤسسة في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
35 يتم قياس الأثار التي قد تصيب تائبب النشاط في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
36 يتم قياس الأثار المترتبة على ارتفاع الكاليف في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
37 يتم قياس اثار التعوب في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
38 يتم قياس الأثار المترتبة على عدم جاهزية معدات الإنتاج في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
39 يتم قياس الأثار على جودة الخدمات في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
40 يتم قياس الأثار المترتبة على تدهور سمعة المؤسسة في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
41 يتم قياس الأثار المترتبة على فقدان صلاء في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية	2		2		2	
42 تعطي المؤسسة أهمية بالغة للمخاطر المرتبطة بالحالة النفسية للعمال	4		4		4	
43 يوجد نظام لتسجيل شكاوى العمال واحتجاجاتهم	4		4		4	
44 يتم إعاد جرد بكل شكاوى واحتجاجات العمال	2		2		2	
45 يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب أعمال عنف مهما كان شكلها وطبيعتها داخل المؤسسة	2		2		2	
46 يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب التعنيف النفسي للعمال	2		2		2	
47 يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب مشاكل مرتبطة بالتمييز مهما كان نوعه في أماكن العمل	2		2		2	
48 يتم قياس تطور شكاوى العمال بسبب عدم الرضا عن ظروف العمل	2		2		2	
49 يتم قياس مستويات رضا العمال	2		2		2	
50 يتم قياس التعيب	2		2		2	
51 إذا كان الأمر كذلك ، تقول المؤسسة بتخيل المستويات التي وصل إليها	2		2		2	
52 يتم التاكيد من أن من أسباب التغيير لا توجد مشاكل نفسية واجتماعية يعني منها العمال بسبب ظروف العمل	2		2		2	
المجموع النقاط المحتمل عليها	68	66	80	6	60	80
وزن العلامة المحتمل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	32%	31%	38%	3%	28%	38%
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle	26,42%		27,55%		27,55%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 53: خلاصة تقييم ممارسات ظروف العمل - مخابر -

ظروف العمل	LTP		LTP-SUD		LTP-EST		LTPO		LEM							
	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم						
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
20	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4						
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
المجموع النقاط المتحصل عليها	60	6	84	6	56	100	60	6	72	60	6	80	58	6	84	
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	0%	28%	3%	40%	0%	26%	0%	47%	0%	28%	3%	34%	0%	28%	3%	38%
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي	28,30%		29,43%		26,04%		27,55%		27,92%		Modèle d'évaluation fonctionnelle					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 54: خلاصة تقييم ممارسات ظروف العمل – متوسط المجمع -

مهم ومطبق	متوسط المجمع GEICA			ظروف العمل
	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	
-	-	-	4	تمتلك المؤسسة لنظام داخلي يفصل كل المسائل المرتبطة بإجراءات الصحة والسلامة المهنية
-	-	-	4	تتضمن الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الجوانب المتعلقة بشروط الصحة والسلامة المهنية
-	-	-	4	أوقات العمل مفصلة وموضحة جيدا في كل من النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية
-	-	-	4	يتطابق وقت العمل المعمول به مع تشريعات العمل خصوصا فيما يخص حجم العمل الأسبوعي
-	-	-	4	نحدد الاتفاقية الجماعية كيفية التعويض عن ساعات العمل التي يشتغلها العامل خارج وقت العمل القانوني
-	-	-	4	تتمتع المباني المخصصة للعمل بالتهوية وبشكل دائم
-	2	-	1	تتمتع المباني المخصصة للعمل بالشروط الصحية اللازمة لصحة العمال
-	-	-	4	توجد الأتار الجوية في الأماكن المخصصة للعمل
-	2	-	1	المباني المخصصة للعمل معرضة للشمس بدرجة كافية
-	-	-	4	المباني المخصصة للعمل مجهزة بالتدفئة
-	2	-	1	المباني المخصصة للعمل محمية من الغبار
-	2	-	1	الأماكن المخصصة للعمل مجهزة ضد الإزجاج
-	-	-	4	يوضع تحت تصرف العمال غرف لتغيير الملابس والمراحيض والمياه الصالحة للشرب
-	-	-	4	الأماكن المخصصة للعمل محمية من الدخان والأبخرة الخطرة والغازات السامة والضوضاء
-	2	-	1	لأماكن المخصصة للعمل غير مزجحة
-	2	-	1	يوجد في المباني المخصصة للعمل وسائل الأتار بتشوف حرائق
-	-	-	4	المباني المخصصة للعمل مجهزة بوسائل مكافحة الحرائق في حالة نشوبها
-	-	-	4	المباني المخصصة للعمل مزودة بمنافذ نجمة تستعمل في حالة وجود مخاطر وشيكة تهدد سلامتهم
-	-	-	4	يتم ادراج المسائل المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية في البرامج التدريبية السنوية
-	1	-	2	تخضع إجراءات الصحة والسلامة للتدقيق الدوري لضمان سلامة العمل
-	-	-	4	يستفيد العمال من فحوصات طبية دورية في إطار طب العمل
-	0	3	-	يعمل طب العمل على التأكد من السلامة الجسدية العمال وتوفرها
-	-	3	1	يعمل الطب العمل على التأكد على الصحة النفسية وتوفرها
-	2	-	-	يقوم القانونين على طب العمل بزيارة الأماكن المخصصة للعمل بانتظام
-	2	-	-	يقوم طب العمل بتحليل ظروف العمل والمخاطر المرتبطة بها في أماكن العمل
-	2	-	-	يقترح طب العمل الإجراءات التي تساعد على تحسين ظروف العمل
-	-	-	4	تمتلك المؤسسة قسم للصحة والسلامة والبيئة
-	2	-	-	إذا كان الأمر كذلك ، فهل لديها خطة عمل للوقاية من المخاطر المهنية
-	1	-	3	تتضمن خطة العمل هذه المجالات المتعلقة بالمخاطر التي تؤثر على السلامة الجسدية للعمال
-	1	-	3	تتضمن خطة العمل هذه المجالات المتعلقة بالمخاطر النفسية والاجتماعية للعمال
-	1	-	3	تتضمن خطة العمل هذه دورات تدريبية في مجالات الصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم اشارك جميع العمال في تنفيذ خطة الصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم مراعات مقترحات العمال من أجل تحسين ظروف العمل خصوصا فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس الأثار التي قد تصيب العمال والمؤسسة في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس الأثار التي قد تصيب تذبذب النشاط في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس الأثار المترتبة على ارتفاع التكاليف في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس اثار التغيب في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس الأثار المترتبة على عدم جاهزية معدات الإنتاج في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس الأثار على جودة الخدمات في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس الأثار المترتبة على تدهور سمعة المؤسسة في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	2	-	-	يتم قياس الأثار المترتبة على فقدان عملاء في حالة حدوث مخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية
-	-	-	4	تعطي المؤسسة أهمية بالغة للمخاطر المرتبطة بالحالة النفسية للعمال
-	-	-	4	يوجد نظام لتسجيل شكاوى العمال واحتجاجاتهم
-	2	-	-	يتم إعداد جرد بكل شكاوى واحتجاجات العمال
-	2	-	-	يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب أعمال عنف مهما كان شكلها وطبيعتها داخل المؤسسة
-	2	-	-	يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب التعنيف النفسي للعمال
-	2	-	-	يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب مشاكل مرتبطة بالتمييز مهما كان نوعه في أماكن العمل
-	2	-	-	يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب عدم الرضا عن ظروف العمل
-	2	-	-	يتم قياس مستويات رضا العمال
-	2	-	-	يتم قياس التغيب
-	2	-	1	إذا كان الأمر كذلك ، تقول المؤسسة بتحليل للمستويات التي وصل إليها
-	2	-	-	يتم التأكد من أن من بين أسباب التغيير لا توجد مشاكل نفسية واجتماعية يعنى منها العمال بسبب ظروف العمل
-	60	6	81	المجموع النقاط المتحصل عليها
0%	28%	3%	38%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
27,74%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف لممارسات المتعلقة بظروف العمل كالتالي:

2. نقاط القوة ونقاط الضعف:

2.1 نقاط القوة:

- 1) يحتوي النظام داخلي للفروع تفصيلا كافيا لكل المسائل المرتبطة بإجراءات الصحة والسلامة المهنية.
- 2) تتضمن الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الجوانب المتعلقة بشروط الصحة والسلامة المهنية
- 3) كل المسائل المرتبطة بتنظيم العمل وبشروط الصحة والسلامة المهنية التي يحتويها في كلا من النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية. هذه المسائل مطابقة لتشريعات العمل خصوصا فيما يخص حجم العمل الأسبوعي.
- 4) توضح وتفصل الاتفاقية الجماعية للمجمع كيفية التعويض عن ساعات العمل الإضافية التي يشتغلها العامل خارج وقت العمل القانوني. هذه الأخيرة متطابقة مع القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 5) كل المباني التي تستعملها الفروع في مزاولة أنشطتها مجهزة ومهيأة ومؤثثة بالشروط الأساسية التي تسمح للعامل بممارسة نشاطه في أحسن الظروف وهي:
 - توفر الإنارة والتهوية
 - التدفئة الحماية من الغبار
 - وجود غرف لتغيير الملابس بالنسبة لعمال الورشات
 - وجود المراحيض والمياه الصالحة للشرب
 - الحماية من الدخان والأبخرة الخطرة والغازات السامة
 - الحماية من الضوضاء
 - غياب الازدحام في أماكن العمل
- 6) كل المباني التي تستعملها الفروع في مزاولة أنشطتها مهيأة بما يلي:
 - وسائل الإنذار بنشوب حرائق
 - وسائل مكافحة الحرائق في حالة نشوبها
- 7) كل المباني المخصصة للعمل مزودة بمنافذ نجدة تستعمل في حالة وجود مخاطر وشبكة تهدد سلامتهم.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

(8) تولي كل الفروع للقضايا المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية عند إعداد برامجها التدريبية السنوية.

(9) يتم برمجة مهمات تدقيق داخلي تشمل إجراءات الصحة والسلامة المهنية المطبقة.

(10) مثلما ما هو منصوص عليه قانونا، يوجد طب العمل والذي يعمل على:

- فحص السلامة الجسدية العمال
- فحص الصحة النفسية وتوفيرها
- التأكد من تطابق الأماكن المخصصة للعمل مع ما يجب توفره من شروط
- تحليل ظروف العمل والمخاطر المرتبطة بها في أماكن العمل
- اقتراح الإجراءات التي تساعد على تحسين ظروف العمل

(11) مثلما ما هو منصوص عليه قانونا، تمتلك كل الفروع مصلحة للصحة والسلامة والبيئة

والذي يسير وفق خطة عمل للوقاية من المخاطر المهنية تتضمن كل المجالات المتعلقة بالمخاطر التي تؤثر على السلامة الجسدية للعمال. تتضمن هذه الخطة محاور المتعلقة بالمخاطر الجسدية والنفسية والاجتماعية للعمال. كما تتضمن الدورات التدريبية في مجالات الصحة والسلامة المهنية.

(12) في إطار الوقاية من المخاطر المهنية، تفتح الفروع قنوات حوار مع عمالها من أجل تنفيذ

خطة الصحة والسلامة المهنية حيث يتم مراعاة مقترحات العمال من أجل تحسين ظروف العمل خصوصا فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية.

2.2 نقاط الضعف:

(1) لا تضع الفروع تحت تصرف عمالها نظاما لتسجيل الشكاوى التي يقدمونها المتعلقة بالصحة

والسلامة المهنية. وبالتالي، لا يمكن إعداد جردها وإحصائها.

(2) لا يتم قياس مستويات تطور شكاوى العمال بسبب:

- أعمال عنف مهما كان شكلها وطبيعتها داخل الفروع
- التعنيف النفسي
- مشاكل مرتبطة بالتمييز في أماكن العمل
- عدم الرضا عن ظروف العمل

(3) لا يتم قياس الآثار المخاطر ذات صلة بالصحة والسلامة المهنية التي حدثت فعلا على كلا من

العمال وعلى الفروع من حيث ما تسببت به من آثار وهي:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

- تذبذب النشاط
- ارتفاع التكاليف
- التغيب
- عدم جاهزية معدات الإنتاج
- جودة الخدمات
- تدهور سمعة الفروع
- فقدان عملاء

3. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ممارسات تحسين ظروف العمل:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق لممارسات تحسين ظروف العمل لفروع مجمع

جايكا:

الجدول رقم 55: خلاصة تقييم ممارسات ظروف العمل – متوسط المجمع -

متوسط المجمع GEICA	LEM	LTPO	LTPEST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
81	84	100	72	80	84	80	80	68	
6	6	-	6	6	6	6	6	6	أقل أهمية مطبق
60	60	72	-	60	58	60	60	66	مهم غير مطبق
-	-	56	60	-	-	-	-	-	أقل أهمية غير مطبق
60	6	-	-	80	-	66	6	68	المجموع النقاط المتحصل عليها
212	212	212	212	212	212	212	212	212	العلامة القصوى
27,74%	28,30%	29,43%	26,04%	27,55%	27,92%	27,55%	27,55%	26,42%	Modèle d'évaluation fonctionnelle Modèle de l'évaluation fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنه الممارسات المتعلقة بظروف العمل كلها في حدودها الدنيا وأنه

لا يوجد فرع يتميز عن الآخر في أداءه. فالنسبة المتوسطة للمجمع هي 27,74% وأضعف نسبة هي

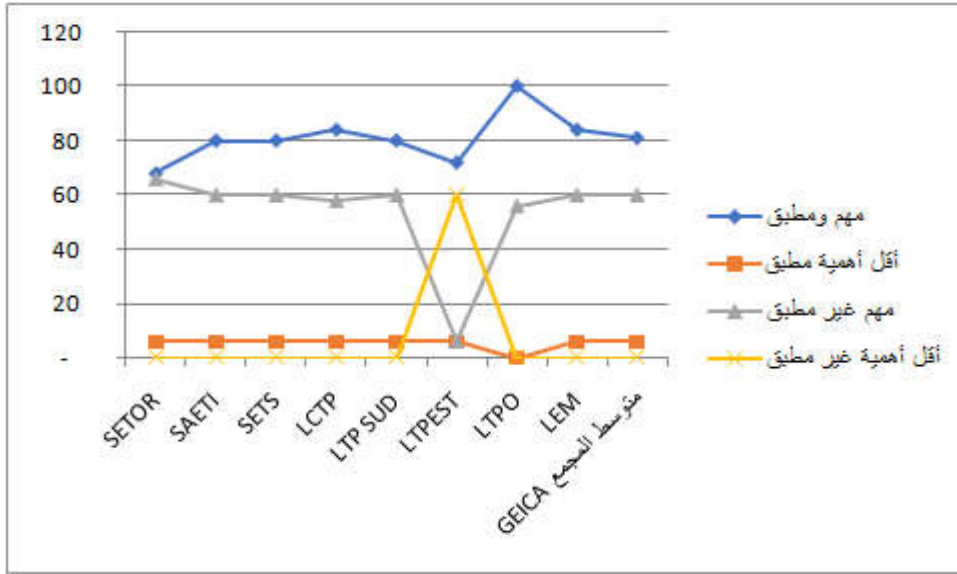
26,04% مسجلة لدى فرع LTP EST وأعلى نسبة مسجلة لدى فرع LTP OUEST بنسبة 29,43%.

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما

يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

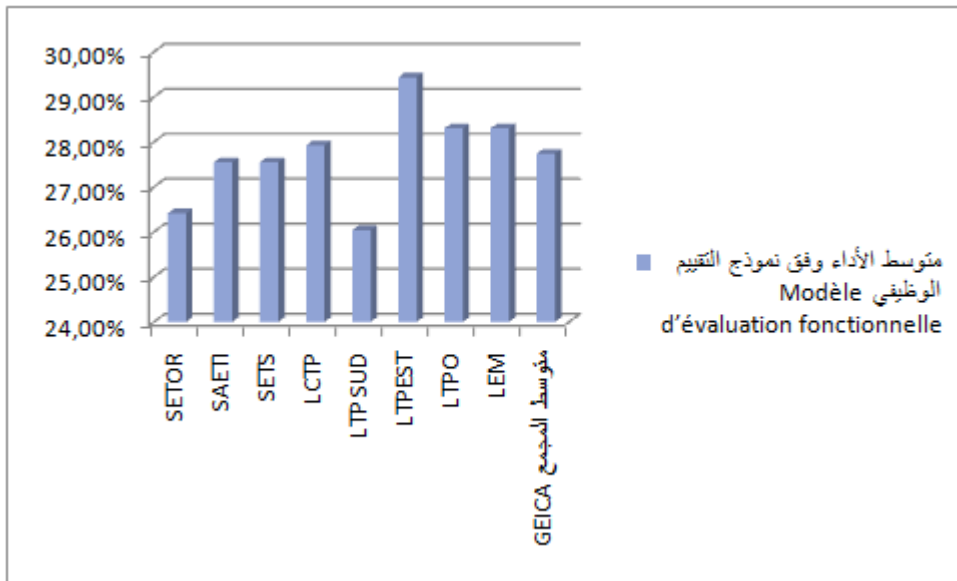
الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 30: مستويات تطبيق أنشطة ظروف العمل على ضوء النتائج المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 31: متوسط أداء ممارسات ظروف العمل وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من التدقيق أعلاه، يستنتج أنه بالإضافة إلى الجوانب القانونية هناك مبادرات طوعية تلجأ إليها

الفروع:

(1) الجوانب القانونية وتحتوي على ما تفرضه تشريعات العمل في الجزائر وكذلك المراسيم المتعلقة

بالصحة والأمن في العمل:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

- تشريعات العمل: تحتوي الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الضوابط المرتبطة بأوقات العمل اليومية ومدّة العمل الأسبوعية وكيفية التعويض عن الأيام المشتغلة خارج أوقات العمل القانونية وكيفية التعويض عن الأعمال المنجزة خارج مقرات الفروع
- التشريعات المتعلقة بالصحة والأمن في العمل: تطبيقا للمرسوم رقم 05-11 المؤرخ يوم 08 جانفي 2005 والمتضمن شروط انشاء وتنظيم وتسيير صلاحيات مصلحة النظافة والأمن، تم إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن بصفتها هيكل عضوي تسهر على توفر كل الظروف التي تسمح بتحقيق الصحة والأمن داخل الفروع
- التشريعات المتعلقة بطب العمل: الاهتمام بطب العمل وذلك عملا بمقتضيات القانون رقم 07-88 المؤرخ يوم 26 جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل وكذلك النصوص التنظيمية له أهمها المرسوم التنفيذي رقم 05-91 المؤرخ يوم 19 جانفي 1991 المتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة والأمن في أماكن العمل والمرسوم التنفيذي رقم 120-93 المؤرخ يوم 15 ماي 1993 المتعلق بتنظيم طب العمل.
- (2) المبادرات الطوعية: اختارت الفروع الاعتماد على نظام للصحة والسلامة المهنية مطابق للمواصفة القياسية أيزو 45001. بواسطة هذه المواصفة تقوم الفروع بوضع نظام يحتوي على المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية والتي تساعد في التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها. لقد نالت بعض الفروع على اعتراف المنظمة العالمية للتقييس وذلك بمنحها شهادة مطابقة النظام الذي وضعته لمتطلبات هذه المواصفة القياسية. هذه الظروف هي
- (3) إن تقييم مدى اهتمام الفروع بتحسين ظروف العمل قدم بوادر إيجابية، حيث أن الحوصلة المتعلقة بمدى اهتمام الفروع بتحسين ظروف العمل جاءت كما يلي:
- اشراك العاملين في عملية تحليل المخاطر المرتبطة بالجوانب البيئية وكذلك الصحة والسلامة المهنية.
- تنظيم دورات تحسيسية لفائدة كل العمل بخصوص نظام الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية. تناولت الدورات التحسيسية إشراك كل العمال في كل مراحل عملية إدارة المخاطر انطلاقا من التعرف على المخاطر إلى تصنيفها حسب درجة خطورتها إلى تقييمها وانتهاء باقتراح الإجراءات الوقائية التي تحد من انعكاساتها السلبية

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

- فحص أماكن العمل والوقوف على أوجه القصور الموجودة فيها والتي تتنافى مع توفير ظروف العمل المناسبة. ترتب على عملية الفحص هذه تقديم مقترحات إلى الإدارة العليا على شكل توصيات والتي تمت مراعاتها في مجملها

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المبحث الرابع: تدقيق سياسة المشاركة وفق نهج المزيج الاجتماعي

تم التدقيق في الأنشطة الرئيسية التي تدخل ضمن سياسة المشاركة وهي الحوار الاجتماعي والاتصال الداخلي والمناخ الاجتماعي. وتم تخصيص مطلب خاص بكل ممارسة. فيما يلي نتائج التدقيق فيها.

المطلب الأول: تدقيق ممارسات الحوار الاجتماعي

تضمن استبيان التدقيق كل الأنشطة التي تدخل الحوار الاجتماعي. احتوت الاستمارة على 32 عنصر تدخل كلها ضمن الأنشطة المرتبطة بحوار اجتماعي سليم وفعال. بواسطة تحليل الإجابات المتحصل عليها وقياسها يتم الحكم على مدى فعالية سياسة الحوار الاجتماعي المطبقة من طرف الفروع المدروسة. توضح الجداول الثلاثة الموالية نتائج التدقيق

الجدول رقم 56: خلاصة تقييم ممارسة الحوار الاجتماعي – مكاتب الدراسات -

SETS				SAETI				SETOR				الحوار الاجتماعي
مهم وغير مطبق	مهم مطبق	أقل أهمية مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم وغير مطبق	مهم مطبق	أقل أهمية مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم وغير مطبق	مهم مطبق	أقل أهمية مطبق	أقل أهمية غير مطبق	
			4					4				1
			4					4				2
			4					4				3
	2				2				2			4
	2				2				2			5
	2				2				2			6
			4					4				7
	2				2				2			8
	2				2				2			9
	2				2				2			10
	2				2				2			11
			4					4				12
			4					4				13
			4					4				14
1				1					1			15
			4					4				16
			4					4				17
			4					4				18
			4					4				19
			4					4				20
			4					4				21
			4					4				22
			4					4				23
	2				2				2			24
	2				2				2			25
	2				2				2			26
	2				2				2			27
	2				2				2			28
	2				2				2			29
	2				2				2			30
	2				2				2			31
	2				2				2			32
1			60	1			60	1			60	المجموع النقاط المتصل عليها
0,78%	25,00%	0,00%	46,88%	0,78%	25,00%	0,00%	46,88%	0,78%	25,00%	0,00%	46,88%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
29,06%				29,06%				29,06%				مؤسست الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي modèle de performance fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 57: خلاصة تقييم ممارسة الحوار الاجتماعي – المخابر-

LEM		LTPO			LTPEST			LTP SUD			LCTP			الحوار الاجتماعي		
مهم	مهم غير	مهم	مهم غير	مهم	مهم غير	مهم	مهم غير	مهم	مهم غير	مهم	مهم غير	مهم	مهم غير			
4														1	وقفا لتشريعات العمل، يسمح لعمال بقية لجنة مشاركة	
4														2	كل عمل الحرية في توجيهه لعضوية لجنة المشاركة	
4														3	يتم انتخاب أعضاء لجنة المشاركة بانتخابات شفافة	
2														4	تقدم الإدارة بلجان لجنة المشاركة تمثيلًا للبيانات المتعلقة بالمشاكل الاقتصادية للمؤسسة خصصت الاجتماع رقم الإصلا والتجديد	
2														5	تقدم الإدارة بلجان لجنة المشاركة تمثيلًا للبيانات تشمل كل من تطور الحياة الاجتماعية المؤسسة خصوصاً ليد العنلة وتوجيهها واتخاذ الاجتاعي وحوادث العمل والمرتضى البيئية	
2														6	تقدم الإدارة إلى لجنة المشاركة بيانات تفصيلية حول تطبيق نظام الدائلي	
4														7	تضع المؤسسة سنويًا القوائم المالية وتقرير التسيير تحت تصرف لجنة المشاركة	
2														8	تتيح المؤسسة لحرية تعاليم المشاركة في التسيير من خلال فتح قنوات الحوار حول تطور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة	
2														9	تتيح المؤسسة لحرية تعاليمها في الحوار حول مجالات تطبيق الامارات المتعلقة بنظم الصحة والسلامة البيئية	
2														10	تتطور المؤسسة مع لجنة المشاركة حول المسائل المرتبطة بالصحة والسلامة وطب العمل	
2														11	تتيح المؤسسة لحرية تعاليمها في الحوار حول مجالات تطبيق الضوابط المتعلقة بنظم الصحة والسلامة البيئية	
4														12	تتقبل المؤسسة مع لجنة المشاركة حول أوضاعها الاقتصادية	
4														13	تتقبل المؤسسة مع لجنة المشاركة حول التبدلات المرزعة لها على نظام الصحة والسلامة البيئية	
4														14	تتلقى المؤسسة وجهات نظر لجنة المشاركة حول التبدلات الهيكلية التي تمس تنظيم العمل مثل نظام العمل ونظام التقدير وزيقات العمل	
1														15	تقوم الإدارة بتوفير معلومات للعضوات لجنة المشاركة	
4														16	تتلقى المؤسسة وجهات نظر لجنة المشاركة حول التبدلات الهيكلية التي تخص العمل مثل تغييرات اوقات العمل وتغيير حجم العمل	
4														17	تتلقى المؤسسة وجهات نظر لجنة المشاركة حول مخلفات ريزوج الترتيب وتحسين السنوي وتطوير الكفاءات	
4														18	تشارك العمل في عملية اتخاذ القرار بواسطة عضويتهم في مجلس الإدارة	
4														19	تضع المؤسسة تحت تصرف لجنة المشاركة الفترات التي تسمح لهم بزيارة المنشآت	
4														20	تضع المؤسسة لجنة المشاركة بعد اجتماعهم بصيغة دورية	
4														21	تفرض المؤسسة من يتوجب عاقي الاجتماعات لجنة المشاركة	
4														22	تسبيل المؤسسة لجنة المشاركة إدارة الخدمات الاجتماعية	
4														23	تضع المؤسسة بشكل دوري وتنظم صحتها في تحويل الخدمات الاجتماعية	
2														24	لا يضع العمل الفعاليات نتيجة عضويتهم في لجنة المشاركة	
2														25	تضع العمل الحرية المطلقة في ممارسة حقوقهم القلبية	
2														26	تضع العمل العمل بالجملة من إدارة المؤسسة من الفعاليات بموجب سياسة حقوقه القلبية	
2														27	تضع العمل بالعمل بالجملة من طرف الإدارة بعدم المسان وبنتيجة مسانته لحقوقه القلبية	
2														28	تضع العمل بالعمل بالجملة من طرف الإدارة بعدم المسان بحقوقه في الاستفادة من الحوافز التي تمنح نتيجة مسانته لحقوقه القلبية	
2														29	تضع العمل بالعمل بالجملة من طرف الإدارة بعدم المسان بحقوقه في الاستفادة من دورات تدريبية نتيجة مسانته لحقوقه القلبية	
2														30	تضع العمل بالعمل بالجملة من طرف الإدارة بعدم المسان بحقوقه في الترقية نتيجة مسانته حقوقه القلبية	
2														31	تضع العمل بالعمل بالجملة من طرف الإدارة بعدم المسان بحقوقه في الاستفادة من شبكة الاجور نتيجة مسانته لحقوقه القلبية	
2														32	تضع العمل بالعمل بالجملة من طرف الإدارة بعدم تحويله من منصب عمله نتيجة مسانته حقوقه القلبية	
1	32	-	60	1	4	-	116	1	32	-	60	1	32	-	60	المجموع النقاط المتصل عليها
0.78%	25.00%	0.00%	46.88%	0.78%	3.13%	0.00%	90.63%	0.78%	25.00%	0.00%	46.88%	0.78%	25.00%	0.00%	46.88%	وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
29,06%		37,81%			29,06%			29,06%			29,06%			modèle de performance fonctionnelle		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايا

الجدول رقم 58: خلاصة تقييم ممارسة الحوار الاجتماعي – متوسط المجمع-

متوسط المجمع GEICA				مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	الحوار الاجتماعي
مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق					
-	-	-	-	4	1	وقفا لتشريعات العمل، يسمح للعمل بإنشاء لجنة مشاركة		
-	-	-	-	4	2	لكل عمل الحرية في ترشحه للعضوية في لجنة المشاركة		
-	-	-	-	4	3	يتم انتخاب أعضاء لجنة المشاركة تحت إشراف المؤسسة		
-	2	-	-	1	4	تقوم الإدارة بإبلاغ لجنة المشاركة فصليا بالبيانات المتعلقة بالتطورات الاقتصادية للمؤسسة خصصت الإنتاج ورقم العمل والإنتاجية		
-	2	-	-	1	5	تقوم الإدارة بإبلاغ لجنة المشاركة فصليا ببيانات تشمل كل من تطور الحية الاجتماعية للمؤسسة خصوصا اليد العاملة وتركيبها والمناخ الاجتماعي وحوادث العمل والأمراض المهنية		
-	2	-	-	1	6	تقدم الإدارة إلى لجنة المشاركة بيانات فصلية حول تطبيق النظام الداخلي		
-	-	-	-	4	7	تضع المؤسسة سنويا القوائم المالية وتقارير التسيير تحت تصرف لجنة المشاركة		
-	2	-	-	1	8	تتيح المؤسسة الحرية لعمالها المشاركة في التسيير من خلال فتح قنوات الحوار حول تطور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة		
-	2	-	-	1	9	تتيح المؤسسة الحرية لعمالها في الحوار حول مجالات تطبيق الاجراءات المتعلقة بنظام الصحة والسلامة المهنية		
-	2	-	-	1	10	تتساور المؤسسة مع لجنة المشاركة حول المسائل المرتبطة بالصحة والسلامة وطب العمل		
-	2	-	-	1	11	تتيح المؤسسة الحرية لعمالها في الحوار حول مجالات تطبيق التصديقات المتعلقة بنظام الصحة والسلامة المهنية		
-	-	-	-	4	12	تنتقش المؤسسة مع لجنة المشاركة حول أوضاعها الاقتصادية		
-	-	-	-	4	13	تنتقش المؤسسة مع لجنة المشاركة حول التعديلات المزمع ادخالها على نظام الصحة والسلامة المهنية		
-	-	-	-	4	14	تراعي المؤسسة وجهات نظر لجنة المشاركة حول التعديلات الهيكلية التي تمس تنظيم العمل مثل نظام العمل ونظام التخزين و اوقات العمل		
1	-	-	-	-	15	تقوم الإدارة بتقويض ممثلها بحضور اجتماعات لجنة المشاركة		
-	-	-	-	4	16	تراعي المؤسسة وجهات نظر لجنة المشاركة حول التعديلات الهيكلية التي تخص العمل مثل تقليص اوقات العمل وتخفيض حجم العمالة		
-	-	-	-	4	17	تراعي المؤسسة وجهات نظر لجنة المشاركة حول مخططات وبرامج التدريب وتحسين المستوى وتطوير الكفاءات		
-	-	-	-	4	18	يشترك العمال في عملية اتخاذ القرار بواسطة عضويتهم في مجلس الادارة		
-	-	-	-	4	19	تضع المؤسسة تحت تصرف لجنة المشاركة المقررات التي تسمح لهم بمزاولة نشاطهم		
-	-	-	-	4	20	تسمح المؤسسة للجنة المشاركة بعد اجتماعاتهم بصفة دورية		
-	-	-	-	4	21	تفوض المؤسسة من ينوب عنها في المشاركة في اجتماعات لجنة المشاركة		
-	-	-	-	4	22	تسهل المؤسسة للجنة المشاركة ادارة الخدمات الاجتماعية		
-	-	-	-	4	23	تدفع المؤسسة بشكل دوري ومنتظم حصتها في تمويل الخدمات الاجتماعية		
-	2	-	-	-	24	لايضع العمل للعقوبات نتيجة عضويتهم في لجن المشاركة		
-	2	-	-	1	25	يتمتع العمل بالحرية المطلقة في ممارسة حقوقهم النقابية		
-	2	-	-	1	26	يتمتع العمل بالحماية من ادارة المؤسسة من العقوبات بسبب ممارسته لحقوقه النقابية		
-	2	-	-	1	27	يتمتع العمل بالحماية من طرف الإدارة بعدم المساس بأجره نتيجة ممارسته لحقوقه النقابية		
-	2	-	-	1	28	يتمتع العمل بالحماية من طرف الإدارة بعدم المساس بحقوقه في الاستفادة من الحوافز المادية نتيجة ممارسته لحقوقه النقابية		
-	2	-	-	1	29	يتمتع العمل بالحماية من طرف الإدارة بعدم المساس بحقوقه في الاستفادة من دورات تدريبية نتيجة ممارسته لحقوقه النقابية		
-	2	-	-	1	30	يتمتع العمل بالحماية من طرف الإدارة بعدم المساس بحقوقه في الترقية نتيجة ممارسته لحقوقه النقابية		
-	2	-	-	1	31	يتمتع العمل بالحماية من طرف الإدارة بعدم المساس بحقوقه في التصنيف في شبكة الاجور نتيجة ممارسته لحقوقه النقابية		
-	2	-	-	-	32	يتمتع العمل بالحماية من طرف الإدارة بعدم تحويله من منصب عمله نتيجة ممارسته لحقوقه النقابية		
1	29	-	-	67		المجموع النقاط المتحصل عليها		
0,78%	22,27%	0,00%	-	52,34%		وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى		
30,16%						متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي modèle de performance fonctionnelle		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحتويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف

المرتبطة بالحوار الاجتماعي كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجدول السابق، يلاحظ وجود نقاط القوة ونقاط الضعف التالية:

2.1 نقاط القوة:

(1) الالتزام بما تنص عليه قوانين العمل في الجزائر وذلك في الجوانب التالية:

- السماح للعمال بإنشاء لجنة مشاركة أين يكون لكل عامل الحرية في ترشحه للعضوية في لجنة المشاركة
- إبلاغ لجنة المشاركة بنتائج أعمال المؤسسة عن طريق وضع القوائم المالية وتقارير التسيير تحت تصرفها
- إشراك ممثلي العمال كأعضاء في مجلس الإدارة
- منح لجنة المشاركة مقرات من أجل مزاولة أنشطتهم
- تسديد الحصاص السنوية التي تستعمل في تمويل الخدمات الاجتماعية
- إدارة الخدمات الاجتماعية

في هذا المجال لا بد من الإشارة إلى أن الفروع يخضعون إلى الالتزام بالجوانب القانونية التي تنظم

العملية. هذه الجوانب تحتويها تشريعات العمل السائدة في الجزائر:

- تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى فروع المجمع بواسطة ما يسمى بالتمثيل العمالي عن طريق لجان المشاركة. هذه الأخيرة التي يشكلها يتم انتخابهم وفق ما نصت عليه القانون 11-90 والقانون 14-90:

- مندوبي عمال منتخبين يشكلون لجنة المشاركة وفق ما تنص عليه المادة 91 من القانون 11-90 والمادة 41 من القانون 14-90 التي تقضي بأنه يتعين على الهيكل النقابي انتخاب المندوبين النقابيين المكلفين بتمثيله لدى المستخدم في لجنة المشاركة

- تمتلك لجان المشاركة للفروع من يمثلها في مجالس الإدارة وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 95 من القانون 11-90

(2) وجود مسارات وسبل للحوار بين كلا من الإدارة ولجنة المشاركة حول كل ما يتعلق بمستقل المؤسسة في جميع المجالات خاصة منها الاقتصادية وما قد يترتب عليه من أوضاع وما قد ينعكس عليه من آثار

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

تمس هيكلية المؤسسة وتنظيم العمل ونظام الأجور والمكافآت وظروف العمل مثل الجوانب المتعلقة الصحة والسلامة المهنية للعمال

(3) إشراك المؤسسة للجنة المشاركة في ضبط الخطط السنوية للتدريب عن طريق معرفة بعض احتياجات العمال.

(4) يتمتع العمال بالحرية بالترشح كممثلين نقابيين ولا تتخذ الإدارة ضدهم اجراءات عقابية نتيجة الترشح مثل المساس بالأجر والحوافز المادية والاستفادة من دورات تدريبية والترقية والتصنيف في شبكة الأجور والتحويل من منصب العمل

2.2 نقاط الضعف:

بالرغم من أن هذه الجوانب تدخل ضمن ما تنص عليه وتفرضه القوانين، إلا أن هناك جوانب قصور كثيرة في علاقة المؤسسة بممثلي العمل أعضاء لجان المشاركة وكذلك الممثلين النقابيين خصوصا فيما يتعلق بالإبلاغ عما يلي:

- البيانات المتعلقة بالتطورات الاقتصادية للمؤسسة مثل الإنتاج ورقم الأعمال والإنتاجية
- الأوضاع الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة مثل تركيبة اليد العاملة والمناخ الاجتماعي وحوادث العمل والأمراض المهنية
- نتائج تطبيق الإجراءات المتعلقة بنظام الصحة والسلامة المهنية
- مجالات تطبيق التحسينات المتعلقة بنظام الصحة والسلامة المهنية

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن عملية التفاوض الجماعي:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق للأنشطة التي تدخل ضمن الحوار الاجتماعي لفروع

مجمع جايكا:

الجدول رقم 59: حوصلة مستويات تقييم ممارسات الحوار الاجتماعي

متوسط المجمع GEICA	LEM	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
67	60	60	60	60	60	60	مهم ومطبق
-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية مطبق
29	32	32	32	32	32	32	مهم غير مطبق
1	1	1	1	1	1	1	أقل أهمية غير مطبق
93	93	93	93	93	93	93	المجموع النقاط المتصل عليها
320	320	320	320	320	320	320	العلامة القصوى
30,16%	29,06%	29,06%	29,06%	29,06%	29,06%	29,06%	modèle de performance fonctionnelle الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

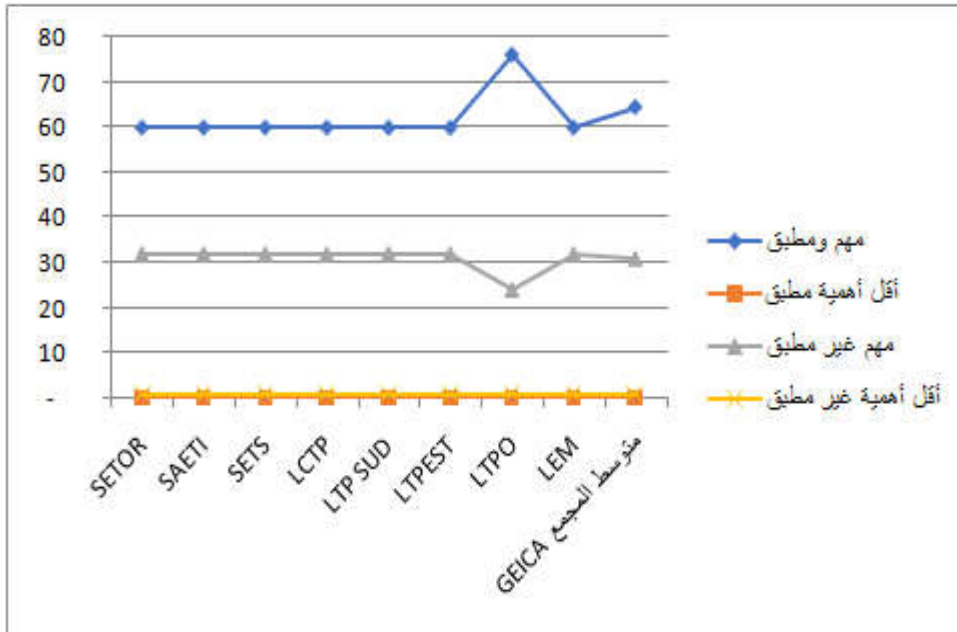
أما عن مستويات التطبيق للممارسات الحسنة التي تدخل ضمن إرساء حوار اجتماعي فعال فيمكن تفسيرها كالتالي:

- تشير الأرقام إلى أن كل الفروع تطبق نفس الممارسات. بنسبة 29,06%، فإن مستويات الالتزام بالممارسات الجيدة فيما يتعلق بالحوار مع الشركاء الاجتماعيين الممثلين في كلا من لجان المشاركة والنقابة ليست في المستوى الذي يسمح بالرقى بالحوار الاجتماعي إلى ما يخدم كل الأطراف ذات المصلحة والممثلة في المؤسسة في حد ذاتها والعمال. هذه الأرقام تدل على أن الفروع المدروسة تلتزم بالحد الأدنى المنصوص عليه قانونا دون اتخاذ مبادرات طوعية تعزز وتطور الحوار الاجتماعي.

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

الشكل رقم 32: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالحوار الاجتماعي على ضوء النتائج

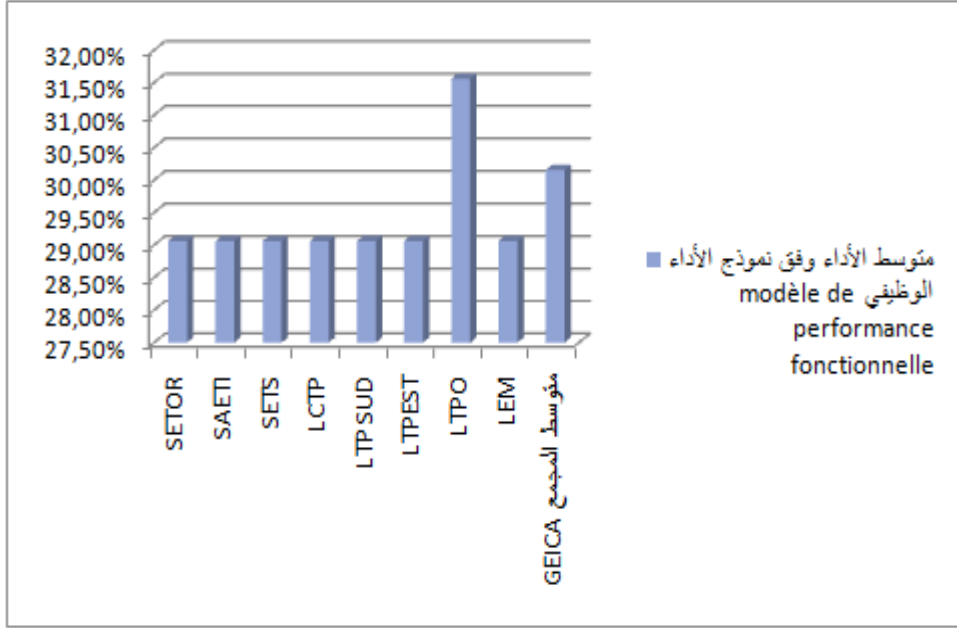
المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 33: متوسط أداء عمليات التفاوض الجماعي وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من نتائج التدقيق الموضحة في الجداول والأشكال أعلاه، يستخلص أن الحوار الاجتماعي في فروع

مجمع جايكا محصور في الحدود الدنيا التي تضمنه تشريعات العمل خصوصا:

- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
- القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-30 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991
- الأمر رقم 96-12 المؤرخ في 10 يونيو 1990
- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والمرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 11 أبريل سنة

هذه القوانين تضمن للعمال التمتع بجميع الحقوق الأساسية وعلى رأسها الحق ممارسة الحق

النقابي والحق في التفاوض الجماعي والحق في المشاركة في الهيئة المستخدمة عن طريق لجنة المشاركة

والحق في المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.

ويتم الحوار الاجتماعي على مستوى فروع المجمع بواسطة التمثيل النقابي:

- تمتلك كل الفروع لممثلين نقابيين تابعين لنقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين
- يمارس هؤلاء الممثلون حقهم النقابي وفق ما جاءت به مواد 38 و39 و40 و41 من القانون 90-14 حيث يمارسون جميع الصلاحيات التي أعطتهم إياها المادة 38 وهي المشاركة في مفاوضات

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية، داخل المؤسسة المستخدمة والمشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب وحقهم في التواصل مع العمال بالطرق التي حددها القانون خصوصا عن طريق التعليق في أماكن مخصصة لهم وجمع الاشتراكات النقابية في أماكن العمل

المطلب الثاني: تدقيق ممارسات الاتصال الداخلي

تضمن استبيان التدقيق كل الأنشطة التي تدخل أفضل الممارسات في إطار الاتصال الداخلي. احتوت الاستمارة على 15 عنصر. بواسطة تحليل الإجابات المتحصل عليها وقياسها يتم الحكم على مدى فعالية الاتصال الداخلي المنتهج من طرف الفروع المدروسة.

توضح الجداول الثلاثة الموالية نتائج التدقيق:

الجدول رقم 60: خلاصة تقييم ممارسات الاتصال الداخلي – مكاتب الدراسات-

الاتصال الداخلي	SETOR				SAETI				SETS			
	مهم ومطبق	قل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	قل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	قل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	قل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	قل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	قل أهمية غير مطبق
1			2				4				2	
2			2				4				2	
4		3				3						
5				1								4
6		3					4				2	
7			4				4					4
8							4				4	
9			1									1
10			2				2				2	
11							4					4
12							4					2
13			2				2				2	
14							2				2	
15							2				2	
المجموع النقاط المتحصل عليها	16	6	12	2	28	3	8	2	3	16	16	1
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	26,67%	10,00%	20,00%	3,33%	46,67%	5,00%	13,33%	3,33%	5,00%	26,67%	26,67%	1,67%
متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي fonctionnelle	24,00%				27,33%					24,00%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايا

الجدول رقم 61: خلاصة تقييم ممارسات الاتصال الداخلي - المخابر-

الاتصال الداخلي	LCTP		LTP SUD		LTP EST		LTPO		LEM	
	مهم ومطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية
1										
2										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
المجموع النقط المتصل عليها	12	6	14	2	12	6	14	2	16	3
وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	20,00%	10,00%	23,33%	3,33%	20,00%	10,00%	23,33%	3,33%	26,67%	5,00%
متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي fonctionnelle	22,67%		22,00%		31,33%		24,00%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 62: خلاصة تقييم ممارسات الاتصال الداخلي - متوسط المجمع-

الاتصال الداخلي	متوسط المجمع GEICA			
	مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق
1	1	-	2	-
2	1	-	2	-
4	1	2	0	-
5	2	-	-	1
6	1	2	1	-
7	4	-	0	-
8	4	-	-	-
9	1	-	0	1
10	-	-	2	-
11	4	-	-	-
12	1	-	2	-
13	1	-	2	-
14	1	-	2	-
15	-	-	2	-
المجموع النقاط المتصل عليها	18	4	14	2
وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	30,00%	6,25%	22,92%	2,71%
متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي fonctionnelle	24,75%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحتيه من بيانات تبرز أن نشاط الاتصال الداخلي يفتقد لنقاط

قوة كما أن نقاط ضعفه كثيرة:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجدول السابق، يلاحظ وجود بعض نقاط القوة والكثير من نقاط

الضعف وهي كالتالي:

(1) لا يتم الاتصال الداخلي وفق عملية منظمة وفقا لقواعد وإجراءات عمل رسمية. ما عدا SETS التي

تمتلك خلية مكلفة بالاتصال، فإنه يسجل غياب قسم أو مصلحة أو خلية مكلفة بالاتصال الداخلي

على مستوى كلا من المجمع وكذلك باقي الفروع.

(2) كما أنه تفتقد لميزانية مخصصة فقط للاتصال.

(3) الاعتماد على الطرق التقليدية في الاتصال من خلال ممارسة الاتصال النازل والذي يخضع للتسلسل

وفق الهيكل التنظيمي الهرمي حيث أن المعلومات التي يتم نشرها هي فقط تلك التي ترغب الإدارة

العليا في إيصالها للعمال سواء على شكل تعليمات ولوائح تنظيمية أو إجراءات عمل جديدة أو على

شكل أوامر تصدرها هذه الإدارة. وتتمثل لوحات الإعلانات الأداة المسيطرة على عملية الاتصال مع

العمال.

