

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة -

رقم التسجيل...

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
مدرسة الدكتوراه : اقتصاد ومناجمت  
تخصص : تسيير الموارد البشرية

الموضوع

دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية - الخروب -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير.

إشراف الأستاذ:  
أ. د/ عبد العزيز شرابي

إعداد الطالبة:  
ويلية فريدة

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة قسنطينة	رئيسا	أستاذة محاضرة	د. فهيمة باديسي
جامعة قسنطينة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد العزيز شرابي
جامعة قسنطينة	عضوا	أستاذ محاضر	د. نور الدين زعييط
جامعة قسنطينة	عضوا	أستاذ محاضر	د. ناجي بن حسين

السنة الجامعية: 2011-2012

## شكر و تقدير

\* شكر لا يحصى بعدد مخلوقاتك يا من لا يقدر على ثناءه أحد و هو الواحد الأحد.  
\* شكر مقدم و موصول لأستاذي الفاضل الدكتور "عبد العزيز شرابي" على كل نصيحة و كل جهد و كل توجيه بارك الله فيه و له.

\* أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور ناجي بن حسين الذي لم يدخر أي جهد أو نصيحة تمكّن من توجيه هذا العمل في السياق الصحيح، و أدعو الله عزّ و جل أن يجازيه خير الثواب الدنيا و الآخرة

\* الشكر المسبق لكل أعضاء اللجنة المناقشة لهذه المذكرة على كل الوقت الذي يقضون و التصحيحات التي يجرون و النصائح التي يقدمون.

\* كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والاحترام، والتقدير إلى كل إدارات وعمال ومسؤولي مؤسسة نفطال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود وعلى رأسهم مديرية الموارد البشرية على كل التسهيلات التي قدموها لي خلال فترة تواجدي بالمؤسسة.

\* الشكر و العرفان إلى كل من ساعدني و شجعني على إنجاز هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء أسمى التقدير و الاحترام.