(4) تكاد تخلو الفروع من مجلة المؤسسة. فالمجمع هو الوحيد الذي يمتلك هذه المجلة بعد أن كانت

تمتلكها SETS ثم بعد ذلك تخلت عليها. حتى بالنسبة لمجلة المجمع، فإنها لا تستعملها كوسيلة إبلاغ

لفائدة العمال عن كل ما يخص حياة المؤسسة من قرارات اقتصادية ونتائج اقتصادية والتغيرات في

ظروف العمل والتغيرات في علاقات المؤسسة بمكونات بيئتها الخارجية. إن الذي يطغى في هذه المجلة

هي الجوانب التقنية والاقتصادية خاصة التعريف بالتكنولوجيات الجديدة في مجال الأنشطة التي

تمارسها فروع المجمع وكذلك الاتفاقيات المبرمة مع الزبائن والمشاركة في التظاهرات الاقتصادية أو

العملية سواء من طرف المجمع أو من طرف فروع.

(5) غياب الانتظام والديمومة والدقة في نقل المعلومات لفائدة العمال وتبادلها معهم. بالرغم من أن كل

فروع وكذلك المجمع يمتلكون موقع إلكتروني، إلا أنه ما يعاب على هذه الأخيرة أنها عملية الاتصال

فيها يغلب عليها الطابع المؤسسي حيث يتم فيها التعريف بأنشطة الفروع وأهم الإنجازات المحققة مع

مختلف الزبائن ولا يوجد فيها ما يفيد العمال من معلومات. كما أن بعض المواقع الإلكترونية للفروع

شبه فارغة ولا يوجد منها إلا العنوان حيث أنها غير مزودة بالمعلومات.

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

6) تمتلك بعض الفروع صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي منها من هي غير رسمية أي أنها تدار بمبادرات طوعية من مجموعة من العمال يستعملونها كبديل عن الاتصال الرسمي الغائب من طرف الإدارات العليا ومنها من هي رسمية إلا أن المعلومات التي تحتويها غير محينة والسبب في ذلك ان جهات غير رسمية هي التي تشرف على إدارتها وهذا بالنظر إلى غياب من يتكفل رسميا بنشاط الاتصال على مستوى كل الفروع وخير دليل على ذلك الصفحة الرسمية للمجمع التي تم التوقف عن تحيينها منذ شهر ديسمبر 2020.

7) ما عدا SETS التي تنظم على فترات غير منتظمة وبمناسبات خاصة تجمعات لفائدة العمال، ينعدم الاتصال المناسب على مستوى كل الفروع وكذلك على مستوى المجمع

8) بالرغم من ربط كل الفروع بشبكة الانترانات intranet وامتلاكهم لبرامج مخصصة إلا أن الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني باستعمال هذه الشبكة يبقى دائما محصورا في تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل في إطار ضمان سيرورة الأقسام وممارسة الأنشطة. إذ أنه من الممكن استغلال هذه الشبكة الاستغلال الأمثل واستعمالها في إرسال رسائل الكترونية بصفة دورية ومنتظمة لإيصال معلومات تفيد عامل أو تفيد المؤسسة، وتكون الفروع بذلك قد عملت على تنويع وسائل الاتصال والتخلي التدريجي عن الاتصال التقليدي.

2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن عملية الاتصال الداخلي:

يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق للعمليات التي تدخل ضمن الاتصال الداخلي لفروع

مجمع جايكا:

الجدول رقم 63: حوصلة مستويات تقييم ممارسات الاتصال الداخلي

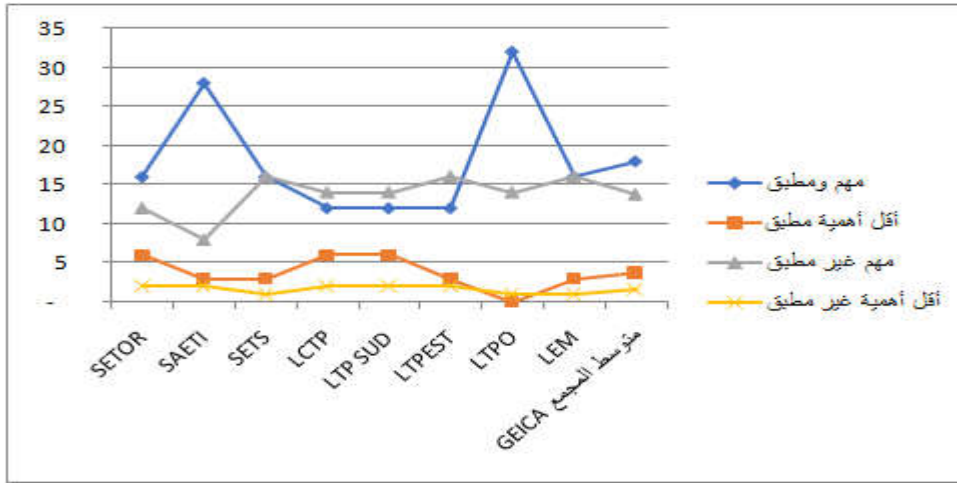
متوسط المجمع	LEM	LTPO	LTP EST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
18	16	32	12	12	12	16	28	16	مهم ومطبق
4	3	-	3	6	6	3	3	6	أقل أهمية مطبق
14	16	14	16	14	14	16	8	12	مهم غير مطبق
2	1	1	2	2	2	1	2	2	أقل أهمية غير مطبق
36	36	47	33	36	36	36	36	36	المجموع النقاط المتحصل عليها
150	150	150	150	150	150	150	150	150	العلامة القصوى
24,75%	24,00%	31,33%	22,00%	27,33%	22,67%	24,00%	27,33%	24,00%	متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

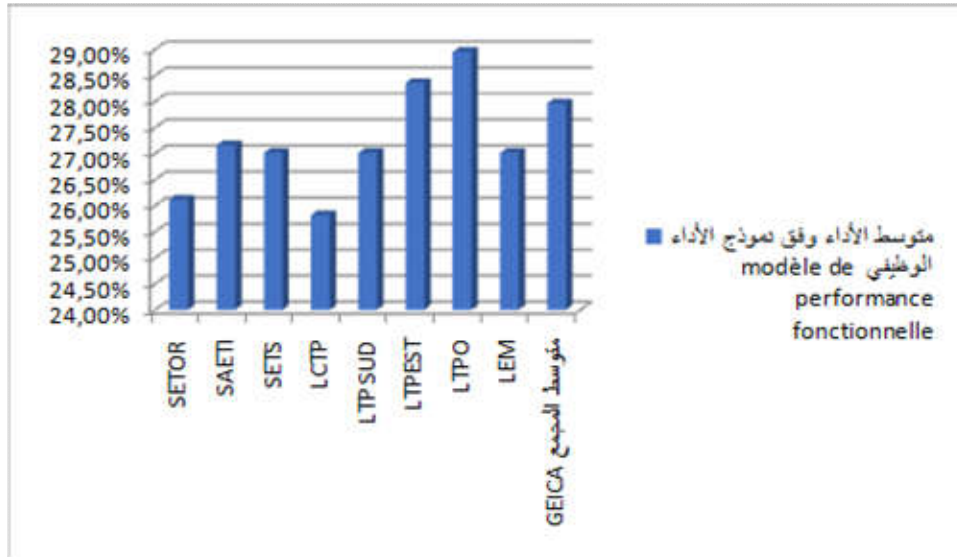
تشير الأرقام إلى التقارب في تطبيق الممارسات المرتبطة بالاتصال الداخلي بين مختلف الفروع، حيث تتراوح النسب بين 24,00% بالنسبة لفروع SETOR و 27,33% بالنسبة لفروع SAETI مع متوسط المجمع الذي يبلغ 25,00%. كل الأرقام المسجلة ضعيفة ولا ترقى إلى المستوى الذي يجب أن يكون متوفرا في مؤسسات اقتصادية عمومية لديها من الخبرة والتجربة والكفاءة وفي التسيير. وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

الشكل رقم 34: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالاتصال الداخلي على ضوء النتائج المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 35: متوسط أداء ممارسات الاتصال الداخلي وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من نتائج التدقيق الموضحة في الجداول والأشكال أعلاه، يستخلص أن الاتصال الداخلي ممارسة شبه غائبة على مستوى كلا من المجمع وفروعه حيث أن غياب خلية مكلفة بالاتصال وغياب ميزانية

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

مخصصة له وغياب خطة سنوية للاتصال، يجعل من هذا النشاط شبه منعدم. كما أن الاعتماد على الاتصال النازل ونشر المعلومات التي ترغب الإدارة العليا في إيصالها للعمال سواء على شكل تعليمات ولوائح تنظيمية أو إجراءات عمل جديدة أو على شكل أوامر تصدرها هذه الإدارة تجعل منه عديم الفعالية. حتى الطرق والأساليب الحديثة في الاتصال لا يتم اللجوء إليها بالرغم من توفرها على مستوى كل الفروع أهمها مجلة المؤسسة والمواقع الإلكترونية واستغلال شبكات التواصل الاجتماعي واستغلال البريد الإلكتروني المني الذي من المفروض أن يحوز عليه كل العمال. في ظل هذا النقص الكبير، لا يمكن اعتبار أن التطلع إلى معرفة متطلبات العمال والعمل على إشباع رغباتهم من الاهتمامات الضرورية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تدقيق إدارة المناخ الاجتماعي

تضمن استبيان التدقيق عشرون (20) عنصرا بواسطة يمكن تقييم جودة المناخ الاجتماعي على مستوى كل الفروع المدروسة. بواسطة تحليل الإجابات المتحصل عليها وقياسها يتم الحكم على هذه الجودة. توضح الجداول الثلاثة الموالية نتائج التدقيق:

الجدول رقم 64: خلاصة تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي – مكاتب الدراسات-

المناخ الاجتماعي	SETOR		SAETI		SETS		مهم ومطبق	مهم وغير مطبق	مهم وغير مطبق	مهم وغير مطبق	مهم وغير مطبق	مهم وغير مطبق
	مهم ومطبق	مهم وغير مطبق	مهم ومطبق	مهم وغير مطبق	مهم ومطبق	مهم وغير مطبق						
1	4		4		4							
2	4		4		4							
3	2		4		4							
4	2		2		2							
5	2		2		2							
6	2		2		2							
7	2		2		2							
8	4		4		4							
9	2		2		4							
10	2		2		4							
11	2		2		2							
12	2		2		2							
13	2		2		2							
14	2		2		2							
15	2		2		2							
16	2		2		2							
17	2		2		2							
18	2		2		2							
19	2		2		2							
20	2		2		2							
المجموع النقاط المتصل عليها	12	34	16	32	24	28						
وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	15%	43%	20%	40%	30%	35%						
متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي	23,00%		24,00%		26,00%		modèle de performance fonctionnelle					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 65: خلاصة تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي-المخابر-

المناخ الاجتماعي	LCTP				LTPST				LTPD				LTPSID				LEM	
	مهم	قل	مهم	مهم	مهم	قل	مهم	مهم	مهم	قل	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	مهم	
	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	
1	4				4													
2	4				4													
3					4					2								
4										2						2		
5										2						2		
6										2						2		
7										2						2		
8	4				4													
9										2						4		
10										2						2		
11										2						2		
12										2						4		
13										2						2		
14										2						2		
15										2						4		
16										2						2		
17										2						4		
18										2						2		
19										2						2		
20										2						4		
المجموع النقاط المتصل عليها	12	34	0	12	72	34	0	10	12	34	0	12	34	0	24	28	0	
وزن العلامة المتصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	15%	43%	0%	15%	90%	43%	0%	13%	15%	43%	0%	15%	43%	0%	30%	35%	0%	
مؤسفة الأداء وفق نموذج أداء الوظيفة	23,00%				41,00%				23,00%				26,00%					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 66: خلاصة تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي – متوسط المجمع-

متوسط المجمع GEICA				المناخ الاجتماعي
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
-	-	-	4	1 تتابع المؤسسة وترقب وتحلل مناخها الاجتماعي
-	-	-	4	2 ترقب المؤسسة وتقيس التغير
-	1	-	2	3 تقوم المؤسسة بتحليل مستويات التغير
-	2	-	1	4 تتعرف المؤسسة على العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة والذين يؤثرون على مستويات التغير
-	2	-	1	5 تتحمل المؤسسة مسؤولية وإلتزامها من أجل التعامل مع هذه العوامل والتحكم في آثارها
-	2	-	1	6 تتعرف المؤسسة على العوامل الشخصية للعمل التي هي وراء التغير
-	2	-	1	7 تسعى المؤسسة جاهده لتحقيق التوافق بين الحياة الاجتماعية والحياة المهنية للعمل
-	-	-	4	8 تقيس المؤسسة معدل دوران العمل
-	2	-	2	9 تقوم المؤسسة بقياس معدل دوران العمل
-	2	-	1	10 تتعرف المؤسسة على العوامل المرتبطة بظروف العمل التي وراء ارتفاع معدل دوران العمل
-	2	-	1	11 تتحمل المؤسسة مسؤولية وإلتزامها من أجل التحكم في هذه العوامل
-	2	-	1	12 تتعرف المؤسسة على ظروف إدارة الموارد البشرية التي هي وراء ارتفاع معدل دوران العمل مثل الاجور والتعويضات والترقية وتسيير المسار المهني
-	2	-	-	13 تقوم المؤسسة بلمتقصاهات حول رضا العمل
-	2	-	-	14 بولسطة هذه الاستقصاهات تقوم المؤسسة بقياس معدل رضا العمل
-	2	-	1	15 يتم التعرف على الاسباب التي كانت وراء ارتفاع معدل الرضا
-	2	-	1	16 تجتهد المؤسسة من أجل جعل المعدل العالي للرضا دائم ومستمر
-	2	-	1	17 تجتهد المؤسسة في التعرف على أسباب ودوافع ضعف معدل رضا العمل
-	2	-	1	18 تحوز المؤسسة على لوحة قيادة اجتماعية
-	2	-	1	19 بولسطة لوحة القيادة هذه، يقوم بقياس الاداء الاجتماعي للمؤسسة
-	2	-	1	20 بولسطة لوحة القيادة هذه، يتم مقارنة الاداء الاقتصادي بالاداء الاجتماعي للمؤسسة
-	29	-	23	المجموع النقاط المتحصل عليها
0%	37%	0%	29%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
26,13%				متوسط الاداء وفق نموذج الاداء الوظيفي modèle de performance fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

من الجداول الثلاثة أعلاه وما تحتويه من بيانات تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف

المرتبطة بإدارة المناخ الاجتماعي كالتالي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف:

بواسطة تحليل معطيات الجدول السابق، يلاحظ وجود بعض نقاط القوة والكثير من نقاط الضعف

وهي كالتالي:

1.1 نقاط القوة:

تم الوقوف على نقطة قوة واحدة وهي ذات أهمية بالغة وتمثل فيما يلي:

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

1) تولي مختلف الفروع الأهمية لمتابعة ومراقبة المناخ الاجتماعي السائد في أوساطها وذلك بواسطة قياس معدلات التغيب وكذلك معدلات دوران العمل.

1.2 نقاط الضعف:

- ما يعاب على إدارة المناخ الاجتماعي هو أن الإدارات العليا للفروع المدروسة لا تقوم بما يلي:
- 1) تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدلات التغيب وارتفاع معدلات دوران العمل وذلك من خلال:
 - التعرف على العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتسببة في هذه الارتفاعات والتعامل معها حتى يتم التقليل من أثارها
 - التعرف على الظروف الشخصية للعمال المتسببة في هذه الارتفاعات والسعي نحو مساعدة العامل على القضاء عليه من خلال تحقيقه للتوافق بين حياته الاجتماعية وحياته المهنية
 - 2) في إدارتها للمناخ الاجتماعي لا تقوم الفروع بإجراء استقصاءات من أجل:
 - قياس معدلات رضا العمال
 - التعرف على الأسباب التي كانت وراء ارتفاع معدل الرضا أو تدهورها
 - الاجتهاد من أجل جعل معدل رضا العامل دائما في مستويات عالية
 - 3) لا تمتلك الفروع لوحات قيادة اجتماعية تقيس الفروع بواسطتها الأداء الاجتماعي وانعكاساته على الأداء الاقتصادي
2. مستويات تطبيق الأنشطة التي تدخل ضمن ادارة المناخ الاجتماعي:
- يلخص الجدول الموالي مستويات التطبيق للعمليات التي تدخل التفاوض الجماعي لفروع مجمع جايكا:

الجدول رقم 67: حوصلة مستويات تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي

متوسط	LEM	LTPO	LTP	LTP	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
21	24	12	24	12	12	24	16	12	مهم ومطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية مطبق
33	28	34	40	34	34	28	32	34	مهم غير مطبق
-	-	-	-	-	-	-	-	-	أقل أهمية غير مطبق
46	46	46	64	46	46	46	46	46	المجموع النقاط المتحصل عليها
200	200	200	200	200	200	200	200	200	العلامة القصوى
26,88%	26,00%	23,00%	32,00%	24,00%	23,00%	26,00%	24,00%	23,00%	متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

تشير الأرقام إلى التقارب في تطبيق المتطلبات الضرورية من أجل توفير مناخ اجتماعي سليم على

مستوى مختلف الفروع، حيث تتراوح النسب بين 23,00% بالنسبة لفرع SETOR و26,00% بالنسبة

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

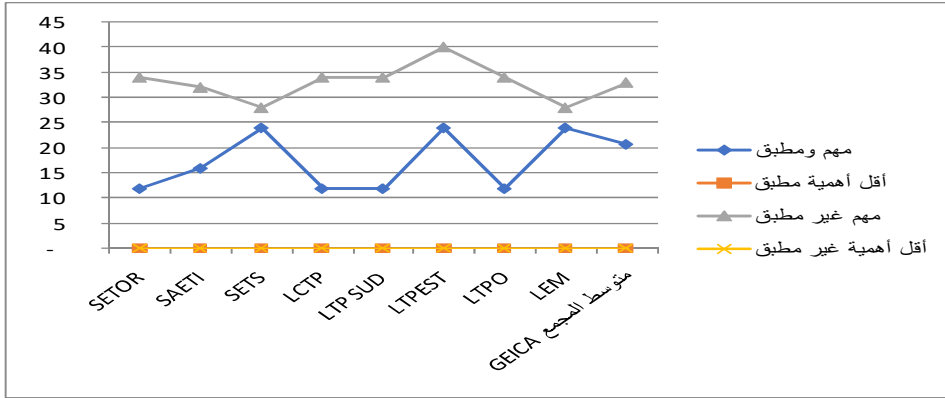
فروع SETS وفروع LEM مع متوسط المجمع الذي يبلغ 24,17%. كل الأرقام المسجلة ضعيفة ولا تعكس مستوى التحكم في المناخ الاجتماعي السائد على مستوى الفروع.

وتوضح الأشكال التالية مستويات التطبيق والأداء بالنسبة للفروع وكذلك للمجمع بناء على ما

يظهر في الجدول أعلاه من معطيات:

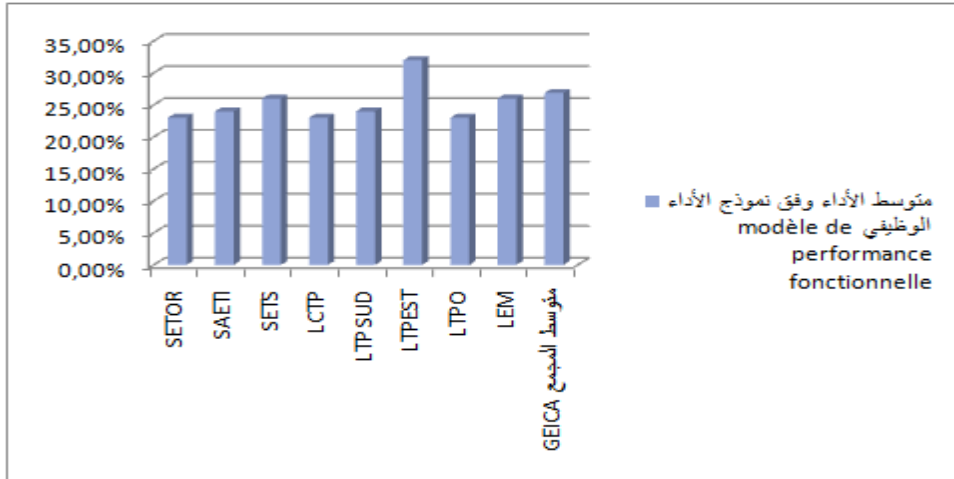
الشكل رقم 36: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالمناخ الاجتماعي على ضوء

النتائج المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 37: متوسط أداء ممارسات المناخ الاجتماعي وفق نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من نتائج التدقيق الموضحة في الجداول والأشكال أعلاه، يستخلص أن لوحة القيادة الاجتماعية الأداة المفضلة في قياس المناخ الاجتماعي وإدارته. وفي غيابها لا يمكن الحكم على درجة التحكم فيه. وهو الشيء الذي تفتقده كل الفروع المدروسة.

تنعكس جودة المناخ الاجتماعي على كلا من المؤسسة وعلى العمال. بالنسبة للمؤسسة، فإنها تساعد في تحسين الإنتاجية، وعلى العمال فإنها تؤثر إيجاباً على رفاهيتهم. لذلك، تعمل المؤسسات على الحفاظ على مناخ اجتماعي يمتاز بالاستقرار وذلك بوضع مؤشرات تسمح بقياسه ووضع خطة عمل تتماشى ونتائج عملية القياس. تشمل هذه الخطة ما يلي:

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية وراء استقرار المناخ الاجتماعي أو تدهوره
- تحليل هذه العوامل ومعرفة كيفية الاستفادة منها عندما تكون ايجابية لفائدة كلا من المؤسسة والعامل وكيفية تفاديها في حالة ما إذا كانت تسبب تهديدا عليهما معا أو على واحد

منهما

الفصل الرابع: تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التدقيق في السياسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية لثمانية فروع التابعة لمجمع جايكا GEICA. بالنسبة لكل سياسة تم تناول كل الممارسات التي تتبعها. في هذا التدقيق تم الاستعانة باستبيانات التدقيق وكذلك بنموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle حيث أنه بواسطته هاتين الأداةين تم الحصول على معطيات كمية قابلة للتحليل والحصول على مؤشرات واضحة بواسطتها تم الحكم على مستويات أداء كل فرع في تطبيقه للسياسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع

جايكا

مقدمة الفصل:

في هذا الفصل سيتم تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لمجمع جايكا بواسطة حساب وتحليل المؤشرات الكمية المتعارف عليها والتي يتم الاستعانة بها كأحد تطبيقات التدقيق الاجتماعي. وفق نهج المزيج الاجتماعي، فإن هذا الفصل يتناول بالتفصيل قياس وتحليل الآثار المباشرة لسياسات إدارة الموارد البشرية. لذلك سيتم فيه تخصيص مبحث لكل سياسة من السياسات الأربعة التي تم تفصيلها نظريا في الفصل الثاني. كما سوف يخصص لكل ممارسة من الممارسات التي تدخل ضمن كل سياسة مطلبا خاصا بها. وعليه، فإن المباحث الأربعة التي تدخل ضمن هذا الفصل هي:

- المبحث الأول: تقييم فعالية سياسة التوظيف
- المبحث الثاني: تقييم فعالية سياسة الأجور
- المبحث الثالث: تقييم فعالية سياسة التثمين
- المبحث الرابع: تقييم فعالية سياسة المشاركة

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايا

المبحث الأول: تقييم فعالية سياسة التوظيف لفروع مجمع جايا

في هذا المبحث سيتم قياس الآثار المباشرة للسياسة التوظيف وذلك بالاستعانة بمجموعة المؤشرات التي تم اختيارها والتي نرى فيها أنها تتناسب ووضع وواقع الفروع المدروسة وأيضاً على ضوء ما هو متوفر من بيانات جاهزة للاستعمال لدى الفروع. هذه المؤشرات تم تفصيلها من حيث فائدتها وطريقة حسابها في الفصل الثالث عندما تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تركيبة الموارد البشرية

يتم تقييم تركيبة الموارد البشرية وفق جملة من المؤشرات أهمها تركيبة الموارد البشرية من حيث الفئات المهنية وحسب الجنس وحسب الأقدمية وحسب متوسط الأعمار وحسب التقادم في السن.

1. تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية:

يمثل الجدول والشكل أدناه تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية:

الجدول رقم 67: تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية 2018-2019

المجموع	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
2018									
3691	305	662	598	681	702	208	296	766	عدد العمال
3691	305	662	625	681	702	208	296	766	متوسط العمال
1440	175	176	232	216	209	128	235	337	عدد فئة الإطارات
39,01%	57,38%	26,59%	38,80%	31,72%	29,77%	61,54%	79,39%	43,99%	نسبة التأطير
904	88	292	177	264	276	25	30	264	عدد عمال التحكم
24%		0,44	0,28	39%		12%	10%	36%	نسبة عمال التحكم
727	42	194	189	201	217	55	31	175	عدد عمال التنفيذ
20%		29%	30%	30%		26%	10%	23%	نسبة عمال التنفيذ
2019									
3778	297	656	602	673	704	219	318	799	عدد العمال
1,02	0,97	0,99	1,01	0,99	1,00	1,05	1,07	1,04	تطور العمالة
3735	301	659	600	677	703	214	307	783	متوسط العمال
1397	172	171	228	211	214	129	259	352	عدد فئة الإطارات
36,98%	57,91%	26,07%	37,87%	31,35%	30,40%	58,90%	81,45%	44,06%	نسبة التأطير
1010	80	296	183	267	275	41	28	279	عدد عمال التحكم
27%	0,27	0,45	0,31	0,39	0,39	0,19	9%	36%	نسبة عمال التحكم
716	45	189	191	195	215	49	31	168	عدد عمال التنفيذ
19%	15%	29%	32%	29%	31%	23%	10%	21%	نسبة عمال التنفيذ

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

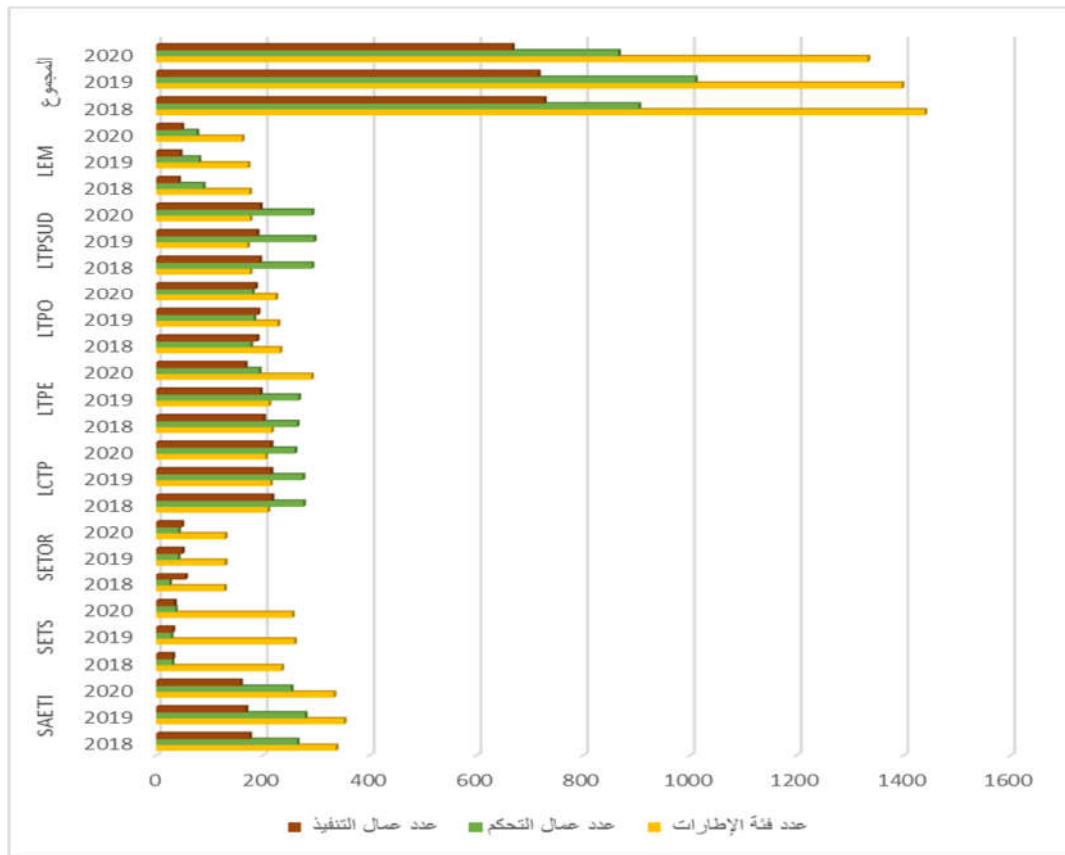
الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 68: تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية 2020

2020									
3704	285	663	592	651	680	219	325	744	عدد العمال
0,98	0,96	1,01	0,98	0,97	0,97	1,00	1,02	0,93	تطور العمالة
3741	291	660	597	662	692	219	322	772	متوسط العمال
1333	161	176	224	291	205	129	255	333	عدد فئة الإطارات
35,99%	56,49%	26,55%	37,84%	44,70%	30,15%	58,90%	78,46%	44,76%	نسبة التأطير
866	76	292	180	193	260	42	36	253	عدد عمال التحكم
23%	0,26	0,44	0,30	0,29	0,38	0,19	11%	33%	نسبة عمال التحكم
667	48	195	186	167	215	48	34	158	عدد عمال التنفيذ
18%	16%	30%	31%	25%	31%	22%	11%	20%	نسبة عمال التنفيذ

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الشكل رقم 38: تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجدول يتضح التباين الشديد في تركيبة الموارد البشرية بين الفروع التي لا تمارس نفس النشاط، أي بين مكاتب الدراسات وبين المخابر. هذا التباين موجود حتى بين الفروع التي تمارس نفس النشاط:

(1) بالنظر إلى طبيعة نشاط مكاتب الدراسات، ومع مراعاة طبيعة نشاطها، فإن تركيبة الموارد البشرية لدى فرع سطيف SETS هي التي يجب أن تكون على مستوى باقي مكاتب الدراسات ذلك أن تركيبة الموارد البشرية لدى هذا الفرع هي الأفضل من حيث التوزيع حسب الفئات المهنية، إذ يلاحظ أن هذا الفرع يستعين بفئة الإطارات بدرجة أكبر حيث يشكل هؤلاء أكبر من 81% من مجموع العمال.

(2) على العكس، فإنه بالنسبة لفرعي SAETI وSETOR فإن عدد الإطارات أقل من SETS، حيث تمثل فئة الإطارات لديهما على التوالي 45% و59% مع هيمنة فئة عمال التحكم إذ تعتبر نسبتهم مرتفعة بالمقارنة مع الفروع الأخرى.

(3) لدى نفس الفرعين أي SAETI وSETOR، فإن نسبة عمال التنفيذ يمكن اعتبارها نوعاً ما مرتفعة ذلك أنها بلغت 21% و22% على التوالي

(4) تتشابه تركيبة الموارد البشرية لدى ثلاثة مخابر وهي LCTP وLTPE وLTPSUD أين يغلب عليها وجود عمال من فئة التحكم أكثر من فئة الإطارات، وهو الوضع الذي يعتبر غير عادي نظراً لطبيعة نشاطهم والتي من المفروض أن يكون لديهم أكبر عدد ممكن من المهندسين أكثر من التقنيين والتقنيون السامون، وهو الأمر غير موجود على مستوى مخبر LEM الذي يبلغ عدد إطاراته ضعف عمال التحكم حيث أن نسبة التأطير بلغت سنة 2020 أكثر من 56%.

(5) إن مثل هذه الوضعية في تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية سوف يكون لها انعكاسات سلبية على كل من التكلفة وعلى الجودة على مستوى SAETI وSETOR وLCTP وLTPE وLTPSUD:

- إن وجود أعداد معتبرة من عمال التحكم وعمال التنفيذ، فإن هذا يجعل من التكاليف غير المباشرة تكون جوهرية على اعتبار أن أجور عمال التحكم وعمال التنفيذ تدخل ضمن التكاليف غير مباشرة؛

- كما أن انجاز خدمات من طرف عمال التحكم لن يكون بنفس مواصفات الجودة التي يتم انجازها بواسطة فئة المهندسين.

2. تركيبة الموارد البشرية حسب الأعمار:

يحتوي الجدول والشكل أدناه على توزيع العمال حسب الأعمار:

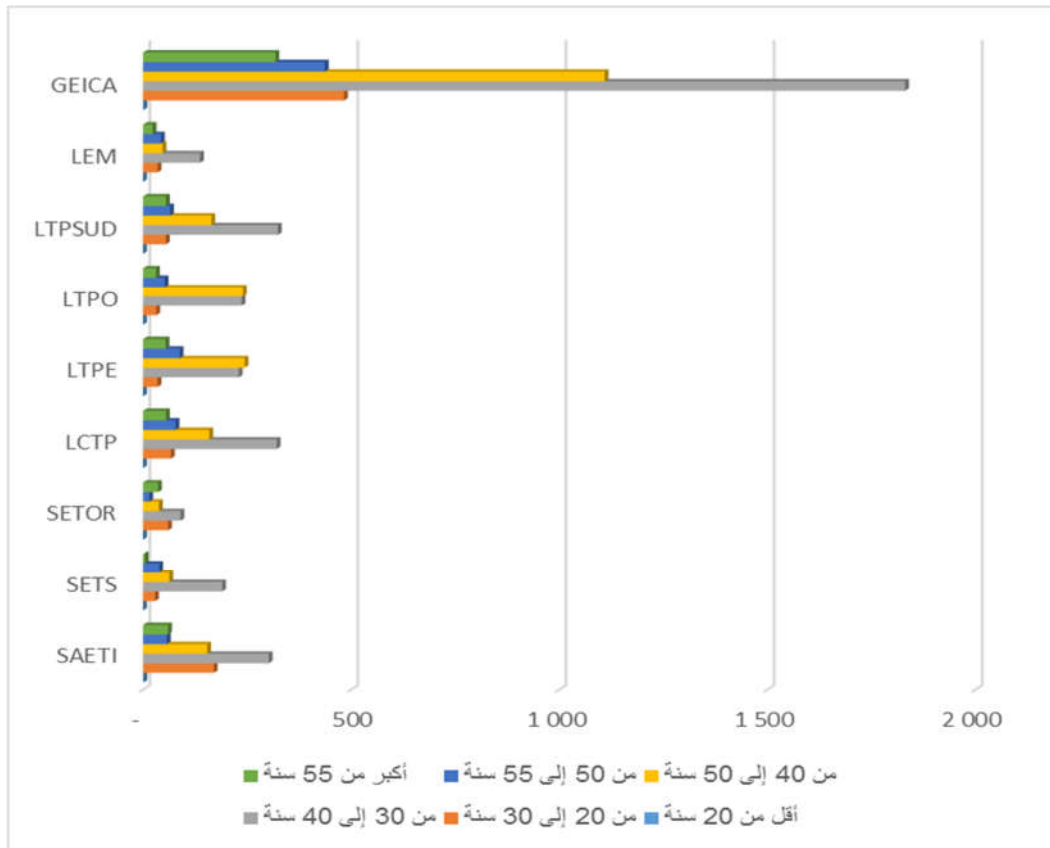
الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 70: توزيع العمال حسب الأعمار

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	الفئات العمرية
1	-	-	-	-	-	-	-	1	أقل من 20 سنة
477	35	49	32	35	67	60	29	170	من 20 إلى 30 سنة
1 851	137	324	237	230	341	90	190	302	من 30 إلى 40 سنة
1 104	47	159	240	244	159	38	63	154	من 40 إلى 50 سنة
433	43	65	50	88	76	15	39	57	من 50 إلى 55 سنة
318	23	55	31	54	55	36	4	60	أكبر من 55 سنة
4 184	285	652	590	651	698	239	325	744	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الشكل رقم 39: هرم الأعمار



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

تبين الأرقام أعلاه وجود توازن في تركيبة الموارد البشرية حسب السن وما يؤكد ذلك ما يلي:

(1) غالبية الأفراد تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، وهذا يدل على أن نسبة العمال الذين على وشك المغادرة ضعيف وأن احتمالية بقاء العمال واستقرارهم عالي جدا إذ أن نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يساوي 82,05% وأن الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة يساوي 55,66%، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 71: نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة و50 سنة لسنة 2020

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	الفئات العمرية
1	0	0	0	0	0	0	0	1	أقل من 20 سنة
477	35	49	32	35	67	60	29	170	من 20 إلى 30 سنة
1851	137	324	237	230	341	90	190	302	من 30 إلى 40 سنة
1104	47	159	240	244	159	38	63	154	من 40 إلى 50 سنة
433	43	65	50	88	76	15	39	57	من 50 إلى 55 سنة
318	23	55	31	54	55	36	4	60	أكبر من 55 سنة
4184	285	652	590	651	698	239	325	744	المجموع
2329	172	373	269	265	408	150	219	473	عدد العمال الذين يقل عمرهم عن 40 سنة
55,66%	60,35%	57,21%	45,59%	40,71%	58,45%	62,76%	67,38%	63,58%	نسبة العمال الذين يقل عمرهم عن 40 سنة
3433	219	532	509	509	567	188	282	627	عدد العمال الذين يقل عمرهم عن 50 سنة
82,05%	76,84%	81,60%	86,27%	78,19%	81,23%	78,66%	86,77%	84,27%	نسبة العمال الذين يقل عمرهم عن 50 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

- (2) في ظل بقاء مستويات نشاط الفروع على حالها، لا توجد حاجة إلى توظيف عمال جدد على المديين القصير والمتوسط. إن الأمر الوحيد الذي يستدعي اللجوء إلى التوظيف هو توسع الأنشطة فقط.
 - (3) كما أن وضعية الأعمار التي تتميز بها الموارد البشرية لكل الفروع هي مؤشر ايجابي فيما يتعلق بالاستقرار، وهو نفسه ينعكس إيجاباً على القدرة على حيازة الكفاءات الضرورية لمزاولة النشاط.
 - (4) في ظل هذه الوضعية والاستقرار الذي يميز الفروع، فإنه يكون من السهل بما كان على إدارات الموارد البشرية لكل الفروع رسم وتنفيذ مخططات تدريب على المديين المتوسط والطويل.
 - (5) تساعد هذه الوضعية على إجراء التنبؤات والتقديرية بالدقة المطلوبة بخصوص تطور الكتلة الأجرية وانعكاساتها على الأداء الاقتصادي والمالي للفروع.
- وللتعمق أكثر في تفسير استقرار العمال، يتم حساب وتحليل نسب تقدم الأعمار ونسب وهي الأرقام التي يحتويها الجدولان والشكل أدناه:

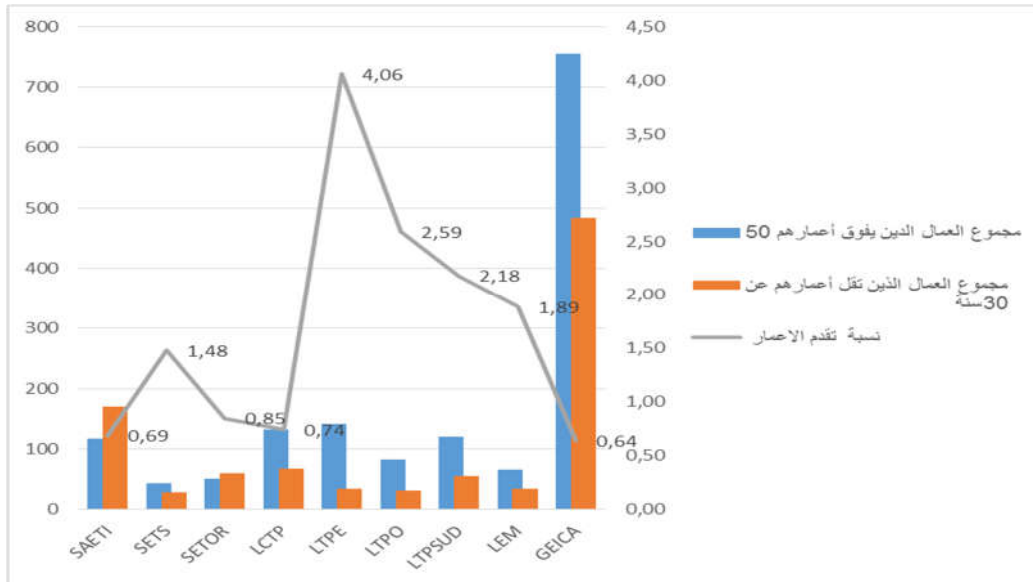
الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 72: تقدم في الأعمار لسنة 2020

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
796	78	143	81	142	143	35	43	131	مجموع العمال الذين يفوق أعمارهم 50
747	25	193	32	35	193	60	29	180	مجموع العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة
0,94	3,12	0,74	2,53	4,06	0,74	0,58	1,48	0,73	نسبة تقدم الأعمار

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الشكل رقم 40: منحنى تقدم الأعمار لسنة 2020



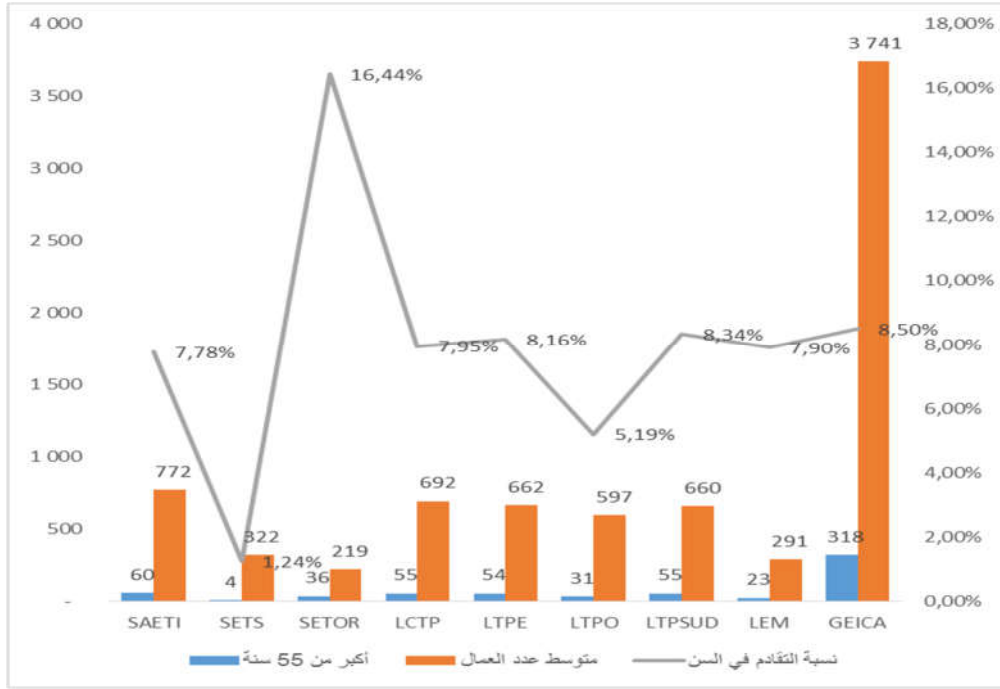
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الجدول رقم 73: نسبة التقدم في السن

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
318	23	55	31	54	55	36	4	60	أكبر من 55 سنة
3 741	291	660	597	777	701	219	322	772	متوسط عدد العمال
8,50%	7,90%	8,33%	5,19%	6,95%	7,85%	16,44%	1,24%	7,78%	نسبة التقدم في السن

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الشكل رقم 41: نسبة التقدم في السن لسنة 2020



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

من الجدولين والشكلين أعلاه، يتبين أن جميع الفروع لا تعاني من تقادم مواردها البشرية. ففي المتوسط يبلغ عدد العمال الذين يفوق سنهم 55 سنة إلى متوسط عدد العمال 8,50%. هذه النسبة تبين ضعف عدد العمال الذين هم على أبواب التقاعد وحاجة الفروع إلى تجديد مواردها البشرية. تم تسجيل أضعف نسبة لدى فرع SETS بـ 1,24% وأعلى نسبة لدى فرع SETOR بـ 16,44%. بالنسبة لباقي الفروع لا يوجد تفاوت في النسب، حيث أن كلها متقاربة. وتؤكد أنه لا توجد حاجة ملحة للتفكير في تجديد الموارد البشرية.

من المعطيات أعلاه يستنتج ما يلي:

- 1) أهمية نظام التسيير التنبئي للموارد والكفاءات GPEC الذي اعتمده فرع SETS منذ سنة 2015 والذي هو الآن يعطي ثماره في مجال التخطيط الجيد للموارد البشرية ذلك أن نسبة التقادم هي 1,24%.
- 2) باستثناء فرع SETOR الذي أصبح مطالباً بالتفكير بشكل جدي في كيفية تعويض 36 عامل الذي سوف يحاولون على التقاعد على المدى المتوسط ليس فقط بالعدد ولكن أيضاً بالكفاءات ذلك أن 16,44% من مجموع العمال الذين سوف يغادرون يمتلكون من الخبرة ما يجعل مجهود الفروع اتجاه من سوف يعوضونهم كبير، وهنا تبرز الأهمية التي يجب أن تولى لسياسة ترمين الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص التدريب.

3. تركيبة الموارد البشرية حسب الأقدمية:

يحتوي الجدول والشكل أدناه على توزيع الأفراد حسب الأقدمية:

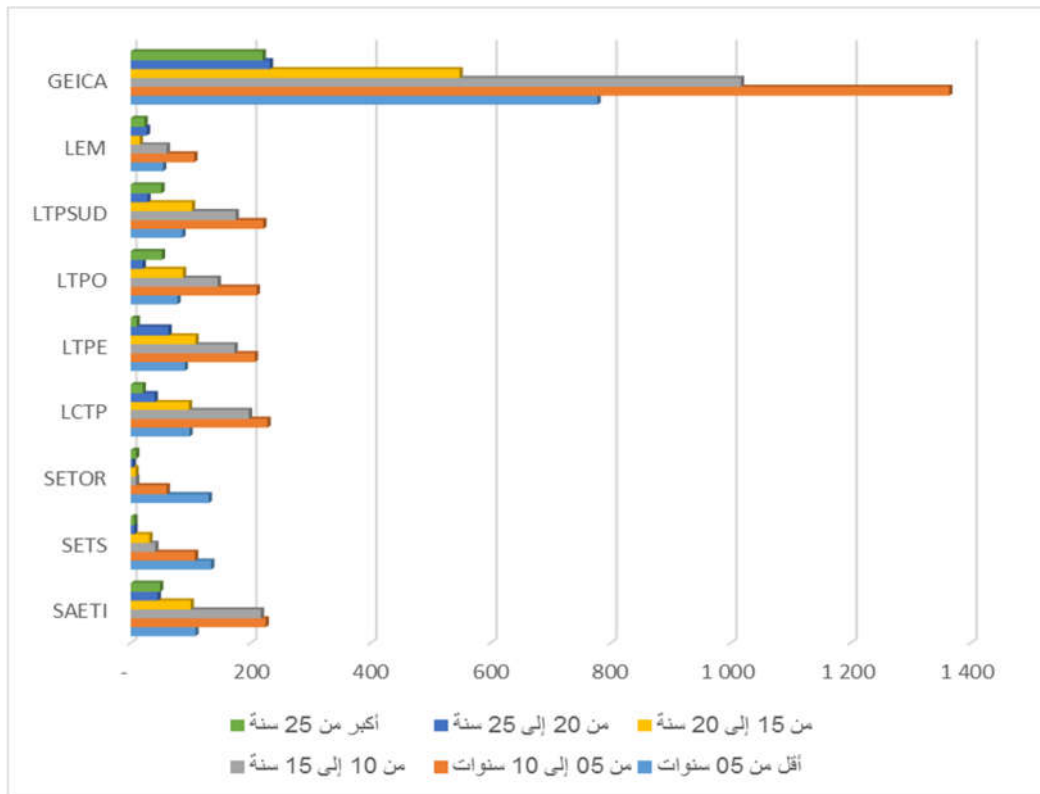
الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 74: توزيع العمال حسب الأقدمية لسنة 2020

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
796	54	86	76	90	98	150	134	108	أقل من 05 سنوات
19,02%	18,95%	13,19%	12,88%	13,82%	14,04%	62,76%	41,23%	14,52%	%
1 364	106	221	210	207	228	60	107	225	من 05 إلى 10 سنوات
32,60%	37,19%	33,90%	35,59%	31,80%	32,66%	25,10%	32,92%	30,24%	%
1 015	60	173	145	173	197	9	41	217	من 10 إلى 15 سنة
24,26%	21,05%	26,53%	24,58%	26,57%	28,22%	3,77%	12,62%	29,17%	%
547	15	93	87	108	105	8	31	100	من 15 إلى 20 سنة
13,07%	5,26%	14,26%	14,75%	16,59%	15,04%	3,35%	9,54%	13,44%	%
242	27	28	20	63	50	3	6	45	من 20 إلى 25 سنة
5,78%	9,47%	4,29%	3,39%	9,68%	7,16%	1,26%	1,85%	6,05%	%
220	23	51	52	10	20	9	6	49	أكبر من 25 سنة
5,26%	8,07%	7,82%	8,81%	1,54%	2,87%	3,77%	1,85%	6,59%	%
4 184	285	652	590	651	698	239	325	744	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الشكل رقم 42: توزيع العمال حسب الأقدمية لسنة 2020



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

بواسطة هذا المؤشر، يمكن الحكم على ما تمتلكه الموارد البشرية التي تزخر بها الفروع من خبرة ومن ثم الحكم على كفاءتهم. تبين الأرقام أعلاه ما يلي:

(1) ثلث عمال كل الفروع تتراوح أقدميتهم بين 05 و10 سنوات، حيث أن النسبة المتوسطة هي 32,60%،

(2) حوالي ربع العمال تتراوح أقدميتهم بين 10 سنوات و15 سنة،

(3) بمعدل 62,76% و41,23%، فإن فرع SETOR وفرع SETS هما على التوالي من يمتلكان عمال لا تتجاوز خبرتهم الخمسة سنوات،

(4) العمال الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة جد ضئيل وهم في المتوسط في حدود 5,26%، وتقل هذه النسبة لدى فروع SETS ب 1,85% و LCTP ب 1,54% و LTPE ب 2,87%.

إن التحليل أعلاه لا يعطي تشخيص موضوعي إلا إذا تمت مقارنته مع هرم الأعمار، حيث أنه يجب أن يكون هناك تناسب بين أعمار العمال وأقدميتهم. فكلما كانت تركيبة الموارد البشرية من ذوي الأعمار الشابة كبير كلما كان عدد العمال الذين لا يمتلكون عدد معتبر من سنوات الخبرة قليل والعكس صحيح.

يحتوي الجدول الموالي على نسب العمال الذين تقل خبرتهم عن 15 سنة وعلى نسب العمال الذين يقل عمرهم عن 40 سنة:

الجدول رقم 75: نسب العمال الذين تقل خبرتهم عن 15 سنة وعن نسب العمال الذين يقل عمرهم

عن 40 سنة

GEICA	LEM	LTP SUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
75,88%	77,19%	73,62%	73,05%	72,20%	74,93%	91,63%	86,77%	73,92%	نسبة العمال الذين تقل خبرتهم عن 15 سنة
55,66%	60,35%	57,21%	45,59%	40,71%	58,45%	62,76%	67,38%	63,58%	نسبة العمال الذين يقل عمرهم عن 40 سنة
20,22%	16,84%	16,41%	27,46%	31,49%	16,48%	28,87%	19,38%	10,35%	الفرق بين النسبتين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجدول يتبين التباعد بين النسب حيث أن الفرق بينهما يصل في المتوسط إلى 20,22% مع تسجيل أضعف فارق لدى فرع SAETI بـ 10,35% وأعلى فارق لدى فرع LTPE بـ 31,49%. هذه النسب تؤكد ما يلي:

- في معظم الفروع فإنه يتم توظيف العمال في سن مبكر
 - تمتاز اليد العاملة في هؤلاء الفروع بالاستقرار في مناصب عملهم
 - تقل أقدمية العمال وعمرهم لدى فرع SETOR و LTPE و LTPO حيث أن الفارق بين نسبة الأقدمية ونسبة العمر هو على التوالي 28,87% و 31,49% و 27,46%
 - باقي الفروع هي في حدود متوسط المجمع
4. **تركيبية الموارد البشرية حسب الجنس:**

يحتوي الجدول والشكل أدناه على توزيع أفراد الفروع حسب الجنس:

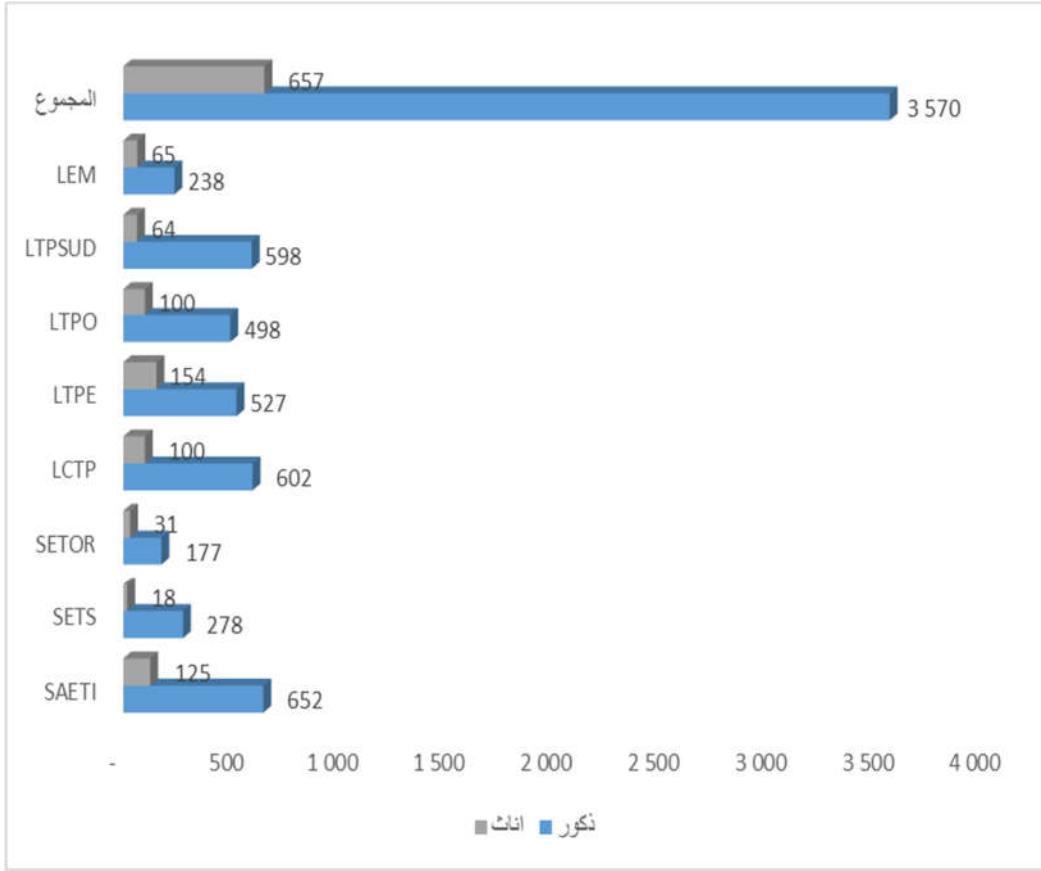
الجدول رقم 76: توزيع الأفراد حسب الجنس

2018									
المجموع	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
3 570	238	598	498	527	602	177	278	652	ذكور
84,48%	78,55%	90,33%	83,28%	77,39%	85,75%	85,10%	93,92%	83,91%	%
657	65	64	100	154	100	31	18	125	إناث
15,55%	21,45%	9,67%	16,72%	22,61%	14,25%	14,90%	6,08%	16,09%	%
4 226	303	662	598	681	702	208	296	777	المجموع
2019									
المجموع	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
3620	232	589	502	523	606	187	300	681	ذكور
84,82%	78,11%	89,79%	83,39%	77,71%	86,08%	85,39%	94,34%	85,23%	%
648	65	67	100	150	98	32	18	118	إناث
15,18%	21,89%	10,21%	16,61%	22,29%	13,92%	14,61%	5,66%	14,77%	%
4268	297	656	602	673	704	219	318	799	المجموع
2020									
المجموع	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
3 502	219	584	489	504	608	187	305	606	ذكور
84,10%	76,84%	89,57%	82,88%	77,42%	87,11%	85,39%	93,85%	81,45%	%
662	66	68	101	147	90	32	20	138	إناث
15,90%	23,16%	10,43%	17,12%	22,58%	12,89%	14,61%	6,15%	18,55%	%
4 164	285	652	590	651	698	219	325	744	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 43: توزيع الأفراد حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

من الجدول تظهر أهمية العنصر النسوي لدى مجموع الفروع:

- (1) في المتوسط وفي سنة 2020، يمثل هذا العنصر 15,90% من مجموع العمال. تتزايد هذه النسبة لدى المخابر إذ تصل كحد أدنى إلى 12,89% لدى فرع LCTP و 23,16% لدى فرع LEM كحد أقصى. تقل هذه النسبة لدى مكاتب الدراسات إذ تتراوح بين 6,15% لدى فرع SETS و 18,55% لدى فرع SAETI. على أرض الواقع وبالنظر إلى طبيعة نشاط كلا من المخابر ومكاتب الدراسات، تزداد الحاجة إلى العنصر النسوي المخابر وتقل لدى مكاتب الدراسات. هذه الأخيرة، تكون بحاجة إلى المهندسين الذين يرافقون المشاريع المسندة إليهم في الميدان أي على مستوى الورشات الميدانية، وعلى العكس من ذلك، فإن المخابر تكون دائما بحاجة إلى تقنيين ومهندسين من العنصر النسوي لا يضطرون إلى التنقل إلى الورشات الميدانية من أجل معاينة ومتابعة الأشغال.
- (2) يتمركز تواجد العنصر النسوي في الأنشطة المساندة للأنشطة الرئيسية وعلى وجه الخصوص في الأقسام والمصالح الإدارية.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

(3) من أجل الحكم على مدى ما يمثله العنصر النسوي من أهمية لدى الفروع المدروسة، فإن المعطيات التي ننطلق منها في التشخيص هي ما يلي:

- إن حق المرأة في العمل حق كفله لها الدستور الجزائري، حيث تنص المادة 68 من دستور لسنة 2020 على أنه تعمل الدولة على ترقية التناصف بين الرجال والنساء في سوق التشغيل وتشجع الدولة ترقية المرأة في مناصب المسؤولية في الهيئات والإدارات العمومية وعلى مستوى المؤسسات. باستثناء هذا الحق الدستوري، فإنه لا توجد في الجزائر نصوص قانونية تجبر المؤسسات الاقتصادية على إجبارية توظيف العنصر النسوي في حدود ومستويات معينة مثلما هو معمول به في الكثير من الدول الغربية. هذه الأخيرة تلجأ إلى إصدار قوانين وتشريعات تجبر المؤسسات على توظيف المرأة بنسب معينة؛
- تلجأ المؤسسات إلى تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في الحصول على مناصب عمل وذلك في إطار ما يسمى بالممارسات الحسنة للمسؤولية الاجتماعية للشركات. فمعظم المؤسسات وفي إطار استراتيجيات وسياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات تضع ضمن مدونات السلوك حق المرأة في شغل مناصب عمل دون الإشارة إلى نسبة معينة وإلى المناصب التي يحق لها شغلها. بالنسبة للفروع المدروسة. فهي لا تمتلك سياسات واضحة للمسؤولية الاجتماعية، ومنه لا يمكن الحكم على أن ما توظفه من نساء يدخل تعتبر مسؤولة إجتماعيا؛
- إن نسب تشغيل المرأة في الفروع المدروسة هي أقل من النسب العالمية والإقليمية والمحلية، حيث أن نسبة تشغيل المرأة على المستوى العالمي هو 40% وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا هو 21% ووطنيا هو 38%¹.

5. الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة:

يحتوي الجدول والشكل أدناه عدد الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة التي توظفهم الفروع:

¹Abdelrahmi BESSAHA, l'emploi féminin en Algérie : Un enjeu stratégique pour le futur du pays, publié sur le site internet du quotidien EL-WATAN : elwatan.com/pages-hebdo/sup-eco/lemploi-feminin-en-algerie-un-enjeu-strategique-pour-le-futur-du-pays, publié le 8 mars 2021, consulté le 20 novembre 2022

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

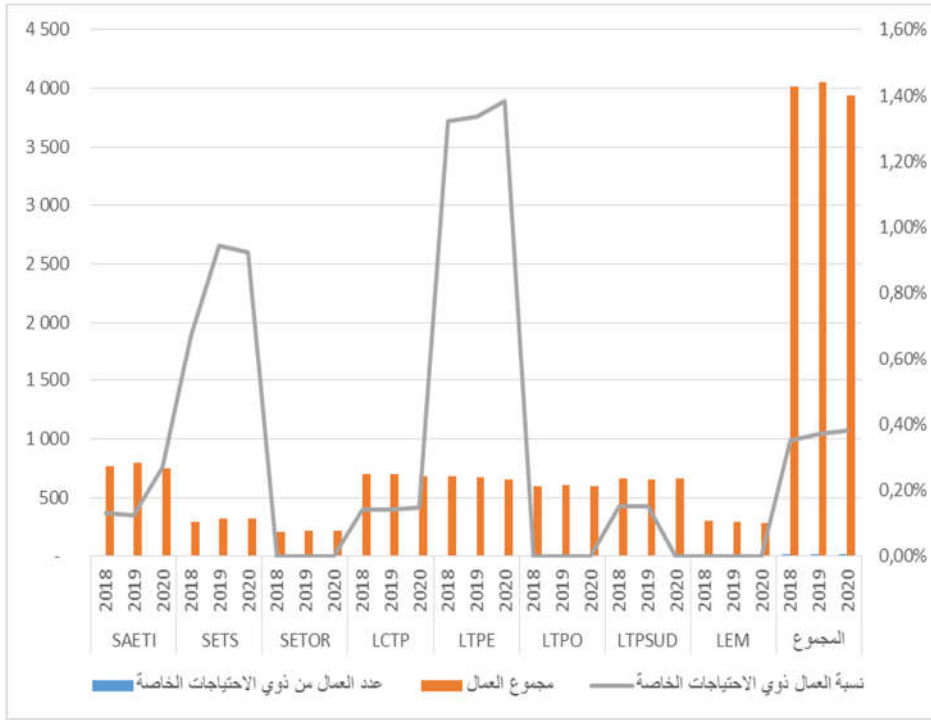
الجدول رقم 77: عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة

LCTP			SETOR			SETS			SAETI			
2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	
1	1	1	-	-	-	3	3	2	2	1	1	عدد العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة
698	704	702	219	219		325	318	296	744	799	777	مجموع العمال
0,14%	0,14%	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,92%	0,94%	0,68%	0,27%	0,13%	0,13%	نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة
متوسط المجمع جايكا			LEM			LTPSUD			LTPO			
2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	
15	15	14	-	-	-	-	1	1	-	-	-	عدد العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة
3 945	4 049	4 019	285	297	303	652	656	662	590	602	598	مجموع العمال
0,38%	0,37%	0,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,15%	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%	نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 44: تطور عدد العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

على مستوى المجمع ككل، فإن عدد الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة بلغ 15 عامل سنة 2020، أي بنسبة 0,38% من إجمالي العمال. يبلغ عدد هاته الفئة من العمال 3 أفراد لدى SETS وهو الفرع الذي يسجل أعلى نسبة ب 1%. كما أن الفروع SETOR و LTPO و LEM لا يوظفون أي عامل من ذوي الاحتياجات الخاصة.

تعتبر النسب التي تسجلها كل الفروع ضعيفة جدا وهي مخالفة للتشريعات المعمول بها في الجزائر. في هذا المجال توجد تشريعات تحدد شروط وكيفية توظيف هذه الفئة من المجتمع ومنها القانون رقم 02-09 المؤرخ يوم 08 ماي 2002 والمرسوم التنفيذي رقم 14-14 المؤرخ يوم 30 جويلية 2014 والقرار الوزاري المشترك المؤرخ يوم 8 صفر 1441 هجرية المصادف ليوم 7 أكتوبر 2019 المتعلق بتوظيف الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة في الهيئات والإدارات العمومية والمؤسسات العمومية والخاصة. تنص المادة 6 من القرار المشار إليه سلفا أنه يجب على الهيئات والإدارات العمومية والمؤسسات العمومية والخاصة والتي لديها أكثر 100 عامل أن تلتزم بتوظيف ما لا يقل عن 1% من مناصب العمل إلى العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة. لقد جاء هذا التشريع من أجل تسهيل عملية إدماج هذه الفئة الهشة في المجتمع وضمان مشاركتهم الفعلية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المطلب الثاني: إدارة الكفاءات

يتم تحليل ودراسة مدى تحكم الفروع في إدارة الكفاءات بواسطة قياس وتحليل تركيبة الموارد البشرية حسب مستوى التكوين.

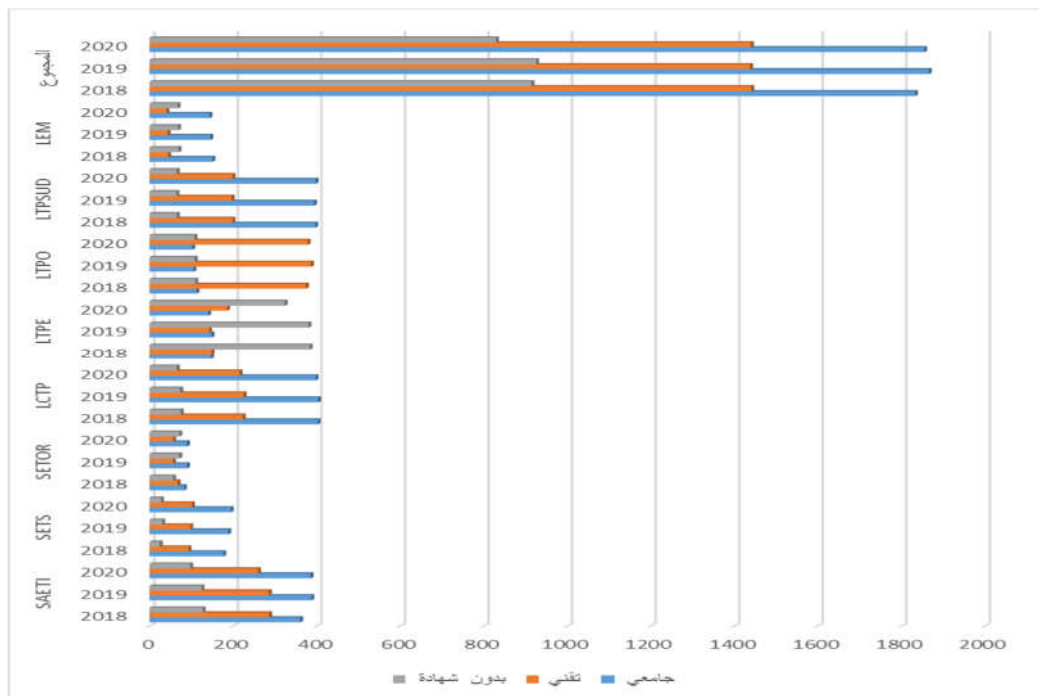
يحتوي الجدول والشكل أدناه على توزيع العمال حسب مستوى التكوين:

الجدول رقم 78: توزيع العمال حسب مستوى التكوين

المجموع	LEM		LTPSUD		LTPO		LTPE		LCTP		SETOR		SETS		SAETI			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
2018																		
شهادة جامعية	45,34%	2 079	59,97%	397	59,97%	397	18,90%	113	21,73%	148	57,41%	403	39,90%	83	59,80%	177	46,52%	361
شهادة تقني	34,79%	1 595	30,06%	199	30,06%	199	62,71%	375	21,88%	149	31,91%	224	32,69%	68	31,76%	94	36,98%	287
بدون شهادة	19,87%	911	9,97%	66	9,97%	66	18,39%	110	56,39%	384	10,68%	75	27,40%	57	8,45%	25	16,49%	128
المجموع	100%	4 585	100%	662	100%	662	100%	598	100%	681	100%	702	100%	208	100%	296	100%	776
2019																		
شهادة جامعية	44,11%	1 866	56,37%	146	60,06%	394	17,61%	106	22,14%	149	57,39%	404	41,10%	90	59,43%	189	48,56%	388
شهادة تقني	34,00%	1 438	16,99%	44	30,03%	197	64,29%	387	21,25%	143	32,10%	226	26,03%	57	30,82%	98	35,79%	286
بدون شهادة	21,89%	926	26,64%	69	9,91%	65	18,11%	109	56,61%	381	10,51%	74	32,88%	72	9,75%	31	15,64%	125
المجموع	100%	4 230	100%	259	100%	656	100%	602	100%	673	100%	704	100%	219	100%	318	100%	799
2020																		
شهادة جامعية	46,06%	2 109	60,03%	398	17,46%	103	21,66%	141	58,53%	398	58,53%	398	41,10%	90	60,00%	195	50,06%	386
شهادة تقني	35,27%	1 615	30,02%	199	64,24%	379	28,57%	186	31,76%	216	31,76%	216	26,03%	57	31,38%	102	33,72%	260
بدون شهادة	18,67%	855	9,95%	66	18,31%	108	49,77%	324	9,71%	66	9,71%	66	32,88%	72	8,62%	28	16,21%	125
المجموع	100%	4 579	100%	663	100%	590	100%	651	100%	680	100%	680	100%	219	100%	325	100%	771

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الشكل رقم 45: توزيع العمال حسب مستوى التكوين



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

نظرا لطبيعة نشاط فروع المجمع والمتمثل في تقديم الخدمات من دراسات والخبرة هندسية ومتابعة انجاز الهياكل القاعدية والبنية التحتية، فإن حاجتها إلى الموارد البشرية يجب أن تكون من فئة خريجي المدارس العليا والجامعات في الأشغال العمومية. تبين الأرقام أعلاه أن سياسة الفروع تتماشى جيدا مع ما يقتضي ويفرضه نشاطها والدليل على ذلك النسبة العالية لفئة حاملي الشهادات الجامعية. هذه الفئة تساهم بشكل إيجابي في خلق القيمة نظرا لاعتبارها من فئة اليد العاملة المباشرة وما يترتب عليه من القدرة على التحكم في التكاليف. كما أن خصوصيات الموارد البشرية لمجمع جايكا هو أن غالبيتها ذات توجه تقني، حيث أن من بين مجموع الإطارات هناك 850 مهندس. أما من فئة عمال التحكم، فهناك 1154 تقني سامي وتقني مختصين في الأشغال العمومية.

المطلب الثالث: حركية العمال

يمكن الحكم على سياسة التوظيف بدراسة وتحليل حركية العمال. بواسطة هذه الأخيرة يمكن تقييم قدرة الفروع على تجديد الموارد البشرية. هذه القدرة يتم قياسها بواسطة ثلاثة مؤشرات وهي عدد الأفراد الذين تم استقطابهم إلى متوسط عدد العمال وعدد الأفراد المغادرين إلى متوسط عدد العمال وعدد الأفراد الذين تم استقطابهم على عدد الأفراد المغادرين.

يحتوي الجدول والشكل أدناه على حساب لهذه المؤشرات الثلاثة خلال السنوات من 2018 إلى

2020:

الجدول رقم 79: حركة العمال خلال الفترة 2018

المؤشرات	SAETI	SETS	SETOR	LCTP	LTPE	LTPO	LTPSUD	LEM	GEICA
سنة 2018									
عدد الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة	99	20	-	76	30	31	30	27	381
نسبة فئة الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة إلى مجموع الأفراد	12,92%	6,76%	0,00%	10,83%	4,41%	5,18%	4,53%	8,85%	10,52%
عدد الأفراد المغادرين خلال السنة	59	18	67	44	28	18	28	21	265
نسبة فئة الأفراد المغادرين خلال السنة إلى مجموع الأفراد	7,70%	6,08%	32,21%	6,27%	4,11%	3,01%	4,23%	6,89%	7,32%
نسبة عدد الأفراد الذين تم توظيفهم إلى عدد الأفراد المغادرين	1,68	1,11	-	1,73	1,07	1,72	1,07	1,29	1,44

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

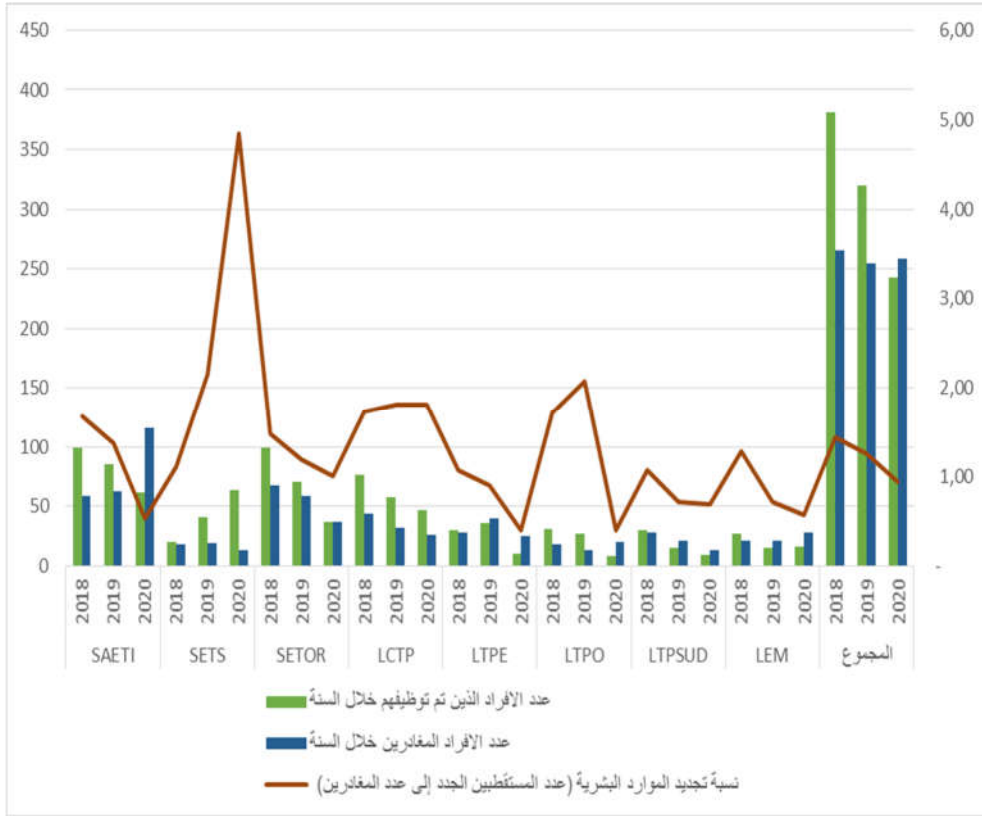
الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 80: حركة العمال خلال الفترة 2019-2020

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	المؤشرات
سنة 2019									
320	15	15	27	36	58	70	41	85	عدد الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة
9%	5%	2%	38%	5%	8%	4%	13%	11%	نسبة فئة الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة إلى مجموع الأفراد
254	21	21	13	40	32	59	18	62	عدد الأفراد المغادرين خلال السنة
7%	7%	3%	30%	6%	5%	27%	6%	8%	نسبة فئة الأفراد المغادرين خلال السنة إلى مجموع الأفراد
1,26	0,71	0,71	2,08	0,90	1,81	1,19	2,28	1,37	نسبة عدد الأفراد الذين تم توظيفهم إلى عدد الأفراد المغادرين
سنة 2020									
320	16	9	8	10	47	37	63	61	عدد الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة
7%	6%	1%	5%	2%	7%	17%	19%	8%	نسبة فئة الأفراد الذين تم توظيفهم خلال السنة إلى مجموع الأفراد
258	28	13	20	25	26	37	13	116	عدد الأفراد المغادرين خلال السنة
7%	10%	4%	2%	4%	4%	17%	6%	16%	نسبة فئة الأفراد المغادرين خلال السنة إلى مجموع الأفراد
1,24	0,57	0,69	0,40	0,40	1,81	1,00	4,85	0,53	نسبة عدد الأفراد الذين تم توظيفهم إلى عدد الأفراد المغادرين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الشكل رقم 46: حركية الأفراد خلال الفترة 2018-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

تدل المؤشرات الظاهرة في الجدول أعلاه أن الفروع التي تمتاز بأنشطتها بالحركية تلجأ إلى توظيف

ما تحتاجه من يد عاملة:

(1) ففي سنة 2018، كانت تلجأ كل الفروع إلى تغطية العجز الناجم عن المغادرات وإلى توظيف عمال جدد من أجل تنفيذ المشاريع المسندة لها، والدليل في ذلك أن نسبة عدد الأفراد الذين تم توظيفهم إلى عدد الأفراد المغادرين تفوق الواحد.

(2) خلال سنة 2019، عرف حجم نشاط الكثير من الفروع ازدهارا معتبرا نتيجة لجوء الدولة إلى إنجاز الكثير من مشاريع البنية التحتية. لقد واكب هذا الازدهار حاجة الفروع إلى يد عاملة إضافية فكانت نسبة الأفراد الموظفين الجدد إلى الأفراد المغادرين تفوق الواحد ووصلت لدى بعض الفروع إلى أكثر من اثنين وهذا على غرار فرع SETS وفرع LTPO.

(3) خلال سنة 2020، وتحت تأثير جائحة كوفيد 19 بدأ حجم النشاط ينكمش ووجدت بعض الفروع نفسها مضطرة إلى عدم تجديد الأفراد المغادرين فأصبحت نسبة عدد الأفراد المستقطبين إلى عدد الأفراد المغادرين تقل عن الواحد، وهذا هو حال بالنسبة لكل الفروع باستثناء فرعي SETS وLCTP.

المبحث الثاني: تقييم فعالية سياسة الأجور لمجمع جايكا

يتم عادة الاعتماد على جملة من الأدوات وأهمها مؤشرات كمية. بالنسبة لفعالية سياسة الأجور تم الاعتماد على قياس العدالة والفوارق الأجرية ودراسة أثر بعض العوامل الداخلية على الأجر وكذلك تحليل أهمية الجزء المتغير من الأجر في تركيبة الأجور. لهذا السبب تم تخصيص مطلب لكل عنصر من هذه العناصر الثلاثة.

المطلب الأول: قياس العدالة الاجرية

1. حساب *compa-ratio*:

يتم الاعتماد على حساب مؤشر يسمى بنسبة المقارنة *compa-ratio* ويستعمل من أجل الحكم على الكيفية التي توزع بها الأجور. كما يتم الاستعانة بمقارنة وتحليل الأجر الوسيط والأجر المتوسط والعشري الأول والعشري العاشر. من أجل التعرف على وجود عدالة في منح الأجور، يتم مقارنة كلا من العشري الأول والعشري التاسع والأجر الوسيط مع الأجر الأدنى المضمون. يجب أن تكون الانحرافات كلها موجبة والمؤشرات أكبر من 1. ومن أجل معرفة وجود تفاوت في الأجور على مستوى كل فئة مهنية يتم مقارنة الأجر الوسيط مع العشري الأول والعشري التاسع. ينجم عن عملية المقارنة حساب انحرافات ومؤشرات. يجب أن تكون المؤشرات متقاربة جدا حتى يمكن الحكم على غياب التفاوت في الأجور. يحتوي الجدول الموالي على مؤشرات قياس العدالة الاجرية على مستوى مجمع جايكا GEICA:

الجدول رقم 81: مؤشرات العدالة الاجرية

البيان (المبالغ دج)	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	كل الفئات المهنية
معطيات قياس العدالة الأجرية				
الأجر الأدنى المضمون	20 000	20 000	20 000	20 000
العشري الأول	47 628	56 617	92 672	85 432
الأجر الوسيط	38 010	45 793	65 884	52 762
العشري التاسع	29 141	35 802	47 006	34 752
المتوسط	38 058	45 880	67 499	56 421
مؤشرات قياس العدالة الاجرية				
الأجر الأدنى المضمون/العشري الأول	0,42	0,35	0,22	0,23
الأجر الأدنى المضمون/العشري التاسع	0,69	0,56	0,43	0,58
الأجر الأدنى المضمون/الأجر الوسيط	0,53	0,44	0,30	0,38
الأجر الوسيط/العشري الأول	0,80	0,81	0,71	0,62
الأجر الوسيط/العشري التاسع	1,30	1,28	1,40	1,52
المؤشر العام للعدالة الأجرية <i>compa-ratio</i>				
متوسط الاجر/الأجر الوسيط	1,00	1,00	1,02	1,07

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات المؤسسات

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من الجدول أعلاه يستخلص أنه على العموم هناك توزيع متساوي للأجور على مستوى المجمع وما يشير إلى ذلك هو متوسط الأجر / الوسيط compa-ratio للفئات المهنية الثلاثة يساوي 1. هذه المؤشرات تدل على أنه لا توجد فوارق في الأجور لدى كل الفئات، إذ تدل الانحرافات والمؤشرات الخاصة بمقارنة الأجر الأدنى المضمون والعشري الأول والعشري التاسع والأجر الوسيط على أن المجمع يحترم القوانين وتشريعات العمل حيث أن الأجور كلها تفوق الحد الأدنى المضمون قانوناً خصوصاً المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 137-21 مؤرخ في 07 ابريل 2021 الذي يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون. كما تدل الانحرافات والمؤشرات الخاصة بمقارنة الأجر الوسيط مع العشري الأول والعشري التاسع على عدم وجود تفاوت كبير في الأجور الخاصة بكل الفئات المهنية. بالنسبة للمجمع ككل، فنسبة الأجر الوسيط إلى أعلى 10% من الأجور يساوي 0,62، أي بفارق 0,38 عن 1. أما نسبة الأجر الوسيط إلى أضعف 10% من الأجور يساوي 1,52، أي بفارق 0,52 عن 1. مما يعني أنه لا توجد فوارق محسوسة في توزيع الأجر ذلك أن 0,38 و0,52 متقاربين جداً.

2. قياس الفوارق الأجرية:

يتم مقارنة الأجر المتوسط لكل فئة مهنية فيما بينها وذلك بحساب الفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع فئة عمال التحكم والفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع فئة عمال التنفيذ والفارق بين متوسط أجر فئة عمال التحكم مع فئة عمال التنفيذ. وتحسب هذه الفوارق بالقيمة المطلقة وكذلك بالقيمة النسبية.

يحتوي الجدول الموالي على الفوارق الاجرية على مستوى مجمع جايكا:

الجدول رقم 82: حساب الفوارق الأجرية

الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	البيان (المبالغ دج)
67 499	45 880	38 058	متوسط الأجر حسب الفئات المهنية
	7 822		الفرق بين متوسط أجر فئة عمال التحكم مع متوسط أجر فئة عمال التنفيذ
	17%		الفرق ب %
29 441			الفرق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع متوسط أجر فئة عمال التنفيذ
77%			الفرق ب %
21 618			الفرق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع متوسط أجر فئة عمال التحكم
47%			الفرق ب %

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الفروع

يبين الجدول أعلاه أن الفوارق الأجرية بين الفئات المهنية الثلاثة عادية وطبيعية، فالفرق بين أجور

عمال التحكم وعمال التنفيذ يساوي 17% والفرق بين أجور الإطارات وأجور عمال التحكم يساوي 47%

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

والفرق بين أجور الإطارات وأجور عمال التنفيذ يساوي 77%. وتعود أسباب وجود فوارق بنسبة 77% و47% بين أجور الإطارات وباقي الفئات المهنية إلى التركيبة النوعية للموارد البشرية للمجمع والتي في معظمها إطارات من فئة المهندسين مثل ما هو مبين في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على الأجور:

تتمثل هذه العوامل في تركيبة الموارد البشرية أثر الأقدمية في الأجر.

1. أثر تركيبة الموارد البشرية على الأجور:

يحتوي الجدول أدناه على توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية:

الجدول رقم 83: توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية

البيان	SAETI			SETS			SETOR			LCTP			LTPE			LTPO			LTPSUD			LEM			المجموع
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
عدد العمال	766	799	744	296	318	325	208	219	219	704	702	680	681	673	651	598	602	592	662	656	663	305	297	285	3704
عدد فئة الإطارات	337	352	333	235	259	255	128	129	129	214	209	205	216	211	291	232	228	224	176	171	176	175	172	161	1333
نسبة التطوير	44%	44%	45%	79%	81%	78%	62%	59%	59%	30%	30%	30%	32%	31%	45%	39%	38%	38%	27%	26%	27%	57%	58%	56%	36%
عدد عمال التحكم	264	279	253	30	28	36	25	41	42	276	276	260	264	267	193	267	264	180	292	296	292	88	80	76	866
نسبة عمال التحكم	36%	36%	33%	10%	9%	11%	12%	19%	19%	39%	39%	38%	39%	39%	29%	39%	31%	30%	44%	45%	44%	29%	27%	24%	23%
عدد عمال التنفيذ	175	168	158	31	31	34	55	49	48	215	217	215	215	201	167	195	201	186	194	189	195	42	45	48	667
نسبة عمال التنفيذ	23%	21%	20%	10%	10%	11%	26%	23%	22%	31%	31%	31%	31%	30%	25%	29%	30%	32%	29%	29%	30%	14%	15%	16%	18%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات المتحصل عليها من الفروع

من الجدول يتبين أن ما يقارب نصف الموارد البشرية من فئة الإطارات. هذه الفئة أجورها دائما

مرتفعة بالمقارنة مع أجور الفئات المهنية الأخرى. إن ما يزيد تأكيد ذلك هو ما تمثله أجور الفئات المهنية

الثلاثة إلى إجمالي أجور المجمع والتي يوضحها الجدول أدناه:

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 84: الأجر المتوسط حسب الفئات المهنية

2020	2019	2018	البيان
42%	46%	47%	الكتلة الاجرية لفئة الإطارات
30%	31%	31%	الكتلة الاجرية لفئة عمال التحكم
28 %	24 %	23%	الكتلة الأجرية لفئة عمال التنفيذ

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات المتحصل عليها من الفروع

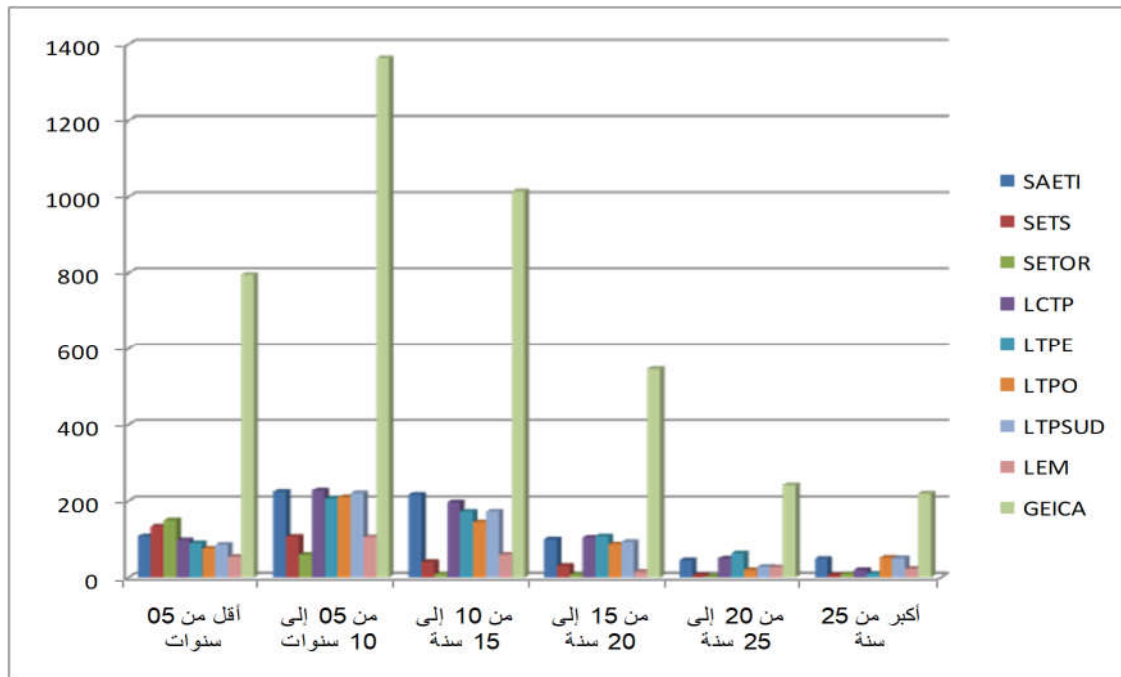
تمثل الكتلة الاجرية لفئة الإطارات الجزء الأكبر من إجمالي الكتلة الاجرية للمجمع. فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط الأجر فئة الإطارات يساوي الكتلة الأجرية لفئة عمال التنفيذ وعمال التحكم مجتمعين، حيث تتراوح النسبة بين 47% سنة 2018 و42% سنة 2020.

من الجدولين السابقين يتضح جليا أن مستوى التكوين يلعب دورا كبيرا في وجود مسألة تفاوت الأجور. فلهذا الأخير دور كبير في تحديد الأجر وفي حصول الإطارات على أجور أفضل. ومنه يستخلص أنه كلما زاد مستوى التكوين والتدريب على مستوى المجمع كلما زاد الأجر. هذا الوضع جد طبيعي في مجمع جايكا GEICA نظرا لطبيعة نشاطه التي تتطلب جذب كفاءات ومهارات والذين هم معظمهم مهندسين في مجالات تقنية مختلفة، هؤلاء هم عنصر الإنتاج الوحيد في مثل قطاعات النشاط هذه.

2. أثر الأقدمية على الأجر:

يحتوي الجدول الموالي على الأجر تركيبية الموارد البشرية بحسب أقدمية العمال:

الشكل 47: تركيبية الموارد البشرية حسب الاقدمية نهاية سنة 2020



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

من خلال الشكل أعلاه والذي يوضح تركيبة الموارد البشرية حسب الأقدمية، يتضح أن 85% من عمال المجمع تتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات و25 سنة مع وجود نسبة 36% منهم تتراوح أقدميتهم بين 10 سنوات و15 سنة. في نظام التعويضات المعمول به من طرف المجمع، فإن عمال المجمع يستفيدون من تعويض عن الخبرة المهنية تتراوح بين 1% بالنسبة للعمال الذين يلتحقون حديثا بالمجمع و72% كأقصى نسبة بالنسبة للعمال القدامى. هذه النسبة تدل على أثر الأقدمية في تفاوت الأجور.

المطلب الثالث: أهمية الجزء المتغير في سياسة الأجور

بالنسبة لفئة الإطارات، فإن 80% منهم هم مهندسين مكلفين بإنجاز المشاريع التي تسند إلى المجمع. إن دراسة وتحليل تركيبة الأجور حسب تصنيفها إلى ثابت ومتغير يلاحظ أن أجور فئة الإطارات تتكون من أكثر من 60% من الجزء المتغير. هذا الأخير تستفيد منه هذه الفئة على شكل علاوات تحفيزية فردية وجماعية. فالمجمع لا يركز فقط على الأجر الثابت في سياسة أجوره، فهذا الأخير ما هو إلا جزء من مكونات الأجر الممنوح. ويكتسي الجزء المتغير أهمية كبيرة في تركيبة الأجر والذي يأتي على شكل علاوات والتي تأخذ شكلين، علاوات المردود الجماعي وعلاوات المردود الفردي.

فيما يلي تفصيل للمكونات الثلاثة للأجر الذي تدفعه هذه المؤسسات:

1. الأجر الثابت:

في تحديدها للأجر الثابت تسعى المؤسسات إلى البحث عن تحقيق عدالة الأجور والتي حرص المشرع الجزائري على تحقيقها من خلال جملة الضوابط القانونية التي فرضتها تشريعات العمل والتي سبق تفصيلها سلفا. يتكون الأجر الثابت من الأجر القاعدي والتعويضات المرتبطة بكل منصب عمل. كما سبقت الإشارة إليه، فإنه في تحديد الأجر القاعدي، يتم الاعتماد على شبكة الأجور. في الفروع المدروسة تم تصميم هذه الأخيرة على أساس عملية تقييم الوظائف والتي فيها تم الاعتماد على طريقة الترتيب البسيط والتي تتناسب مع المؤسسات المدروسة نظرا لكون عدد مناصب العمل فيها ليس بالكبير. في هذه الطريقة تم ترتيب الوظائف من أعلاها إلى أدناه وفي عملية الترتيب تم تحديد العوامل التي يمكن أن تكون موجودة في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة من منصب إلى آخر. أهم هذه العوامل هي المهارة والمسؤولية والجهد سواء كان البدني أو الذهني وظروف العمل والخبرة المهنية. بالنسبة للتعويضات المرتبطة بالمنصب، فهي نفسها

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

تلك التي حددها القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل. هذه التعويضات تم شرحها وتفصيلها في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

2. الأجر المتغير:

يتكون الأجر المتغير من نوعين من العلاوات، الأولى جماعية والثانية فردية. في اعتمادها على مثل هذه السياسة، فإن المؤسسات تسعى إلى مكافأة عمالها على أساس أداءهم وما يترتب عليه من انعكاسات على الأداء العام.

ترتبط علاوات المردود الجماعي برقم الأعمال المحقق، في حين أن علاوات المردود الفردي ترتبط بمجهود العامل في حد ذاته. وبتنوع العلاوات يتم تمييز الأداء الجماعي وكذلك الأداء الفردي وذلك بالاعتراف بمجهوداتهم الجماعية وبمجهودات كل عامل على حدة. تتكون علاوات المردود الفردي من توليفة واسعة من العلاوات والتي يمثلها الجدول الموالي:

الجدول رقم 85: علاوات المردود الفردي

العلاوة	المقدار	الفئة المستفيدة
منحة مردودية فردية	30% من الأجر القاعدي	جميع العاملين
علاوة استثنائية	من 10% إلى 50% من الأجر القاعدي	المهندسين التقنيين
علاوة تشجيعية على دراسة المشاريع	تقدر ب 3% من مبلغ المشروع خارج الرسوم أقصى حد هو 180 000 دج	المهندسين التقنيين
علاوة الدراسات	تتراوح ما بين 2000 دج إلى 5000 دج	المهندسين التقنيين
علاوة الدراسات الخاصة	حدد سقفها ب 180 000 دج سنويا وشهريا ب 7500 دج على حسب المخطط الشهري	المهندسين التقنيين
علاوة تشجيعية بالنسبة لعمال المخابر	من 100% إلى 120% من المخطط الشهري	عمال المخابر
علاوة فرق طوبوغرافية الخاصة بدراسات	من 100% إلى 150% من المخطط الشهري	فرق طوبوغرافية
مكافأة الجهد	يختلف مقدارها بحسب نتيجة الفروع	جميع العاملين
منحة المسؤولية	من 10% إلى 50%	جميع العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاتفاقية الجماعية

يستخلص من الجدول أن لجميع العمال الحق في علاوة مردودية فردية تصل أقصاها إلى 30% من الأجر القاعدي في حين أن فئة الإطارات وخصوصا المهندسين فإنه بالإضافة إلى 30% التي يتقاضاها كل العمال، فإنهم يستفيدون من علاوات أخرى متفرقة وعددها 8 وهي ذات نسب مئوية جد معتبرة. إن استفادة الفئات الأخرى من العمال من علاوة المردود الجماعي مرهون بمستوى تحقيق المهندسين لأهداف الإنتاج المسطرة لهم. كلما وصل المهندسون إلى انجاز المشاريع المسندة لهم وفق مواصفات الزمن والتكلفة والجودة كلما استفادوا من العلاوات الخاصة بهم وكلما انعكس ذلك إيجابا على باقي الأفراد فيستفيدون هم أيضا من علاوة المردود الجماعي

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المبحث الثالث: تقييم فعالية سياسة التثمين لفروع مجمع جايكا

في تحليل الآثار المباشرة لسياسة التثمين، وبالنسبة لكل ممارسة من الممارسات الثلاثة المنضوية تحت هذه السياسة، تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية وكذلك بعض المؤشرات النوعية. لقد تم تخصيص المطلب الأول لتقييم فعالية ممارسات التدريب والمطلب الثاني لقياس فعالية ممارسات تقييم العاملين والمطلب الثالث لتقييم ممارسات تحسين ظروف العمل.