إهداء

إلى والدي العزيزين أبي و أمي

حفظهما الله

إلى زوجي و أخواتي

و جميع عائلتي

إلى كل من جمعني بهم

المحبة و الصداقة و الأخوة

إلى كل من جمعني بهم

مقاعد الدراسة و مجالس العمل

أهدي ثمرة جهدي

فريدة

# فهرس المحتويات

❖ شكر و تقدير

❖ إهداء

❖ فهرس المحتويات

❖ فهرس الأشكال

❖ فهرس الجداول

❖ فهرس الملاحق

1..... المقدمة

## 1-الإطار العام للميزانية الاجتماعية

5..... تمهيد

6..... 1-1 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

6..... 1-1-1 ماهية المسؤولية الاجتماعية

6..... 1-1-1-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية

8..... 1-1-1-2 أهمية المسؤولية الاجتماعية

9..... 1-1-1-3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية

11..... 1-1-2 الأداء الاجتماعي

11..... 1-2-1-1 مفهوم الأداء الاجتماعي

12..... 1-2-2-1 أبعاد الأداء الاجتماعي

13..... 1-2-3-1 عناصر الأداء الاجتماعي

15..... 1-2-4-1 قياس الأداء الاجتماعي

16..... 1-3-1-1 ماهية وظيفة الموارد البشرية

16..... 1-3-1-1 مفهوم وظيفة الموارد البشرية

17..... 1-3-2-1 التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

21..... 1-3-3-1 أهداف وظيفة الموارد البشرية

22..... 1-3-4-1 الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

27..... 1-2-1-2 ماهية تسيير الموارد البشرية

27..... 1-2-1-1 مفهوم تسيير الموارد البشرية

27.....	1-1-2-1 تعريف تسيير الموارد البشرية
29.....	1-2-2-1 أهداف تسيير الموارد البشرية
30.....	1-2-1-3 أنشطة تسيير الموارد البشرية
32.....	1-2-2 نماذج و تطبيقات تسيير الموارد البشرية
34.....	1-2-2-1 النموذج النظمي لتسيير الموارد البشرية
36.....	1-2-2-2 نموذج Mizet et Pichault لتسيير الموارد البشرية
41.....	1-2-3 التحديات الجديدة لتسيير الموارد البشرية
43.....	1-3 ماهية الميزانية الاجتماعية
43.....	1-3-1 مفهوم الميزانية الاجتماعية
43.....	1-1-3-1 تعريف الميزانية الاجتماعية
45.....	1-3-1-2 أهداف و أسباب وضع الميزانية الاجتماعية
46.....	1-3-3-1 المقاربات الدولية للميزانية الاجتماعية
49.....	1-3-1-4 استخدامات الميزانية الاجتماعية
50.....	1-3-2-2 أنواع الميزانية الاجتماعية
50.....	1-3-2-1 الميزانية المجتمعية
51.....	1-3-2-2 الميزانية الاجتماعية المؤسسة
51.....	1-3-2-3 الميزانية الاجتماعية الفردية
54.....	1-3-3-1 عناصر الميزانية الاجتماعية
54.....	1-3-3-1 العمالة
59.....	1-3-3-2 الأجور و الأعباء الملحقة
62.....	1-3-3-3 ظروف الصحة و السلامة المهنية
63.....	1-3-3-4 ظروف العمل الأخرى
64.....	1-3-3-5 التكوين
65.....	1-3-3-6 العلاقات المهنية
67.....	1-3-3-7 ظروف الحياة الأخرى
69.....	الخلاصة

## 2- مساهمة الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية

- تمهيد.....70
- 1-2 كيفية إعداد الميزانية الاجتماعية.....71
- 1-1-2 دور نظام المعلومات الاجتماعي في إعداد الميزانية الاجتماعية.....71
- 1-1-1-2 ماهية نظام معلومات الموارد البشرية.....71
- 2-1-1-2 ماهية نظام المعلومات الاجتماعي.....74
- 3-1-1-2 تنظيم نظام المعلومات الاجتماعي في المؤسسة.....80
- 4-1-1-2 تشغيل نظام المعلومات الاجتماعي.....83
- 2-1-2 مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في إعداد الميزانية الاجتماعية.....84
- 1-2-1-2 ماهية لوحة القيادة الاجتماعية:.....84
- 2-2-1-2 مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية.....89
- 3-2-1-2 ربط لوحة القيادة الاجتماعية بالميزانية الاجتماعية.....86
- 3-1-2 إجراءات إعداد الميزانية الاجتماعية.....92
- 1-3-1-2 تحديد المسؤوليات.....92
- 2-3-1-2 البحث عن المعلومات.....93
- 3-3-1-2 مسارات إعداد الميزانية الاجتماعية.....95
- 2-2 مؤشرات الميزانية الاجتماعية.....98
- 1-2-2 المؤشرات الاجتماعية.....98
- 1-1-2-2 تعريف المؤشرات الاجتماعية.....98
- 2-1-2-2 اختيار المؤشر.....99
- 3-1-2-2 استعمال المؤشرات الاجتماعية.....100
- 2-2-2 إعداد مؤشرات الميزانية الاجتماعية.....101
- 1-2-2-2 قائمة مؤشرات الميزانية الاجتماعية.....101
- 2-2-2-2 طبيعة مؤشرات الميزانية الاجتماعية.....106
- 3-2-2-2 عرض المؤشرات الميزانية الاجتماعية.....109
- 3-2-2 مؤشرات تسيير الموارد البشرية.....110
- 1-3-2-2 المؤشرات الاجتماعية لوظيفة الموارد البشرية.....110

112.....	2-3-2-2	مساهمة المؤشرات الاجتماعية في وظيفة الموارد البشرية.
113.....	3-3-2-2	مؤشرات متابعة تسيير الموارد البشرية.
115.....	3-2	استخدامات مؤشرات الميزانية الاجتماعية.
115.....	1-3-2	تحليل مؤشرات الميزانية الاجتماعية.
115.....	1-1-3-2	الميزانية الاجتماعية أداة معلومات.
171.....	2-1-3-2	الميزانية الاجتماعية أداة تخطيط.
117.....	3-1-3-2	الميزانية الاجتماعية أداة دعم الحوار الاجتماعي.
118.....	4-1-3-2	الميزانية الاجتماعية أداة قيادة و تسيير في المؤسسة.
120.....	2-3-2	التشخيص الاجتماعي للميزانية الاجتماعية.
120.....	1-2-3-2	فحص المعلومات المتاحة.
120.....	2-2-3-2	دراسة خصائص المؤسسة.
123.....	3-2-3-2	تقييم السياسات الاجتماعية.
134.....	3-3-2	الميزانية الاجتماعية و مراقبة تسيير الموارد البشرية.
135.....	1-3-3-2	تحديد التوجهات.
135.....	2-3-3-2	صياغة التوجهات.
135.....	3-3-3-2	البحث عن المؤشرات.
136.....	4-3-3-2	تحديد الهدف المعياري.
136.....	5-3-3-2	تبني خطة العمل.
136.....	6-3-3-2	قياس الانجازات.
137.....	7-3-3-2	حساب و تحليل الانحرافات.
137.....	8-3-3-2	المقاييس التصحيحية.
138.....		الخلاصة.

3- دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نפטال  
الوكالة التجارية الخروب

139.....	تمهيد.....
140.....	1-3 التشخيص العام لمؤسسة نפטال " الوكالة التجارية " الخروب.....
140.....	1-1-3 الإطار العام لمؤسسة نפטال.....
140.....	1-1-1-3 تعريف و مهام شركة نפטال.....
141.....	2-1-1-3 مؤسسة نפטال " الوكالة التجارية " الخروب.....
147.....	3-1-1-3 محيط "مقاطعة الوقود" .....
148.....	2-1-3 وظيفة الموارد البشرية في مقاطعة الوقود.....
148.....	1-2-1-3 الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية.....
150.....	2-2-1-3 العملاء المستخدمين لوظيفة الموارد البشرية.....
151.....	3-2-1-3 دور وظيفة الموارد البشرية.....
151.....	3-1-3 أساليب تسيير الموارد البشرية في مقاطعة الوقود.....
152.....	1-3-1-3 إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمقاطعة الوقود.....
152.....	2-3-1-3 نمط تسيير الموارد البشرية.....
154.....	3-3-1-3 التسيير التنبؤي للموارد البشرية.....
158.....	2-3 إعداد الميزانية الاجتماعية للوكالة التجارية مقاطعة الوقود.....
159.....	1-2-3 إعداد الميزانية الاجتماعية للسنوات 2008- 2009- 2010.....
159.....	1-1-2-3 نظام المعلومات الموارد البشرية لمقاطعة الوقود.....
163.....	2-1-2-3 آلية تشغيل نظام المعلومات الموارد البشرية في المقاطعة.....
164.....	3-1-2-3 نظام المعلومات الموارد البشرية المعتمد على حواسيب الإلكترونية.....
166.....	4-1-2-3 مساهمة البرامج المعلوماتية في تسيير الموارد البشرية.....
168.....	2-2-3 لوحة القيادة الاجتماعية.....
169.....	1-2-2-3 مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المقاطعة.....
169.....	2-2-2-3 لوحة القيادة الاجتماعية للعمالة.....

172.....	3-2-2-3 لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالتكوين
175.....	4-2-2-3 ربط لوحة القيادة بإعداد الميزانية الاجتماعية
176.....	3-2-3 مسارات انجاز الميزانية الاجتماعية
177.....	1-3-2-3 تحضير مؤشرات للميزانية الاجتماعية
178.....	2-3-2-3 حساب مؤشرات الميزانية الاجتماعية
182.....	3-3-2-3 تقديم الميزانية الاجتماعية
189.....	3-3 مساهمة الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية في مقاطعة الوفود
189.....	1-3-3 تحليل معلومات المتاحة في الميزانية الاجتماعية
189.....	1-1-3-3 هيكل العمالة في مقاطعة الوفود
194.....	2-1-3-3 ظروف العمل و السلامة المهنية
195.....	3-1-3-3 سلوكيات الموارد البشرية
197.....	2-3-3 تقييم سياسات تسيير الموارد البشرية
197.....	1-2-3-3 سياسة العمالة
202.....	2-2-3-3 السياسة الأجرية
203.....	3-2-3-3 سياسة الصحة و السلامة المهنية
204.....	4-3-3-3 سياسة إدارة وقت العمل
206.....	5-3-3-3 سياسة التكوين
207.....	6-3-3-3 سياسة العلاقات المهنية
208.....	7-3-3-3 سياسة الالتزامات الاجتماعية
209.....	3-3-3 إجراء المقارنات في الزمن
209.....	1-3-3-3 عرض عام للعمالة
216.....	2-3-3-3 التكوين
220.....	3-3-3-3 الغياب
222.....	الخلاصة
223.....	الخاتمة
228.....	فهرس المراجع
235.....	الملاحق
244.....	الملخص