المطلب الأول: تقييم فعالية ممارسات التدريب

تم قياس فعالية التدريب بواسطة المؤشرات يحتويها الجدول الموالي:

الجدول رقم 86: مؤشرات قياس فعالية وفاعلية التدريب لسنة 2018

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	المؤشرات
سنة 2018									
3%	4%	2%	1%	2%	2%	8%	5%	1%	الميزانية المخصصة للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
81%	56%	64%	38%	108%	91%	89%	70%	130%	نسبة استهلاك ميزانية التدريب
1%	1%	2%	1%	1%	3%	0%	2%	1%	التكلفة الحقيقية للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
26%	49%	15%	30%	15%	19%	19%	34%	26%	نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
32%	49%	64%	28%	10%	28%	17%	34%	26%	نسبة فئة الإطارات الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
7%	0%	46%	1%	4%	0%	2%	0%	0%	نسبة فئة عمال التحكم الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

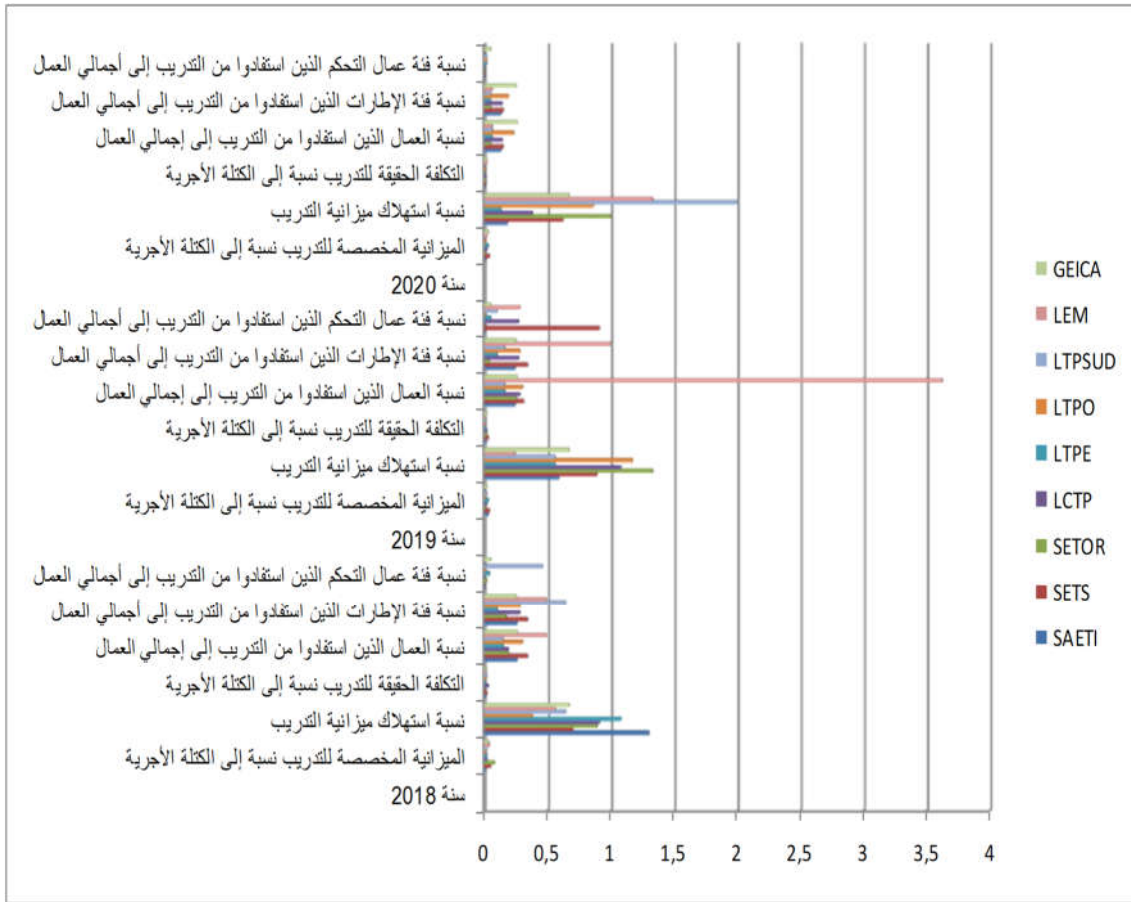
الجدول رقم 87: مؤشرات قياس فعالية وفاعلية التدريب لسنتي 2019-2020

سنة 2019									
2%	0%	2%	1%	3%	2%	1%	4%	3%	الميزانية المخصصة للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
80%	24%	56%	117%	56%	108%	133%	89%	59%	نسبة استهلاك ميزانية التدريب
2%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	2%	التكلفة الحقيقية للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
67%	362%	16%	30%	16%	28%	25%	31%	24%	نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
30%	100%	16%	28%	10%	27%	4%	34%	24%	نسبة فئة الإطارات الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
20%	28%	10%	1%	5%	27%	0%	91%	0%	نسبة فئة عمال التحكم الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
سنة 2020									
2%	2%	0%	1%	3%	2%	1%	4%	1%	الميزانية المخصصة للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
81%	133%	200%	86%	13%	38%	100%	62%	18%	نسبة استهلاك ميزانية التدريب
1%	2%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	التكلفة الحقيقية للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
11%	6%	6%	23%	6%	14%	5%	15%	13%	نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
10%	6%	5%	19%	5%	14%	5%	15%	13%	نسبة فئة الإطارات الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
1%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	نسبة فئة عمال التحكم الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الشكل رقم 48: مؤشرات قياس فعالية وفاعلية التدريب لسنتي 2018-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

تشير المؤشرات أعلاه إلى وجود ضعف كبير في مجال تنمية الموارد البشرية بواسطة التدريب. تتمثل مجالات القصور هذه فيما يلي:

(1) تتباين الأرقام الخاصة بالميزانية المخصصة للتدريب بين مختلف الفروع وكذلك من سنة لأخرى. في حين أن فرع SETOR خصص سنة 2018 ميزانية قدرها 8% من الكتلة الأجرية، فإن فرع SAETI لم يخصص إلا 1%. وقد تدهورت هذه الأرقام سنتي 2019 و2020 تحت تأثير جائحة كورونا حيث أن فرع LTPSUD لم يخصص أي ميزانية للتدريب عكس الفروع الأخرى التي خصصت في المتوسط 3% من الكتلة الأجرية

(2) كما تتباين نسبة استهلاك ميزانية التدريب. في حين استهلك فرع SAETI ما نسبته 130% من ميزانية التدريب سنة 2018، فإن فرع LEM لم يستهلك إلا 56%. وفي المتوسط، بلغت نسبة الاستهلاك 81%. أما بالنسبة لسنة 2020، فإن المجهود الموجه للتدريب يكاد يكون منعدما.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

(3) بالرغم من أن نسبة مصاريف التدريب إلى الكتلة الأجرية تفوق الحد القانوني والذي يقدر ب 1%¹، إلا أن ما تم صرفه في مجال التدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية لا يتعدى في أحسن الأحوال 2% وكان ذلك سنة 2018 وكذلك سنة 2020، مع تسجيل نسبة 0% لدى فرع SETOR سنة 2020.

(4) إن عدد العمال المدربين سنويا ضعيف جدا حيث أنه في المتوسط تم تدريب ما نسبته 26% سنة 2018 و10% سنة 2020 مع تسجيل فرع LEM لأعلى نسبة ب 49% سنة 2018 وأضعف نسبة ب 15% فقط سنة 2020 على مستوى فرع SETS.

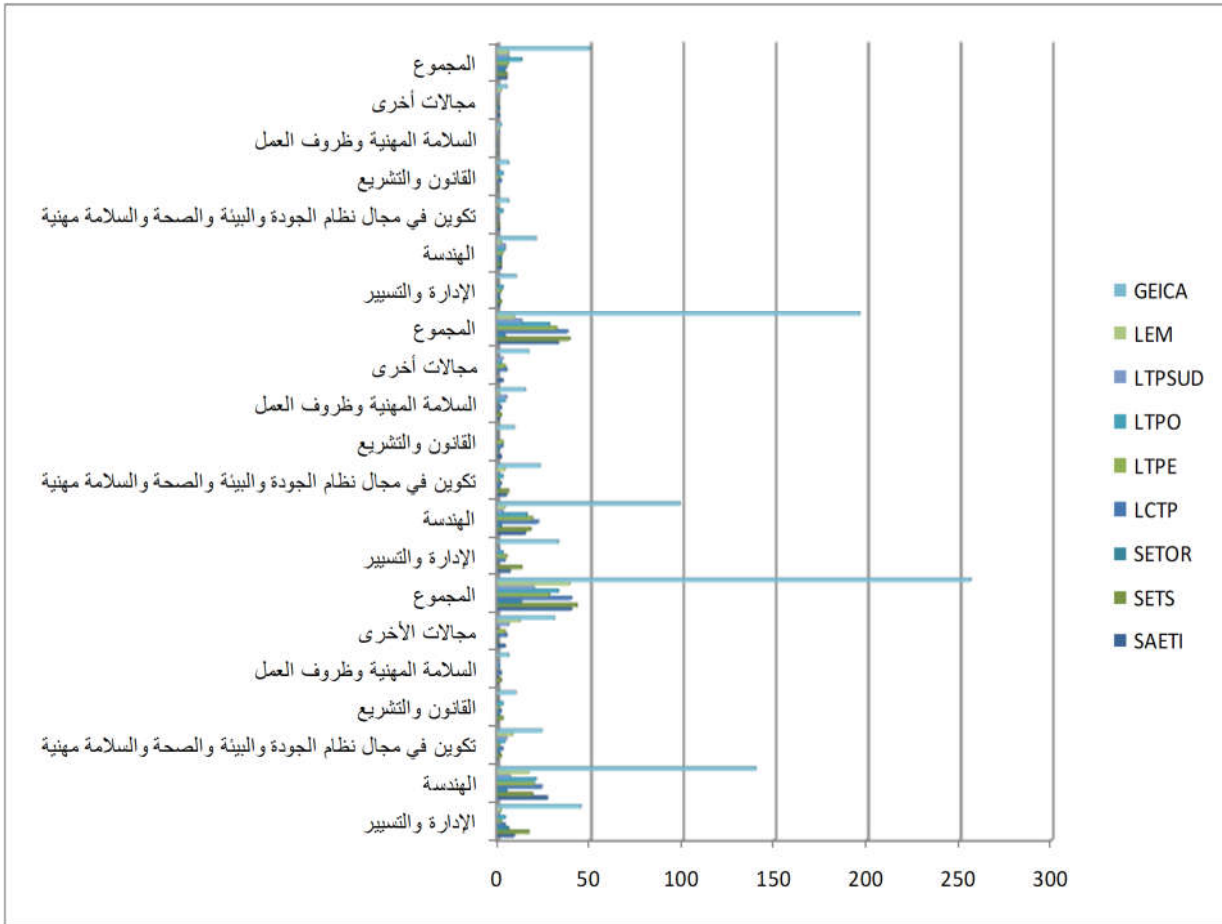
الجدول رقم 88: المجالات التي شملتها الدورات التدريبية

المؤشرات	SAETI	%	SETS	%	SETOR	%	LCTP	%	LTPE	%	LTPO	%	LTPSUD	%	LEM	%	GEICA	%
سنة 2018																		
الإدارة والتسيير	9	22,50%	17	39,53%	6	46,15%	4	10,00%	2	7,14%	4	12,12%	1	5,00%	2	5,13%	45	17,58%
الهندسة	27	67,50%	19	44,19%	5	38,46%	24	60,00%	20	71,43%	21	63,64%	7	35,00%	17	43,59%	140	54,69%
تكوين في مجال نظام الجودة والبيئة والصحة والسلامة مهنية	0	0,00%	2	4,65%	1	7,69%	3	7,50%	1	3,57%	4	12,12%	5	25,00%	8	20,51%	24	9,38%
القانون والتشريع	0	0,00%	3	6,98%	1	7,69%	2	5,00%	1	3,57%	3	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	10	3,91%
السلامة المهنية وظروف العمل	0	0,00%	2	4,65%	0	0,00%	2	5,00%	0	0,00%	1	3,03%	1	5,00%	0	0,00%	6	2,34%
مجالات الأخرى	4	10,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	12,50%	4	14,29%	0	0,00%	6	30,00%	12	30,77%	31	12,11%
المجموع	40	100%	43	100%	13	100%	40	100%	28	100%	33	100%	20	100%	39	100%	256	100%
سنة 2019																		
الإدارة والتسيير	7	21,21%	13	33,33%	0	0,00%	4	10,53%	5	15,63%	3	10,71%	1	7,69%	0	0,00%	33	16,84%
الهندسة	15	45,45%	18	46,15%	2	50,00%	22	57,89%	19	59,38%	16	57,14%	3	23,08%	4	44,44%	99	50,51%
تكوين في مجال نظام الجودة والبيئة والصحة والسلامة مهنية	5	15,15%	6	15,38%	1	25,00%	2	5,26%	1	3,13%	3	10,71%	1	7,69%	4	44,44%	23	11,73%
القانون والتشريع	2	6,06%	1	0,00%	1	25,00%	3	7,89%	3	9,38%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	9	4,59%
السلامة المهنية وظروف العمل	1	3,03%	2	5,13%	0	0,00%	2	5,26%	0	0,00%	4	14,29%	5	38,46%	1	11,11%	15	7,65%
مجالات أخرى	3	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	5	13,16%	4	12,50%	2	7,14%	3	23,08%	0	0,00%	17	8,67%
المجموع	33	100%	39	100%	4	100%	38	100%	32	100%	28	100%	13	100%	9	100%	196	100%
سنة 2020																		
الإدارة والتسيير	1	20,00%	2	40,00%	1	25,00%	1	20,00%	2	33,33%	3	23,08%	0	0,00%	0	0,00%	10	20,00%
الهندسة	2	40,00%	2	40,00%	2	50,00%	2	40,00%	3	50,00%	4	30,77%	4	66,67%	2	33,33%	21	42,00%
تكوين في مجال نظام الجودة والبيئة والصحة والسلامة مهنية	1	20,00%	1	20,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	23,08%	0	0,00%	1	16,67%	6	12,00%
القانون والتشريع	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	40,00%	1	16,67%	3	23,08%	0	0,00%	0	0,00%	6	12,00%
السلامة المهنية وظروف العمل	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	16,67%	1	16,67%	2	4,00%
مجالات أخرى	1	20,00%	0	0,00%	1	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	16,67%	2	33,33%	5	10,00%
المجموع	5	100%	5	100%	4	100%	5	100%	6	100%	13	100%	6	100%	6	100%	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

¹ المادة 54 من القانون 90-36 المؤرخ يوم 31 ديسمبر 1990 ونص التعليمية رقم 156 المؤرخة يوم 29 أفريل 2000 الصادرة من المديرية العامة للضرائب

الشكل رقم 49: المجالات التدريبية 2018-2020



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

تشير المؤشرات أعلاه إلى وجود العديد من مجالات القصور وأهمها:

(1) حتى فئة الإطارات لم تستفد في مجملها من التدريب، حيث أن الإطارات المدربة نسبة إلى مجموع

الإطارات لا يفوق 42% وكان ذلك سنة 2019 مقابل 27% سنة 2018

(2) إن التوجه الحديث في التدريب هو اختيار التكوين الذي يقابله شهادة والتكوين الذي يقابله

اعتماد. هذا النوع من التكوين نجده دائما متوسط أو طويل المدة. بالنظر إلى المدة المتوسطة

للتدريب والتي لا تتعدى 9 أيام، فإن هذا المؤشر يدل على أن هذا النوع من التكوين مغفل تماما

ويجعل من خيارات الفروع والمتمثلة في المشاركة في الدورات التدريبية قصيرة المدى غير ناجعة ولا

تعمل على الرفع من كفاءات موارده البشرية خاصة في مجال اكتسابهم للمعارف الجديدة ومواكبة

التطورات التي تظهر في مجالات أنشطتها.

(3) بالرغم تنوع البرامج التدريبية، إلا أن حصة الأسد تذهب إلى المجالات التقنية من خلال برامج

الموجهة لفئة المهندسين بدرجة أكبر حيث أن أكثر من 52% من مجالات التدريب سنة 2018

كانت موجهة لهم مقابل 59% سنة 2019. إذا كان هذا التوجه يجد تبريرا له بالنظر إلى طبيعة

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

نشاط الفروع وهو الخدمات في مجالات الهندسة التقنية وأن هؤلاء المهندسون يمثلون 60% من تركيبة الموارد البشرية للمؤسسة، فإن ما يعاب عليه هو إغفال تدريب هذه الفئة في المجالات الإدارية التي تجعل منهم أن يكونوا مؤهلين كمدرء مشاريع ناجحين.

4) غياب التدريب الداخلي والذي من خلاله تتم عملية نقل الخبرات والمهارات من المهندسين ذوي الكفاءة العالية إلى الأفراد الجدد الملتحقين بالفروع. إن الملاحظ على البرامج التدريبية أنها تسند كلها إلى جهات متخصصة من الخارج

5) أما عن السنوات 2019 و2020، فإن الوضع الصحي من جراء جائحة كوفيد-19 أثر سلباً على كل نشاط كل الشركات بما فيها الفروع المدروسة حيث تجمدت كل الأنشطة التدريبية ولم ينجز من المخططات التي وضعتها الفروع إلا محاور قليلة. تعود أسباب انخفاض عدد أيام التدريب سنوي 2019 و2020 إلى جائحة كورونا التي عطلت كل الأنشطة. لذلك نجد أنه خلال سنة 2018 كان عدد أيام التدريب 256 يوم لينخفض سنة 2019 إلى 196 يوم وإلى 50 يوم سنة 2020، أي أن التدهور كان بنسبة 23% بين سنتي 2018 و2019 وبنسبة 74% بين سنتي 2019 و2020.

المطلب الثاني: تقييم فعالية ممارسات تقييم العاملين

كما سبقت الإشارة إليه، فإنه باستثناء فرع SETS الذي يلجأ سنوياً إلى تقييم العاملين نظراً لكونه يمتلك نظاماً للتسيير التنبيئي للوظائف والكفاءات، فإن باقي الفروع لا تلجأ إلى التقييم السنوي لعاملها. لذلك فالمعطيات التي يحتويها الجدول أدناه تخص فرع سطيف فقط.

الجدول رقم 89: مؤشرات تقييم العاملين 2018

LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETA	SETOR	SETS	SAETI	المؤشرات
2018									
0	0	0	0	0	0	0	296	0	عدد العمال الذي تم تقييمهم
0	0	0	0	0	0	0	145	0	عدد المحاور التدريبية الناتجة عن عملية التقييم الدوري
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد المحاور التدريبية المبرمجة فعلاً في الخطط التدريبية السنوية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد الترقيات الناجمة عن عملية التقييم
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد التحويلات الداخلية الناجمة عن عملية التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 90: مؤشرات تقييم العاملين 2019-2020

سنة 2019									
0	0	0	0	0	0	0	325	0	عدد العمال الذي تم تقييمهم
0	0	0	0	0	0	0	145	0	عدد المحاور التدريبية الناتجة عن عملية التقييم الدوري
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد المحاور التدريبية المبرمجة فعلا في الخطط التدريبية السنوية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد الترقيات الناجمة عن عملية التقييم
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد التحويلات الداخلية الناجمة عن عملية التقييم
سنة 2020									
0	0	0	0	0	0	0	318	0	عدد العمال الذي تم تقييمهم
0	0	0	0	0	0	0	145	0	عدد المحاور التدريبية الناتجة عن عملية التقييم الدوري
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد المحاور التدريبية المبرمجة فعلا في الخطط التدريبية السنوية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد الترقيات الناجمة عن عملية التقييم
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد التحويلات الداخلية الناجمة عن عملية التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الفروع

بالنسبة لفرع SETS، فإنه لا يستغل عملية تقييم العاملين أحسن استغلال وذلك ما تدل عليه

الأرقام التي يحتويها الجدول أعلاه. هذا الأخير يبين ما يلي:

- 1) كل العمال الذين ينتمون إلى فئة الإطارات وفئة عمال التحكم يستفيدون من التقييم السنوي.
- 2) ينجم عن عمليات التقييم إبراز الاحتياجات التدريبية للعمال المقيمين. وهذا هو أهم مغزى من عملية التقييم
- 3) ما يعاب على عملية التقييم أنه لا يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع. فكل ما تؤكدُه عمليات التقييم كمحاور تدريبية تساعد على الرفع من كفاءات العمال لا يتم برمجتها، بل يتم برمجة محاور أخرى لم تبينها عمليات التقييم السنوية.
- 4) لم ينجم عن التقييم السنوي للعاملين عمليات ترقية داخلية.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المطلب الثالث: تقييم فعالية ممارسات تحسين ظروف العمل

يحتوي الجدول الموالي على أهم المؤشرات المستعملة في قياس ظروف العمل:

الجدول رقم 91: مؤشرات قياس ظروف العمل سنة 2018

GEICA	LEM	LTP SUD	LTP O	LTP E	LCT P	SET OR	SETS	SAETI	المؤشرات
2018									
35%	0%	0%	83%	0%	0%	60%	100%	40%	نسبة التحكم في المخاطر المهنية
30	0	0	10	0	0	0	15	5	عدد الاقتراحات الواردة من العمال في مجال الأمن والسلامة في العمل
10	0	0	4	0	0	0	2	4	عدد مجموعات العمل المكونة في إطار ترقية الأمن والسلامة في العمل
51	0	0	10	0	0	0	25	16	عدد الأفراد المشاركين في مجموعات العمل في مجال الأمن والسلامة في العمل
18	0	1	4	0	0	0	9	4	عدد الاجتماعات السنوية في مجال بالأمن والسلامة في العمل
46	0	6	8	0	0	0	27	5	عدد العمليات التصحيحية التي تدخل في تحسين الأمن والسلامة في العمل
8	0	0	2	0	0	0	2	4	عدد التمارين التي أجرتها الفروع في إطار التدريب على تطبيق إجراءات النجدة في حالة حدوث كوارث
3	0	0	0	0	0	0	2	1	عدد الإسعافات الأولية المقدمة للعمال في أماكن العمل
2019									
60%	50%	60%	60%	0%	0%	60%	100%	30%	نسبة التحكم في المخاطر المهنية
2	2	1	2	0%	0%	2	2	3	عدد الاقتراحات الواردة من العمال في مجال الأمن والسلامة في العمل
5	1	0	4	0%	0%	1	30	3	عدد مجموعات العمل المكونة في إطار ترقية الأمن والسلامة في العمل
4	5	0	2	0%	0%	0	9	12	عدد الأفراد المشاركين في مجموعات العمل في مجال الأمن والسلامة في العمل
6	3	2	4	0%	0%	2	31	4	عدد الاجتماعات السنوية في مجال بالأمن والسلامة في العمل
3	12	2	5	0%	0%	2	2	3	عدد العمليات التصحيحية التي تدخل في تحسين الأمن والسلامة في العمل
1	1	0	2	0%	0%	2	2	2	عدد التمارين التي أجرتها الفروع في إطار التدريب على تطبيق إجراءات النجدة في حالة حدوث كوارث
1	1	0	1	0%	0%	1	0	1	عدد الإسعافات الأولية المقدمة للعمال في أماكن العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الفروع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

الجدول رقم 92: مؤشرات قياس ظروف العمل سنة 2020

GEICA	LEM	LTPSUD	LTP O	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	المؤشرات
60%	70%	60%	60%	0%	80%	60%	100%	60%	نسبة التحكم في المخاطر المهنية (عدد المخاطر المهنية التي تمت معالجتها/عدد المخاطر المهنية التي تم التعرف عليها)
6	14	1	15	0%	3	3	8	1	عدد الاقتراحات الواردة من العمال في مجال الأمن والسلامة في العمل
2	1	0	4	0%	3	2	2	3	عدد مجموعات العمل المكونة في إطار ترقية الأمن والسلامة في العمل
10	6	0	15	0%	16	1	30	10	عدد الأفراد المشاركين في مجموعات العمل في مجال الأمن والسلامة في العمل
3	2	3	6	0%	3	2	9	2	عدد الاجتماعات السنوية في مجال بالأمن والسلامة في العمل
8	3	2	9	0%	2	1	48	2	عدد العمليات التصحيحية التي تدخل في تحسين الأمن والسلامة في العمل
1	0	0	0	0%	1	2	2	0	عدد التمارين التي أجرتها الفروع في إطار التدريب على تطبيق إجراءات النجدة في حالة حدوث كوارث
0	0	0	0	0%	1	0	2	0	عدد الإسعافات الأولية المقدمة للعمال في أماكن العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الفروع

تشير الأرقام أعلاه إلى وجود ضعف في درجة التحكم في ظروف العمل من طرف الفروع:

(1) بالرغم من الاجتهاد الكبير في التعرف على المخاطر المهنية داخل الفروع والذي بلغ 20 خطر سنة 2019 و25 خطر سنة 2020، إلا أن المتابعة غائبة. حيث أن عدد المخاطر التي تمت معالجتها منعدمة.

(2) لا يتم إشراك العمال في المسائل المرتبطة بتحسين ظروف العمل. فعدد الاقتراحات الواردة من العمال في مجال الصحة والسلامة المهنية منعدم وكذلك إشراكهم في مجموعات عمل تعالج هذه المجالات.

(3) نقص الاهتمام الكافي بتحسين نظام الأمن والسلامة في العمل من خلال عقد الاجتماعات الدورية وتقديم الاقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية وتطبيقها الفعلي من طرف الفروع.

(4) تقل نسبة الاهتمام بتحسين ظروف العمل لدى الفروع غير حاصلة على شهادة أيزو 45001 والمتعلقة بنظام الصحة والسلامة المهنية وتزيد لدى الفروع المتحصلة عليها وهذا مثلما هو الحال لدى فرع SETS والذي تصل نسبة التحكم في المخاطر المهنية عنده إلى 100% سنة 2020. كما أن عدد الأفراد المشاركين في تحسين إجراءات الأمن والسلامة المهنية هو 30 وأن عدد العمليات التصحيحية التي تدخل في تحسين ظروف العمل هو 48 عملية. كل هذه الأرقام لا توجد على مستوى باقي الفروع الأخرى.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

المبحث الرابع: تقييم فعالية سياسة المشاركة لفروع جايكا

في تقييم فعالية الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة، يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية. في هذا المبحث تم التركيز على الحوار الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة المالية. وكان من المفروض أن يتم تقييم الآثار المباشرة للاتصال الداخلي بالاعتماد على جملة من المؤشرات منها عدد الاجتماعات السنوية مع العمال وعدد الساعات التي قضتها الفروع في اجتماعاتها مع العمال وعدد الساعات التي خصصتها الفروع في استقبال وإدماج العمال الجدد، إلا أن درجة الضعف العالية التي تميز ممارسات الاتصال الداخلي على مستوى جميع فروع المجمع جعل من غير الممكن حساب أي مؤشر والحكم على فعالية الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: تقييم فعالية ممارسات الحوار الاجتماعي

في تدقيق الفعالية لجودة الحوار الاجتماعي مع النقابة تم التركيز على خمسة مؤشرات وهي عدد اللقاءات التشاورية السنوية التي عقدها الإدارة مع الممثلون النقابيون وعدد الانشغالات المقدمة للإدارة وعدد الانشغالات التي راعتها الإدارة ونسبة الاستجابة للانشغالات النقابية. هذه المؤشرات يحتويها الجدول الموالي:

الجدول رقم 93: مؤشرات قياس جودة الحوار الاجتماعي مع النقابة 2018-2019

متوسط المجمع	LEM	LTP SUD	LCTP	LTPO	LTPE	SETOR	SETS	SAETI	
سنة 2018									
6	6	4	10	3	10	2	6	6	عدد الاجتماعات مع أعضاء النقابة
4	7	2	3	6	8	0	3	6	عدد الطلبات المقدمة من طرف النقابة
2	1	2	1	2	3	0	2	3	عدد الطلبات المحققة لفائدة النقابة
39%	14%	50%	33%	33%	33%	%0	67%	50%	متوسط الاستجابة إلى انشغالات النقابة
سنة 2019									
6-	5	6	6	8	6	6	6	4	عدد الاجتماعات مع أعضاء النقابة
5	7	4	5	1	2	8	0	7	عدد الطلبات المقدمة من طرف النقابة
2	3	2	4	1	2	4	0	1	عدد الطلبات المحققة لفائدة النقابة
40%	43%	%50	80%	100%	100%	50%	0%	14%	متوسط الاستجابة إلى انشغالات النقابة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع المجمع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايبكا

الجدول رقم 94: مؤشرات قياس جودة الحوار الاجتماعي مع النقابة 2020

سنة 2020									
5	3	5	5	7	6	4	6	3	عدد الاجتماعات مع أعضاء النقابة
4	5	4	5	3	0	7	0	7	عدد الطلبات المقدمة من طرف النقابة
1	0	2	3	2	0	3	0	0	عدد الطلبات المحققة لفائدة النقابة
25%	0%	43%	60%	67%	0%	43%	0%	0%	متوسط الاستجابة إلى انشغالات النقابة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع المجمع

يتمثل الحوار الاجتماعي بين إدارات الفروع والممثلين النقابيين في المفاوضات الجماعية:

- تم التفاوض على الاتفاقية الجماعية سنة 2018 وتم التوصل إلى الاتفاق خلال هذه السنة وشمل الاتفاق مجموعة من البنود أهمها التصنيف المهني ومقاييس العمل بما فيها ساعات العمل وتوزيعها والأجور الأساسية الدنيا المطابقة والتعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل بما فيها والمكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل ومدة العمل وإجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل والحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب وممارسة الحق النقابي وأخيرا مدة الاتفاقية وكيفيات تمديدتها أو مراجعتها أو نقضها.
- خلال فترة التفاوض سنة 2018، تعددت اللقاءات وتعددت مطالب النقابة حيث كان أقل عدد للقاءات 6 وكان ذلك على مستوى LEM و SAETI و SETS ووصل حتى 10 وكان ذلك على مستوى LCTP.
- إن عدد مطالب النقابة تراوح بين 3 على مستوى LCTP و 7 على مستوى LEM، فإن نسبة الاستجابة المتوسطة لطلبات النقابة وصلت إلى 39% مع تسجيل أضعف نسبة استجابة على مستوى فرع وهران ب 0% وأعلى نسبة على مستوى فرع سطيف SETS ب 67%.
- بما أن الاتفاق تم سنة 2018 وأن مدة سريانها هو خمسة سنوات، وبما أنه لم تحدث مستجدات استدعت نقضها من أحد الطرفين، فإن اللقاءات مع النقابة انقطعت خلال سنتي 2019 و 2020. كما أن جائحة كورونا ساهمت في توقف اللقاءات بين الطرفين.

المطلب الثاني: تقييم ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار

تم التركيز على أربعة مؤشرات في غاية الأهمية لقياس جودة العلاقة بين الإدارات العليا للفروع ولجان المشاركة وهي عدد الاجتماعات السنوية التي عقدتها لجنة المشاركة مع الإدارة وعدد طلبات المقدمة ونسبة الاستجابة لطلبات لجان المشاركة. وهو ما يحتويه الجدول أدناه:

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايبكا

الجدول رقم 95: مؤشرات قياس المشاركة العمالية 2018-2019

GEICA	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
سنة 2018									
6	4	6	5	10	8	6	6	6	عدد الاجتماعات السنوية مع لجنة المشاركة
4	7	5	2	26	1	0	2	8	عدد الطلبات المقدمة من طرف لجنة المشاركة
2	1	4	2	6	1	0	2	4	عدد الطلبات المحققة لفائدة لجنة المشاركة
52%	14%	80%	100%	23%	100%	0%	100%	50%	متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة
سنة 2019									
6	6	6	5	8	7	4	4	6	عدد الاجتماعات السنوية مع لجنة المشاركة
4	2	5	3	30	3	7	7	0	عدد الطلبات المقدمة من طرف لجنة المشاركة
2	2	4	3	5	2	3	2	0	عدد الطلبات المحققة لفائدة لجنة المشاركة
54%	100%	80%	100%	16%	67%	43%	29%	0%	متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة
5	6	5	5	6	7	3	4	6	عدد الاجتماعات السنوية مع لجنة المشاركة
4	0	5	3	22	3	7	7	0	عدد الطلبات المقدمة من طرف لجنة المشاركة
2	0	3	2	0	2	0	3	0	عدد الطلبات المحققة لفائدة لجنة المشاركة
43%	0%	60%	66%	0%	67%	0%	43%	0%	متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع المجمع

تبين المؤشرات أعلاه ما يلي:

1) إن المشاركة العمالية في اتخاذ القرار عن طريق حق الاطلاع على الممارسات التسييرية للإدارة

بواسطة لجان المشاركة مفعلة بشكل جيد. وما يدل على ذلك هو عدد الاجتماعات التي تعقده

الإدارة مع لجان المشاركة الذي لا يقل عن 3 في بعض الفروع مثل فرع LEM سنة 2018

ويصل إلى 8 في فروع أخرى مثل LCTP سنة 2018.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

(2) إن عدد الاجتماعات هذا. بالإضافة إلى أنه يتماشى مع ما ينص عليه قانون العمل الذي حدده باجتماع كل ثلاثة أشهر، أي أربعة اجتماعات سنوية، فهو أيضا يدل على أن لجان المشاركة تسعى جاهدة من أجل أن تكون طرفا فاعلا في العملية الإدارية وإعطاء رأيها في ما تقدم عليه الإدارة والتأثير على قراراتها بواسطة ما تقدمه من طلبات واقتراحات والتي تتراوح بين 3 و7 طلبات حسب الفروع واستجابة الإدارة العليا لها، حيث تتراوح نسبة الاستجابة بين 14% لدى فرع LEM سنة 2018 و100% لدى فرع SETS و LCTP سنة 2018 ولدى فرع SETS سنة 2019 مع نسبة استجابة متوسطة تقدر ب 52% سنة 2018 و54% سنة 2019 و43% سنة 2020.

(3) أما عن انخفاض الأرقام سنة 2020، فالسبب يعود إلى الأزمة الصحية التي رافقت جائحة كوفيد-19 حيث تقلصت أنشطة الفروع وتقلصت معها اللقاءات الدورية بالرغم من محاولة بعض الفروع الإبقاء على سير نشاطها بشكل عادي مثل LEM و SAETI و LCTP و LTPSUD.

هذه الأرقام تدل على أن هناك مجهودات تبذل من طرف كلا من الفروع وشركاءها الاجتماعيين من أجل تحقيق التوافق وتقريب وجهات النظر بين مصالح كلا من الفروع وعمالها، مما يعود على طرفين بفوائد كبيرة منها زيادة مستويات الرضا العمال وتحفيزهم على العمل بجد وعلى المثابرة. كل هذا يزيد من مستوى الثقة بين العمال والفروع.

المطلب الثالث: تقييم ممارسات المشاركة المالية

يتم قياس جودة المشاركة المالية بواسطة مؤشرين وهما المساهمة المالية للفروع في صندوق الخدمات الاجتماعية والحصص من الأرباح المدفوعة للعمال. هذين الأخيرين يحتويهما الجدول الموالي:

الجدول رقم 96: مؤشرات قياس المشاركة المالية

LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	المبالغ بملايين دج
4,00	1,10	1,15	1	0,90	3,90	1,50	3,50	المساهمة في لجنة الخدمات الاجتماعية 2018
4,00	1,15	1,16	0,89	0,12	4,20	1,70	4,50	المساهمة في لجنة الخدمات الاجتماعية 2019
3,00	1,14	1,15	1	0,40	4,10	1,70	4,20	المساهمة في لجنة الخدمات الاجتماعية 2020
168	54	80	30	89	39	34	11	حصص العمال من الأرباح 2018
-	55	59	70	12	43	60	17	حصص العمال من الأرباح 2019
34	50	28	-	40	41	51	20	حصص العمال من الأرباح 2020

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع المجمع

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

إن المشاركة المالية لدى كل الفروع جيدة وما يؤكد ذلك ما يلي:

(1) بالنسبة للمساهمة في تمويل الخدمات الاجتماعية، فهو حق كفله التشريع الجزائري وهذا بنص المادة 94 من القانون 90-11 والتي سبق شرحها وتفصيلها ونص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 186/94 الصادر في 1994/07/06 المتمم للمرسوم 179/82 والتي أكدت على تخصيص نسبة 02% لإنجاز الأعمال المقررة في الخدمات الاجتماعية. بالنسبة لهذه المساهمات، فإن لجان الخدمات الاجتماعية التابعة للجان المشاركة للفروع تستعملها في تمويل الكثير من الأنشطة أهمها المساعدات الاجتماعية للعمال والرعاية الصحية والنشاطات الرياضية والثقافية وجولات ومراكز الاستجمام ومراكز الاصطيفاف ومراكز الاستراحة العائلية.

(2) بالنسبة للاستفادة من حصص من الأرباح، فهو من أحد أهم أساليب المشاركة الذي تمتاز به فروع مجمع جايكا وهذا بالنظر إلى قدرتها على تحقيق نتائج مالية جيدة. وتراوح حصص الأرباح الموزعة من فرع لآخر حسب النتائج المحققة. ما يلاحظ عن سنتي 2019 و2020 هو تدهور المبالغ الموزعة على العمال وهذا نظرا لضعف قدرة الفروع على تحقيق أرباح معتبرة، هذه الملاحظة تخص دائما فرعي LCTP وLEM. أما باقي الفروع وهي SETOR وSAETI وSETS، فنتائجها المالية بقيت مستقرة واستقرت معها حصص العمال من الأرباح.

الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تقييم فعالية كل الممارسات التي تدخل ضمن السياسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية. في هذا التقييم تم الاعتماد على المؤشرات الكمية التي يحصل عليها إجماع في مجال التدقيق الاجتماعي مع مراعاة وضعية الفروع وطبيعة نشاطها وتوفر المعلومات التي تسمح بإجراء هذا التدقيق. بواسطة المؤشرات الكمية تم التوصل إلى نفس النتائج المتحصل عليها في الفصل الرابع عندما تم الاستعانة باستبيانات التدقيق. لقد تأكد الممارسات الجيدة في سياسة الأجور والممارسات المتوسطة في سياسة التوظيف وضعف الممارسات في كلا من سياسة التثمين وسياسة المشاركة.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل:

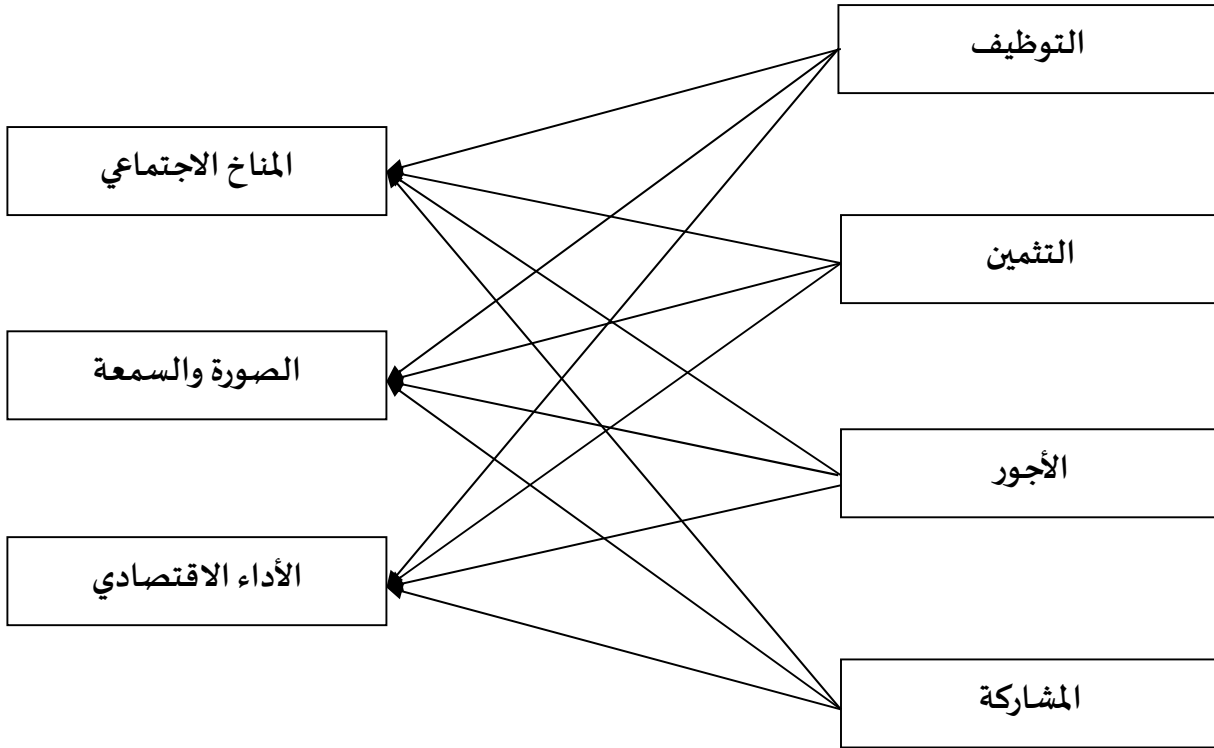
في هذا الفصل سيتم تحليل نتائج الدراسة من خلال قياس وتحليل الآثار غير المباشرة لسياسات إدارة الموارد البشرية. كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استنباط نتائج البحث في شقيه النظري وكذلك من الدراسة الميدانية وأيضا على ضوء الدراسات السابقة. أخيرا، سيتم عرض وتحليل توصيات الدراسة.

ونظرا لأهمية النتائج وتوصيات الدراسة من حيث الكم وأيضا من حيث المحتوى، فقد تم تخصيص المبحث الأول لقياس وتحليل الآثار غير المباشرة لسياسات إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني لاختبار فرضيات الدراسة والمبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة والمبحث الرابع والأخير إلى تفصيل توصيات الدراسة.

المبحث الأول: قياس الآثار غير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا

يقوم نهج المزيج الاجتماعي على قاعدة أنه توجد علاقة بين مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج المؤسسة، أي أن فعالية المكونات الأربعة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تترتب علمها آثار على ما يسمى بمتغيرات النتائج. هذه الأخيرة هي المناخ الاجتماعي وسمعة وصورة المؤسسة وأداءها الاقتصادي. بمعنى آخر، أنه كل ما كانت السياسات الأربعة المكونة للمزيج الاجتماعي فعالة كلما انعكس ذلك إيجاباً على نتائج المؤسسة والعكس صحيح.

الشكل رقم 50: العلاقة بين الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة لسياسات الموارد البشرية



المصدر:

Henri MAHE DE BOISLANDELLE et Jean-Marie ESTEVE, conduire une transmission en PME, EMS Editions, Paris, France, 2015, p. 125

أثر المزيج الاجتماعي يقاس باستعمال مجموعة من المؤشرات تخص جودة المناخ الاجتماعي وصورة وسمعة الفروع في السوق الذي تنشط فيه والأداء الاقتصادي لكل فرع. لكل واحدة من هذه المؤشرات تم تخصيص مطلب خاص بها.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

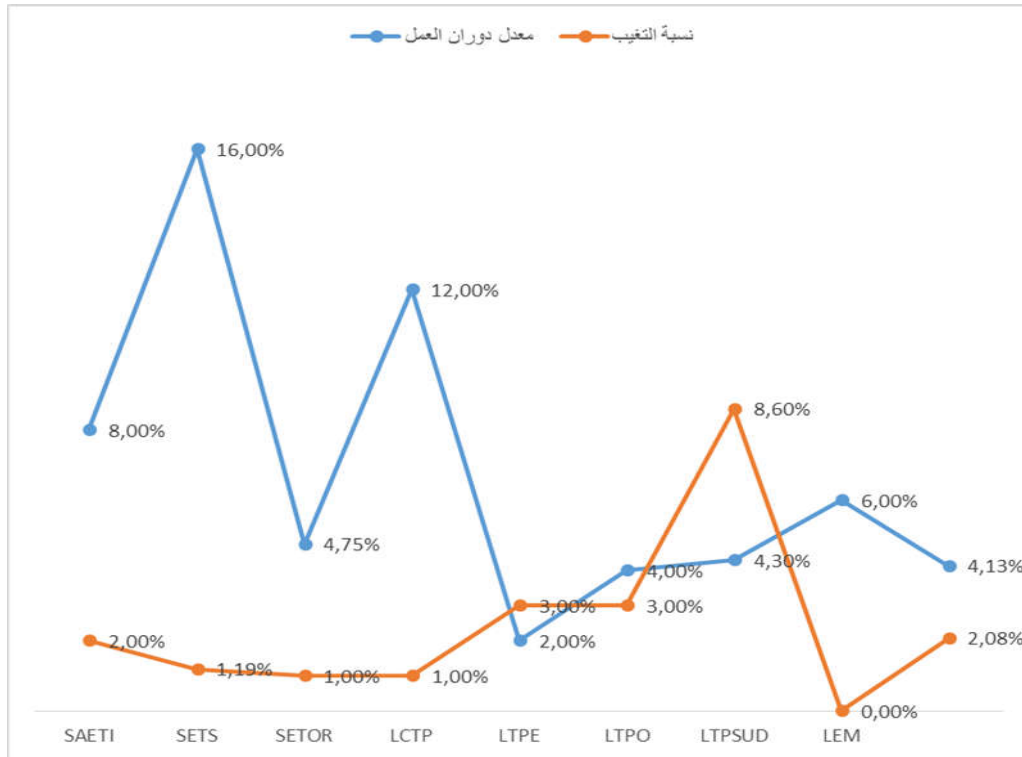
المطلب الأول: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على المناخ الاجتماعي لفروع مجمع جايكا
يحتوي الجدول أدناه على المؤشرات التي سمحت بقياس المناخ الاجتماعي لفروع المجمع المدروسة:

الجدول رقم 97: قياس المناخ الاجتماعي لفروع مجمع جايكا

متوسط المجمع	المخابر					مكاتب الدراسات			المؤشرات
	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
سنة 2018									
4,13%	6,00%	4,30%	4,00%	2,00%	12,00%	4,75%	16,00%	8,00%	معدل دوران
2,08%	0,00%	8,60%	3,00%	3,00%	1,00%	1,00%	1,19%	2,00%	نسبة التغيب
0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد أيام الإضراب
سنة 2019									
4,64%	6,00%	3,00%	4,00%	6,00%	15,00%	3,10%	16,00%	11,00%	معدل دوران
1,88%	1,00%	5,00%	3,00%	3,00%	1,60%	1,40%	1,65%	2,00%	نسبة التغيب
0,125	0	0	0	1	0	0	0	0	عدد أيام الإضراب
سنة 2020									
4,28%	7,50%	2,00%	2,00%	7,00%	11,00%	4,75%	16,00%	9,00%	معدل دوران
1,86%	0,00%	8,00%	2,00%	3,00%	1,90%	0,00%	3,30%	2,00%	نسبة التغيب
0,125	0	0	0	1	0	0	0	0	عدد أيام الإضراب

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع مجمع جايكا

الشكل رقم 51: قياس المناخ الاجتماعي لفروع مجمع جايكا



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع مجمع جايكا

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

يتميز المناخ الاجتماعي لفروع مجمع جايكا بما يلي:

(1) معدل دوران العمل جد منخفض. هذا الأخير يتراوح في المتوسط بين 4,13% سنة 2018 و4,64% سنة 2020 مع تسجيل أدنى المستويات على مستوى المخابر والذي يتراوح بين 2% و7,50% وتسجيل مستويات أعلى من متوسط المجمع على مستوى مكاتب الدراسات والتي تتراوح بين 8% و16%. هذه الأرقام التي تفوق المتوسط لديها ما يفسرها، ذلك أنه نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، تلجأ المؤسسة إلى توظيف يد عاملة مؤقتة تقوم بتسريحها بعد انتهاء أشغال المشاريع التي وظفتها من أجلها، لذلك يكون معدل دوران العمل أحيانا متوسط.

(2) نسب التغيب ضعيفة جدا. في المتوسط هي تتراوح بين 1,86% كأدنى حد سنة 2020 و2,08% كأعلى حد سنة 2018. هذه النسبة منعدمة لدى فرع *LEM* حيث تساوي 0% وتصل إلى 8,60% لدى فرع *LTPSUD*.

(3) باستثناء فرع *LTPE* الذي سجل يوما احتجاجيا واحدا سنتي 2019 و2020، فإن عدد أيام الإضرابات السنوية منعدمة تماما.

كل هذه المؤشرات تعكس جودة المناخ الاجتماعي وتؤكد مدى الاستقرار الذي يميز كل فروع

المجمع.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على صورة وسمعة فروع مجمع جايكا

يحتوي الجدول أدناه على المؤشرات التي سمحت بقياس صورة وسمعة فروع المجمع المدروسة:

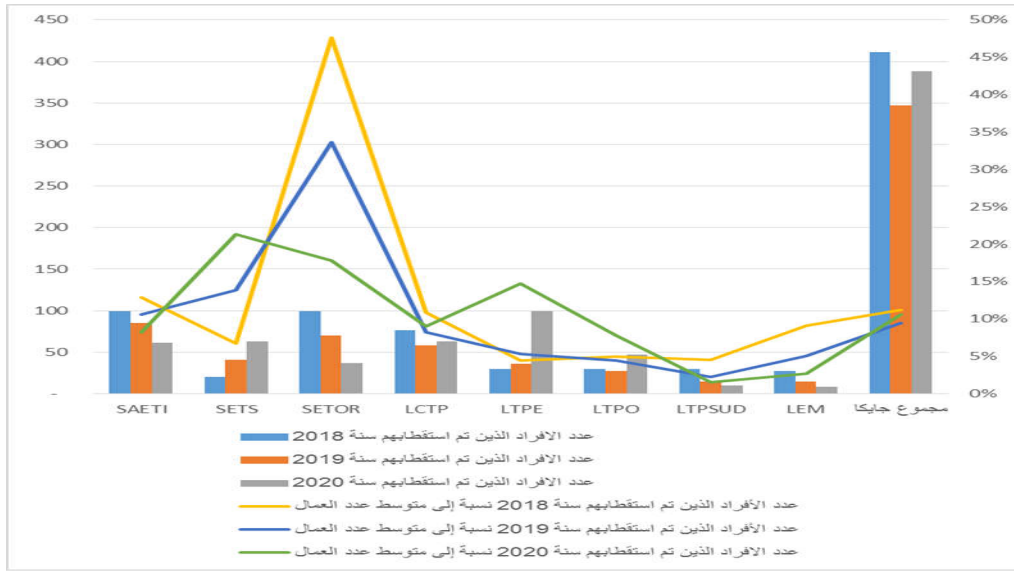
الجدول رقم 98: قياس صورة وسمعة لفروع مجمع جايكا

مجموع جايكا	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
قدرة المؤسسة على الاستقطاب									
411	27	30	30	30	76	99	20	99	عدد الأفراد الذين تم توظيفهم خلال 2018
347	15	15	27	36	58	70	41	85	عدد الأفراد الذين تم توظيفهم خلال 2019
388	8	10	47	99	63	37	63	61	عدد الأفراد الذين تم توظيفهم خلال 2020
استقرار الموارد البشرية (معدل دوران العمل)									
4,13%	6,00%	4,30%	4,00%	2,00%	12,00%	4,75%	16,00%	8,00%	معدل دوران العمل 2018
4,64%	6,00%	3,00%	4,00%	6,00%	15,00%	3,10%	16,00%	11,00%	معدل دوران العمل 2019
4,28%	7,50%	2,00%	2,00%	7,00%	11,00%	4,75%	16,00%	9,00%	معدل دوران العمل 2020
تطور رقم الأعمال									
9453	985	1509	1116	903	1411	386	1001	2142	رقم أعمال 2018
9120	822	1541	1055	792	1228	496	1032	2154	رقم أعمال 2019
7248	550	1433	870	601	759	355	1001	1679	رقم أعمال 2020
-3,52%	-16,55%	2,12%	-5,47%	-12,29%	-12,97%	28,50%	3,10%	0,56%	نسبة تطور رقم أعمال 2018/2019
-20,53%	-33,09%	-7,01%	-17,54%	-24,12%	-38,19%	-28,43%	-3,00%	-22,05%	نسبة تطور رقم الأعمال 2019/2020

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع مجمع جايكا

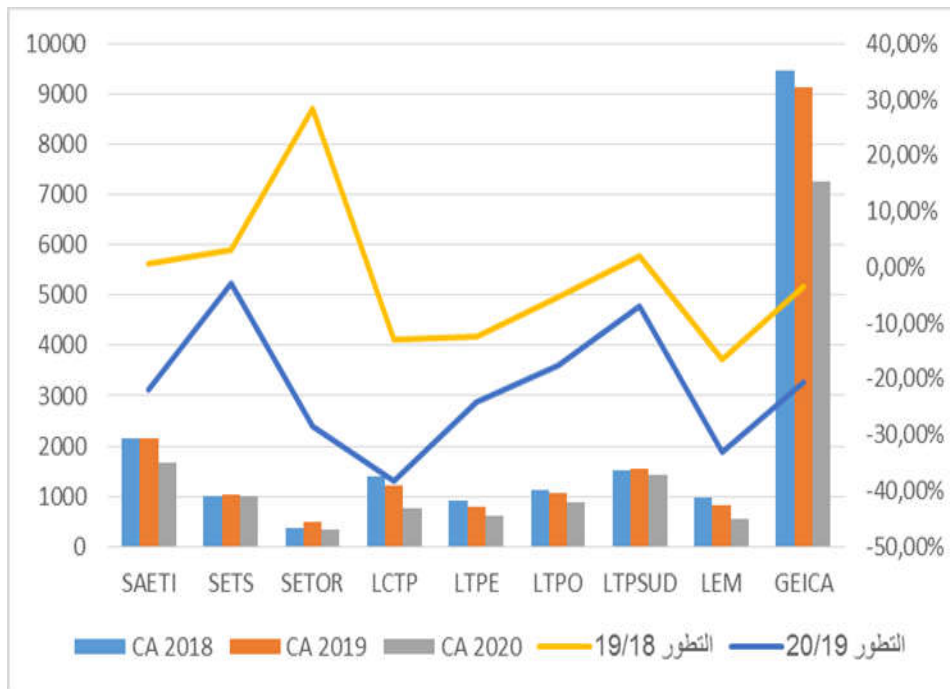
الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم 52: قدرة فروع مجمع جايكا على الاستقطاب



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع مجمع جايكا

الشكل رقم 53: تطور رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات فروع مجمع جايكا

بالنظر إلى ما مر به العالم من جراء انتشار جائحة كورونا والانكماش الذي عرفته كل الاقتصاديات

العالمية، فإنه لا يمكن الحكم على النتائج التي حققتها الفروع خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2019 و2020. لقد

شهد النشاط كل الفروع توقفا امتد حتى بداية سنة 2021. وبالتالي، كل الأرقام المعلن عليها خلال فترة الجائحة لا

تعكس الواقع ولا تعطي صورة جيدة عن السمعة التي تتمتع بها جميع الفروع.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الثالث: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي لفروع مجمع جايكا

يحتوي الجدول أدناه على المؤشرات التي سمحت بقياس الأداء الاقتصادي لفروع المجمع

المدروسة:

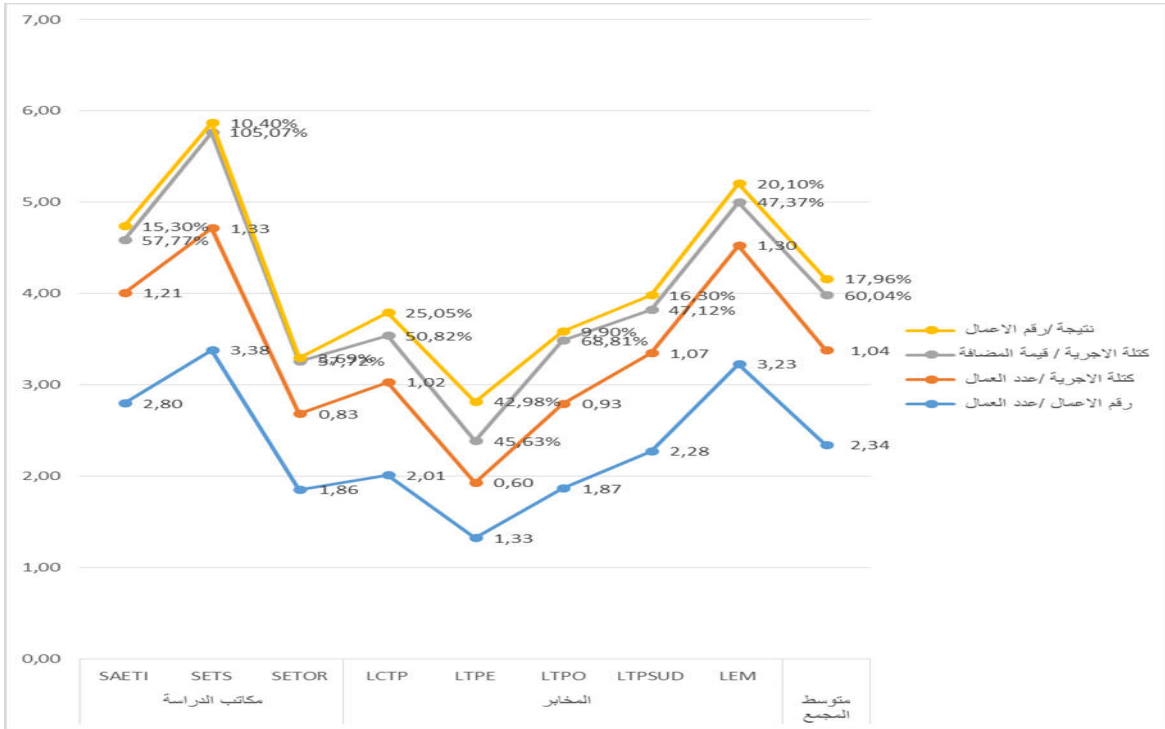
الجدول رقم 99: قياس الأداء الاقتصادي لفروع مجمع جايكا

متوسط المجمع	المخابر					مكاتب الدراسة			المؤشرات
	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	
سنة 2018									
2,34	3,23	2,28	1,87	1,33	2,01	1,86	3,38	2,80	رقم الأعمال/عدد العمال
1,04	1,30	1,07	0,93	0,60	1,02	0,83	1,33	1,21	كتلة الاجرية/عدد العمال
60,04%	47,37%	47,12%	68,81%	45,63%	50,82%	57,72%	105,07%	57,77%	كتلة الاجرية/قيمة المضافة
17,96%	20,10%	16,30%	9,90%	42,98%	25,05%	3,69%	10,40%	15,30%	نتيجة/رقم الأعمال
45,11%	40,20%	47,12%	49,82%	45,63%	50,82%	44,56%	39,36%	43,37%	كتلة الاجرية/رقم الاعمال
سنة 2019									
2,31	3,23	2,33	1,78	1,18	1,74	2,26	3,18	2,80	رقم الاعمال/عدد العمال
1,04	1,48	1,10	0,92	0,59	0,93	1,04	1,32	0,94	كتلة الاجرية/عدد العمال
63,44%	66,42%	59,69%	51,50%	59,85%	53,50%	59,07%	110,88%	46,64%	كتلة الاجرية/قيمة المضافة
17,57%	-2,43%	13,17%	5,51%	88,38%	9,93%	4,40%	10,88%	10,68%	نتيجة/رقم الاعمال
48,47%	53,65%	46,98%	51,50%	59,85%	53,50%	45,97%	41,47%	34,82%	كتلة الاجرية/رقم الاعمال
سنة 2020									
1,67	1,93	2,17	1,52	0,92	1,09	1,62	1,86	2,26	رقم الاعمال/عدد العمال
1,00	1,31	1,13	0,86	0,66	0,59	0,96	1,37	1,11	كتلة الاجرية/عدد العمال
79,27%	84,16%	64,03%	82,52%	97,49%	40,80%	76,73%	139,17%	49,26%	كتلة الاجرية/قيمة المضافة
3,14%	9,14%	13,47%	2,56%	-26,46%	5,27%	5,35%	4,10%	11,67%	نتيجة/رقم الاعمال
56,72%	67,64%	51,92%	56,79%	71,05%	54,02%	59,44%	43,66%	49,26%	كتلة الاجرية/رقم الاعمال

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات فروع مجمع جايكا

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الشكل رقم 54: مؤشرات الأداء الاقتصادي لفروع مجمع جايكا سنة 2020



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات فروع مجمع جايكا

إن ما يميز الأداء الاقتصادي للفروع المدروسة هو ما يلي:

(1) في سنة 2018، في المتوسط ساهم كل عامل في تحقيق ما يساوي 2,34 مليون دينار جزائري من رقم الأعمال. انخفض هذا الرقم إلى 2,31 مليون دينار جزائري سنة 2019 وإلى 1,67 مليون دينار جزائري سنة 2020.

(2) بالمقارنة مع عدد العمال، يمكن اعتبار أن الكتلة الأجرية متحكم فيها حيث تتراوح بين 0,66 مليون دج لدى فرع LTPE و 1,37 مليون دج لدى فرع SETS. بالنظر إلى رقم الأعمال بالنسبة لكل عامل، فهذه الكتلة الأجرية ليس لها انعكاسات سلبية بالغة على نتائج المؤسسة.

(3) تعود أسباب ارتفاع الكتلة الأجور بالمقارنة مع كلا من رقم الأعمال والقيمة المضافة إلى أهمية اليد العاملة باعتبارها عنصر الانتاج الوحيد. فئة الإطار التي معظمها مهندسون يمثلون حوالي 75% من مجموع العمال. ومع ذلك، تبقى انتاجية العمل مقبولة ومستقرة حيث يلاحظ أن الكتلة الأجرية وصلت إلى حوالي 44% من رقم الأعمال وإلى 70% من القيمة المضافة. من هذه النسب تعكس الأداء الاقتصادي المقبول لجميع.

(4) باستثناء فرع LTPE ذو المردود الاقتصادي الضعيف سنة 2020 حيث حقق نتيجة صافية سالبة، فإن الأداء الاقتصادي لباقي الفروع يتقلب من متوسط بالنسبة لفرع SETOR

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

و*LTPSUD* إلى دون المتوسط أو محتشم بالنسبة لباقي الفروع. ويمكن ايعاز هذا الأداء المتذبذب والضعيف إلى جائحة كورونا التي أثرت على مستويات النشاط حيث أنه في سنة 2018 وقبل انتشار الوباء وصل الأداء في المتوسط إلى 17,96% مع تسجيل فرع *LTPE* نسبة 42,98%.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

يتم اختبار الفرضيات على ضوء النتائج المتوصل إليها في كلا من الفصل الرابع والفصل الخامس. في الفصل الرابع تمت الاستعانة باستبيانات التدقيق كتطبيق من تطبيقات التدقيق الاجتماعي، وفي الفصل الخامس تم تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية بواسطة المؤشرات الكمية أيضا كتطبيق من تطبيقات التدقيق الاجتماعي. على ضوء ما تم التوصل إليه بواسطة نموذج التقييم الوظيفي وعلى ضوء فهم وتحليل المؤشرات الكمية يتم استخلاص النتائج، حيث يعطي سلم التقييم الأداء الوظيفي علامة لكل سياسة من السياسات الأربعة، كما تعطي المؤشرات الكمية مستوى معين من الفعالية لهذه السياسات. وبعد الربط بين نتائج التطبيقين، يمكن الحكم على صحة فرضيات الدراسة ومن ثم قبولها أو رفضها.

- تتمثل الفرضية العامة للدراسة فيما يلي: "بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لإدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا GEICA". وقد تفرعت هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية خصص لكل واحدة منها مطلبًا خاصًا بها على النحو التالي:
- المطلب الأول: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA
 - المطلب الثاني: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة الأجور المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA
 - المطلب الثالث: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة التثمين المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.
 - المطلب الرابع: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة المشاركة المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى – مستويات أداء سياسة التوظيف :-

جاءت الفرضية الأولى كالتالي: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

في اختبار هذه الفرضية، يتم تقييم مستويات أداء سياسة التوظيف بواسطة سلم التقييم الوظيفي وتقييم نفس الأداء بواسطة المؤشرات الكمية.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

جاءت نتائج التقييم الوظيفي ونتائج حساب المؤشرات الكمية كالتالي:

1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي:

كحوصلة عن نتائج تدقيق سياسة التوظيف، يمكن تحديد التنقيط العام لسياسة التوظيف

وهي كالتالي:

الجدول رقم 100: التنقيط العام لسياسة التوظيف - مكاتب الدراسات -

SETS				SAETI				SETOR				سياسة التوظيف
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
-	20	6	60	-	32	-	36	-	34	-	28	التخطيط للموارد البشرية
-	6	3	16	-	6	3	16	-	6	3	16	إدارة مرونة الموارد البشرية
-	8	-	20	-	10	-	16	-	10	-	16	الاستقطاب
-	34	9	96	-	48	3	68	-	50	3	60	المجموع النقاط المتحصل عليها
0%	20%	5%	57%	0%	29%	2%	40%	0%	30%	2%	36%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
33,10%				28,33%				26,90%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم 101: التنقيط العام لسياسة التوظيف – المخابر –

LEM				LTPO				LTP EST				LTP SUD				LCTP				سياسة التوظيف
أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم مطبق	أقل أهمية	مهم غير مطبق	أقل أهمية	مهم مطبق	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
-	14	6	72	-	14	6	76	-	34	-	32	-	34	-	28	-	34	-	28	
-	6	3	16	-	20	-	20	-	20	-	28	-	6	3	16	-	6	3	16	
-	10	-	16	-	4	-	24	-	10	-	16	-	10	-	16	-	10	-	16	
-	30	9	104	-	38	6	120	-	64	-	76	-	50	3	60	-	50	3	60	
0%	18%	5%	62%	0%	23%	4%	71%	0%	38%	0%	45%	0%	30%	2%	36%	0%	30%	2%	36%	
34,05%				39,05%				33,33%				26,90%				26,90%				Modèle d'évaluation مؤسّسة الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 102: التنقيط العام لسياسة التوظيف – مكاتب الدراسات -

متوسط المجمع GEICA				سياسة التوظيف
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
-	14	6	76	التخطيط للموارد البشرية
-	10	-	12	إدارة مرونة الموارد البشرية
-	4	-	24	الاستقطاب
28	6	112	75	المجموع النقاط المتحصل عليها
0%	17%	4%	67%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
34,76%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

وفق سلم تقييم مستويات إدارة الموارد البشرية، فإن الممارسات التابعة لسياسة التوظيف دون

المتوسط وهي قابلة للتحسين ذلك أن أضعف نسبة هي 26,90% وتخص الفروع LCTP و SETOR وفي

LTPO في حين اختص كل من مكتب الدراسات SETS ومخبر LTPO بأحسن نتيجة بنسبة تتراوح بين

33,10% و 34,75%. وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

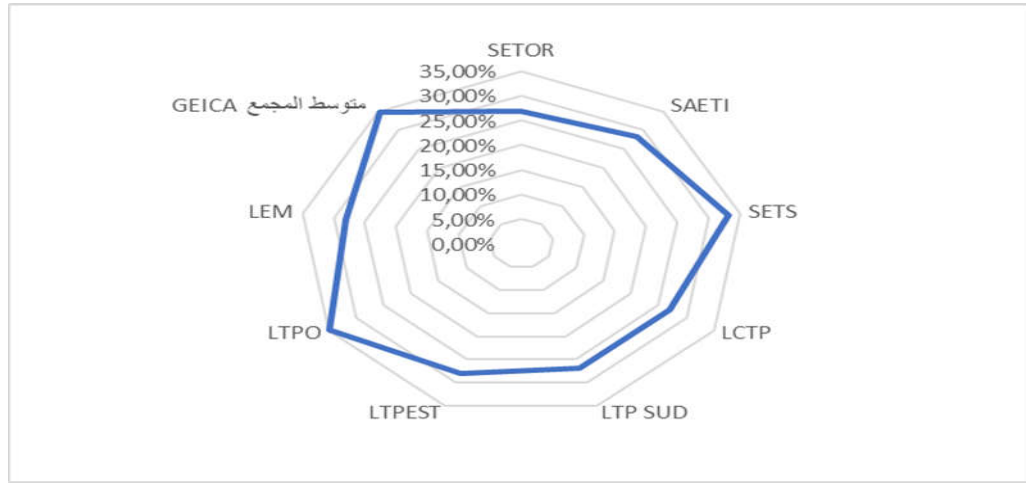
الجدول رقم 103: حوصلة تقييم مستويات أداء سياسة التوظيف

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

متوسط المجموع GEICA	LEM	LTPO	LTP EST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	سلم التقييم
%29,37	%34,05	%34,76%	28,10 %	%26,90	%26,90	%33,10	%28,33	%26,90	من 25% 50% ممارسات قابلة للتحسين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 55: تقييم مستويات سياسة التوظيف



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية:

جاءت حوصلة حساب المؤشرات الكمية لتقييم أداء سياسة التوظيف كالتالي:

الجدول رقم 104: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة التوظيف

التقدير	GEICA	LEM	LTP SUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETOR	SETS	SAETI	المؤشرات
%50	0,98	0,96	1,01	0,98	0,97	0,97	1	1,02	0,93	تطور العمالة
%25	35,99%	56,49%	26,55%	37,84%	44,70%	30,15%	58,90%	78,46%	44,76%	نسبة التآطير
%75	0,94	3,12	0,74	2,53	4,06	0,74	0,58	1,48	0,73	نسبة تقدم الأعمار
100%	8,50%	7,90%	8,33%	5,19%	6,95%	7,85%	16,44%	1,24%	7,78%	نسبة التقادم في السن
25%	15,90%	23,16%	10,43%	17,12%	22,58%	12,89%	14,61%	6,15%	18,55%	نسبة الفئة النسوية
0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,15%	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%	نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة
75%	1,24	0,57	0,69	0,4	0,4	1,81	1	4,85	0,53	نسبة الأفراد الذين تم توظيفهم إلى الأفراد المغادرين
34,63%	متوسط الأداء									
ممارسات ضعيفة						النتيجة				

المصدر: من إعداد الباحثة

3. القرار:

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم 105: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة التوظيف

القرار	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة التوظيف	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة التوظيف
رفض الفرضية	ممارسة ضعيفة: 34,63%	ممارسة قابلة للتحسين: 29,37%

المصدر: من إعداد الباحثة

ومنه، فإنه تأكد رفض الفرضية حيث تبين أنه تم التأكد من أن الممارسات المتبعة لا تحقق

مستويات أداء عالية لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية – مستويات أداء سياسة الأجور -

جاءت الفرضية الثانية على النحو التالي: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من

أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة الأجور المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا

GEICA.

1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي:

كحوصلة عن نتائج تدقيق سياسة الأجور بواسطة سلم التقييم الوظيفي، يمكن تحديد التنقيط

العام لسياسة الأجور وهي كالتالي:

الجدول رقم 106: التنقيط العام لسياسة الأجور والمكافآت – مكاتب الدراسات -

SETS				SAETH				SETOR				سياسة الأجور
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
-	2	-	40	-	8	-	28	-	8	-	28	1 الفروض الجماعي
-	-	-	28	-	-	-	28	-	-	-	28	2 نظام الحوافز والمكافآت
-	-	-	24	-	8	-	8	-	8	-	8	3 إدارة الكتلة الأجرية
-	2	-	92	-	16	-	64	-	16	-	64	المجموع النقاط المتحصل
0%	2%	0%	92%	0%	16%	0%	64%	0%	16%	0%	64%	وزن العلامة المتحصل
94,00%				80,00%				80,00%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 107: التنقيط العام لسياسة الأجور والمكافآت – المخابر -

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

LEM				LTPO				LTPEST				LTPSUD				LCTP				مبسطة لأجور
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
-	2	-	28	-	8	-	28	-	8	-	24	-	10	-	24	-	10	-	24	
-	-	-	28	-	-	-	28	-	-	-	28	-	-	-	28	-	-	-	28	
-	6	-	12	-	8	-	8	-	8	-	8	-	6	-	12	-	8	-	8	
-	8	-	68	-	16	-	64	-	16	-	60	-	16	-	64	-	18	-	60	
0%	8%	0%	68%	0%	16%	0%	64%	0%	16%	0%	60%	0%	16%	0%	64%	0%	18%	0%	60%	
76,00%				80,00%				76,00%				80,00%				78,00%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 108: التنقيط العام لسياسة الأجور والمكافآت - متوسط المجمع -

متوسط المجمع GEICA				سياسة الأجور
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	
-	8	1	28	1 التفاوض الجماعي
-	-	-	28	2 نظام الحوافز والمكافآت
-	7	-	11	3 ادارة الكتلة الأجرية
-	15	1	67	المجموع النقاط المتحصل عليها
0%	15%	1%	67%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى
82,50%				متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

وفق سلم تقييم مستويات إدارة الموارد البشرية، فإن الممارسات التابعة لسياسة الأجور

والمكافآت جيدة ذلك أن نسبتها تتراوح بين 78,00% كأضعف وتخص الفروع LEM و LTPSUD

و94,00% كأحسن نتيجة وتخص فرع SETS. وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

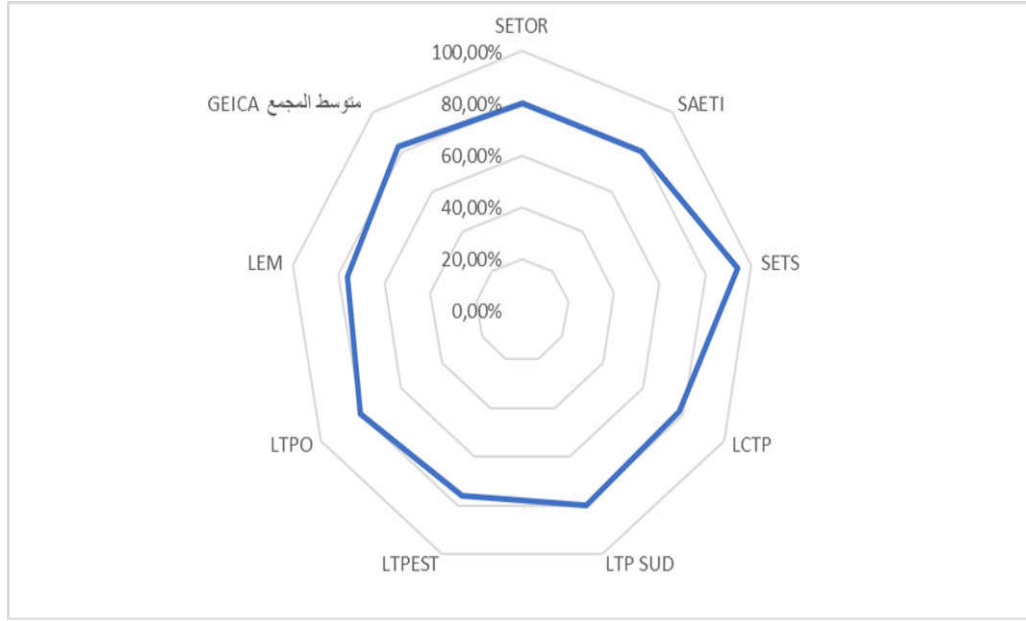
الجدول رقم 109: حوصلة تقييم مستويات سياسة الأجور والمكافآت

متوسط المجمع	LEM	LTPO	LTPEST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	سلم التقييم
82,33%	78,00%	80,00%	76,00%	78,00%	80,00%	94,00%	82,00%	82,00%	من 75% إلى 100% ممارسات جيدة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 56: حوصلة تقييم مستويات سياسة الأجور والمكافآت

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية:

جاءت حوصلة حساب المؤشرات الكمية لتقييم أداء سياسة الأجور كالتالي:

الجدول رقم 110: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة الأجور

التقدير	كل الفئات المهنية	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	البيان (المبالغ دج)
					مؤشرات قياس العدالة الاجرية
%100	0,23	0,22	0,35	0,42	الأجر الأدنى المضمون/العشري الأول
%100	0,58	0,43	0,56	0,69	الأجر الأدنى المضمون/العشري التاسع
%100	0,38	0,30	0,44	0,53	الأجر الأدنى المضمون/الأجر الوسيط
%100	0,62	0,71	0,81	0,80	الأجر الوسيط/العشري الأول
%100	1,52	1,40	1,28	1,30	الأجر الوسيط/العشري التاسع
					المؤشر العام للعدالة الأجرية compa-ratio
%100	1,07	1,02	1,00	1,00	متوسط الاجر/الأجر الوسيط
ممارسة جيدة	النتيجة				

المصدر: من إعداد الباحثة

3. القرار:

الجدول رقم 111: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة الأجور

القرار	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة الأجور	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة الأجور
قبول الفرضية	ممارسة جيدة 82,33%	ممارسة جيدة: 100%

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

ومنه، فإنه تأكد قبول الفرضية حيث تبين أنه تم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة الأجور المنتهجة من طرف فروع مجمع جاىكا GEICA.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة – مستويات أداء سياسة التثمين -

جاءت الفرضية الثالثة على النحو التالي: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة التثمين المتبعة من طرف فروع مجمع جاىكا GEICA.

1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي:

كحوصلة لتدقيق سياسة التثمين وفق نموذج سلم التقييم الوظيفي، يمكن تحديد التنقيط العام لسياسة التثمين كالتالي:

الجدول رقم 112: التنقيط العام لسياسة التثمين – مكاتب الدراسات -

سياسة التثمين		SETOR				SAETI				SETS			
		مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق
التدريب	1	12	6	8	-	16	-	10	16	-	10	-	
مقابلات المهينة	2	4	-	18	1	16	7	6	1	20	6	6	
ظروف العمل	3	68	6	66	-	80	6	60	-	80	6	60	
المجموع النقاط المتحصل عليها		84	12	92	1	112	13	76	1	116	12	76	
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى		29%	4%	32%	0%	39%	5%	26%	0%	40%	4%	26%	
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle		26,25%				28,06%				28,47%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 113: التنقيط العام لسياسة التثمين – مخابر -

سياسة التثمين		LCTP				LTP SUD				LEM				متوسط المجمع GEICA			
		مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية غير مطبق
التدريب	1	16	-	10	-	16	-	10	-	16	-	10	17	1	9	-	
التقييم	2	12	-	12	1	16	-	10	1	24	6	4	16	2	10	1	
ظروف العمل	3	84	6	58	-	80	6	60	-	84	6	60	81	6	60	-	
المجموع النقاط المتحصل عليها		112	6	80	1	112	6	80	1	124	12	74	114	9	79	1	
وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى		39%	2%	28%	0%	39%	2%	28%	0%	43%	4%	26%	39%	3%	27%	0%	
متوسط الأداء وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle		27,64%				27,64%				29,31%			28,06%				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم 114: التنقيط العام لسياسة التثمين - متوسط المجمع -

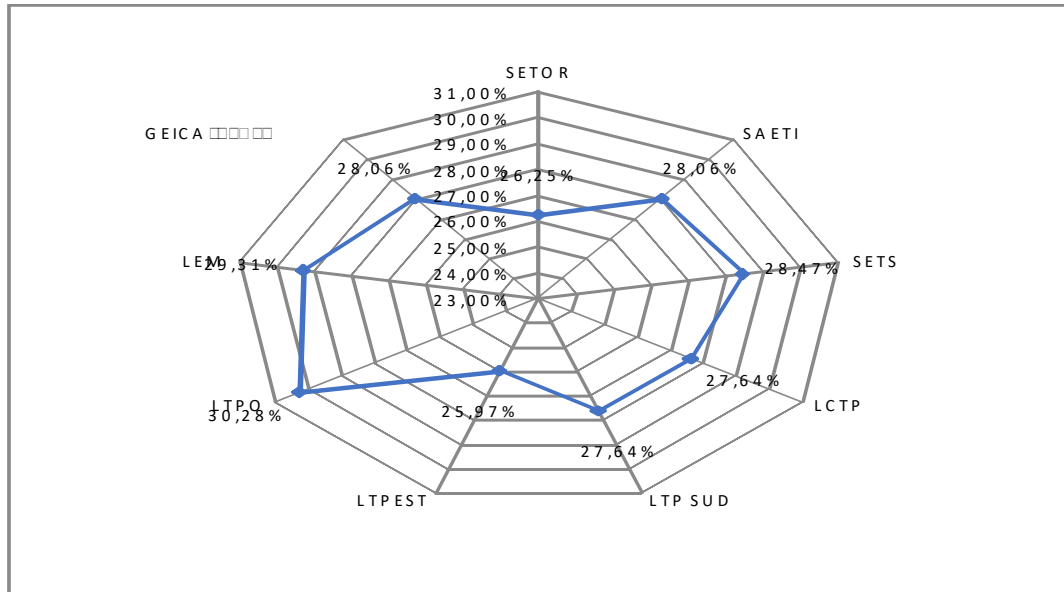
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق وفق سلم تقييم مستويات إدارة الموارد البشرية، فإن الممارسات التابعة لسياسة التثمين دون المتوسط وهي قابلة للتحسين ذلك أن نسبتها تتراوح بين 26,90% كأضعف وتخص الفروع SETOR وLCTP وLTPSUD و10,33% كأحسن نتيجة وتخص فرع SETS. وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم 115: حوصلة تقييم مستويات سياسة التثمين

متوسط المجمع GEICA	LEM	LTPO	LTPEST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	
28,06%	29,31%	30,28%	25,97%	27,64%	27,64%	28,47%	28,06%	26,25%	من 25% إلى 50% ممارسات قابلة للتحسين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 57: مستويات سياسة التثمين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية:

جاءت حوصلة حساب المؤشرات الكمية لتقييم أداء سياسة التثمين كالتالي:

الجدول رقم 116: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة التثمين

المؤشرات	SAETI	SETS	SETOR	LCTP	LTPE	LTPO	LTPSUD	LEM	GEICA
نسبة استهلاك ميزانية التدريب	130%	70%	89%	91%	108%	38%	64%	56%	67%
التكلفة الحقيقية للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية	1%	2%	0%	3%	1%	1%	2%	1%	1%
نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال	26%	34%	19%	19%	15%	30%	15%	49%	26%
مؤشرات تقييم العاملين	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0
نسبة التحكم في المخاطر المهنية	40%	100%	60%	0%	0%	83%	0%	0%	35%
متوسط الأداء									
25,80%									
النتيجة									
ممارسة ضعيفة									

المصدر: من إعداد الباحثة

3. القرار:

الجدول رقم 117: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة التثمين

القرار	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة التثمين	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة التثمين
رفض الفرضية	ممارسة قابلة للتحسين: 28,06%	ممارسة ضعيفة: 25,80%

المصدر: من إعداد الباحثة

ومنه، فإنه تأكد رفض الفرضية حيث تبين أنه تم التأكد من أن الممارسات المتبعة لا تحقق

مستويات أداء عالية لسياسة التثمين المنتهجة من طرف فروع مجمع جايا GEICA.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة - مستويات أداء سياسة المشاركة -

جاءت الفرضية الرابعة على النحو التالي: بواسطة تطبيقات التدقيق الاجتماعي، يتم التأكد من أن الممارسات المتبعة تحقق مستويات أداء عالية لسياسة المشاركة المتبعة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي:

كحوصلة لتدقيق سياسة المشاركة وفق نموذج سلم التقييم الوظيفي، يمكن تحديد التنقيط

العام لسياسة المشاركة كالتالي:

الجدول رقم 118: التنقيط العام لسياسة المشاركة – مكاتب الدراسات -

SETS				SAETI				SETOR				سياسة المشاركة
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	32	-	60	1	32	-	60	1	32	-	60	1 الحوار الاجتماعي
1	14	3	20	2	8	3	28	2	12	6	16	2 الاتصال الداخلي
-	28	-	24	-	32	-	16	-	34	-	12	3 المناخ الاجتماعي
2	74	3	104	3	72	3	104	3	78	6	88	المجموع النقاط المتحصل عليها
1%	28%	1%	39%	1%	27%	1%	39%	1%	29%	2%	33%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى
27,31%				27,16%				26,12%				متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي performance fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 119: التنقيط العام لسياسة المشاركة – المخابر -

LBM				LPO				LPO				LPST				LTPSUD				LCTP				سياسة المشاركة				
أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق	أقل أهمية غير مطبق	مهم غير مطبق	أقل أهمية مطبق	مهم ومطبق					
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	32	-	60	1	29	-	67	1	32	-	60	1	4	-	116	1	32	-	60	1	32	-	60	1	60	1 الحوار الاجتماعي		
1	16	3	16	2	14	4	18	1	16	3	16	1	14	-	32	2	16	3	12	2	14	6	12	2	12	2 الاتصال الداخلي		
-	28	-	24	-	29	-	23	-	28	-	24	-	34	-	12	-	10	-	72	-	34	-	12	-	12	3 المناخ الاجتماعي		
2	76	3	100	3	72	4	108	2	76	3	100	2	52	-	160	3	58	3	144	3	80	6	84	3	84	المجموع النقاط المتحصل عليها		
2%	28%	1%	37%	1%	27%	1%	40%	1%	28%	1%	37%	1%	19%	0%	60%	1%	22%	1%	54%	1%	30%	2%	31%	1%	30%	2%	وزن العلامة المتحصل عليها نسبة إلى القيمة القصوى	
27,00%				27,4%				27,00%				31,9%				31,0%				35,0%				35,0%				متوسط الأداء وفق نموذج الأداء الوظيفي modèle de performance fonctionnelle

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الجدول رقم 120: التنقيط العام لسياسة المشاركة – متوسط المجمع -

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

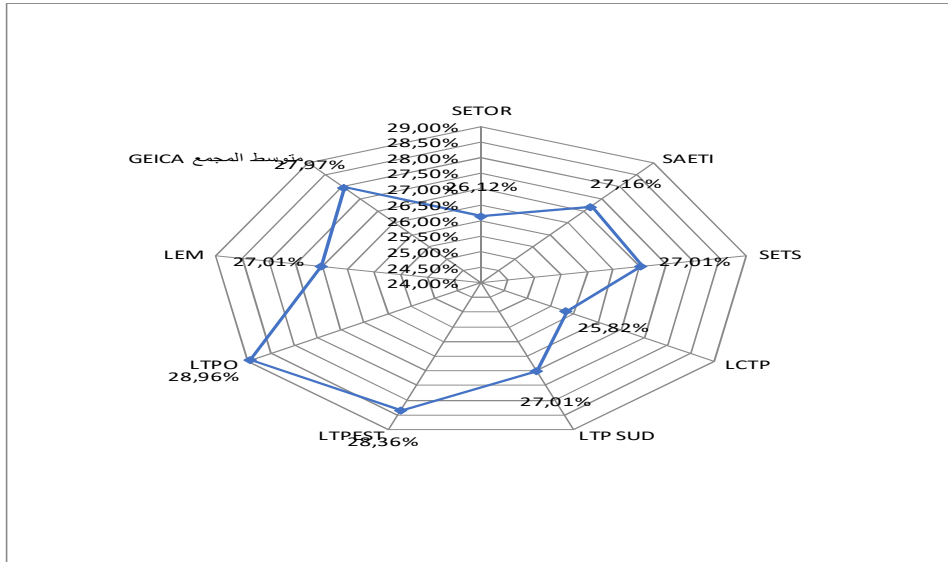
وفق سلم تقييم مستويات إدارة الموارد البشرية، فإن الممارسات التابعة لسياسة المشاركة قابلة للتحسين ذلك أن نسبتها تتراوح بين 25,82% كأضعف وتخص الفرع *LCTP* 28,36% كأحسن نتيجة وتخص فرع *LTPEST*. وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم 121: حوصلة تقييم مستويات سياسة المشاركة

متوسط المجمع GEICA	LEM	LTPO	LTPEST	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	سلم التقييم
27,97%	27,01%	28,96%	28,36%	27,01%	25,82%	27,01%	27,16%	26,12%	من 25% إلى 50% ممارسات قابلة للتحسين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

الشكل رقم 58: حوصلة تقييم مستويات سياسة المشاركة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإجابة على استبيان التدقيق

2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية:

جاءت حوصلة حساب المؤشرات الكمية لتقييم أداء سياسة المشاركة كالتالي:

الجدول رقم 122: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة المشاركة

المؤشرات	SETOR	LEM	LTPSUD	LTPO	LTPE	LCTP	SETS	SAETI	SETOR
متوسط الاستجابة إلى انشغالات النقابة	0%	0%	43%	60%	67%	0%	43%	0%	0%
متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة	0%	0%	60%	66%	0%	67%	0%	43%	0%
حصص العمال من الأرباح 2020	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%
متوسط الأداء	51,83%								
النتيجة	ممارسة متوسطة								

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

3. القرار:

الجدول رقم 123: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة المشاركة

القرار	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة المشاركة	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة المشاركة
رفض الفرضية	ممارسة قابلة للتحسين: 27,97%	ممارسة متوسطة: 51,83% 0%

المصدر: من إعداد الباحثة

ومنه، فإنه تأكد رفض الفرضية حيث تبين أنه تم التأكيد من أن الممارسات المتبعة لا تحقق مستويات أداء عالية لسياسة المشاركة المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا GEICA.

أما عن الفرضية العامة، فيمكن اختبارها على النحو التالي:

الجدول رقم 124: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص الفرضية العامة

القرار	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة التوظيف	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة التوظيف
رفض الفرضية	ممارسة قابلة للتحسين: 29,37%	ممارسة ضعيفة: 34,63%
القرار	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة الأجور	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة الأجور
قبول الفرضية	ممارسة جيدة 82,33%	ممارسة جيدة: 100%
القرار	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة التثمين	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة التثمين
رفض الفرضية	ممارسة قابلة للتحسين: 28,06%	ممارسة ضعيفة: 25,80%
القرار	النتيجة حسب سلم التقييم الوظيفي لسياسة المشاركة	النتيجة حسب حساب وتحليل المؤشرات الكمية لأداء سياسة المشاركة
رفض الفرضية	ممارسة قابلة للتحسين: 27,97%	ممارسة متوسطة: 51,83%
رفض الفرضية	متوسط الفرضيات الأربعة : 41,93%	متوسط الفرضيات الأربعة: 53,62%
	المتوسط العام : 47,77%	

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث بالتفصيل كل نتائج الدراسة والتي تم تجزئتها إلى نتائج مستنبطة من الجزء النظري ونتائج مستخلصة من الدراسة التطبيقية التي جاءت في الفصلين الرابع والخامس وفي المبحث الأول من هذه الدراسة ومن مقارنة النتائج التطبيقية مع نتائج الدراسات السابقة المفصلة في مقدمة الرسالة. كل جزء من الأجزاء الثلاثة جاء على شكل مطلب. فيما يلي تفصيلا دقيقا لهذه النتائج:

المطلب الأول نتائج الدراسة النظرية

توصلت الدراسة في شقها النظري إلى ما يلي:

1. التدقيق الاجتماعي:

- 1) التدقيق الاجتماعي هو أداة عالية الفعالية يلجأ إليها مسيرو المؤسسات عموما ومدراء الموارد البشرية خصوصا من أجل الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة بغرض تحسين أداءها العام وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على أداءها الاجتماعي.
- 2) يعتبر نهج المزيج الاجتماعي أحد أهم هذه المداخل الذي يلجأ إليه المختصون في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 3) بواسطة نهج المزيج الاجتماعي يتم تحليل وتشخيص مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية، والتي على أساسها يتم تقديم اقتراحات تمس الجوانب الإجرائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وكما تمس أيضا الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة والأبعاد الإستراتيجية لهذه الإدارة.
- 4) في التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي يتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات منها استبيانات التدقيق ومنها المؤشرات التي تقيس فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية وتقيس أيضا أثار هذه السياسات على كلا من المناخ الاجتماعي للمؤسسة وسمعتها الاقتصادية وكذلك أداءها الاقتصادي.

2. سياسات إدارة الموارد البشرية:

2.1 سياسة التوظيف:

- 1) سابقا كانت تنحصر سياسة التوظيف في جرد وإحصاء تعداد الموارد البشرية التي تحوز عليها المؤسسة ثم توسع ليشمل بعدد الأول كمي والذي يخص عدد الوظائف الواجب شغلها داخل المؤسسة والثاني نوعي والذي يشير إلى الكفاءات والمهارات داخل المؤسسة.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

- (2) تستند سياسة التوظيف إلى محورين أساسيين، الأول هو التعرف الشامل والدقيق لموارد البشرية للمؤسسة، والثاني فهو تقييم لاحتياجات المؤسسة من هذه الموارد ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث نوعية وجودة هذه الموارد.
- (3) بواسطة التطبيق السليم والفعال لهذه السياسة يتم جذب أفضل الكفاءات لشغل المناصب المتاحة لدى المؤسسة.
- (4) سياسة التوظيف هي مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة بغرض الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها مما يساهم في تحقيق أهدافها. وتعمل سياسة التوظيف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي تطوير الوسائل التي تمكن المؤسسة من توظيف مرشحين أكفاء للقيام بالمهام اللازمة لعمل خدماتهم وتشجيع الأشخاص المختصين على تقديم طلباتهم لوظيفة معينة واكتساب الموارد البشرية اللازمة بأفضل تكلفة ممكنة وتنصيب كل مرشح في المنصب المناسب لتحقيق أقصى استفادة من مهاراته وخبراته.
- (5) يتم تنفيذ سياسة التوظيف بالاستعانة بثلاثة وسائل وهي الاعتماد على الهيكل التنظيمي وتحليل المناصب حيث يتم بواسطتها بتحديد المسؤوليات وتحليل المهام المنوطة بكل فرد يشتغل لدى المؤسسة مما يسمح بعقلنة المهام وأيضا تنسيق الجهود.
- (6) يتم التخطيط للموارد البشرية بواسطة نظام يعرف بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، هذا الأخير يساهم في التخطيط وتنفيذ ومراقبة السياسات وخطط العمل في مجال إدارة الموارد البشرية بغرض سد احتياجات المؤسسة مسبقا من الموارد البشرية للشركة.
- (7) يعتبر الاستقطاب النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المؤسسة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين.

2.2 سياسة التثمين:

- (1) تساهم سياسة تثمين الموارد البشرية في رفع أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل.
- (2) يتم تجسيد سياسة التثمين بواسطة مجموعة من التدابير المتخذة بهدف تطوير معرفة الأفراد والرفع من كفاءتهم مما يجعلهم يتكيفون بشكل جيد مع ظروف عملهم والتي تشمل كلا من التدريب وتحسين ظروف العمل وتقييم العاملين.
- (3) يساعد تثمين العاملين في جعلهم يتكيفون مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من خلال ما يكتسبونه من المهارات اللازمة بما يتماشى مع احتياجاتها.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

- 4) تتجلى سياسة ترمين الموارد البشرية في ثلاثة إجراءات مهمة وهي تقييم العاملين والتدريب وتحسين ظروف العمل.
- 5) يساعد التدريب في تقديم فرصا لبناء المهارات وزيادة المعارف تجعل من الأفراد ذوي كفاءة ومستوى أداء عالي عناصر فعالة في تحقيق إستراتيجيته المؤسسة وأهدافها.
- 6) بواسطة تقييم العاملين، يمكن الحكم على كفاءتهم ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها.
- 7) تتمثل عملية التقييم في قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم مستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية وكذلك المتوقعة
- 8) يترتب على تقييم العاملين معرفة ما يمتلكه الأفراد من كفاءات التي تخولهم للاستفادة من الترقية وشغلهم لمسؤوليات أكبر.
- 9) يعتبر التقييم جزءا لا يتجزأ من إجراءات التسيير التنبئي للموارد البشرية، حيث أنه بالإضافة إلى احتواءه على كل ما يتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها والحفاظ عليها.
- 10) ظروف العمل هي مجموعة من العوامل الفيزيائية والبشرية والمادية والتنظيمية المتعلقة بالعمل التي تؤثر على نشاط العامل وعلى حالته من زاويا عديدة وهي البيولوجية والمعرفية والاجتماعية ونفسية.
- 11) توفر ظروف العمل المناسبة له إيجابيات كثيرة أهمها تحسين رفاهية العامل في مكان عمله وكذلك في حياته الاجتماعية.
- 12) يتم تحليل ظروف العمل الخاصة بكل عامل ومن ثم إدخال الإجراءات التي تسمح بتحسينها بالتركيز على توفير شروط والوسائل الصحة والسلامة المهنية ومختلف التدابير الوقائية التي تحمي العمال من المخاطر والأمراض.