## ❖ فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll	10
2-1	الهيكل المركزي لمديرية الموارد البشرية	23
3-1	الهيكل اللامركزي لمديرية الموارد البشرية	24
4-1	هيكل تنظيمي موزع داخل و خارج المؤسسة	24
5-1	أهداف تسيير الموارد البشرية	30
6-1	نموذج النظامي لتسيير الموارد البشرية	35
7-1	تحديات الجديدة لتسيير الموارد البشرية	42
8-1	مكونات الميزانية الاجتماعية الفردية	53-52
1-2	أبعاد المعلومة الاجتماعية	76
2-2	هيكل نظام المعلومات الاجتماعي	79
3-2	مركزية نظام المعلومات الاجتماعية	78
4-2	لا مركزية نظام المعلومات الاجتماعية	79
5-2	المركزية الجزئية نظام المعلومات الاجتماعية	80
6-2	مساهمة المعلومة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية	91
7-2	دائرة المعلومة الاجتماعية	92
8-2	مسار وإجراءات إعداد الميزانية الاجتماعية	97
9-2	المؤشرات الاجتماعية لوظيفة الموارد البشرية	112
10-2	استخدامات مؤشرات الميزانية الاجتماعية	119
1-3	الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود	143
2-3	الهيكل التنظيمي لمصلحة الإعلام والتسيير	144
3-3	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	145
4-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والوسائل العامة	146
5-3	الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية	148
6-3	العملاء المستفيدين من خدمات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة	150
7-3	مراحل التسيير التنبؤي للموارد البشرية بمؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود"	155
8-3	كيفية ربط قاعدة البيانات الموارد البشرية بمهام وظيفة الموارد البشرية	163
9-3	الشبكة الداخلية لمقاطعة الوقود	165
10-3	الشبكة المركزية لمؤسسة نפטال	165
11-3	منحنى تطور إجمالي عدد العمالة للسنوات 2008_2009_2010	172
12-3	منحنى عرض لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين سنة 2010	174
13-3	ربط وحدة القيادة الاجتماعية بإعداد الميزانية الاجتماعية	176
14-3	هرم الأعمار لمقاطعة الوقود سنة 2010	191
15-3	هرم الأقدمية	193
16-3	عرض عام للعمالة	209
17-3	توزيع العمالة حسب الفئات العمرية	211
18-3	توزيع العمالة حسب الأقدمية لسنوات 2008-2009-2010	213

## ❖ فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الرئيسية و الفرعية	1-1
12	نموذج ثلاثي أبعاد الأداء الاجتماعي لـ Carroll	2-1
14	عناصر الأداء الاجتماعي	3-1
26	ادوار وظيفة الموارد البشرية	4-1
28	الفروقات بين تسيير المستخدمين، تسيير الأفراد، تسيير الموارد البشرية	5-1
33	نماذج تسيير الموارد البشرية	6-1
39	نموذج Mizet et Pichaut تسيير الموارد البشرية	7-1
68	عناصر الميزانية الاجتماعية	8-1
88	نموذج للوحة القيادة الاجتماعية	1-2
106	مؤشرات الميزانية الاجتماعية و كيفية حسابها	2-2
109	توزيع العمالة حسب الأعمار	3-2
110	أسباب الخروج حسب الصنف المهني	4-2
115-114	مؤشرات متابعة تسيير الموارد البشرية	5-2
127	اهتمامات و توجهات سياسة التكوين	6-2
157	تحقيق مخطط تخطيط العمالة المتوقعة لسنة 2010	1-3
158	أدوات التسيير للموارد البشرية بمؤسسة نفضال "مقاطعة الوقود"	2-3
170	لوحة القيادة الاجتماعية للعمالة الدائمة لشهر جانفي 2010	3-3
170	لوحة القيادة الاجتماعية لدخول العمالة الدائمة لشهر جانفي 2010	4-3
171	لوحة القيادة الاجتماعية لخروج العمالة الدائمة لشهر جانفي 2010	5-3
173	لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين لشهر جانفي 2010	6-3
175	لوحة القيادة الاجتماعية السداسية للتمهين لسنة 2010	7-3
175	لوحة القيادة الاجتماعية السداسية تكاليف التمهين لسنة 2010	8-3
188-182	عرض الميزانية الاجتماعية للسنوات 2010-2009-2008	9-3
190	توزيع العمالة حسب الأعمار (5 سنوات)	10-3
191	توزيع العمالة حسب الجنس و الصنف المهني لسنة 2010	11-3
192	توزيع العمالة حسب الأقدمية و الصنف المهني	12-3
194	توزيع أسباب حوادث العمل المؤدية لتوقف العمل لسنة 2010	13-3
195	توزيع العمالة حسب فرق العمل لسنة 2010	14-3
196	توزيع أسباب خروج العمالة لسنة 2010	15-3
197	توزيع الغياب حسب السبب لسنة 2010	16-3
200	توزيع العمالة حسب مستويات التأهيل للسنوات 2010-2009-2008	17-3
209	تطور العمالة الإجمالية حسب الأصناف المهنية	18-3
210	توزيع العمالة حسب الفئات العمرية	19-3
212	توزيع العمالة حسب الأقدمية لسنوات 2010-2009-2008	20-3

214	تطور متوسط العمر و الأقدمية بمقاطعة الوقود	21-3
215	توزيع العمالة حسب نوع عقد العمل	22-3
216	توزيع العمالة الخارجية	23-3
216	تطور مرونة العمل داخل المقاطعة	24-3
217	تطور مؤشرات التكوين في مقاطعة الوقود	25-3
218	تطور الحجم الساعي للتكوين في مقاطعة الوقود	26-3
219	متوسط الحجم الساعي للتكوين المتواصل	27-3
219	متوسط تكلفة التكوين في المقاطعة	28-3
220	تطور مؤشرات الغياب في مقاطعة الوقود	29-3

### ❖ فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
235	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	1
236	احتياجات المؤسسة لليد العاملة المؤهلة	2
237	بطاقة وصف الوظيفة	3
238	مدخلات برنامج تسيير الموارد البشرية	4
241	البطاقة الشاملة	5
242	مخرجات برنامج تسيير الموارد البشرية	6

المقدمة

## المقدمة

أصبحت المؤسسة الجزائرية نتيجة التغيرات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية مطالبة باجراء مجموعة من الإصلاحات الهيكلية التي جاءت تلبية لمتطلبات الإصلاح الاقتصادي، إلا أنها وجدت نفسها أمام تحديات فرضت عليها أنماط تسيير جديدة لتدارك الصعوبات و مواجهتها و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها والمحافظة على بقائها، فأصبحت إعادة الهيكلة و تأهيل المؤسسات الجزائرية أمرا حتميا، إلا أن نتائج تلك البرامج أدت إلى تدهور الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية بسبب عمليات التسريح التي مست شريحة واسعة، فزادت الإضرابات و طلبات تحسين ظروف العمل و زيادة ضغوطات المنظمات النقابية مما أدى بالمؤسسات إلى ضرورة تبني مناهج تسييرية بديلة لحل المشاكل و اتخاذ القرارات بالاعتماد على بعض الأدوات المشخصة للوضعية الاجتماعية للموارد البشرية كالميزانية الاجتماعية والتي تمثل مجموعة من المعلومات و البيانات الرقمية تخص سياسات تسيير الموارد خلال فترة زمنية معينة و ذلك لإعادة تحقيق التوازن الاجتماعي إذ تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة لدعم الحوار الاجتماعي بين الشركاء الاجتماعيين الداخليين و الخارجيين من خلال ما توفره من معلومات تسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

### **1- طبيعة وأهمية الموضوع:**

تتجلى أهمية الموضوع في إطاره النظري و التطبيقي في توظيف الميزانية الاجتماعية كأداة للتعريف بالمؤسسة بصفة عامة و تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، و إعطاء صورة عن مختلف وظائفها و اعتبارها نظاما متكاملا للمعلومات الاجتماعية من أجل قياس الأداء الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية، و تدعيم الحوار الاجتماعي، بالإضافة إلى حاجة المؤسسات الجزائرية لتطبيق نموذج جديد لتسيير مواردها البشرية يعتمد على تحليل الميزانية الاجتماعية و مؤشراتهما في تشخيص خصائص الاجتماعية للمؤسسة و تقييم سياساتها الاجتماعية.