2.3 سياسة الأجور:

- 1) يشمل الأجر المبالغ مهما كانت طريقة حسابها، كذلك سواء كانت مكافآت أو أرباح يمكن تقييمها نقدا وأيضا سواء تم تحديدها بموجب اتفاق جماعي أو بموجب قانون.
- 2) سياسة الأجور هي آلية من الآليات التي يتم الاستعانة بها من أجل التحكم في العناصر التي تتكون منها الأجور داخل المؤسسة وهذا حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع أهدافها العامة.
- 3) تعتبر سياسة الأجور من بين أهم الرهانات الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، وأن الاهتمام بها يكون بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه هذه السياسة من آثار إيجابية على كلا من العامل والمؤسسة والمجتمع.
- 4) يترتب على الأجر تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المؤسسة.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

(5) يجب أن تكون سياسة الأجور مصممة ومطبقة بشكل يدفع بالعمال إلى التفاني في عملهم مما يساعدهم على تحقيق وتلبية حاجياتهم المادية والسيكولوجية وأيضاً خدمة للمؤسسة التي ينتمون إليها.

2.4 سياسة المشاركة:

(1) المشاركة هي نوع من أنواع الديمقراطية التي تمارس داخل المؤسسة، حيث احتراماً لما اتفقت عليه الأغلبية يعمل الجميع جاهدين على تحقيق الأهداف والغايات العليا للمؤسسة من خلال الاتفاق بين الإدارة العليا والعمال سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الخيارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات بشأن تلك التي تضمن بقاء المؤسسة ونموها واستمرارها.

(2) سياسة المشاركة هي التي بواسطتها يتم التشجيع على ربط علاقات ثقة بين العمال والإدارة وهذا من أجل جعل العمال أكثر ولاء وأكثر إصراراً على الاندماج مع السياسة العامة للمؤسسة.

(3) تتناسب سياسة المشاركة المتبعة مع وضع المؤسسة وظروفها، أي أنه لا يوجد نموذج موحد صالح لكل المؤسسات. فتطبيق سياسة المشاركة يختلف من بيئة اقتصادية إلى أخرى وهذا تحت تأثير البيئة العامة السائدة في مختلف البلدان والتي يميزها النظام السياسي والنموذج الاقتصادي المطبقين ونوعية القوانين والتشريعات وكذلك بعض الخصوصيات الاجتماعية.

(4) ما يؤكد فعالية سياسة المشاركة هو وجود مناخ اجتماعي مستقر.

(5) يتم التعبير عن المشاركة بصيغ وأدوات وطرق مختلفة والتي من أهمها الاتصال الداخلي والتشاور والحوار الاجتماعي والاتفاق الجماعي والمشاركة ضمن هيئات الإدارة والتسيير والمشاركة في الأرباح. فيما يلي تفصيلها:

(6) إن الهدف من الاتصال الداخلي هو ربط علاقة بين المؤسسة وعمالها تسودها الثقة.

(7) يشمل الاتصال الداخلي جميع ممارسات الاتصال التي تحدث داخل المؤسسة وتدخل ضمن إطار اجتماعي الهدف منها تلبية احتياجات الأطراف الداخلية من المعلومات انطلاقاً من مبدأ مشروعية العمال في الحصول على المعلومات التي تخص توجه المؤسسة الحالي والمستقبلي.

(8) توجد تصنيفات عديدة للوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي، منها وسائل الاتصال الصاعد ووسائل الاتصال النازل ومنها وسائل الاتصال التقليدية ووسائل الاتصال الحديثة.

(9) المشاركة العمالية في التسيير تكون بالعضوية في هيئات الإدارة والتسيير عندما تتاح للعمال فرصة المشاركة في الإدارة والتسيير.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

- 10) تأخذ المشاركة العمالية وجهين، الأولي تكون على شكل حق الاطلاع على الممارسات التسييرية للإدارة عن طريق لجان المشاركة والثانية تكون عن طريق التمثيل في مجالس إدارة.
- 11) الحوار الاجتماعي هو مشاركة العمال وأصحاب العمل والحكومات في صنع القرار بشأن مسائل العمل ومكانه.
- 12) الحوار الاجتماعي على مستوى المؤسسة يكون بواسطة التفاوض بين أصحاب العمل أو ممثلهم وممثلي العمال بهدف إيجاد حلول لتحسين ظروف العمل.
- 13) تأخذ المشاركة المالية عدة أشكال منها الحق في امتلاك حصص أو أسهم في رأسمال ومنها ما يتيح للعمال الحق في الحصول على حصة من في الأرباح ومنها ما يسمى بالادخار المرتبط بالأجر

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

1. سياسة التوظيف:

- 1) يرتبط نجاح نظام التسيير التنبؤي للموارد البشرية بوجود إستراتيجية محددة المعالم، تحتوي على أهداف كمية تخص الموارد البشرية والتي يتم تطبيقها بواسطة مخططات عملية. في هذه المخططات، يجب أن يتحدد فيها كيفية تحقيق التطابق بين الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كما ونوعا وذلك بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومقارنتها بالموارد المتاحة حاليا. في غياب هذه الإستراتيجية لا يمكن الكلام على امتلاك المؤسسة لنظام للتسيير التنبؤي للموارد البشرية يحقق الأغراض التي من أجلها تم وضع هذا النظام والاستثمار فيه.
- 2) بينت أن أهم الاختلالات التي تعاني منها الفروع فيما يخص التوظيف هو غياب نظام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات الذي تعتمد عليه في تسيير مواردها البشرية. إن ضمان نجاح سياسة التوظيف يعتمد بدرجة كبيرة على وجود نظام للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، والذي بواسطته يتم متابعة المسار المهني لكل عامل وكذلك تتبع حركية العمال. يشترط في نظام التسيير التنبؤي هذا أن يكون منسجما مع إستراتيجية المؤسسة وعاملا مساهما في تحقيق أهدافها، ويكون ذلك من خلال توفير اليد العاملة تعدادا ومهارة عندما تكون من بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الرفع من مستويات النشاط أو اقتحام أسواق جديدة أو خلق مجالات نشاط إستراتيجية جديدة. والعكس أيضا عندما تتقلص مستويات النشاط أين تكون من بين الأهداف الإستراتيجية ضمان البقاء واستمرارية النشاط. هذا الوضع يفرض على المؤسسة اللجوء إلى تسريح العمالة،

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

كما يفرض على نظام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات أن يحدد نوعية الوظائف الواجب التخلّص منها ومن هم الأفراد الذين يستوجب تسريحهم اعتمادا على مجموعة من المعايير أهمها السن والأقدمية في المؤسسة ومستويات الكفاءة.

(3) كما بينت الدراسة أنه بالرغم من أن فرع SETS هو من بين المؤسسات القلائل في الجزائر التي لجأت إلى تبني نظام للتسيير التنبؤي للموارد والكفاءات، إلا أن ما قامت بوضعه يحتوي على مجالات قصور كثيرة أهمها:

- لا يحتوي على دليل للوظائف مما يجعله قاصرا على تأدية جملة المنوطة بإدارة الموارد البشرية منها:

○ تحديد مراكز المسؤولية التي تليق بالعمال

○ وضع سلم الأجور

○ تحديد الاحتياجات من الأفراد

○ تسهيل عملية الاستقطاب

○ التقييم الدوري للأفراد

○ تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال

- عدم انسجام نظام التسيير التنبؤي للموارد والكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة حيث أنه عند وضعها لإستراتيجية النمو الخاصة بها تم تحديد الأهداف الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة دون تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف سواء من الناحية الكمية أو من ناحية الكفاءات اللازمة ومدى توفرها داخل المؤسسة. هذه الأشياء، من المفروض أن تنبثق من نظام التسيير التنبؤي للموارد والكفاءات الذي تمتلكه المؤسسة

(4) بينت الدراسة أن ممارسات الاستقطاب تخضع إلى إجراءات تنظيمية محددة من طرف المؤسسة منها ما يدخل في العملية الإدارية للمؤسسة ومنها ما هو جزء من متطلبات نظامها لإدارة الجودة والذي حصلت على أساسه على شهادة ISO 9001: 2015. هذه الإجراءات أثبتت فعاليتها وهي تم التأكد من تطبيقها بصرامة.

2. سياسة الأجور:

(1) من خلال عملية تحليل ومناقشة الممارسات المطبقة فيما يخص سياسة الأجور المعتمدة وعلى ضوء كلا من الاتفاقيات الجماعية وإجراءات العمل المعمول بها داخليا فقد تم التأكد من أن

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

فروع المجمع تحترم قوانين وتشريعات العمل خصوصا القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في الجزائر وأنه يتم العمل باللوائح المنظمة لكيفية حساب ودفع الأجور.

(2) يولي نظام أجور المطبق على مستوى فروع المجمع للجزء المتغير من الأجر أهمية كبيرة حيث يظهر ذلك من خلال تعدد وتنوع علاوات المردود الفردي.

(3) عموما هناك توزيعا عادلا للأجور بالنسبة للمجمع ككل

(4) لا توجد فوارق أجرية ملموسة بين مختلف الفئات المهنية

(5) تعتبر الفئة الأكثر استفادة من العلاوات هي فئة الإطارات وبالخصوص المهندسين والذين يمثلون عنصر الإنتاج الوحيد داخل المؤسسة وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاط الفروع

(6) تلعب الشهادات العليا دورا بالغ الأهمية في نظام الحوافز المادية حيث أن العلاوات التشجيعية موجهة خصيصا لهذه الفئة.

(7) يساهم عنصر الاقدمية في تفاوت الأجور ذلك أن منحة الأقدمية ذات وزن كبير في تركيبة الأجور.

(8) النسب المرتفعة لكتلة الأجور بالمقارنة مع كلا من رقم الأعمال والقيمة المضافة إلى أن عنصر الإنتاج الوحيد في المؤسسة يتكون من اليد العاملة المباشرة وهم المهندسون والتقنيون، هؤلاء يمثلون حوالي 75% من مجموع العمال.

3. سياسة التثمين:

(1) هناك ضعف الاهتمام بالتدريب وما يؤكد ذلك هو ضعف الميزانية المخصصة للتدريب حيث أن معظم الفروع تلتزم بالحد الأدنى القانوني فقط.

(2) في برمجة الأنشطة التدريبية، لا يتم التركيز على كافة المجالات التي تخدم المؤسسة والتركيز على المجالات الفنية والهندسية بدرجة أكبر.

(3) غياب المساواة في الحصول على التدريب ليصبح يشمل كل لفئات المهنية.

(4) غياب التقييم السنوي للعاملين والذي يترتب عليه عدم القدرة على الحكم على كفاءة العامل وعدم القدرة على تطوير البرامج التي تساعد على التطوير وتنمية مهاراته. في غياب التقييم لا يمكن:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال
- معرفة مدى قابلية العامل للترقية
- تحسين الجوانب السلوكية والانضباطية للعمال الذين لا ينسجمون مع ظروف العمل المحيطة بهم

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

- اتخاذ التدابير تخص حركية العمال خاصة بالنسبة للذين لا تتلاءم مؤهلاتهم مع المناصب التي يشغلونها

(5) نظام الصحة والسلامة المهنية ما زال في بدايات تطبيقه، فهو لا يعطي النتائج المرجوة منه.

4. سياسة المشاركة:

(1) هناك ضعف في تطبيق الممارسات التي تدخل ضمن الاتصال الداخلي حيث أن التركيز لا يزال على وسائل الاتصال التقليدي باستعمال الاتصال النازل بواسطة لوحات الإعلانات مع عدم استغلال الوسائل الاتصال التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة خاصة البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي

(2) تحت قوة قوانين وتشريعات العمل التي تفرض على المؤسسات إشراك العمال في اتخاذ القرار، فإن هذا النوع من المشاركة العمالية مفعّل بشكل جيد من خلال وجود لجان للمشاركة تتواصل وتتفاعل بشكل مقبول مع إدارات الفروع المدروسة

(3) إن جودة الحوار الاجتماعي أيضا ملموسة في هذه الفروع من خلال وجود تواصل بين الفروع والممثلين النقابيين للعمال ومن خلال الاستجابة المقبولة لطلباتهم. ويعود جودة الحوار هذا أيضا إلى وجود قوانين وتشريعات تنظم وتؤطر العمل النقابي في الجزائر

(4) تشارك الفروع التي لديها القدرة على تحقيق الأرباح عمالها فيها وذلك بمنحهم حصصا منها عندما تكون النتائج المالية السنوية موجبة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

1. نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الأجنبية الغربية:

1.1 النتائج المتفق عليها:

على ضوء الدراسات السابقة الأجنبية الغربية، فإن هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة

Florence LAVAL ودراسة *Fourcade* وآخرون (2010) ودراسة *Stéphanie CARPENTIER &*

Girish Kumar Painoli ودراسة *Olivier BACHELARD & Jean Marie PERETTI* (2010)

and *SG Losarrwar* (2011):

- مع دراسة *Florence LAVAL* (1994) تم الاتفاق على أنه من أجل تحسين سمعة المؤسسات

المدروسة مع سياسة الشراء المتبعة من طرف شركة *FORD* فإنه لا بد من اعتماد رؤية جديدة

لوظيفة الموارد البشرية حتى يمكن التعامل مع القيود هذه الشركة خاصة في مسألة ضمان الجودة

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

والتي لها صلة مباشرة بالسمعة. فدراستنا بينت السمعة الجيدة التي تتمتع به الفروع المدروسة ودليل ذلك مؤشراتهما الاقتصادية المقبولة من تطور رقم الأعمال وتطور الحصص السوقية.

- مع دراسة Fourcade وآخرون (2010) التي بينت الأثر الإيجابي لتبني نهج المزيح الاجتماعي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- مع دراسة Stéphanie CARPENTIER & Olivier BACHELARD & Jean Marie PERETTI (2010) تم الاتفاق على أنه من الضروري أن تستفيد المؤسسات من مساهمات التدقيق الاجتماعي في تحسين سياسات الموارد البشرية والممارسات الإدارية في تحقيق الرفاهية المطلوبة.

- مع دراسة Girish Kumar Painoli and SG Losarrwar (2011) تم الاتفاق على أن تدقيق الموارد البشرية يمكنه تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية وجعل أنشطة الموارد البشرية داعمة للاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

1.2 النتائج المختلف فيها:

تختلف هذه الدراسة مع دراسة Stéphanie LOUP & Ketty BRAVO (2014). بينت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة البشرية في المؤسسات المدروسة غير سليمة حيث يغلب عليها الطابع غير الرسمي والعشوائية وهو عكس ما هو معمول به في الفروع المدروسة. كما بينت أن سياسات إدارة الموارد البشرية الأربعة المطبقة من طرف المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات التقليدية تمتاز بأنه يغلب عليها الطابع غير الرسمي وكذلك إجراءات تطبيقها غير منظمة، وهو عكس ما هو موجود في الفروع المدروسة، باستثناء نظام التسيير التنبئي للموارد البشرية غير مقنن، فإنها تعتمد على إجراءات تنظيمية رسمية خصوصا فيما يتعلق بالاستقطاب والأجور والتدريب والاتصال والحوار الاجتماعي.

2. نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات العربية:

2.1 النتائج المتفق عليها:

على ضوء الدراسات السابقة العربية، فإن هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة صالح مهدي

حسناوي وبصير خلف خزعل (2017) ودراسة ليلى تركي النادي (2019):

- مع دراسة صالح مهدي حسناوي وبصير خلف خزعل (2017) التي توصلت إلى أن التدقيق الاجتماعي له دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية خصوصا في البعد المتعلق بالشفافية وهي نفس النتيجة المتوصل إليه خصوصا فيما يتعلق بأثر سياسات الموارد البشرية على صورة وسمعة المؤسسة.

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

- مع دراسة ليلي تركي النادي (2019) التي خلصت إلى وجود أثر لأبعاد التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الرفع من كفاءة العاملين. وهي نفس النتيجة المتوصل إليها فيما يخص الأثار المباشرة لسياسة التثمين المطبقة من طرف الفروع المدروسة.

2.2 النتائج المختلف فيها:

- تختلف هذه الدراسة مع دراسة بهار خالد مصطفى وفيان سليمان الصالحي وبروا سردار أحمد (2020) والتي توصلت إلى أن التدقيق الاجتماعي لا يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية وهو عكس ما تم التوصل إليه، إذ أن المؤشرات المستعملة في قياس الأثار المباشرة وغير المباشرة لسياسات إدارة الموارد البشرية يمكن بها الحكم على أداء الموارد البشرية بل وأيضا الحكم على الأداء العام للمؤسسة

3. نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الجزائرية:

3.1 النتائج المتفق عليها:

- تتفق هذه الدراسة مع كلا من دراسة سكاك مراد (2010) ودراسة صالح محمد يزيد (2016) ودراسة خيرة زقيب واللطيف مصطفى ومحمد عجيلة (2017) ودراسة يزيد تفرات وأسامة معمر وريمة بصري (2019) ودراسة واسع حمزة وشوقي نور الدين (2020):

- مع دراسة سكاك مراد (2010)، تتفق في الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وإلى التفاعل الموجود بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- مع دراسة صالح محمد يزيد (2016)، تتفق في أهمية التدقيق الاجتماعي في الإشراف الفعال وتوجيه الأداء وكذلك لاستغلال الأمتل للموارد البشرية للمؤسسة
- مع دراسة خيرة زقيب واللطيف مصطفى ومحمد عجيلة (2017)، تتفق في أهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة في الكشف عن المشاكل والعراقيل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل واقتراح الحلول المناسبة لها.
- مع دراسة يزيد تفرات وأسامة معمر وريمة بصري (2019)، تتفق في أهمية تدقيق الموارد البشرية في المتابعة المستمرة والدورية للمورد البشري
- مع دراسة واسع حمزة وشوقي نور الدين (2020)، تتفق في الأثر الإيجابي على مختلف أنشطة الموارد البشرية وبالأخص كل وظيفة تقييم أداء العاملين

3.2 النتائج المختلف فيها:

- لا تختلف هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة الجزائرية.

المبحث الرابع: توصيات الدراسة:

تم تقسيم التوصيات إلى ثلاثة فئات، الأولى تخص البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والثانية تخص تحسين بعض الممارسات والثالثة ذات بعد قصير المدى والتي بواسطتها يتم تدارك بعض النقائص تخص ممارسات معمول بها ولكن تفعيلها يبقى دون المستوى المطلوب. فيما يلي تفصيلاً لهذه التوصيات:

المطلب الأول: التوصيات ذات البعد الاستراتيجي

إن أهم التوصيات ذات البعد الاستراتيجي تمس ضرورة إدماج الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال ممارسات بالغة الأهمية على سياسة التوظيف والتي سوف يكون لها الأثر المباشر على باقي السياسات خصوصاً التثمين والأجور.

فيما يلي التوصيات الإستراتيجية المقترحة:

1. لقد بات من الضروري على جميع الفروع وضع نظام للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وتجعل منه الإطار المرجعي الوحيد عند إسنادها للمسؤوليات إلى مختلف الأفراد، ذلك أن هذا النظام يقوم على الإدارة بالكفاءات، والشرط الأساسي في إسناد مراكز المسؤولية إلى الأفراد هو توفر عنصر الكفاءة. كما يجب أن يكون هو الأساس الوحيد في سلم الأجور عندما تلجأ المؤسسة إلى التفاوض مع شركائها الاجتماعيين، حيث أن هذا السلم يجب أن يكون مبنياً على وتصنيف الوظائف، هذه الأخيرة تعتمد على مبدأ الكفاءة.
2. التركيز على التدريب الذي يحسن فعلاً المهارات ويساعد في خلق الثروة وهو ذلك التدريب الذي تقابله الشهادات والتدريب الذي يقابله اعتماد من طرف المنظمات والهيئات المهنية الدولية المشرفة على تنظيم المهن. بخصوص هذا المقترح، وبما أن المؤسسة اختارت نمط تنظيم قائم على الإدارة بالمشاريع نوصي المؤسسة بتسجيل مدراء المشاريع في الدورات التدريبية التي يحصلون على أساسها شهادات مدراء المشاريع المحترفين *Project management Professional PMP* والتي يمنحها معهد إدارة المشروعات الموجود مقره في الولايات المتحدة الأمريكية. مثل هذا التكوين تقدمه بعض مراكز التدريب المتخصصة في الجزائر.
3. مراجعة سياسة الأجور المطبقة من طرف المجمع وفروعه خاصة في الشق المتعلق بالجزء المتغير الذي لا يستفيد منه في الوقت الحالي إلا المهندسون. لقد بينت الدراسة أن الجزء المتغير من الأجر والذي يتكون من علاوات المردودية وعلاوات تحفيزية أخرى تستفيد منه بدرجة كبيرة فئة

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المهندسين نظرا لكونهم عنصر الإنتاج الرئيسي وإهمال الأفراد الذين يشتغلون بالوظائف الداعمة والمساندة لعمال الإنتاج. إن أهم الوظائف الداعمة للإنتاج والتي لا تستفيد من علاوات المردود بنفس الشكل مثل عمال الإنتاج هم تخطيط ومراقبة المشاريع والتسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والمحاسبية ووظائف القيادة التي تتبع مباشرة المدير العام مثل مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي. إن مثل هذه السياسة تخلق مشاكل كبيرة داخل فروع المجمع منها وأهمها الصراعات التنظيمية ذلك أن هذه الوظائف ضرورية جدا للمجمع وتساهم في نموه وتطوره.

4. ربط سياسة الأجور بإستراتيجية الموارد البشرية وبإستراتيجية المؤسسة على اعتبار أن الكتلة الأجرية هي عنصر مهم جدا تساهم في التحكم في الأداء العام للمؤسسة. فالكتلة الأجرية لا تنعكس فقط على الأبعاد المالية والاقتصادية للمؤسسة، ولكن تؤثر أيضا على مختلف سياسات الموارد البشرية ذلك أنها أهم ثمار سياسة الأجور للمؤسسة. إن التحكم في الكتلة الأجرية يرتبط مباشرة بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة. وعملية الربط هذه تكون بالتوقع بتطورها بما يضمن مساهمتها لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى المتوسط والطويل.
5. الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي واعتباره نشاطا إستراتيجيا. ولكي يثبت مشروعية ويبرهن على مدى تأثيره على جودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وجب أولا إنشاء خلية مكلّفة بهذا النشاط. وحتى يمكن الحكم على فعاليته يتطلب منه تقديم إحصائيات ومعطيات تساعد في الحكم على فعالية نشاط الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: توصيات تخص ادماج بعض الممارسات الغائبة:

1. توصيات موجهة لكل الفروع باستثناء فرع SETS:

توصي الدراسة بضرورة وضع نظام للتسيير التنبؤي للموارد والكفاءات والذي يكون من بين عملياته وأنشطته اللجوء إلى التقييم الدوري للعاملين مع ضرورة التعامل مع إجراءات التقييم هذه بالجدية والصرامة المطلوبتين واعتبار هذا الأخير ممارسة إدارية حسنة تساعد في تطوير وتنمية الموارد البشرية وليس مجرد عمل روتيني سنوي. إن الجدية المرجوة لن تتحقق إلا إذا تحصل المسؤولون على عمليات التقييم الدوري على تكوين عالي يتلقون من خلاله المعارف النظرية الخاصة بالتقييم مع دراسات حالات واقعية حول كيفية اجراس التقييم وكيفية التعامل مع مخرجاته. كما أن نظام التقييم الذي تعتمده المؤسسة لا بد وأن يترتب عليه التنفيذ الفعلي لمخرجات التقييم وهي:

الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

- التعرف على مجالات القصور في كفاءة العامل وتحديد احتياجاته التدريبية
- التعرف على مدى قابلية العامل للترقية
- يتم الاعتماد على مؤشرات محددة مسبقا في تقييم الجوانب السلوكية والانضباطية للعامل
- اتخاذ التدابير التي تخص حركية العمال وذلك بتحويل العمال من مناصب العمل التي لا تتلاءم مع مؤهلاتهم إلى مناصب أخرى أكثر ملائمة وتقديم ضمانات أحسن من حيث استقرار العامل والمحافظة عليه على أساس تقييم الجوانب السلوكية والانضباطية.

2. توصيات موجبة لباقي الفروع:

- 1) وضع لوحدة قيادة خاصة بإدارة الموارد البشرية تحتوي على كل المؤشرات التي تسمح بقياس فعالية وفاعلية إدارة الموارد البشرية وتحليلها واتخاذ الإجراءات التي تسمح بالمحافظة على مناخ اجتماعي جيد وتتفادى به كل المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية والتحكم فيها.
- 2) تطبيق مبدأ التحسين المستمر على نظام الصحة والسلامة المهنية ويكون ذلك بالتخطيط الجيد لهذا النظام وتطبيق ما تم التخطيط له ومراجعة نتائج التطبيق ومن ثم إدخال التحسينات على النظام وما يسمح بتحقيق ذلك هو وضع نظام مطابق للمواصفة القياسية أيزو 45001.
- 3) الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة للاتصال واستعمال الوسائط الالكترونية المتاحة وتفعيل النشرات الإخبارية الالكترونية ومتابعة مقرئيتها من طرف العمال بواسطة مجموعة من المؤشرات أهمها حساب متوسط تفاعل العمال مع الرسائل.

المطلب الثالث: توصيات قصيرة المدى وتخص تحسين بعض الممارسات الموجودة:

- على المدى القصير، توصي الدراسة بما يلي:
- 1) مراجعة ممارسات التدريب وذلك بتحقيق العدالة في الحصول على التكوين من خلال إتاحتها إلى جميع الفئات المهنية.
 - 2) تبقى الفروع مطالبة بالتطبيق السليم والفعال لنظام الصحة والسلامة الذي اعتمده حتى تصل إلى مستويات أداء عالية خاصة بظروف العمل.
 - 3) الانتقال إلى المواصفة القياسية 2018: ISO 45001 بدلا من المواصفة OHSAS 18001 حيث أن هذه الأخيرة لم تعد صالحة للتطبيق منذ سنة 2020.
 - 4) وضع مؤشر لقياس مستوى رضا العمال من خلال اجراء استقصاءات دورية تتعرف من خلالها الفروع على تطلعات أفرادها وتعمل على تحويلها إلى أعلى مستويات الاشباع
 - 5) ترك باب الحوار مع الشركاء الاجتماعيين دائما مفتوحا أمامهم تفاديا لظهور الصراعات العمالية التي يصعب التحكم فيها عند نشوبها وتفاقمها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى قياس وتحليل الأثار غير المباشرة لسياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة من طرف فروع مجمع جايكا، وعلى ضوء هذا القياس وهذا التحليل، تم استخلاص النتائج والتي انبثقت منها مجموعة من التوصيات.

خلصت الدراسة التطبيقية إلى وجود مجالات قصور كثيرة تخص سياسة التوظيف وسياسة التثمين وسياسة المشاركة وأنه بالنسبة لسياسة الأجور فالأمور متحكم فيها نظرا لتوفر العدالة الأجرية.

إن التوصيات المقدمة في هذا الفصل من شأنها تحسين فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية لكافة الفروع وكذلك للمجمع ككل.

الخاتمة

الخاتمة

لقد هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل دور التدقيق الاجتماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتطرفت الدراسة إلى تحليل جوانب التدقيق الاجتماعي وممارسات إدارة الموارد البشرية ثم التدليل عليهما وتدعيمهما بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة الفروع التابعة لمجمع جايكا. كما تم الاعتماد على نهج المزيج الاجتماعي في تأكيد أهمية هذا النوع من التدقيق.

فمن خلال هذه الرسالة توصلنا إلى التأكيد أن التدقيق الاجتماعي أداة عالية الفعالية يلجأ إليها مسيرو المؤسسات عموما ومدراء الموارد البشرية خصوصا من أجل الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة بغرض تحسين أداءها الاجتماعي وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على أداءها العام. كما توصلنا إلى أن نهج المزيج الاجتماعي يعتبر أحد أهم هذه المداخل الذي يلجأ إليه المختصون في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. فبواسطته يتم تحليل وتشخيص مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية، والتي على أساسها يتم تقديم اقتراحات تمس الجوانب الإجرائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وكما تمس أيضا الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة والأبعاد الإستراتيجية لهذه الإدارة. كما أن في التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي يتم الاستعانة بمؤشرات تقيس أثار سياسات الموارد البشرية على كلا من المناخ الاجتماعي للمؤسسة وسمعتها الاقتصادية وكذلك أداءها الاقتصادي.

كما توصلنا إلى أن سياسة التوظيف تستند إلى محورين أساسيين، الأول هو التعرف الشامل والدقيق لموارد البشرية للمؤسسة، والثاني فهو تقييم لاحتياجات المؤسسة من هذه الموارد ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث المهارات. بواسطة التطبيق السليم والفعال لهذه السياسة يتم جذب أفضل الكفاءات لشغل المناصب المتاحة لدى المؤسسة. وتساهم سياسة التوظيف الناجعة للمؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وتوصلنا إلى أنه يتم تجسيد سياسة التثمين بواسطة مجموعة من التدابير المتخذة بهدف تطوير معرفة الأفراد والرفع من كفاءتهم مما يجعلهم يتكيفون بشكل جيد مع ظروف عملهم والتي تشمل كلا من التدريب وتحسين ظروف العمل وتقييم العاملين. كما توصلنا إلى أن سياسة الأجور تعتبر من بين أهم الرهانات الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، وأن الاهتمام بها يكون بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه هذه السياسة من آثار إيجابية على كلا من العامل والمؤسسة والمجتمع. ويترتب على الأجر تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المؤسسة، لذلك يجب أن تكون سياسة الأجور مصممة ومطبقة بشكل يدفع بالعمال إلى التفاني في عملهم مما يساعدهم على تحقيق وتلبية حاجياتهم المادية والسيكولوجية وأيضا خدمة للمؤسسات الاقتصادية التي ينتمون إليها. وعن سياسة المشاركة توصلنا إلى أنه هي التي بواسطتها يتم التشجيع على ربط علاقات ثقة بين العمال والإدارة وهذا من أجل جعل العمال أكثر ولاء وأكثر إصرارا على الاندماج مع السياسة العامة للمؤسسة، وأنه يجب أن تتناسب سياسة المشاركة المتبعة مع وضع المؤسسة وظروفها، ذلك أن تطبيق

الخاتمة

سياسة المشاركة يختلف من بيئة اقتصادية إلى أخرى وهذا تحت تأثير البيئة العامة السائدة في مختلف البلدان والتي يميزها النظام السياسي والنموذج الاقتصادي المطبقين ونوعية القوانين والتشريعات وكذلك بعض الخصوصيات الاجتماعية.

في شقها التطبيقي توصلت الدراسة إلى أن أهم الاختلالات التي تعاني منها الفروع فيما يخص سياسة التوظيف تكمن في غياب نظام للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يستعمل في تسيير الموارد البشرية، هذا الأخير مرتبط بوجود إستراتيجية محددة المعالم تسمح بتحقيق التطابق بين الاحتياجات الفعلية والاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا ومقارنتها بالموارد المتاحة حاليا. كما بينت الدراسة أن ممارسات الاستقطاب تخضع إلى إجراءات تنظيمية محددة من طرف المؤسسة منها ما يدخل في العملية الإدارية للمؤسسة ومنها ما هو جزء من متطلبات نظامها لإدارة الجودة والذي حصلت على أساسه على شهادة أيزو 9001 إصدار 2005. هذه الإجراءات أثبتت فعاليتها.

بخصوص سياسة التثمين، توصلت الدراسة إلى ضعف سياسة تثمين الموارد البشرية التي تنتهجها المؤسسة وما يؤكد ذلك هو ضعف الاهتمام بالتدريب وغياب التقييم السنوي للعاملين والذي يترتب عليه عدم القدرة على الحكم على كفاءة العامل وعدم القدرة على تأطير البرامج التي تساعد على التطوير وتنمية مهاراته. أما عن نظام الصحة والسلامة المهنية ما زال في بدايات تطبيقه، فهو لا يعطي النتائج المرجوة منه. فيما يخص سياسة الأجور، فقد توصلت الدراسة إلى أن الأجور المعمول بها تم وضعها على أساس الاتفاقيات الجماعية وإجراءات العمل المعمول بها والتي يحترم فيها قوانين وتشريعات العمل خصوصا القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في الجزائر. كما أنه في نظام أجور المطبق، يعطى للجزء المتغير من الأجر أهمية كبيرة حيث يظهر ذلك من خلال تعدد وتنوع علاوات المردود الفردي. كما أن هناك توزيعا عادلا للأجور بالنسبة للمجمع ككل وأنه لا توجد فوارق أجرية ملموسة بين مختلف الفئات المهنية، وأن الفئة الأكثر استفادة من العلاوات هي فئة الإطارات وبالخصوص المهندسين والذين يمثلون عنصر الإنتاج الوحيد داخل المؤسسة وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاط الفروع. أما عن سياسة المشاركة، فهناك ضعف في تطبيق الممارسات التي تدخل ضمن الاتصال الداخلي حيث أن التركيز لا يزال على وسائل الاتصال التقليدي باستعمال الاتصال النازل بواسطة لوحات الإعلانات مع عدم استغلال الوسائل الاتصال التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة خاصة البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي. وتبقى النقاط الإيجابية تخص مشاركة العمال في اتخاذ القرار الذي هو مفعّل بشكل جيد من خلال وجود لجان للمشاركة ووجود قنوات للحوار الاجتماعي يترجمها التواصل الفعال بين الإدارة والممثلين النقابيين.

ومن أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية للفروع المدروسة، فإن الدراسة قدمت جملة من الحلول منها ضرورة الاعتماد نظام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحديد الاحتياجات من الأفراد عن طريقه مما يسهل عملية الاستقطاب. كما يكون هو الإطار المرجعي في التقييم الدوري للأفراد

الخاتمة

والذي يجب الاعتماد عليه في تحديد المجالات التدريبية التي يحتاجها كل عامل حتى يرفع ويحسن من مهاراته. هذا فيما يخص سياسة التوظيف. وفيما يخص سياسة التثمين، من بين حلول الدراسة ضرورة التركيز على التدريب الذي يحسن فعلا المهارات ويساعد في خلق الثروة وهو ذلك التدريب الذي تقابله الشهادات والتدريب الذي يقابله اعتماد من طرف المنظمات والهيئات المهنية الدولية المشرفة على تنظيم المهن. بخصوص هذا المقترح، وبما أن المؤسسة اختارت نمط تنظيم قائم على الإدارة بالمشاريع نوصي المؤسسة بتسجيل مدراء المشاريع في الدورات التدريبية التي يحصلون على أساسها شهادات مدراء المشاريع المحترفين Project management Professional PMP والتي يمنحها معهد إدارة المشروعات الموجود مقره في الولايات المتحدة الأمريكية. مثل هذا التكوين تقدمه بعض مراكز التدريب المتخصصة في الجزائر. وفيما يخص سياسة الأجور، فالحل يكمن في ضرورة ربط سياسة الأجور بإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة على اعتبار أن الكتلة الأجرية هي عنصر مهم جدا تساهم في التحكم في الأداء العام للمؤسسة. فالكتلة الأجرية لا تنعكس فقط على الأبعاد المالية والاقتصادية للمؤسسة ولكن تؤثر أيضا على مختلف سياسات الموارد البشرية ذلك أنها أهم ثمار سياسة الأجور للمؤسسة. إن التحكم في الكتلة الأجرية يرتبط مباشرة بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة. وعملية الربط هذه تكون بالتوقع بتطورها بما يضمن مساهمتها لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى المتوسط والطويل. أما في مجال المشاركة، فحلول الدراسة هو الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي واعتباره نشاطا إستراتيجيا. ولكي يثبت مشروعية ويبرهن على مدى تأثيره على جودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وجب أولا إنشاء خلية مكلفة بهذا النشاط. ولكي يمكن الحكم على فعاليته يتطلب منه تقديم إحصائيات ومعطيات تساعد في الحكم. وكذلك الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة للاتصال واستعمال الوسائط الالكترونية المتاحة وتفعيل النشرات الإخبارية الالكترونية ومتابعة مقرئيتها من طرف العمال بواسطة مجموعة من المؤشرات. ومن بين حلول الدراسة إلزامية وضع لوحدة قيادة خاصة بإدارة الموارد البشرية تحتوي على كل المؤشرات التي تسمح بقياس فعالية وفاعلية إدارة الموارد البشرية ووضع مؤشر لقياس مستوى رضا العمال من خلال إجراء استقصاءات دورية تتعرف من خلالها الفروع على تطلعات أفرادها وتعمل على تحويلها إلى أعلى مستويات الإشباع.

وعن أفاق الدراسة، تقترح الباحثة ثلاثة محاور جديدة بأن تكون مواضيع بحثية تندرج ضمن إدارة الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للشركات. إن أول محور يستحق البحث هو انعكاسات المواصفات القياسية للمنظمة العالمية للتقييس الأيزو على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أن ثاني محور هو إسهامات المواصفات القياسية الأيزو على تحسين تطبيقات التدقيق الاجتماعي. أما ثالث محور فهو تدقيق الممارسات المسؤولة اجتماعيا كامتداد للتدقيق الاجتماعي بتطبيق نهج المزيج الاجتماعي.

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية

1.1 كتب:

- (1) إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008
- (2) بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية)، دار البازوري، عمان، 2010
- (3) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009
- (4) خالد فتحي ماضي واحمد راغب خطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010
- (5) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2007
- (6) ربيعي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- (7) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، 2000
- (8) سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2003
- (9) سهيلة بلعباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2007
- (10) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012
- (11) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2001
- (12) صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988

- (13) عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- (14) مجدي عبد الله شراره، المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل: المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (العمال- أصحاب الأعمال)، نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت، مكتب مصر، 2016.
- (15) محمد رجم، 766 مصطلح إداري، دار النشر الإسلامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002
- (16) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003
- (17) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 2000
- (18) معهد إدارة المشاريع، الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الإصدار السادس، أطلنطا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017.
- (19) هاري ر.رايدر، ترجمة ناصر بن بكر القحطاني وبابكر الأمير بابكر، الدليل الشامل في مراجعة العمليات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2000

1.2 مقالات منشورة في مجلات محكمة:

- (20) خديجة فاضل، اتفاقية العمل الجماعية مصدر لقانون العمل، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، عدد خاص، 2021
- (21) ضياف زين الدين، رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة دفاتر، العدد 4، جامعة بسكرة، مارس 2015
- (22) الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، عدد 1، 2017
- (23) العايب عبد الرحمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية لشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة استكشافية على ستة مؤسسات اقتصادية عمومية بولاية سطيف-، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، 2018
- (24) العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2013

- (25) العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، سنة 2011
- (26) العايب عبد الرحمن ، مدى إسهام برامج التأهيل في تحسين أساليب وأنماط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية/المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، العدد 2، جوان، 2012
- (27) غريب بوخالفة، عنصر الأجر في علاقة العمل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، المجلد 10، العدد 2، 2017
- (28) كموش عبد المجيد وغزالي زينب، لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري-دراسة حالة شركة SANIAK مجمع BCR، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد 2، جويلية 2018
- (29) لحسن بوعبد الله، حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل التغيرات الاقتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 2، 2010
- (30) ليندة رقام، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002
- (31) محمد مخلوف، الحماية القانونية للأجر، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 17، 2014
- (32) محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 11، العدد 1، 2016
- (33) مطانيوس مخول وعدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد- 25 العدد الثاني كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، 2009
- (34) نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، سنة 1991

1.3 مداخلات في ملتقيات الوطنية والدولية:

- (35) صحراوي رشيدة والعايب عبد الرحمان، الإفصاح عن استدامة المؤسسة الاقتصادية على ضوء التجارب والممارسات الدولية، الملتقى الدولي حول المؤسسة المستدامة: الواقع والأفاق، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 21 و22 جوان 2022

- (36) صحراوي رشيدة والعايب عبد الرحمان، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الحوار مع أصحاب المصالح، الملتقى الوطني حول مساهمة ادارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تحسين الأداء الشامل بمنظمات الأعمال، جامعة باتنة، يوم 17 ديسمبر 2022
- (37) صحراوي رشيدة والعايب عبد الرحمان، التطبيقات الجديدة للتدقيق الاجتماعي على ضوء المواصفات القياسية لمنظمة العالمية للتقييس، الملتقى الدولي الأول حول واقع تطبيق المحاسبة، الجباية ومراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة، يومي 20 و21 ديسمبر 2022
- (38) العايب عبد الرحمان وصحراوي رشيدة، حوكمة الشركات من منظور معرفي، قراءة في المقاربات النظرية مع إسقاط على حالة واقعية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات اليوم الدراسي حول حوكمة المنظمات والاندماج في الاقتصاد المعرفي، جامعة سطيف 1، يوم 20 أكتوبر 2019

1.4 رسائل جامعية:

- (39) العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، نوقشت يوم 08 مارس 2011

1.5 تقارير ودلائل إرشادية:

- (40) منظمة أصحاب العمل الدولية، المفاوضة الجماعية: الاستراتيجية، دليل/ إرشادي، النسخة العربية، بيروت، لبنان، سبتمبر 2011
- (41) المنظمة الدولية للعمل، الدورة 102 لمؤتمر العمل الدولي، التقرير السادس: الحوار الاجتماعي والمناقشة المتكررة بموجب إعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة، مكتب العمل الدولي جنيف، سويسرا، الطبعة الأولى، 2013
- (42) المنظمة الدولية للعمل، المفاوضة الجماعية: الإستراتيجية، دليل إرشادي، النسخة العربية، بيروت، لبنان، سبتمبر 2011
- (43) المنظمة الدولية للعمل، المفاوضة الجماعية: المفاوضة الجماعية / دليل للسياسات، الطبعة الأولى باللغة العربية، 2018، جمهورية مصر العربية

1.6 القوانين والتشريعات:

- (44) القانون 22-09 المؤرخ يوم 05 ماي 2022 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المتعلق بالقانون التجاري الجزائري
- (45) القانون رقم 14-90 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل والمتمم القانون رقم 30-91 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والأمر رقم 12-96 المؤرخ في 10 يونيو 1990
- (46) القانون رقم 09-02 المؤرخ يوم 08 ماي 2002 والمرسوم التنفيذي رقم 14-214 المؤرخ يوم 30 جويلية 2014
- (47) القانون رقم 29-91 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 المعدل والمتمم للقانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل
- (48) القانون 11-90 في 21 أفريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل
- (49) القانون رقم 02-90 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب
- (50) الأمر 21-96 المؤرخ في 09 جويلية 1996 المعدل والمتمم للقانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل
- (51) الأمر 02-97 المؤرخ في 11 جانفي 1997 المعدل والمتمم للقانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل
- (52) مرسوم رئاسي رقم 20-442، مؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020
- (53) المرسوم التنفيذي رقم 248-97 المؤرخ في 8 جويلية سنة 1997 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 289-90 المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1411 الموافق 29 سبتمبر سنة 1990 والمتعلق بكيفيات تنظيم انتخابات مندوبي المستخدمين
- (54) المرسوم التشريعي رقم 03-94 المؤرخ في 11 أبريل سنة 1994 يتم القانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل
- (55) المرسوم الرئاسي رقم 06-58 المؤرخ في 11/02/2006 المتعلق بحماية ممثلي العمال في المؤسسات الاقتصادية
- (56) القرار الوزاري المشترك المؤرخ يوم 8 صفر 1441 هجرية المصادف ليوم 7 أكتوبر 2019 المتعلق بتوظيف الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة في الهيئات والإدارات العمومية والمؤسسات العمومية والخاصة

2. مراجع باللغات الأجنبية:

1.2 المراجع باللغة الانجليزية:

1.1.2 الكتب:

- 57) Howard R. BOWEN (1953), Social Responsibilities of the Businessman, New York, Harper et Brothers. USA, 2013
- 58) IDOWU, S.O., Bowen, Howard Rothmann (1908–1989). In: IDOWU, S.O., CAPALDI, N., ZU, L., GUPTA, A.D. (eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg, Germany, 2013
- 59) Kenneth J. ARROW, Social responsibility and economic efficiency, Harvard university Kennedy School of Government, USA, 1973
- 60) Milton FRIEDMAN, A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Archives, Sept. 13, 1970
- 61) Milton FRIEDMAN, Capitalism and freedom, the university of Chicago Press, USA, fortieth anniversary edition, 1962
- 62) Richard L. MORELAND, Transactive memory : learning who knows that in work groups and organizations, in Small groups, edited by John M. Levine & Richard L. Moreland, Psychology Press, New York Hove, 2005
- 63) Raymond A. NOE, Managing People in Organizations: Fundamentals of Human Resource Management, Human Resource Management Volume, McGraw-Hill Learning Solutions, 2011

1.1.3 المقالات في المجلات العلمية المحكمة:

- 64) Archie B CAROLL, a three dimensional conceptuel model of corporate social responsibility, the Academy of Management Review , Vol. 4, No. 4, Oct., 1979
- 65) Avinash S KAPSE, Vishal S PATIL, et Nikhil V PATIL, E- Recruitment, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Volume 1, Issue 4, April 2012
- 66) Benjamin B. DUNFORD, Scott A. SNELL, Patrick M. WRIGHT, Human Resources and the Resource Based View of the Firm, Working Paper 01 – 03, Center for Advanced Human Resource Studies “CAHRS”, October 2001, Cornell University, Ithaca, New York, USA
- 67) Birger WERNERFELT, A Resource Based View of the firm, working paper n° 307; The University of Michigan, Division of research, June 1982
- 68) C.K. PRAHALAD & Gary HAMEL, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, may–june 1990

- 69) Carla CURADO & Nick BONTIS, The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor, *International Journal Learning and Intellectual Capital*, volume 3, numéro 4, 2006
- 70) Dianne L. SWANSON, Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, 1995
- 71) Donna J. WOOD, Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, vol.16, n°4, 1991
- 72) Freer SPRECKLEY, Social audit – A growing practice in Europe, *Social and Environmental Accountability Journal*, volume 19, numéro 1, 1999
- 73) Gary P LATHAM & Edwin A LOCKE, Self-regulation through goal setting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volume 50, Issue 2, 1991
- 74) Gede Cahyadi PUTRA, Ni LuhPutu WIAGUSTINI &Wayan RAMANTHA, financial sustainability based on resource based view theory and knowledge based view theory, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* Volume 25, Special Issue 2, 2021
- 75) Gerard BALLOT, Fathi FAKHFAKH et Erol TAYMAZ, Firms' human capital, R&D and performance: a study on French and Swedish firms, *Labour Economics Review*, 2001, numéro 8
- 76) Gregory MANKIW, David ROMER & David WEIL, A Contribution to the Empirics of Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics*, Mai 1992, numéro 107
- 77) Gregory MANKIW, David ROMER & David WEIL, A Contribution to the Empirics of Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics*, Mai 1992, numéro 107
- 78) Haim MENDELSON, Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry, *Management Science*, Vol. 46, No. 4, Apr. 2000
- 79) James A. CUNNINGHAM, Erik E. LEHMANN and Matthias MENTER, The organizational architecture of entrepreneurial universities across the stages of entrepreneurship: a conceptual framework, *Small Bus Econ*, N° 59, published online: 17 June 2021
- 80) Keith DAVIS, The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, *The Academy of Management Journal* , Vol. 16, No. 2, Jun. 1973
- 81) Max B. E. CLARKSON, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, volume 20, numéro 1, 1995
- 82) Michael BEER, Paul BOSELIE and Chris BREWSTER, back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago, *Human Resource Management*, Wiley Periodicals, Inc., Volume 54, Numero 3, May–June 2015
- 83) Nicole RICHMAN, Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, volume 1, Numéro 2, November 2015

- 84) Paul BOSELIE, Graham DIETZ & Corine BOON, commonalities and contradiction in research on human resource management and performance journal, Durham University, 2005, volume 15, numéro 03
- 85) R. Wayne MONDY, Robert M. NOE et Shane R. PREMEAUX, Human Resource Management, Ed. Prentice Hall Upper Saddle River, 8th ed., New Jersey, USA, 2002
- 86) Raymond A. NOE, Managing People in Organizations: Fundamentals of Human Resource Management, Human Resource Management Volume, McGraw-Hill Learning Solutions, 2011
- 87) Revda S. DINIBUTUN, Work Motivation: Theoretical Framework. GSTF Business Review, volume 4, numero 1, 2012
- 88) Ron SANCHEZ & Aimé HEENE, Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition, European Management Journal, volume 15, Issue 3, June 1997
- 89) Roussel WANSON, Defining intergalactic human resource development (HRD), Human Resource Development International, volume 10, numéro 4, 2007
- 90) Simon S. GAO, S. & Jane J. ZHANG, Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability, volume 6, numéro 12, 2006
- 91) Srijani KUNDU & Parikshit MONDAL, Luminance Of Contingency Theory In Revealing, The Leadership Style Of The Academic Librarians, Library Philosophy and Practice (e-journal), University of Nebraska, USA, May 2019
- 92) Vishal SAMARTHA, T. M. RAJESHA, Iqbal Thonse HAWALDAR & Lolita Jane D SOUZA, Application Of Lev And Schwartz Compensation Model On The Accounting Practices Of MCF Limited, International Journal Of Scientific & Technology Research, 2019, volume 8, issue 08
- 93) William C. FREDERICK, Commentary: Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future, Frontiers in Psychology, www.frontiersin.org, Volume 7, Article 129, February 2016

1.1.4 تقارير ودلائل إرشادية:

- 94) International Standardisation Organisation « ISO », ISO 19011: 2018 : Guidelines for auditing management systems, Geneve, Switzerland, 2018
- 95) U.S. Agency for International Development, social audit tool handbook: Using the Social Audit to Assess the Social Performance of Microfinance Institutions, United States Agency for International Development, Washington, USA
- 96) World Business Council for Sustainable Development – Corporate Social Responsibility, Meeting Changing Expectations : WBCSD’s first report on corporate social responsibility Geneva, Switzerland , 1999

1.2.2 الكتب:

- 97) Alain COURET, Jacques IGALENS, L'audit social, Editions PUF, Paris, France, 1994
- 98) Alain LIEURY et Fabien FENOUILLET, motivation et réussite scolaire, Editions Dunod, Paris, France, 2019
- 99) Amina Kchirid et Raja Temnati, management des entreprises, Editions Ellipses, Paris, France, 2016
- 100) Anne DIETRICH et Frédérique PIGEYRES, La gestion des ressources humaines, Edition La découverte, Paris, France, 2005
- 101) Anne DIETRICH, Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE, Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, 3eme édition, Dunod, Paris, France, 2010
- 102) Assael ADARY, Communicator : toutes les clés de la communication ; Editions Dunod, 7eme édition, Paris, France, 2015
- 103) Bernard MARTORY & Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Collection : Management Sup, Éditions Dunod, Paris, France, 2016
- 104) Brigitte BONNAFOUS, Management participatif et qualité éducative en crèche, Éditions Dunod, Paris, France, 2022
- 105) Caroline GALLEZ & Aurore MORONCINI, Le manager et l'environnement : Outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2003
- 106) Charles-Henri, BESSEYRE DES HORTS, RH au quotidien : 100 fiches, Editions Dunod, Paris, France, 2015
- 107) Christophe PARMENTIER, Christophe PARMENTIER, l'ingénierie de la formation, Editions d'Organisations, Paris, France, 2008
- 108) Claude Blanche ALLEGRE et Elisabeth ANDREASSIAN, gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, Editions De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2008
- 109) David AUTISSIER & Blandine SIMONIN, mesurer la performance des ressources humaines, Editions d'organisations, Paris, France, 2009
- 110) David MARSDEN, Richard BELFIELD et Salima BENHAMOU, rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne, dans Thomas AMOSSE, Catherine BLOCH-LONDON et Loup WOLFF, Les relations sociales en entreprise : Un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise (réponse 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005), Éditions La Découverte, Paris, France, 2008
- 111) Dinitri WEISS, pratique de la fonction personnelle, éditions d'Organisation, Paris, France, 1982
- 112) Dominique LAMAUTE et Bernard TURGEON, de la supervision à la gestion des ressources humaines, Editions Chenelière Education, Québec, Canada, 2009
- 113) Dominique LEMAUTE et Bernard TURGEON, de la supervision à la gestion des ressources humaines, Edition Chenelière Education, 4eme édition, Montréal, Canada, 2015
- 114) Éric VATTEVILLE, l'audit social, outil de la transition écologique de l'entreprise, dans Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-

- Marie PERETTI, sous la direction de Soufyane FRIMOUSSE, Jacques IGALENS, Jacques ORSONI, Maurice THEVENET, Collection Questions de société, Éditions EMS Editions, Paris, France, 2014
- 115) François LEPINEUX & Jean-Jacques ROSE & Carole BONANNI & Sarah HUDSON, La RSE - La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques, Collection : Management Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2016
- 116) Géraldine SCHMIDT, gestion stratégique des ressources humaines : avancées et impensés, in Rachel Beaujolin-Bellet et al., Les grands courants en gestion des ressources humaines, EMS Editions, Paris, France, 2021
- 117) Gérard CHARREAUX, les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, 2004
- 118) GROUPE ONE, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003
- 119) Guy LE BOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'Organisation, Paris, France, 2001
- 120) Guy LE BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'Organisation, Paris, France, 2006
- 121) Hélène CHAPUT & Loup WOLFF, l'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques, dans Thomas AMOSSE, Catherine BLOCH-LONDON et Loup WOLFF, Les relations sociales en entreprise : Un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise (réponse 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005), Éditions La Découverte, Paris, France, 2008
- 122) Henri BOUIQUIN, William G. Outchi : du contrôle à la théorie Z : un cadre conceptuel, dans les grands auteurs en contrôle de gestion sous la direction de Samuel SPONEM et Anne PEZET, Editions EMS, Paris, France, 2021
- 123) Henri Mahé DE BOISLANDELLE et Jean-Marie ESTEVE, Conduire une transmission en PME .Paris France: EMS Editions, 2015
- 124) Henri MAHE DE BOISLANDELLE, Gestion de Ressources Humaines dans les PME, Editions Economica, Paris, France, 1998
- 125) Jacques IGALENS & Jean Marie PERRETI, Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils. Editions Eyrolles, Paris, France, 2016
- 126) Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, 7ème édition, Paris, 2010
- 127) Jean Marie PERETTI et Jean Luc VACHETTE, Audit social, Editions d'Organisation, Paris, France, 1984
- 128) Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert Editions, 4ème édition, Paris, France, 2005
- 129) Jean Marie PIRETTI & Jean Pierre MAGOT, Rémunérations, éditions Vuibert, Paris, France, 2012
- 130) Jean Pierre LEDOUX, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions AFNOR, Paris, France, 2008

- 131) Jean SLOOVER, participation des travailleurs et réforme de l'entreprise en Belgique, courrier hebdomadaire du CRISP, n° 810-811, 1978
- 132) Jean, GRYOT, Le recrutement méthodique du personnel, éditions entreprise moderne, Paris, France, 1979
- 133) Jean-Dominique LAFAY, Joseph E STIGLITZ et Carl E WALSH, Principes d'économie moderne, Broché, 2007, traduit au français par Françoise NOUGUES, Editions De Boeck Supérieur, 2014
- 134) Jean-Marc DECAUDIN et Jacques IGALENS, la communication interne : Stratégies et techniques, Editions Dunod, Paris, France, 2017
- 135) Jean-Marie COURRENT, RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir, Collection Petites Entreprises & Entrepreneuriat, Éditions De Boeck Supérieur, 2012
- 136) Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines : le manuel de référence, collection Vuibert Gestion, Éditions Vuibert, 2019
- 137) Jean-Michel Plane, Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Collection Management Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2015
- 138) Jean-Pascal GOND & Jacques IGALENS, La responsabilité sociale de l'entreprise, Collection Que sais-je ?, éditions Presses Universitaires de France, 2014
- 139) Jean-Pierre TAÏEB, Les tableaux de bord de la gestion sociale : Développez les nouveaux outils de la performance sociale, Editions Dunod, 2011
- 140) Jérôme IBERT, Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation, dans Les Grands Auteurs en Management, sous la direction de Sandra CHARREIRE PETIT et Isabelle HUAULT, Editions EMS, Paris, France, 2017
- 141) Julie TIXIER, Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques, Dans Laurent CAPPELLETTI, Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain, éditions Dunod, Paris, France, 2012
- 142) Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE, GRH, édition Dunod, Paris, France, 2012
- 143) Magali CHAUDEY, Analyse économique de la firme, Collection Cursus, Édition Armand Colin, 2014
- 144) Martine COMBEMALE & Jacques IGALENS, L'audit social, Collection : Que sais-je ?, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, France, 2012
- 145) Maurice MONTMOLIN, Les compétences en ergonomie, Octares éditions, Paris, France, 2001
- 146) Michel BARABEL, Olivier MEIER, Thierry TEBOUL, Les fondamentaux du management, Collection Management Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2013
- 147) Michel JONQUIERES & Michel JORAS, Glossaire de l'audit du social, Collection : Hors collection, Éditeur : EMS Editions, Paris, France, 2015
- 148) Michel JONQUIERES & Michel JORAS, l'audit, une même démarche intelligente pour tous, EMS éditions, Paris, France, 2015
- 149) Michel JORAS, De l'audit social à une audacité souple et globale, Dans Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti, sous la

- direction de Soufyane FRIMOUSSE, Jacques IGALENS, Jacques ORSONI, Maurice THEVENET, Collection : Questions de société, Éditeur : EMS Editions, 2014
- 150) Octave GELINIER. Et autres, Développement durable : pour une entreprise compétitive et responsable, 3eme édition, ESF Editeur, Paris, France, 2005
- 151) Olivier CHARPATEAU & Thierry WIEDEMANN-GOIRAN, normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises. Dans Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris, France, 2012
- 152) Olivier MEIER, Stratégies de croissance, Édition Dunod, Paris, France, 2007
- 153) Pascal QUIRY et Yann LEFUR, Finance d'entreprise : Pierre VERNIMMEN, Editions DALLOZ, Paris, France, 2011
- 154) Patrice LAROCHE & Marc SALESINA, GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains, 2018, Collection : Méthodes & Recherches, éditions De Boeck Supérieur, Bruxelles, Belgique, 2018
- 155) Patrice ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éditions Economica, Paris, France, 1996
- 156) Philippe SCHÄFER & Vincent HELFRICH, La RSE en schémas, collection la gestion en schémas, Éditions Ellipses, Paris, France, 2022
- 157) Raouf GHRAM, Conditions de travail, dans Gérard VALLERY , psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés, Collection Psycho Sup, éditions Dunod, Paris, France, 2016
- 158) Richard LIPSEY et Alice NAKAMURA, Les industries de services et l'économie du savoir, documents de recherche d'Industrie Canada, University of Calgary Press, 2006
- 159) Salvatore MAUGERI, motivation et travail, dans traité de la psychologie de la motivation, sous la direction de Philippe CARRE et Fabien FERNOUILLE, Editions Dunod, Paris, France, 2009
- 160) Saphia RICHOU, Coopétition en action : 10 leviers pour élaborer et déployer votre stratégie, Editions Dunod, Paris, France, 2017
- 161) Sébastien LIARTE, Les grands courants en management stratégique, EMS Editions, Paris, France, 2019
- 162) Sylvie GUERRERO, les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines, éditions Dunod, Paris, France, 2008
- 163) Sylvie GUERRERO, les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH. Editions Dunod, Paris, France, 2019
- 164) Sylvie ST-ONGE & Sylvie GUERRERO & Victor HAINES & Michel AUDET, relever le défi de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin Editions, 3eme édition, Québec, Canada, 2009
- 165) Yvon PESQUEUX & Benoît PIGÉ, Du territoire comme territoire de normes aux ISO normes sans territoires », dans : Henri Savall, Traité du management socio-économique. Théorie et pratiques. EMS Editions, « Management socio-économique et recherche-intervention », Caen, France, 2021

2.2.2 المقالات في المجلات العلمية المحكمة:

- 166) Abderrahmane LAIB & Rachida SAHRAOUI, Codes de conduite pour la pratique de la RSE : analyse du code de conduite de l'entreprise algérienne SONATRACH, *Journal of Academic Finance* Volume 12, numéro 1, 2021
- 167) Abderrahmane LAIB, la pratique de la responsabilité sociale des entreprises par les normes ISO : cas des entreprises économiques algériennes, *American Journal of Innovative Research and Applied Sciences*, volume 6, numéro 5, 2018
- 168) Abderrahmane LAIB, Normalisation ISO et pratique de la RSE : cas des entreprises algériennes, *revue européenne du droit social*, volume 1, numéro 34, 2017
- 169) Agnès GRECARD, Normalisation, certification : quelques éléments de définition. In: *Revue d'économie industrielle*, volume 75, 1996
- 170) Alexandre GUILLARD et Josse ROUSSEL, le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairages sur le succès d'un concept, *revue Management & Avenir*, éditions Management Prospective, 2010, volume 1, n° 31
- 171) Amira LAJMI & Mehdi NEKHILI & Haithem NAGATI & Gilles PACHE, reporting volontaire en matière de responsabilité sociale : un effet contrasté de l'assurance RSE, *revue Recherches en Sciences de Gestion, ISEOR*, volume 2, numéro 137, 2020
- 172) Arnaud MARTINON, L'adaptation négociée des effectifs de l'entreprise La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, *Revue droit social*, Dalloz éditions, Paris, France, n° 6, 2011
- 173) Benjamin CHAPAS et Xavier HOLLANDTS, la participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement, *revue Annales des Mines - Gérer et comprendre*, Paris, France, 2017/3 N° 129
- 174) Benjamin VIGNOLLES, le capital humain : du concept aux théories, *revue Regards croisés sur l'économie*, éditions la découverte, 2012, volume 2, numéro 12
- 175) Bernard GAZIER et Frédéric BRUGGEMAN, dialogue social et dialogue social territorial au début du XXI^e siècle : un essai de théorisation, *Revue Négociations*, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles, Belgique, 2016, volume 2, n° 26
- 176) Bernard MARTORY, audit social : pratiques et principes, *Revue française de gestion*, volume 146, numéro 6, 2003
- 177) Blandine LABBE-PINLON, Cindy LOMBART et Didier LOUIS, responsabilité sociétale et image-prix d'une enseigne : compatibilité du point de vue des consommateurs ?, *Revue de l'organisation responsable*, éditions ESKA, Volume 8, numéro 1, 2013
- 178) Bruno BOIDIN, Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement, *Revue Mondes en développement*, éditions De Boeck Supérieur, volume 4, n° 144, 2008
- 179) Bruno FABI, & D. GARAND, A propos de l'ouvrage d'Henri Mahé DE BOISLANDELLE «Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.», *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 2, numéro 1, 1989
- 180) Bruno FABI, Richard LACOURSIERE, Louis RAYMOND et Josée SAINT PIERRE, Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective de contingence,

- revue Management et Avenir, Éditions Management et perspective, 2010, volume 9, numéro 39
- 181) Charlotte LE CHAPELAIN et Sylvère MATEOS, SCHULTZ et le capital humain : une trajectoire intellectuelle, Revue d'économie politique, Éditions Dalloz, 2020, Volume 130, numéro 1
- 182) Christelle DECOCK & Laurent GEORGES, gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social, Revue Comptabilité Contrôle Audit, 2003, volume 2 Tome 9
- 183) Claire DUPONT & Romina GIULANO & Jean Marie PERETTI, de l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? 31e Université d'été de l'Audit Social, Institut de l'Audit Social & ESSEC Business School, Université de Mons, Belgique, 29 et 30 août 2013
- 184) Claire GILLET-MONJARRET, Géraldine RIVIERE-GIORDANO, la vérification sociétale : une revue de la littérature, revue Comptabilité Contrôle Audit, Association Francophone de Comptabilité, volume 2, tome 23, 2017
- 185) Claude DIEBOLT et Charlotte LE CHAPELAIN, le capital humain : perspectives historiques et cliométriques, revue d'économie politique, éditions Dalloz, 2020, volume 130, numéro 1
- 186) Colette FOURCADE et autres, De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales, Revue Management & Avenir, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, 2010, n° 40
- 187) Corinne GENDRON, normaliser la responsabilité sociale : le pari d'ISO 26000, les Cahiers de la CRSDD, collection recherche No 07, 2010
- 188) Danièle BENEZECH, la norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, revue d'économie industrielle, volume 75, 1996
- 189) Dominique Baruel BENCHERQUI, Alice LE FLANCHEC, Astrid MULLENBACH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », Revue Management Prospective, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, n° 48, 2011
- 190) Dominique PHANUEL, l'articulation entre stratégie et ressources humaines enPME-PMI : de l'alignement à la convergence de vision. L'exemple de PANIBOIS, Revue Recherches en Sciences de Gestion, ISEOR, 2019, volume 5, numéro 134
- 191) Étienne ARCQ et Aurélie VAN MELKEBECKE, participation financière des travailleurs et concertation sociale, Courrier hebdomadaire du CRISP, 2003, volume 28, n° 1813
- 192) Fabienne AUTIER, Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ?, revue Management & Avenir, Éditions Management et perspectives, 2010, volume 1, numéro 31
- 193) Farah SAFAA, La contribution de l'audit social à la performance sociale des entreprises : Revue de littérature, Revue Internationale des Sciences de Gestion, volume 4, numéro 1, 2021

- 194) Fatima EL KANDOUSSI & Manal EL ABBOUBI & Sana HENDA, l'audit social dans le secteur public : Un état des lieux des pratiques au Maroc, communication dans le cadre du 30ème université d'été de l'IAS, l'audit social entre risque et éthique, Dijon, France, 30 et 31 août 2012
- 195) Fatima El KANDOUSSI, Manal EL ABBOUBI, L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc, cahier de recherche / working paper, volume 8, numéro 8, août 2006 Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN et Patrick COHENDET, ressources, compétences et stratégies de la firme : une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences, document de travail n° 2006-05, janvier 2006, Bureau d'économie théorique et appliquée « BETA », Université Louis Pasteur, Strasbourg, France
- 196) Franck BRULHART, Gilles GUIEU, Lionel MALTESE et Frédéric PRÉVOT, Théorie des ressources : Débats théoriques et applicabilités, revue française de gestion, éditions Lavoisier, Paris, France, 2010, volume 5, n° 204
- 197) Franck BRULHART, Gilles GUIEU, Lionel MALTESE et Frédéric PRÉVOT, perspectives fondées sur les ressources : propositions de synthèse, revue française de gestion, éditions Lavoisier, Paris, France, 2010, volume 5, n° 204
- 198) Géraldine RIVIERE-GIORDANO, comment crédibiliser le reporting sociétal ?, revue Comptabilité Contrôle Audit, association Francophone de Comptabilité, volume 2, tome 13, 2007
- 199) Gérard CHARREAUX, vers une théorie du gouvernement des entreprises, Mai 1996, IAE DIJON - CREGO / LATEC
- 200) Gérard DION et Bernard SOLASSE, la participation et l'entreprise, revue relations industrielles, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Canada, Volume 23, numéro 4, 1968
- 201) Gilles GUERIN & Thierry WILS, la gestion stratégique des ressources humaines, Revue Gestion, HEC Montréal, 2002, Volume 2, numéro 27
- 202) Hacène LAÏCHOUR & Jean-Marie PERETTI, Les zones de convergence et d'ambiguïté propres au concept de responsabilité sociale de l'entreprise : une étude qualitative par entretiens de l'inclusion professionnelle de personnes issues de territoires en difficulté, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, éditions Homme & Entreprise, volume 10, numéro 4, 2021
- 203) HADJ KADDOUR Nasreddine & KHIAT Assya (2017), les effets de la rémunération globale sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle, Revue Algérienne d'Economie de gestion, volume 11, n° 01, 2017
- 204) Hassiba SELLOU-CHARIKHI, le capital humain de l'entreprise : concepts, mesure et management, Revue le Manager, 2015, Voume 2, numéro 1
- 205) Hassiba SELLOU-CHARIKHI, le capital humain de l'entreprise : concepts, mesure et management, Revue le Manager, 2015, volume 2, numéro 1

- 206) Jacques IGALENS, norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'iso 26000, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 3, numéro 23, 2009
- 207) Jean François NGOK EVINA, audit social et gouvernement d'entreprise, revue internationale sur le travail et la société, 2013, volume 11, numéro 1
- 208) Jean François NOTEBAERT et Carine LYANGSAY-CATELIN, TIC et communication interne : rôle des agents virtuels dans la création de la connaissance, Revue décisions marketing, n° 56, octobre-novembre 2009
- 209) Jean SLOOVER, participation des travailleurs et réforme de l'entreprise en Belgique, courrier hebdomadaire du CRISP, n° 810-811, 1978
- 210) Jocelyne ROBERT, Participation des travailleurs et politiques ressources humaines, Dossier - Extrait de Personnel & gestion, Kluwer, Personnel & Gestion, Bruxelles, Belgique, n°7, Août 2007
- 211) Kouider BOUTALEB, Les politiques des salaires poursuivies en Algérie : une quête contrariée d'efficacité, Colloque International Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat-Economie-Société, Alger, 2012
- 212) Manal EL ABBOUBI et Annie CORNET, La PME et les processus de certification sociale SA 8000 : Le cas de WebTel, Revue internationale P.M.E., Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 20, numéro 3-4, 2007
- 213) Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, Miguel DELATTRE, Florence NOGUERA, les apports de la veille sociale aux ressources humaines : cas d'une entreprise de service de transport, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 5, n° 95, 2017
- 214) Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA et Alan BRYDEN, la normalisation : principes, histoire, évolutions et perspectives, revue « Responsabilité et environnement » n°067, juillet 2012
- 215) Mohamed Amine TBATOU, L'audit social permettra-t-il à l'entreprise de contribuer à la réussite du nouveau modèle de développement par l'ajustement des ressources humaines, African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 10, Mars 2022
- 216) Mohamed ARABI & Mohamed Yassine FERFERA, Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne, Cahiers du CREAD, n°49, 3^{ème} trimestre, 1999
- 217) Mohamed BAYAD et Guy ARCAND et Michel ARCAND, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, 2004, volume 2 Numéro 1, 2004,
- 218) Mohamed Saib MUSETTE, Hamid KHALDOUN & Ahmed BOUYACOUB, le salaire minimum en Algérie, document de travail, Impact économique et social du salaire minimum en Algérie, Centre de Recherche en Economie Appliquée et Développement, Alger, Algérie, 2003
- 219) Mouloud KADRI, le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001, revue Marché et organisations, volume 1, n° 8, 2009

- 220) Mouna EL MOUSADIK, L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir, revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit, numéro 3, Décembre 2017
- 221) Moundir LASSASSI & Christophe MULLER (2014), salaires, genre et choix de secteurs en Algérie, working paper series, The Economic Research forum, Dokki, Giza, Egypt, 2014
- 222) Nasreddine HADJ KADDOUR & Assya KHIAT, les effets de la rémunération globale sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle, Revue Algérienne d'Economie de gestion, volume 11, n° 01, 2017
- 223) Nicole BARTHE et Kaoutar BELABBES, la GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, revue Management & Avenir, Editions Management Prospective ; 2016, volume 1, numéro 83
- 224) Olivier BOIRAL, Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la bonne conduite des entreprises. Revue Internationale de droit et politique de développement durable. Volume 2, n° 2, 2007
- 225) Philippe BRODA, la place d'industrial goodwill dans la pensée de COMMONS, Cahiers d'économie Politique, Editions, l'harmattan, 2015, volume 1, n° 68
- 226) Richard ARENA, Nathalie LAZARIC, la théorie évolutionniste du changement économique de NELSON et WINTER : une analyse économique rétrospective, revue économique, Presses de Sciences Po, Paris, France, 2003, volume 54, numéro 2
- 227) Romain PIERRONNET, quel usage de l'entretien professionnel dans la gestion du personnel administratif des universités ? revue française d'administration publique, Institut national du service public, volume 1, numéro 169, 2019,
- 228) Sana GUERFEL-HENDA et George-Axelle BROUSSILLON, Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 3, n° 43, 2011
- 229) Scott NORTON, The Human Resources Function in Education, Educational Considerations, Article 8, Number 1, Volume 30, 2010
- 230) Serge VALANT GANDJA, les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement, revue Recherches en Sciences de Gestion, éditions ISEOR, 2011, volume 6, numéro 87
- 231) Sibastian SICK, La codétermination en Allemagne : un modèle de Participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle Économique, Annales des Mines – Réalités industrielles, n° 3, 2013
- 232) Sofiane BABA, Rachid MOUSTAQUIM et Éric BEGIN, responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique », VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 16 numéro 2 | septembre 2016, mis en ligne le 30 septembre 2016, consulté le 21 décembre 2022
- 233) Sophie BOUTILLIER & Beatriz Castilla RAMOS, gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique, revue Marché et organisations, éditions L'Harmattan, volume 2, numéro 9, 2009

- 234) Sophie GIORDANO-SPRING & Géraldine RIVIERE-GIORDANO, Reporting sociétal et IFRS : quelle cohérence ?, Revue française de gestion, volume 6, n° 186, Paris, France, 2008
- 235) Stéphane TREBUCQ, à la recherche du capital humain : revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, France
- 236) Stéphane TREBUCQ, capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120, Revue Comptabilité Contrôle Audit, Association Francophone de Comptabilité, 2006, volume 1, Tome 12
- 237) Stéphanie CARPENTIER, importance de la logique d'audit social en matière de prévention de la santé au travail : l'incidence des choix de l'assurance maladie française, revue de Management Prospective, éditions management et avenir, volume 8, numéro 38, 2010
- 238) Sylvie ROLLAND, un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification iso 9000 par les managers, revue Management & Avenir, éditions Management Prospective, volume 9 n° 29, 2009
- 239) Thierry WILS, Christiane LABELLE, Gilles GUERIN and Jean-Yves LE LOUARN, la gestion stratégique des ressources humaines: Un reniement du rôle social del'entreprise?, Revue relations industrielles, volume 44, n° 2, 1989
- 240) Thomas DURAND, l'alchimie de la compétence, Revue française de gestion, éditions Lavoisier, volume 41, numéro 253, 2015
- 241) Thomas REVERDY, management environnemental et dynamique d'apprentissage, Revue française de gestion, Editions Lavoisier, volume 5, n° 158, 2005
- 242) Véronique DUTRAIVE, Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblénienne, Revue d'économie industrielle, n° 124, 4e trimestre 2008, document 3, Document mis en ligne le 15 décembre 2010, consulté le 23 novembre 2018. URL : <http://rei.revues.org/3938> ; DOI : 10.4000/rei.3938
- 243) Victor MIGNENAN, proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel, revue l'avenir de l'humain au travail, Éditions AD MACHINA, 2020, numéro 4
- 244) Wayne MONDY, Robert M. NOE et Shane R. PREMEAUX, Human Resource Management, Ed. Prentice Hall Upper Saddle River, 8th ed., New Jersey, USA, 2002

3.2.2 المداخلات في الملتقيات:

- 245) Alain Max GUÉNETTE & Yih-teen LEE, Prise en compte des dynamiques sociales dans le cadre de la gestion des ressources humaines : théorie et pratiques des entreprises en suisse occidentale, 16e conférence de l'AGRH, 15 et 16 septembre 2005, Paris
- 246) Alban VAN DURME, les PME/TPE du secteur de la construction en région wallonne face à l'ISO 45001. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain,

- 247) Angèle DAHOU & Nicolas BERLAND, mesure de la performance globale des entreprises, 28ème congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », du 23 au 25 mai 2007, Poitiers, France
- 248) Catherine VOYNNET-FOURBOUL., quelles représentations de l'audit social ? communication présentée dans le cadre de la 23ème Université d'été de l'Audit Social, IAE de Lille, France, 1 et 2 septembre 2005
- 249) Fernand AMESSE, Arman AVADIKYAN et Patrick COHENDET, ressources, compétences et stratégies de la firme : une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences, document de travail n° 2006-05, janvier 2006, Bureau d'économie théorique et appliquée « BETA », Université Louis Pasteur, Strasbourg, France
- 250) Florence NOGUERA, Djamel KHOUATRA, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure, congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines, du 1 au 4 septembre 2004, Ecole des Sciences de Gestion, Université du Québec, Montréal
- 251) Geoffroy LABROUCHE, les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction, XXIIIe conférence internationale de Management Stratégique, Rennes, France, 26-28 mai 2014
- 252) Gérald NARO, Dépasser la mesure de la création de valeur pour l'actionnaire Pourquoi ? Comment ?, journée d'étude sur la mesure de la performance globale, ESDES, Université Catholique de Lyon, 29 mars 2007
- 253) Grégory LECLERCQ, La norme ISO 9000 comme vecteur de professionnalisation de la fonction RH : une revue de la littérature, Communication présentée dans le cadre des travaux du congrès AGRH, Fribourg, Suisse, 2007
- 254) Gregory WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique concepts, instrumentation et enquête, XI conférence de l'association internationale de management stratégique, Paris, France, du 05 au 07 juin 2002
- 255) Isabelle MARTINEZ et Claire GILLET, la vérification sociétale influence-t-elle la performance financière ?, Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, Lille, France, Mai 2014
- 256) Jacques IGALENS & Jean Marie PERETTI, Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux, 6e université de printemps de l'audit social, Compétitivité et Normes Sociales Internationales, Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004
- 257) Jacques IGALENS, & Jean Marie PERETTI, La collaboration entre chercheurs et praticiens dans le cadre d'associations académiques : le cas de l'IAS (Institut International de l'Audit Social), Dans Jean DESMAZES, Entrepreneur à l'université : Mélanges en l'honneur de Michel Kalika, EMS Editions, Caen, France, 2019
- 258) Jocelyne IENTILE-YALENIOS et Roger ALAIN, Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel : Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?", 21° congrès de l'AGR, 2010

- 259) Kouider BOUTALEB, Les politiques des salaires poursuivies en Algérie : une quête contrariée d'efficience, Colloque International Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat-Economie-Société, Alger, 2012
- 260) Michel CAPRON & Françoise QUAIREL, , Reporting sociétal: Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative », in Identification et maîtrise des risques :enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Actes du XXIVe congrès de l'AFC. 2003
- 261) Mohamed BAYAD et Serge FRANCIS SIMEN, le management des connaissances : état des lieux et perspectives, XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003, Carthage, Tunisie
- 262) Soufyane FRIMOUSSE & Jean-Marie PERETTI, perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb, 23ème Université d'été de l'Audit Social, IAE de Lille, France, 1er et 2 septembre 2005
- 263) Stéphanie LOUP et Ketty BRAVO, la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales : entre spécificités et difficultés». communication dans le cadre du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, organisé par l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME , Agadir, Maroc, 31 octobre 2010
- 264) Véronique SOL-HERNANDEZ, Investors In People, norme sociale privée britannique en France, 6e université de printemps de l'audit social, Compétitivité et Normes Sociales Internationales, Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004

4.2.2 الرسائل الجامعية:

- 265) Nicolas Canales BRAVO, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines à leur gestion réelle à l'hôpital : le cas du personnel soignant en neurologie, thèse de doctorat d'Etat, HESAM Université, Paris, France, 2021

5.2.2 التقارير والدلائل الإرشادية:

- 266) Agence Française de Normalisation « AFNOR », norme FD X50-116
- 267) Commission des communautés européennes, livre vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, Belgique, 2001
- 268) Commission européenne, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011 à 2014, Commission européenne, Bruxelles, Belgique, 2011
- 269) Commission européenne, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011 à 2014, Commission européenne, Bruxelles, Belgique, 2011
- 270) International Standardisation organisation « ISO », ISO 10006:2003 - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets, Zurich, Suisse, 2003

- 271) International Standardisation Organisation « ISO », Pratiques de normalisation recommandées par l'ISO et l'IEC à leurs organismes nationaux, ISO/IEC GUIDE 59:2019(F), deuxième édition, Vernier, Genève, Suisse, 2019
- 272) Organisation Internationale de Normalisation « ISO », Santé et sécurité au travail ISO 45001, document publié par l'ISO, 2018
- 273) Organisation Internationale du Travail (2014), Conférence internationale du Travail, Etude d'ensemble des rapports sur la convention n° 131 et la recommandation n° 135 sur la fixation des salaires minima, 103e session, Bureau international du Travail, Genève, Suisse, 2014
- 274) Social Accountability International SAI, Responsabilité Sociale 8000 : Social Accountability 8000, traduction française, New York, USA, 2001

2.2.6 المقالات الصحفية:

- 275) Abdelrahmi BESSAHA, l'emploi féminin en Algérie : Un enjeu stratégique pour le futur du pays, publié sur le site internet du quotidien EL-WATAN : elwatan.com/pages-hebdo/sup-eco/lemploi-feminin-en-algerie-un-enjeu-strategique-pour-le-futur-du-pays, publié le 8 mars 2021, consulté le 20 novembre 2022

2.2.7 المواقع الإلكترونية:

- 276) Didier GAUTHIER, Quelles ont été les motivations pour l'implication de la France dans le processus de développement de l'ISO 26000, commission de normalisation ISO 26000 AFNOR, Groupe AFNOR – <http://www.afnor.org/developpementdurable>, septembre 2007
- 277) Elizabeth GASIOROWSKI-DENIS, ISO 45001 vient de paraître, disponible sur le site de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/news/ref2272.html>, Publié le 12 mars 2018, consulté le 14 août 2021
- 278) Institut de l'audit social, Qu'est-ce que l'audit social, Disponible sur le site de IAS <https://auditsocial.world/documentation/quest-ce-que-laudit-social/> consulté le 01/03/2020
- 279) International Standard Organisation, ISO 26000, Lignes directrices à la responsabilité sociétale, AFNOR NF, 2010
- 280) International Standardisation Organisation « ISO », ISO/CEI Guide 2:2004(fr) : Normalisation et activités connexes — Vocabulaire général, disponible sur le site <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:guide:2:ed-8:v1:fr>, publié le novembre 2004, consulté le 23 décembre 2022
- 281) Louis LANGELIER, Une perspective RH sur la nouvelle norme internationale ISO 26000, 24 octobre 2011, disponible sur le site <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2011/10/une-perspective-rh-sur-la-nouvelle-norme-internationale-iso-26000>, publié le 24 octobre 2011, consulté le 14 août 2021

- 282) Social Accountability International (SAI), social compliance sa 8000 audit, disponible sur le site <https://insight-quality.com/social-compliance-sa8000-audit/>, consulté le 04 janvier 2023
- 283) The New Economics Foundation, definition of social auditing, disponible sur le site www.neweconomics.org/gen/, consulté le 04 janvier 2023

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان
35	الجدول رقم 01: تطور الطروحات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات منذ بداية السنوات الخمسين
135	الجدول رقم 02: بطاقة وصفية لفروع مجمع جايكا
137	الجدول رقم 03: المواصفات القياسية أيزو المطبقة والشهادات المتحصل عليها
139	الجدول رقم 04: تركيبة الموارد البشرية للمؤسسة
140	الجدول رقم 05: توزيع اليد العاملة للمجمع
140	الجدول رقم 06: متوسط إنتاجية عناصر الإنتاج
142	الجدول رقم 07: توزيع المهندسين التابعين للمجمع حسب شهاداتهم العلمية
152	الجدول رقم 08: عدد الأسئلة التي يحتويها استبيان التدقيق
153	الجدول رقم 09: الاجابات الممكنة عن كل سؤال من أسئلة استبيان التدقيق
155	الجدول رقم 10: محاور المقابلة الشخصية وفق مسؤولية الأطراف اتجاه ممارسات المشاركة
159	الجدول رقم 11: أوزان الإجابات المتحصل عليها بواسطة استمارة الاستبيان
159	الجدول رقم 12: خلاصة تقييم الأداء الوظيفي لسياسات إدارة الموارد البشرية
160	الجدول رقم 13: خلاصة حساب المؤشرات الكمية لتقييم أداء سياسات إدارة الموارد البشرية
161	الجدول رقم 14: قواعد اتخاذ القرار بشأن صحة الفرضيات
162	الجدول رقم 15: القيمة القياسية لكل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية
163	الجدول رقم 16: القيم الحقيقية الممكنة لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية
166	الجدول رقم 17: أهم المؤشرات المستعملة في قياس الآثار المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية

قائمة الجداول

167	الجدول رقم 18: أهم المؤشرات المستعملة في قياس الأثار غير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية
171	الجدول رقم 19: خلاصة تقييم ممارسة تخطيط إدارة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - مكاتب الدراسات -
172	الجدول رقم 20: خلاصة تقييم ممارسة تخطيط إدارة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - المخابر -
173	الجدول رقم 21: خلاصة تقييم ممارسة تخطيط إدارة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - متوسط المجمع -
176	الجدول رقم 22: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات التخطيط للموارد البشرية
178	الجدول رقم 23: خلاصة تقييم ممارسة إدارة مرونة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - مكاتب مخابر -
179	الجدول رقم 24: خلاصة تقييم ممارسة إدارة مرونة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - مكاتب دراسات -
179	الجدول رقم 25: خلاصة تقييم ممارسة إدارة مرونة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - متوسط المجمع
181	الجدول رقم 26 : حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات إدارة مرونة الموارد البشرية
183	الجدول رقم 27: خلاصة تقييم ممارسة استقطاب الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - مكاتب الدراسات -
183	الجدول رقم 28: خلاصة تقييم ممارسة استقطاب الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - المخابر -
184	الجدول رقم 29: خلاصة تقييم ممارسة استقطاب الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع جايكا - متوسط المجمع -
185	الجدول رقم 30: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات استقطاب الموارد البشرية

قائمة الجداول

187	الجدول رقم 31: خلاصة تقييم عملية التفاوض الجماعي على مستوى فروع مجمع جايكا- مكاتب الدراسات -
188	الجدول رقم 32: خلاصة تقييم عملية التفاوض الجماعي على مستوى فروع مجمع جايكا- مخابر -
188	الجدول رقم 33: خلاصة تقييم عملية التفاوض الجماعي على مستوى فروع مجمع جايكا- متوسط المجمع -
189	الجدول رقم 34: حوصلة مستويات تقييم عملية التفاوض الجماعي
191	الجدول رقم 35 : التعويضات الممنوحة
192	الجدول رقم 36: خلاصة تقييم نظام الحوافز المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا- مكاتب الدراسات -
192	الجدول رقم 37: خلاصة تقييم نظام الحوافز المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا- المخابر-
193	الجدول رقم 38: خلاصة تقييم نظام الحوافز المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا- متوسط المجمع-
194	الجدول رقم 39: حوصلة مستويات تقييم نظام الحوافز
196	الجدول رقم 40: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا- مكاتب الدراسات -
196	الجدول رقم 41: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا- المخابر
197	الجدول رقم 42: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا- متوسط المجمع-
198	الجدول رقم 43: خلاصة تقييم نظام إدارة الكتلة الأجرية المطبق على مستوى فروع مجمع جايكا
200	الجدول رقم 44: خلاصة تقييم ممارسات التدريب- مكاتب الدراسات -

قائمة الجداول

201	الجدول رقم 45: خلاصة تقييم ممارسات التدريب- مخابر -
201	الجدول رقم 46: خلاصة تقييم ممارسات التدريب- متوسط المجمع
203	الجدول رقم 47: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات التدريب
205	الجدول رقم 48: خلاصة تقييم ممارسات تقييم العاملين- مكاتب الدراسات -
205	الجدول رقم 49: خلاصة تقييم ممارسات تقييم العاملين- مخابر -
206	الجدول رقم 50: خلاصة تقييم ممارسات تقييم العاملين- متوسط المجمع -
207	الجدول رقم 51: حوصلة مستويات تقييم أداء ممارسات تقييم العاملين
209	الجدول رقم 52: خلاصة تقييم ممارسات ظروف العمل- مكاتب دراسات -
210	الجدول رقم 53: خلاصة تقييم ممارسات ظروف العمل- مخابر -
214	الجدول رقم 54: خلاصة تقييم ممارسات ظروف العمل- متوسط المجمع -
218	الجدول رقم 55: خلاصة تقييم ممارسة الحوار الاجتماعي- مكاتب الدراسات
219	الجدول رقم 56: خلاصة تقييم ممارسة الحوار الاجتماعي - المخابر-
220	الجدول رقم 57: خلاصة تقييم ممارسة الحوار الاجتماعي- متوسط المجمع-
222	الجدول رقم 58: حوصلة مستويات تقييم ممارسات الحوار الاجتماعي
225	الجدول رقم 59: خلاصة تقييم ممارسات الاتصال الداخلي- مكاتب الدراسات-
226	الجدول رقم 60: خلاصة تقييم ممارسات الاتصال الداخلي- المخابر-
226	الجدول رقم 61: خلاصة تقييم ممارسات الاتصال الداخلي- متوسط المجمع-
228	الجدول رقم 62: حوصلة مستويات تقييم ممارسات الاتصال الداخلي
230	الجدول رقم 63: خلاصة تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي- مكاتب الدراسات-
231	الجدول رقم 64: خلاصة تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي- المخابر-
232	الجدول رقم 65: خلاصة تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي- متوسط المجمع-

قائمة الجداول

233	الجدول رقم 66: حوصلة مستويات تقييم ممارسات المناخ الاجتماعي
239	الجدول رقم 67: تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية 2018-2019
240	الجدول رقم 68: تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية 2020
242	الجدول رقم 69: توزيع العمال حسب الأعمار
243	الجدول رقم 70: نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة و 50 سنة لسنة 2020
244	الجدول رقم 71: تقدم في الأعمار لسنة 2020
244	الجدول رقم 72: نسبة التقدم في السن
246	الجدول رقم 73: توزيع العمال حسب الأقدمية لسنة 2020
247	الجدول رقم 74: نسب العمال الذين تقل خبرتهم عن 15 سنة وعن نسب العمال الذين يقل عمرهم عن 40 سنة
248	الجدول رقم 75: توزيع الأفراد حسب الجنس
251	الجدول رقم 76: عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة
253	الجدول رقم 77: توزيع العمال حسب مستوى التكوين
254	الجدول رقم 78: حركة العمال خلال الفترة 2018
255	الجدول رقم 79: حركة العمال خلال الفترة 2019-2020
257	الجدول رقم 80: مؤشرات العدالة الاجرية
258	الجدول رقم 82: حساب الفوارق الأجرية
259	الجدول رقم 83: توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية
260	الجدول رقم 84: الأجر المتوسط حسب الفئات المهنية
262	الجدول رقم 85: علاوات المردود الفردي
263	الجدول رقم 86: مؤشرات قياس فعالية وفاعلية التدريب لسنة 2018

قائمة الجداول

264	الجدول رقم 87: مؤشرات قياس فعالية وفاعلية التدريب لسنتي 2019-2020
266	الجدول رقم 88: المجالات التي شملتها الدورات التدريبية
268	الجدول رقم 89: مؤشرات تقييم العاملين 2018
269	الجدول رقم 90: مؤشرات تقييم العاملين 2019-2020
270	الجدول رقم 91: مؤشرات قياس ظروف العمل سنة 2018 - 2020
271	الجدول رقم 92: مؤشرات قياس ظروف العمل سنة 2020
272	الجدول رقم 93: مؤشرات قياس جودة الحوار الاجتماعي مع النقابة 2018-2019
287	الجدول رقم 94: مؤشرات قياس جودة الحوار الاجتماعي مع النقابة 2020
273	الجدول رقم 95: مؤشرات قياس المشاركة العمالية 2018-2019
274	الجدول رقم 96: مؤشرات قياس المشاركة المالية
281	الجدول رقم 97: قياس المناخ الاجتماعي لفروع مجمع جايكا
283	الجدول رقم 98: قياس صورة وسمعة لفروع مجمع جايكا
285	الجدول رقم 99: قياس الأداء الاقتصادي لفروع مجمع جايكا
289	الجدول رقم 100: التنقيط العام لسياسة التوظيف - مكاتب الدراسات -
290	الجدول رقم 101: التنقيط العام لسياسة التوظيف - المخابر -
290	الجدول رقم 102: التنقيط العام لسياسة التوظيف - مكاتب الدراسات -
291	الجدول رقم 103 : حوصلة تقييم مستويات أداء سياسة التوظيف
291	الجدول رقم 104: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة التوظيف
292	الجدول رقم 105: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة التوظيف
292	الجدول رقم 106: التنقيط العام لسياسة الأجور والمكافآت - مكاتب الدراسات -
293	الجدول رقم 107: التنقيط العام لسياسة الأجور والمكافآت - المخابر -

قائمة الجداول

293	الجدول رقم 108: التنقيط العام لسياسة الأجور والمكافآت – متوسط المجمع -
293	الجدول رقم 109: حوصلة تقييم مستويات سياسة الأجور والمكافآت
294	الجدول رقم 110: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة الأجور
294	الجدول رقم 111: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة الأجور
295	الجدول رقم 112: التنقيط العام لسياسة التثمين – مكاتب الدراسات -
295	الجدول رقم 113: التنقيط العام لسياسة التثمين – مخابر -
296	الجدول رقم 114: التنقيط العام لسياسة التثمين – متوسط المجمع -
296	الجدول رقم 115: حوصلة تقييم مستويات سياسة التثمين
297	الجدول رقم 116: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة التثمين
297	الجدول رقم 117: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة التثمين
298	الجدول رقم 118: التنقيط العام لسياسة المشاركة – مكاتب الدراسات -
298	الجدول رقم 119: التنقيط العام لسياسة المشاركة – المخابر -
298	الجدول رقم 120: التنقيط العام لسياسة المشاركة – متوسط المجمع -
299	الجدول رقم 121: حوصلة تقييم مستويات سياسة المشاركة
299	الجدول رقم 122: حوصلة حساب مؤشرات تقييم أداء سياسة المشاركة
300	الجدول رقم 123: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص فرضية سياسة المشاركة
300	الجدول رقم 124: قاعدة اتخاذ القرار بخصوص الفرضية العامة

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان
د	الشكل رقم 01: نموذج المزيج الاجتماعي
26	الشكل رقم 02: علاقة أنشطة ومخرجات إدارة الموارد البشرية بالأداء على ضوء المتغيرات الظرفية للمؤسسة
30	الشكل رقم 03: أهم محطات تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
65	الشكل رقم 04: مثلث نموذج ميشيغان للعوامل الخارجية والداخلية لإدارة الموارد البشرية
67	الشكل رقم 05: صياغة استراتيجية المؤسسة بمراعاة الموارد البشرية
68	الشكل رقم 06: العملية الاستراتيجية للتخطيط للموارد البشرية
69	الشكل رقم 07: نموذج التخطيط للموارد البشرية
75	الشكل رقم 08: مراحل وخطوات عملية الاستقطاب
96	الشكل رقم 09: نموذج سكانديا نافيقاتور skandia navigator
108	الشكل رقم 10: موقع تقييم العاملين ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية
144	الشكل رقم 11: نموذج المزيج الاجتماعي
156	الشكل رقم 12: الخطوات إجراء الدراسة الميدانية
164	الشكل رقم 13: سلم تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية
176	الشكل رقم 14: مستويات تطبيق أنشطة التخطيط للموارد البشرية على ضوء النتائج المتحصل عليها
177	الشكل رقم 15: متوسط أداء ممارسات التخطيط للموارد البشرية وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
181	الشكل رقم 16: مستويات تطبيق أنشطة إدارة المرونة للموارد البشرية على ضوء النتائج المتحصل عليها

قائمة الاشكال

182	الشكل رقم 17: متوسط أداء ممارسات إدارة مرونة الموارد البشرية وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
186	الشكل رقم 18 : مستويات تطبيق أنشطة استقطاب الموارد البشرية على ضوء النتائج المتحصل عليها
186	الشكل رقم 19: متوسط أداء ممارسات الاستقطاب وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle198
190	الشكل رقم 20: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالتفاوض الجماعي على ضوء النتائج المتحصل عليها
190	الشكل رقم 21: متوسط أداء عمليات التفاوض الجماعي وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
194	الشكل رقم 22: مستويات تطبيق الممارسات المرتبطة بنظام الحوافز على ضوء النتائج المتحصل عليها
195	الشكل رقم 23: متوسط أداء ممارسات نظام الحوافز وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
198	الشكل رقم 24: مستويات تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الكتلة الأجرية على ضوء النتائج المتحصل عليها
199	الشكل رقم 25: متوسط أداء ممارسات بإدارة الكتلة الأجرية وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
203	الشكل رقم 26: مستويات تطبيق أنشطة التدريب على ضوء النتائج المتحصل عليها
204	الشكل رقم 27: متوسط أداء ممارسات التدريب وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
208	الشكل رقم 28: مستويات تطبيق أنشطة تقييم العاملين على ضوء النتائج المتحصل عليها
208	الشكل رقم 29: متوسط أداء ممارسات تقييم العاملين وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
215	الشكل رقم 30: مستويات تطبيق أنشطة ظروف العمل على ضوء النتائج المتحصل عليها

قائمة الاشكال

215	الشكل رقم 31: متوسط أداء ممارسات ظروف العمل وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
223	الشكل رقم 32: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالحوار الاجتماعي على ضوء النتائج المتحصل عليها
224	الشكل رقم 33: متوسط أداء عمليات التفاوض الجماعي وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
229	الشكل رقم 34: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالاتصال الداخلي على ضوء النتائج المتحصل عليها
229	الشكل رقم 35: متوسط أداء ممارسات الاتصال الداخلي وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
234	الشكل رقم 36: مستويات تطبيق الممارسات الحسنة المتعلقة بالمناخ الاجتماعي على ضوء النتائج المتحصل عليها
234	الشكل رقم 37: متوسط أداء ممارسات المناخ الاجتماعي وفق نموذج التقييم الوظيفي Modèle d'évaluation fonctionnelle
240	الشكل رقم 38: تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية
242	الشكل رقم 39: هرم الأعمار
244	الشكل رقم 40: منحنى تقدم الأعمار لسنة 2020
245	الشكل رقم 41: نسبة التقدم في السن لسنة 2020
246	الشكل رقم 42: توزيع العمال حسب الأقدمية لسنة 2020
249	الشكل رقم 43: توزيع الأفراد حسب الجنس
252	الشكل رقم 44: تطور عدد العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة
253	الشكل رقم 45: توزيع العمال حسب مستوى التكوين
256	الشكل رقم 46: حركية الأفراد خلال الفترة 2018-2020
260	الشكل رقم 47: تركيبة الموارد البشرية حسب الأقدمية نهاية سنة 2020
267	الشكل رقم 49: المجالات التدريبية 2018-2020

قائمة الاشكال

280	الشكل رقم 50: العلاقة بين الأثار المباشرة والآثار غير المباشرة لسياسات الموارد البشرية
281	الشكل رقم 51: قياس المناخ الاجتماعي لفروع مجمع جايكا
284	الشكل رقم 52: قدرة فروع مجمع جايكا على الاستقطاب
284	الشكل رقم 53: تطور رقم الأعمال
286	الشكل رقم 54: مؤشرات الأداء الاقتصادي لفروع مجمع جايكا سنة 2020
291	الشكل رقم 55: تقييم مستويات سياسة التوظيف
294	الشكل رقم 56: حوصلة تقييم مستويات سياسة الأجور والمكافآت
296	الشكل رقم 57: مستويات سياسة التثمين
298	الشكل رقم 58: حوصلة تقييم مستويات سياسة المشاركة

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1

AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES -UNE APPROCHE PAR LE MIX SOCIAL

AXE 1 : L'EMPLOI

1. structure des effectifs par catégories socio professionnelle

	2018	2019	2020
cadres			
maitrise			
exécution			
total			

2. structure des effectifs par sexe

	2018	2019	2020
homme			
femme			
total			

3. structure des effectifs par âge : pyramide des âges

moins de 20 ans	de 20 à 30 ans	de 30 ans à 40 ans	de 40 ans à 50 ans	de 50 ans à 55 ans	plus de 55 ans

4. structure des effectifs par niveau de formation

	2018	2019	2020
diplôme universitaire			
diplôme de technicien			
sans diplôme			
total			

5. Personnel handicapé

	2018	2019	2020
personnel handicapé			

6. Mouvement des effectifs

	2018	2019	2020
nombre d'embauche			
nombre de départ			

7. ancienneté des effectifs : pyramide des anciennetés

moins de 05 ans	de 05 à 10 ans	de 10 ans à 15 ans	de 15 ans à 20 ans	de 20 ans à 25 ans	plus de 25 ans

AXE II : REMUNERATIONS

1. Masse salariale

en KDA

	2018	2019	2020
Masse salariale cadres			
masse salariale agents de maîtrise			
masse salariale personnel d'exécution			
masse salariale annuelle globale			

2. participation des salariés aux résultats (parts des bénéfices s'il y a lieu)

en KDA

	2018	2019	2020

AXE III : VALORISATION

1. promotion

	2018	2019	2020
nombre de promotions annuelles			

2. formation

2.1 Coût de la formation

en KDA

	2018	2019	2020
budget alloué à la formation			
coût réellement supporté pour la formation			

2.2 Personnes formées

	2018	2019	2020
nombre de personnes formées cadres			
nombre de personnes formées maîtrise			
nombre de personnes formées exécution			
Total			

2.3 nombre de thèmes de formation

	2018	2019	2020
management			
Technique			
qualité, environnement, SST			
Juridique			
HSE			
Autres			
Total			

2.4 nombre de demande de formation exprimées

	2018	2019	2020
nombre de demande cadres			
nombre de demande maîtrise			
nombre de demande exécution			

Total			
--------------	--	--	--

2.5 nombre de demande de formation exécutées

	2018	2019	2020
nombre de demande cadres			
nombre de demande maîtrise			
nombre de demande exécution			
total			

2.6 nombre de jours de formation par thème

	2018	2019	2020
management			
technique			
qualité, environnement, SST			
juridique			
HSE			
autres			
total			

2.7 nombre de jours de formation par sexe

	2018	2019	2020
homme			
femme			
total			

3. Conditions de travail

	2018	2019	2020
3.1. Risques professionnels :			
- Nombre de risques professionnels recensés			
- Nombre de risques traités par an			
3.2. Implication du personnel :			
- Nombre de de personnes ayant fait des propositions en matière HSE			
- Nombre de groupes de travail HSE			
- Nombre de salariés ayant participé à des groupes de travail			
3.3. Réunions HSE :			
- Nombre de réunions HSE /an			
- Plan de formation relatif au HSE :			
- Existe-il un plan de formation HSE			
- Axes de formation HSE			
- Budget de formation HSE			
- Nombre de personnes formées HSE			
3.4. Plan d'action HSE :			
- Nombre d'actions prévues			
- Nombre d'actions réalisés			

- Nombre de propositions émises par les salariés			
- Nombre d'actions préventives déclenchées			
- Nombre d'actions correctives			
3.5. Comportement en cas de risques :			
- Nombre d'exercices et de simulation des accidents réalisés par an			
- Nombre de premiers secours			
- Nombre d'évacuation réalisés			

4. Climat social

4.1. stabilité des effectifs

	2018	2019	2020
taux de turn over chez les cadres			
taux de turn over chez les agents de maîtrise			
taux de turn over chez le personnel d'exécution			
turn over moyen			

4.2 Absentéisme

	2018	2019	2020
taux d'absentéisme chez les cadres			
taux d'absentéisme chez les agents de maîtrise			
taux d'absentéisme chez le personnel d'exécution			
taux d'absentéisme moyen			

4.3 mesures disciplinaires à l'encontre du personnel

	2018	2019	2020
nombre de personnes traduites devant la commission de discipline chez les cadres			
nombre de personnes traduites devant la commission de discipline chez les agents de maîtrise			
nombre de personnes traduites devant la commission de discipline chez les agents d'exécution			
Total			

4.4 Licenciements

	2018	2019	2020
nombre de personnes licenciées chez les cadres			
nombre de personnes licenciées chez les agents de maîtrise			
nombre de personnes licenciées chez le personnel d'exécution			

الملاحق

Total			
--------------	--	--	--

4.5 conflits sociaux

	2018	2019	2020
nombre de litiges à caractère social			

4.6 nombre de jours de grève

	2018	2019	2020

4.7 accidents de travail

	2018	2019	2020
nombre d'accidents de travail chez les cadres			
nombre d'accidents de travail chez les agents de maîtrise			
nombre d'accidents de travail chez le personnel d'exécution			
Total			

AXE IV : PARTICIPATION

1. Relation avec les partenaires sociaux

	2018	2019	2020
nombre de réunions avec le comité de participation			
nombre de réunions avec le syndicat			

2. demandes exprimées par les partenaires sociaux

	2018	2019	2020
nombre de demandes exprimés par le comité de participation			
nombre de demandes exprimés par le syndicat			

3. demandes des partenaires sociaux satisfaites

	2018	2019	2020
nombre de demandes exprimés par le comité de participation satisfaites			
nombre de demandes exprimés par le syndicat satisfaites			

4. Participation au budget des œuvres sociales

en KDA

	2018	2019	2020
montant de la participation annuelle			

الملحق رقم 2

AUDIT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SELON L'APPROCHE DU MIX SOCIAL

Les pratiques de ressources humaines	Oui	Non
1. Gestion de l'emploi		
<i>1.1 Planification des ressources humaines :</i>		
Existe-t-il une planification en matière de ressources humaines ?		
Si oui, cette planification est-elle annuelle ?		
est-elle pluriannuelle ?		
Cette planification est-elle traduite en objectifs quantitatifs ?		
Ces objectifs sont-ils mesurés par des indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines ?		
Cette planification est-elle soutenue par un système de tableau de bord de gestion des ressources humaines ?		
Les besoins en compétences sont-ils clairement identifiés ?		
Cette identification concerne-t-elle le court terme ?		
Cette identification concerne-t-elle le moyen terme ?		
En matière d'identification des compétences, l'entreprise dispose-t-elle d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ?		
Si oui, comporte-t-elle une identification suffisamment précise des emplois et des compétences dont l'entreprise a besoin ?		
Si oui, comporte-t-elle une nomenclature des emplois ?		
Si oui, comporte-t-elle un référentiel (cartographie) des compétences ?		
Utilise-t-on ce référentiel lors des évaluations annuelles du personnel de l'entreprise ?		
A l'issue de l'évaluation du personnel, établit-on annuellement un bilan des compétences sur la base de la nomenclature des emplois et du référentiel (cartographie) des compétences ?		
gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) permet-elle de procéder à une analyse des effectifs selon les critères de l'âge, l'ancienneté, la formation initiale, la qualification et le métier ?		
Procède-t-on à l'analyse de l'évolution des effectifs à moyen terme selon le critère de l'âge (d'où les pyramides des âges) ?		
Procède-t-on à l'analyse de l'évolution des effectifs à moyen terme selon le critère de l'ancienneté dans l'entreprise ?		
Utilise-t-on ces deux analyses pour retracer les arrivées et départs possibles ?		
Procède-t-on à l'analyse de l'évolution des effectifs à moyen terme selon le critère du niveau de formation initiale ?		
Procède-t-on à l'analyse de l'évolution des effectifs à moyen terme selon le critère de la qualification ?		
Utilise-t-on ces deux analyses pour estimer les besoins en formation ?		
Procède-t-on à l'analyse de l'évolution des effectifs à moyen terme selon le critère du métier ?		
Utilise-t-on cette analyse pour déterminer les besoins en effectifs lorsque des possibilités sont offertes à l'entreprise pour pénétrer de nouveaux marchés et/ou créer de nouvelles activités ?		
Utilise-t-on toutes ces analyses pour apprécier la mobilité des effectifs ?		
<i>1.2 La gestion de la flexibilité des ressources humaines</i>		

الملاحق

Procède-t-on à la gestion du déséquilibre de la structure des ressources humaine lorsque l'entreprise enregistre une croissance dans l'activité ?		
Dans cette gestion, fait-on recours au recrutement ?		
Le recours au recrutement est-elle assuré par des contrats à durée limitée ?		
Dans cette gestion, fait-on recours à l'aménagement du temps de travail ?		
Dans cette gestion, procède-t-on à la promotion interne des personnes qui auront en charge la responsabilité des activités enregistrant une croissance		
Procède-t-on à la gestion du déséquilibre de la structure des ressources humaine lorsque l'entreprise enregistre une (diminution) décroissance dans son activité ?		
Dans cette gestion, fait-on recours à la mise en chômage technique de l'effectif des activités touchées par la baisse ?		
Dans cette gestion, fait-on recours au licenciement du sureffectif ?		
Dans cette gestion, fait-on appel à la mobilité interne par l'affectation des effectifs touchés par la baisse d'activité vers les autres activités à fonctionnement normal ?		
1.3 Le recrutement :		
Le besoin en recrutement est-il déterminé ?		
Le recrutement se fait-il selon des procédures de recrutement clairement établies ?		
Si oui, les procédures insistent-elles sur la nécessité d'apprécier la réalité des besoins en recrutement ?		
Se base-t-on sur le référentiel des compétences pour déterminer le profil de la personne à recruter ?		
Se base-t-on sur ce référentiel pour établir la fiche de poste de la personne à recruter ?		
Procède-t-on à un appel à candidature pour tout recrutement ?		
Si oui, il est précisé l'évaluation des candidatures et le choix du meilleur candidat		
Si oui, il est précisé les modalités d'intégration des nouvelles recrues ?		

2. Développement (valorisation) du personnel		
2.1 La formation :		
L'entreprise établit-elle annuellement un plan de formation ?		
Si oui, ce plan est-il élaboré par une structure fonctionnelle ?		
Si non, ce plan est-il élaboré par les opérationnels ?		
Les besoins en formation sont-ils évalués par le responsable formation et/ou le responsable hiérarchique ?		
Les prérequis dont dispose le bénéficiaire de la formation sont-ils évalués avant son inscription afin de s'assurer que les compétences et les connaissances dont il dispose lui permettent de suivre la formation ?		
Procède-t-on à une évaluation après la formation par le bénéficiaire à l'issue de la formation « évaluation à chaud » ?		
Procède-t-on à l'évaluation sur le dispositif de formation afin de s'assurer que les objectifs de départ ont été atteints ?		
Le responsable hiérarchique procède-t-il à une L'évaluation du transfert dans le but de mesurer si les connaissances et les compétences acquises en formation ont été mises en œuvre sur le poste de travail ?		
Procède-t-on à une évaluation des effets de la formation dans le but de savoir si les nouvelles compétences acquises ont eu un effet sur l'efficacité du bénéficiaire de la formation ?		
2.2 Entretiens de carrière :		
Des entretiens de carrière se font périodiquement ?		
Si oui, les salariés bénéficiant sont-ils uniquement des cadres ?		
Si non, la population hors cadre en bénéficie ?		
Dans ces entretiens, la performance individuelle et collective est-elle appréciée ?		
A l'issue des entretiens, des bilans de compétences sont établis ?		
Si oui, ces bilans sont discutés avec les salariés ?		
Les bilans de compétences ne concerne que la catégorie cadre ?		
A travers les résultats des bilans de compétence, des actions correctives sont-elles proposées en vue d'améliorer la compétence des salariés ?		
Les actions correctives comportent-elles des actions touchant le savoir (amélioration des connaissances ?		
Les actions correctives comportent-elles des recommandations touchant le savoir-faire (formation, stages et apprentissage, ...)		
Les actions correctives comportent-elles des recommandations touchant le savoir être (comportement, discipline, rigueur, ...)		
2.3 Conditions de travail :		
L'entreprise dispose-t-elle d'un règlement intérieur dans lequel sont consignées les mesures d'hygiène et de sécurité au travail ?		
La convention collective de l'entreprise traite-t-elle dans ses chapitres des conditions d'hygiène et de sécurité ?		
Le temps de travail est-il traité dans le règlement intérieur et dans la convention collective ?		
Le temps de travail est-il conforme à la législation de travail en vigueur notamment le volume de travail hebdomadaire ?		

الملاحق

La convention collective fixe les conditions de rémunération des heures travaillées en dehors du temps de travail légal ?		
Les locaux affectés au travail sont toujours dans un état constant de propreté ?		
Les locaux affectés au travail présentent toujours les conditions d'hygiène nécessaires à la santé des travailleurs ?		
Les locaux affectés au travail disposent de l'aération et la ventilation ?		
Les locaux affectés au travail sont suffisamment ensoleillé ?		
Les locaux affectés au travail sont équipés de chauffage ?		
Les locaux affectés au travail sont protégés contre les poussières ?		
Les locaux affectés au travail sont équipés contre les nuisances ?		
Des vestiaires, lavabos, toilettes et eau potable sont mis à la disposition du personnel ?		
les locaux affectés au travail sont protégés contre les fumées, les vapeurs dangereuses, les gaz toxiques, les bruits ?		
Les locaux affectés au travail ne sont pas surchargés ?		
Les locaux affectés au travail disposent des moyens de prévention contre l'incendie ou d'explosion ?		
Les locaux affectés au travail sont équipés des moyens de lutte contre l'incendie ?		
Les locaux affectés au travail comportent les voies d'évacuation rapide du personnel en cas de danger imminent ou de sinistre ?		
L'hygiène et la sécurité sont tenues en compte annuellement dans les plans annuels de formation ?		
Les mesures d'hygiène et de sécurité font l'objet de vérification périodique en vue de garantir la sécurité du travail ?		
Des visites médicales périodiques sont effectuées dans le cadre de la médecine du travail ?		
La médecine de travail agit-elle pour la préservation de la santé physique des salariés ?		
La médecine de travail agit-elle pour la préservation de la santé mentale des salariés ?		
Les services de médecine de travail visite-t-ils régulièrement les locaux affectés au travail ?		
Les services de médecine de travail analysent sur place les risques et conditions de travail ?		
Les services de médecine de travail proposent les mesures nécessaires pour l'amélioration des conditions de travail ?		
Existe-t-il un service HSE au sein de l'entreprise ?		
Si oui, dispose-t-il d'un plan d'action en matière de prévention des risques professionnels ?		

الملاحق

Ce plan d'action comporte-t-il les axes en liaison avec les risques touchant l'intégrité physique des salariés ?		
Ce plan d'action comporte-t-il les axes en liaison avec les risques psycho-sociaux des salariés ?		
Ce plan d'action comporte-t-il des actions de formation en matière d'HSE ?		
L'ensemble du personnel est-t-il impliqué dans la réalisation de ce plan d'action ?		
Les actions correctives et préventives émanant du personnel sont-elles prises en compte dans l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité de l'entreprise ?		
Mesure-t-on les conséquences des risques en matière d'HSE ?		
Si oui, mesure-t-on les conséquences sur la perturbation de l'activité ?		
Si oui, mesure-t-on les conséquences sur augmentation des coûts de production ?		
Si oui, mesure-t-on les conséquences sur l'absentéisme ?		
Si oui, mesure-t-on les conséquences sur l'indisponibilité de matériel ?		
Si oui, mesure-t-on les conséquences sur la qualité des prestations ?		
Si oui, mesure-t-on les conséquences sur la perte de client ?		
Si oui, mesure-t-on les conséquences sur le déficit d'image ?		
Accorde-t-on de l'importance aux risques psycho-sociaux ?		
Si oui, enregistre-t-on les plaintes et les réclamations du personnel ?		
Tient-on un inventaire de ses plaintes et réclamations ?		
Mesure-t-on l'évolution des plaintes et réclamations pour cause de violences dans les locaux de travail ?		
Mesure-t-on l'évolution des plaintes et réclamations pour cause d'harcèlement moral dans les locaux de travail ?		
Mesure-t-on l'évolution des plaintes et réclamations pour cause de discriminations de tous genres dans les locaux de travail ?		
Mesure-t-on l'évolution des plaintes et réclamations pour cause de malaises au travail ?		
Mesure-t-on la satisfaction des salariés ?		
Accorde-t-on la même importance à cette importance qu'à celle accordée à la mesure de la satisfaction des clients ?		

Mesure-t-on l'absentéisme ?		
Si oui, Analyse-t-on cette mesure ?		
Les problèmes psycho-sociaux sont-ils des éléments en cause de l'existence de l'absentéisme ?		
Le personnel de l'entreprise est-il libre d'exercer son droit syndical ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière de rémunération ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière de rémunération ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière d'intéressements ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière de formation ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière de promotion ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière de classification ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière d'affectation ?		
L'entreprise s'interdit elle le droit de tenir compte des activités syndicales d'un salarié pour prendre des décisions à son encontre en matière de renouvellement du contrat de travail ?		
3. Salaires et rémunérations :		
La hiérarchisation des salaires se fait elle sur la base de la nomenclature des emplois faisant partie du GPEC		
De cette nomenclature découle une grille de classification des emplois ?		
Dans l'élaboration de la grille de classification des emplois a-t-on fait recours au système de cotation des postes ?		
La grille de classification des emplois fait-elle l'objet de négociation avec le partenaire social ?		

الملاحق

Le système de cotation des postes utilisé fait-elle l'objet de négociation avec le partenaire social ?		
correspond-elle à la grille des salaires ayant fait-elle l'objet de négociation avec le partenaire social ?		
La rémunération versée au salarié comporte-t-elle un salaire de qualification et un salaire de performance ?		
Le salaire de qualification est-il composé d'un salaire de base et des compléments individuels ?		
Les compléments individuels comportent-ils la rémunération de l'ancienneté ?		
Les compléments individuels comportent-ils la rémunération des conditions particulières de travail (travail posté-nuisance, astreinte, travail de nuit, zone géographique) ?		
Le salaire de performance est-il composé des parts individuelles et des parts collectives réversibles ?		
les parts individuelles correspondent-elles au degré d'atteinte des objectifs individuels ?		
Les parts collectives correspondent-elles au degré d'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ?		
L'évaluation des composantes du salaire de performance se fait sur des bases objectives et mesurables ?		
En plus du salaire de qualification et du salaire de performance, la rémunération comporte-elle les périphériques légaux (prime de panier, prime de transport)		
Verse-t-on un intéressement aux salariés sous forme de participation aux bénéfices en fonction des performances de l'entreprise		
Cet intéressement est-il collectif calculé sur la base d'une même formule pour toutes les catégories socio-professionnelle ?		
dans sa recherche de l'équilibre financier, est-il tenu compte de la masse salariale à verser aux salariés de l'entreprise ?		
La masse salariale fait-elle partie de la politique financière de l'entreprise ?		
La masse salariale est-elle prévisible sur les trois prochaines années ?		
Si oui, est-il tenu compte dans ses prévisions des effets d'évolution de la masse salariale ?		
Si oui, est-il tenu compte dans ses prévisions des effets liés à l'incidence des augmentations générales et catégorielles ?		
Si oui, est-il tenu compte dans ses prévisions des effets liés à l'incidence des variations d'effectif ?		

4. Participation		
4.1 Dialogue social		
Conformément à la législation de travail, les salariés sont-ils autorisés à créer un comité de participation ?		
Chaque salarié jouit-il de la liberté de se représenter candidats au comité de participation ?		
L'élection des membres du comité de participation se fait-il à l'initiative de l'entreprise ?		
La direction communique-t-elle, trimestriellement, au comité de participation les données sur l'évolution de la vie économiques de l'entreprise notamment l'évolution de la production, du chiffre d'affaires et de la productivité ?		
La direction communique-t-elle, trimestriellement, au comité de participation les données sur l'évolution de la vie sociale de l'entreprise notamment les effectifs, la structure de l'emploi, le climat social, les accidents de travail et les maladies professionnelles ?		
La direction communique-t-elle, trimestriellement, au comité de participation les données sur l'application du règlement intérieur de l'entreprise ?		
La direction communique-t-elle, annuellement, au comité de participation les états financiers et le rapport de gestion ?		
Le personnel est-il impliqué dans la gestion de l'entreprise par la liberté qui lui est accordé en entamant avec la direction un dialogue sur l'évolution des données économiques et sociales ?		
Le personnel est-il impliqué dans la gestion par la liberté qui lui est accordé en entamant avec la direction un dialogue sur ses constatations en matière d'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, d'hygiène, de sécurité et celles relatives à la sécurité sociale ?		
Le personnel est-il impliqué dans la gestion par la liberté qui lui est accordé en entamant avec la direction un dialogue sur l'application de ses recommandations concernant l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail ?		
La direction discute-t-elle avec le comité de participation les résultats économiques et financiers de l'entreprise ?		
La direction sollicite-t-elle l'avis du comité de participation sur les changements que l'entreprise compte opérer en matière d'organisation du travail (normes de travail, système de stimulation, contrôle du travail, horaire du travail) ?		
La direction sollicite-t-elle l'avis du comité de participation sur les projets de restructuration de l'emploi (réduction de la durée du travail, redéploiement et compression d'effectifs) ?		
La direction sollicite-t-elle l'avis du comité de participation sur les plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage ?		
Le personnel est-il impliqué directement dans le processus décisionnel par l'existence de ses représentants au niveau du conseil d'administration ?		
La direction met-elle des locaux à la disposition du comité de participation ?		
La direction autorise-t-elle les réunions périodiques du comité de participation ?		
La direction délègue-t-elle ses représentants pour assister aux réunions du comité de participation si dernier l'exige ?		
L'entreprise facilite-t-elle la gestion des œuvres sociales ?		
L'entreprise verse-t-elle d'une façon régulière sa contribution au budget des œuvres sociales ?		
Les délégués du personnel ne font l'objet d'aucune mesure disciplinaire de quelque nature que ce soit du fait des activités qu'ils tiennent de leur mandat de représentant des travailleurs ?		
4.2 Communication interne :		
Existe-t-il un plan de communication interne ?		
Si oui, dans ce plan, utilise-t-on différents médias ?		

الملاحق

Dans ce plan, fait-on recours en même temps à la communication écrite, la communication orale et la communication électronique ?		
Dans la communication écrite, privilégie-t-on l'affichage ?		
Dans la communication écrite, existe-t-il un journal d'entreprise ?		
Dans la communication orale, tient-on des séminaires ou des conférences d'entreprise ?		
Dans la communication orale, utilise-t-on l'audiovisuel notamment sous forme de vidéos ?		
Dans la communication électronique, utilise-t-on l'intranet ?		
Dans la communication électronique, l'entreprise a sa propre newsletter ?		
Quelque-soit le mode de communication interne utilisé, expose-t-on les résultats de l'entreprise ?		
L'entreprise utilise-t-elle la communication interne pour transmettre des informations à son personnel ?		
L'entreprise utilise-t-elle la communication interne pour expliquer ses orientations stratégiques ?		
L'entreprise utilise-t-elle la communication interne pour motiver les collaborateurs ?		
L'entreprise considère que la communication interne permet de rapprocher la direction des salariés ?		
L'entreprise considère que la communication interne permet de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information ?		
4.3 Climat social		
L'entreprise surveille et analyse son climat social ?		
Si oui, mesure-t-elle l'absentéisme ?		
Le taux d'absentéisme obtenu est-il analysé ?		
Les facteurs en liaison avec l'environnement de travail sont identifiés ?		
L'entreprise prend-elle ses responsabilités pour les traiter ?		
Les facteurs en liaison avec la vie personnelle sont identifiés ?		
L'entreprise les prend-elle en considération pour bien concilier vie professionnelle – vie sociale ?		
L'entreprise mesure-t-elle le turn-over ?		
Le taux de turn-over est-il analysé ?		
Les facteurs en liaison avec les conditions de travail sont identifiés ?		
L'entreprise prend-elle ses responsabilités pour les traiter ?		
Les facteurs en liaison avec la gestion de l'emploi (salaires, régime indemnitaire, promotions, gestion de carrières) sont identifiés ?		
L'entreprise les prend-elle en considération la gestion de l'emploi pour maîtriser le taux du turn-over ?		
Réalise-t-on périodiquement une enquête de satisfaction du personnel ?		
A travers cette enquête, mesure-t-on le taux de satisfaction du personnel ?		
Analyse-t-on les causes d'une bonne performance en matière de satisfaction du personnel ?		
Essaye-t-on de pérenniser les causes de la bonne performance ?		
Analyse-t-on les causes d'une mauvaise performance en matière de satisfaction du personnel ?		
Engage-t-on les actions appropriées pour améliorer la satisfaction du personnel ?		
Existe-t-il un système de tableaux de bord au sein de l'entreprise ?		
Si oui, dans tableau de bord mesure-t-on la performance sociale ?		
Compare-t-on les résultats économiques à la performance sociale ?		

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ- ل	المقدمة
ب	تمهيد
ث	الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية
ج	فرضيات الدراسة
ج	اهداف البحث
ح	أهمية البحث
ح	منهجية البحث
ح	التدقيق وفق المزيج الاجتماعي
خ	نموذج الدراسة
د	حدود الدراسة
ذ	صعوبات الدراسة
ر	محتوى الدراسة
ر	الدراسات السابقة

فهرس المحتويات

01	الفصل الأول: تطور مفهوم ومجالات تدخل التدقيق الاجتماعي
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفهوم التدقيق الاجتماعي
03	المطلب الأول: نشأة وتطور التدقيق الاجتماعي
05	المطلب الثاني: التعريف الأكاديمي للتدقيق الاجتماعي
07	المطلب الثالث: التعاريف المهنية للتدقيق الاجتماعي
09	المبحث الثاني: أدوار وأهداف وأنواع التدقيق الاجتماعي
09	المطلب الأول: الأدوار المختلفة للتدقيق الاجتماعي
14	المطلب الثاني: أهداف التدقيق الاجتماعي
17	المطلب الثالث: مستويات التدقيق الاجتماعي
18	تدقيق المطابقة
19	تدقيق الفعالية
20	التدقيق الاستراتيجي
21	المبحث الثاني: التدقيق الاجتماعي على ضوء النظريات النظم
21	المطلب الأول: المقاربة التعاقدية
22	نظرية حقوق الملكية:

فهرس المحتويات

23	نظرية تكاليف الصفقات:
23	نظرية الوكالة:
23	نظرية أصحاب المصالح:
23	نظرية الاتجاه المعاكس:
24	المطلب الثاني: المقاربة الموقفية
27	المطلب الثالث: المقاربة المعرفية
29	المبحث الرابع: التطبيقات الجديدة للتدقيق الاجتماعي في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات
29	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات
29	ظهور وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات
32	مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
32	التعاريف الأكاديمية
35	التعاريف المهنية
37	علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات
38	المطلب الثاني: دور المواصفات القياسية الأيزو في التوجهات الجديدة للتدقيق الاجتماعي
38	مفهوم المواصفات
40	مفهوم التقييس

فهرس المحتويات

- 40 دور وأهمية التقييس بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
- 41 مواصفات القياسية التي تهتم بالتدقيق الاجتماعي
- 42 المواصفات القياسية القابلة للإشهاد الصادرة عن منظمة الأيزو
- 42 المواصفة القياسية أيزو 9001 إصدار 2015 الخاصة بإدارة الجودة
- 44 المواصفة القياسية الأيزو 14001 إصدار 2015 الخاصة بالإدارة البيئية
- 45 المواصفة القياسية 45001 للصحة والسلامة المهنية
- 45 المواصفة SA 8000 الخاصة بالمساءلة الاجتماعية
- 46 4.2 المواصفة القياسية غير قابلة للإشهاد الصادرة عن منظمة الأيزو - الأيزو
-26000
- 47 البعد الاجتماعي للمواصفات القياسية
- 52 مكانة الموارد البشرية في المواصفات القياسية
- 48 الموارد البشرية حسب ما جاء في المواصفة القياسية الأيزو 9001 إصدار 2015
- 49 الموارد البشرية حسب ما جاء في المواصفة القياسية الأيزو 14001 إصدار 2015
- 50 الموارد البشرية حسب ما جاء في المواصفة القياسية الأيزو 45001 إصدار 2020
- 50 الموارد البشرية في مواصفة المسائلة الاجتماعية SA8000
- 51 الموارد البشرية في المواصفة القياسية الأيزو 26000
- 52 إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المواصفات القياسية

فهرس المحتويات

52	المطلب الثالث: مكانة التدقيق الاجتماعي في منظومة التقييس
52	مكانة التدقيق الاجتماعي في المواصفات القابلة للإشهاد
52	1.1 مكانة التدقيق الاجتماعي في المواصفات القابلة للإشهاد التابعة لمنظمة الأيزو
54	1.2 مكانة التدقيق الاجتماعي في مواصفة المساءلة الاجتماعية SA 8000
55	مكانة التدقيق الاجتماعي المواصفات القياسية غير القابلة للإشهاد
57	خلاصة الفصل
59	الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
59	مقدمة الفصل
60	المبحث الأول: سياسة التوظيف
60	المطلب الأول: مفهوم سياسة التوظيف
60	تعريف سياسة التوظيف
61	أهمية وأهداف سياسة التوظيف
62	المطلب الثاني: المداخل النظرية المرتبطة بسياسة التوظيف
64	نموذج ميشيغان MICHIGAN
66	نموذج هارفارد HARVARD
70	المطلب الثالث: الممارسات التي تدخل ضمن سياسة التوظيف

فهرس المحتويات

70	التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات للموارد البشرية
70	مفهوم التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
72	أهمية التسيير التنبئي للوظائف بالنسبة لعملية التوظيف والاستقطاب
72	مخطط التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات
73	الاستقطاب والاختيار
73	مفهوم الاستقطاب
73	أهمية الاستقطاب
74	خطوات عملية الاستقطاب
77	المبحث الثاني: سياسة الأجور
77	المطلب الأول: ماهية سياسة الأجور
77	تعريف الأجر
78	مفهوم سياسة الأجور
79	انعكاسات سياسة الأجور على السياسات الأخرى للموارد البشرية
80	علاقة سياسة الأجور بسياسة التوظيف
80	علاقة سياسة الأجور بتثمين الموارد البشرية
81	العوامل المتحكمة في تحديد الأجر

81	العوامل الخارجية
82	العوامل الداخلية
82	المطلب الثاني: سياسة الأجور على ضوء نظريات النظم
84	المطلب الثالث: نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
84	المبادئ التي يقوم عليها نظام الأجور
86	تركيبية الأجر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
91	المبحث الثالث: سياسة تهمين الموارد البشرية
91	المطلب الأول: مفهوم سياسة التهمين
92	مفهوم سياسة التهمين
92	المطلب الثاني: سياسة تهمين الموارد البشرية في الفكر التنظيبي
92	النظرية الموقفية وتهمين الموارد البشرية
93	نظرية رأسمال البشري
97	نظرية النمو الداخلي
97	مدخل الموارد والكفاءات
98	نظرية الموارد
99	مقاربة الكفاءات:

فهرس المحتويات

100	مقاربة المعرفة
101	التيار التطوري
102	نظرية القدرات الديناميكية
104	المطلب الثالث: الممارسات التي تدخل ضمن سياسة التثمين
104	التدريب
106	تقييم العاملين
106	2.1 مفهوم تقييم العاملين
107	2.2 أهمية التقييم
109	تحسين ظروف العمل
111	المبحث الرابع: سياسة المشاركة
111	المطلب الأول: مفهوم سياسة المشاركة
112	المطلب الثاني: سياسة المشاركة في الفكر التنظيمي
112	المدرسة الكلاسيكية
113	مدرسة العلاقات الانسانية
115	المدارس الحديثة
115	النظرية الظرفية

فهرس المحتويات

116	نظرية معمارية المنظمات
117	المطلب الثالث: الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة
117	الاتصال الداخلي
117	المشاركة العمالية
121	المشاركة في اتخاذ القرار
122	المشاركة المالية
124	المشاركة في الحوار الاجتماعي
125	خصوصيات سياسة المشاركة في الواقع الجزائري
125	مشاركة العمال في الإدارة والتسيير
127	المشاركة في ترقية الحوار الاجتماعي
129	مشاركة العمال في الأرباح
131	خلاصة الفصل
133	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
133	مقدمة الفصل
134	المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة
134	المطلب الأول: مجمع جايكا GEICA

134	تقديم مجمع جاىكا
135	الموقع التنافسي لمجمع جاىكا
136	درجة اهتمام مجمع جاىكا بتحسين ممارساته الإدارية
138	المطلب الثاني: التعريف بأنشطة فروع المجمع
138	شركات الدراسات الهندسية
139	مخابر الأشغال العمومية
143	المطلب الثالث: خصوصيات الموارد البشرية في فروع مجمع جاىكا
143	المبحث الثاني: نموذج الدراسة
143	المطلب الأول: التعريف بنهج المزيج الاجتماعي
145	المطلب الثاني: التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي
146	المطلب الثالث: قياس أثر متغيرات العمل ومتغيرات النتائج
146	قياس أثر متغيرات العمل
146	فعالية وفاعلية ممارسات سياسة التوظيف
147	قياس فعالية وفاعلية ممارسات سياسة الأجور
147	قياس فعالية وفاعلية سياسة التثمين
148	قياس فعالية سياسة المشاركة

فهرس المحتويات

148	قياس متغيرات النتائج
149	قياس المناخ الاجتماعي
149	قياس صورة وسمعة المؤسسة
150	قياس الأداء الاقتصادي
151	المبحث الثالث: الأدوات المستعملة في التدقيق
151	المطلب الأول: استبيانات التدقيق
153	المطلب الثاني: جمع البيانات من سجلات ووثائق الفروع
154	المطلب الثالث: المقابلات والمحاورات الشخصية
156	المبحث الرابع: أدوات الدراسة
156	المطلب الأول: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية:
156	تطوير استبيان التدقيق
158	حساب المؤشرات
158	فهم وتفسير النتائج
159	اختبار فرضيات الدراسة
161	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لاستبيان التدقيق
165	المطلب الثالث: تحليل المؤشرات الكمية مرتبطة بأداء إدارة الموارد البشرية

فهرس المحتويات

168	خلاصة الفصل
169	الفصل الرابع: تدقيق ممارسات الموارد البشرية لمجمع جاىكا GEICA
170	مقدمة الفصل
171	المبحث الأول: تدقيق ممارسات التوظيف وفق نهج المزيج الاجتماعي
171	المطلب الأول: تدقيق التخطيط للموارد البشرية
174	نقاط القوة ونقاط الضعف
174	1.1 نقاط القوة
174	1.2 نقاط الضعف
174	مستويات التطبيق لأنشطة التخطيط للموارد البشرية
178	المطلب الثاني: تدقيق إدارة مرونة الموارد البشرية
180	نقاط القوة ونقاط الضعف
180	1.1 نقاط القوة
180	نقاط الضعف
180	مستويات التطبيق لأنشطة التخطيط للموارد البشرية
182	المطلب الثالث: تدقيق استقطاب الموارد البشرية
184	نقاط القوة ونقاط الضعف

184	نقاط القوة
185	نقاط الضعف
185	مستويات التطبيق لأنشطة الاستقطاب
187	المبحث الثاني: تدقيق الأجور وفق نهج المزيج الاجتماعي
187	المطلب الأول: تدقيق التفاوض الجماعي
189	نقاط القوة ونقاط الضعف
189	1.1 نقاط القوة
189	1.2 نقاط الضعف
189	مستويات التطبيق لأنشطة التفاوض الجماعي
191	المطلب الثاني: تدقيق نظام الحوافز
193	نقاط القوة ونقاط الضعف
193	1.1 نقاط القوة
193	1.2 نقاط الضعف
194	مستويات التطبيق لأنشطة نظام الحوافز
196	المطلب الثالث: تدقيق إدارة الكتلة الأجرية
197	نقاط القوة ونقاط الضعف

فهرس المحتويات

197	1.1 نقاط القوة
197	1.2 نقاط الضعف
197	مستويات التطبيق لأنشطة إدارة الكتلة الأجرية
200	المبحث الثالث: تدقيق سياسة التثمين وفق نهج المزيج الاجتماعي
200	المطلب الأول: تدقيق التدريب
202	نقاط القوة ونقاط الضعف
202	1.1 نقاط القوة
202	1.2 نقاط الضعف
202	مستويات التطبيق لأنشطة التدريب
204	المطلب الثاني: تدقيق تقييم العاملين
206	نقاط القوة ونقاط الضعف
206	1.1 نقاط القوة
206	1.2 نقاط الضعف
207	مستويات التطبيق لأنشطة تقييم العاملين
208	المطلب الثالث: تدقيق ظروف العمل
212	نقاط القوة ونقاط الضعف

فهرس المحتويات

212	1.1 نقاط القوة
213	1.2 نقاط الضعف
214	مستويات التطبيق لأنشطة تحسين ظروف العمل
218	المبحث الرابع: تدقيق ممارسات المشاركة وفق نهج المزيج الاجتماعي
221	المطلب الأول: تدقيق ممارسات الحوار الاجتماعي
222	نقاط القوة ونقاط الضعف
222	1.1 نقاط القوة
222	1.2 نقاط الضعف
222	مستويات التطبيق لأنشطة الحوار الاجتماعي
225	المطلب الثاني: تدقيق ممارسات الاتصال الداخلي
227	نقاط القوة ونقاط الضعف
227	1.1 نقاط القوة
227	1.2 نقاط الضعف
228	مستويات التطبيق لأنشطة الاتصال الداخلي
230	المطلب الثالث: تدقيق إدارة المناخ الاجتماعي
232	نقاط القوة ونقاط الضعف

232	1.1 نقاط القوة
233	1.2 نقاط الضعف
233	مستويات التطبيق لأنشطة المشاركة العمالية
236	خاتمة الفصل
237	الفصل الخامس: تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا
238	مقدمة الفصل
239	المبحث الأول: تقييم فعالية سياسة التوظيف المنتهجة من طرف فروع مجمع جايكا
239	المطلب الأول: تركيبة الموارد البشرية
239	1. تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية
241	2. تركيبة الموارد البشرية حسب الأعمار
245	3. تركيبة الموارد البشرية حسب الأقدمية
248	4. تركيبة الموارد البشرية حسب الجنس
250	5. الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة
253	المطلب الثاني: إدارة الكفاءات
254	المطلب الثالث: حركية العمال
257	المبحث الثاني: تقييم فعالية سياسة الأجور المتبعة من طرف مجمع جايكا
257	المطلب الأول: قياس العدالة الاجرية
257	1. حساب compa-ratio
258	2. قياس الفوارق الاجرية
259	المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على الأجور
259	1. أثر تركيبة الموارد البشرية على الأجور
260	2. أثر الأقدمية على الأجر

فهرس المحتويات

261	المطلب الثالث: أهمية الجزء المتغير في سياسة الأجور
261	1. الأجر الثابت
262	2. الأجر المتغير
263	المبحث الثالث: تقييم فعالية سياسة التثمين المطبقة من طرف فروع مجمع جايكا
263	المطلب الأول: تقييم أداء ممارسات التدريب
268	المطلب الثاني: تقييم أداء ممارسات تقييم العاملين
270	المطلب الثالث: تقييم أداء ممارسات تحسين ظروف العمل
272	المبحث الرابع: تقييم فعالية سياسة المشاركة المتبعة من طرف فروع جايكا
272	المطلب الأول: تقييم ممارسات الحوار الاجتماعي
273	المطلب الثاني: تقييم ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار
275	المطلب الثالث: تقييم ممارسات المشاركة المالية
277	خلاصة الفصل
278	الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
279	مقدمة الفصل:
280	المبحث الأول: قياس الأثار غير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية لفروع مجمع جايكا
281	المطلب الأول: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على المناخ الاجتماعي فروع مجمع جايكا
283	المطلب الثاني: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على صورة وسمعة فروع مجمع جايك
285	المطلب الثالث: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي لفروع مجمع جايكا
288	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
288	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى – مستويات أداء سياسة التوظيف
289	1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي
291	2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية
292	3. القرار

فهرس المحتويات

292	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية – مستويات أداء سياسة الأجور
292	1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي:
294	2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية
294	3. القرار
295	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة – مستويات أداء سياسة التثمين -
295	1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي
297	2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية
297	3. القرار
298	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة – مستويات أداء سياسة المشاركة -
298	1. النتائج وفق سلم التقييم الوظيفي
299	2. النتائج على ضوء حساب المؤشرات الكمية
300	3. القرار
301	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
301	المطلب الأول نتائج الدراسة النظرية
301	1. التدقيق الاجتماعي
301	2. سياسات إدارة الموارد البشرية
301	2.1 سياسة التوظيف
302	2.2 سياسة التثمين
303	2.3 سياسة الأجور
304	2.4 سياسة المشاركة
305	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
305	1. سياسة التوظيف
306	2. سياسة الأجور
307	3. سياسة التثمين
308	4. سياسة المشاركة

فهرس المحتويات

308	المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
308	1. نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الأجنبية الغربية
308	1.1 النتائج المتفق عليها
309	1.2 النتائج المختلف فيها
309	2. نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات العربية
309	2.1 النتائج المتفق عليها
310	2.2 النتائج المختلف فيها
310	3. نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الجزائرية
310	3.1 النتائج المتفق عليها
310	3.2 النتائج المختلف فيها
311	المبحث الرابع: توصيات الدراسة
311	المطلب الأول: التوصيات ذات البعد الاستراتيجي
312	المطلب الثاني: توصيات تخص ادماج بعض الممارسات الغائبة
312	1. توصيات موجهة لكل الفروع باستثناء فرع SETS
313	2. توصيات موجهة لباقي الفروع
313	المطلب الثالث: توصيات قصيرة المدى وتخص تحسين بعض الممارسات الموجودة
314	خلاصة الفصل
	الخاتمة
315	قائمة المراجع
319	قائمة الجداول
342	قائمة الأشكال
350	الملاحق
372	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه تطبيقات التدقيق الاجتماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد تناولت حالة ثمانية فروع التابعة لمجمع جايكا GEICA المختص في تقديم خدمات المراقبة والمساعدة في إنجاز البنية التحتية للوطن. لقد تناول البحث بالدراسة كل الممارسات التي تدخل ضمن السياسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية وهي التوظيف والأجور والتمكين والمشاركة. في هذا البحث تم الاستعانة بنموذج المزيج الاجتماعي كتطبيق من تطبيقات التدقيق الاجتماعي لما تتوفر فيه من أدوات تساعد على الوقوف على وضعية إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أنه باستثناء سياسة الأجور التي تمتاز بأداء جيد، فإن السياسات الثلاثة الأخرى أداؤها جيد ضعيف وتحتاج إلى تحسين.

قدم البحث جملة من الحلول منها ما هو استعجالي نظرا لمجالات القصور المتوصل إليها ومنها ما يمس السياسات ومنها ما له علاقة بالبعد الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التدقيق؛ التدقيق الاجتماعي؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ نهج المزيج الاجتماعي؛ المؤسسة الاقتصادية

Abstract:

The study aimed to identify the role that social auditing applications play in improving human resource management practices. It focused on eight branches of the GEICA Group, which specializes in providing monitoring and assistance services for the country's infrastructure. The research examined all the practices that fall within the four policies of human resource management, recruitment, wage, development, and participation. The social mix model was used in this study as an application of social auditing tools that help determine the status of human resource management.

The study found that except for the wage policy, which has a good performance, the other three policies have weak performance and need improvement. The study presented a range of solutions, some of which are urgent due to the areas of shortcomings identified, and some are related to policies and strategic dimensions.

Keywords: audit, social auditing, human resource management practices, social mix approach, economic enterprise.

Résumé :

La présente étude a pour objet de mettre le point sur le rôle que peuvent jouer les différentes pratiques de l'audit social dans le but d'améliorer les pratiques de la gestion des ressources humaines. L'étude a touché huit des neuf filiales appartenant au groupe GEICA spécialisée dans les prestations de services de contrôle et d'assistance dans la réalisation des infrastructures du pays. L'étude a porté sur toutes les pratiques qui appartiennent aux quatre politiques de gestion des ressources humaines et qui sont la gestion de l'emploi, les salaires, la valorisation et la participation. Dans cette étude, le modèle du Mix social a été utilisé pour faire l'audit des pratiques étudiées.

L'étude a conclu qu'à l'exception de la politique des salaires, les trois autres politiques sont d'une efficacité et d'une performance en deçà de ce qui est attendu d'elles. Plusieurs recommandations ont été proposées dont celles qui revêtent le caractère urgent et d'autres sont d'ordre stratégiques.

Mots-clés : audit ; audit social ; pratiques de gestion des ressources humaines ; Mix social ; entreprise économique