تناولت الدراسات و البحوث الأكاديمية العديد من المواضيع حول أنماط تسيير الموارد البشرية إلا أنها لم تعطي أهمية كبيرة للميزانية الاجتماعية و علاقتها بتسيير الموارد البشرية مما زاد من أهمية الموضوع.

### **2- أسباب اختيار الموضوع:**

تعود إلى أسباب العلمية التالية :

✓ الرغبة في دراسة مواضيع جديدة باعتبار الميزانية الاجتماعية وثيقة إلزامية قانونية في بعض الدول المتقدمة و التي خصت بدراسات كثيرة و محاولة الاستفادة من نتائجها لتدارك التأخر الحاصل في المؤسسة الجزائرية؛

✓ الرغبة الشديدة في التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في إعداد الميزانية الاجتماعية و كيفية مساهمتها في تسيير الموارد البشرية تشخيص الوضعية الاجتماعية.

✓ الرغبة الشخصية للتعلم أكثر في مجال تسيير الموارد البشرية.

### 3- التساؤل الأساسي:

تمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

**ما مدى مساهمة الميزانية الاجتماعية في تحسين تسيير الموارد البشرية؟**

### 4- التساؤلات الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع عملنا على تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماهي أنماط تسيير الموارد البشرية و مدى ملاءمتها لدور وظيفة الموارد البشرية؟

✓ كيف يساهم نظام المعلومات الاجتماعي و لوحة القيادة الاجتماعية في توفير المعلومات المطلوبة؟

✓ كيف يتم استخدام مؤشرات الميزانية الاجتماعية في التشخيص و مراقبة التسيير الاجتماعي؟

✓ ماهو دور الميزانية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية؟

### 5- الفرضيات:

و قصد الإجابة على هذه التساؤلات تم اعتماد الفرضيات التالية:

❖ يحدد نمط تسيير الموارد البشرية دور و خصائص وظيفة الموارد البشرية، حيث إذا تبنت المؤسسة النموذج الهدي لتسيير الموارد البشرية يكون دور الوظيفة إداريا، في حين إذا كان النموذج المعتمد هو التعاقد فيكون دور الوظيفة خبير التنفيذ، أما النموذج الشخصي لتسيير الموارد البشرية يجعل من الوظيفة شريكا استراتيجيا.

❖ يعتبر نظام معلومات الاجتماعي القاعدة المغذية للميزانية الاجتماعية؛

❖ تقوم الميزانية الاجتماعية من خلال تحليل مؤشراتها في تشخيص و مراقبة تسيير الموارد البشرية؛

❖ تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة تسيير إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### 6- منهجية البحث و أدوات جمع البيانات :

تستدعي طبيعة الموضوع استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الدراسة التي تتدرج ضمن الدراسات السسيواقتصادية و مجال تسيير الموارد البشرية و نذكر منها:

- **المنهج الوصفي التحليلي** : وهذا من أجل تحديد المدخل العام للميزانية الاجتماعية، و ذلك بغرض توضيح الجوانب المكونة لها، و كيفية ربطها بنظام المعلومات الاجتماعي، و تحليل مؤشراتها قصد معرفة دورها في تسيير الموارد البشرية، أما في الجانب التطبيقي فتتم مقارنة الميزانية الاجتماعية على مدى ثلاث سنوات، و استخدام بعض الأدوات الاحصائية من أجل التعمق في التحليل.

**-منهج دراسة حالة:** و تم اعتماد هذا المنهج في تحليل وتحديد دور الميزانية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، فقمنا بإجراء الدراسة على مستوى مؤسسة نפטال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود -الخروب- .  
و لتحقيق هذه المنهجية تم اللجوء إلى الأدوات التالية :

✓ المسح المكتبي بهدف تحليل مختلف المفاهيم النظرية.

✓ المقابلة مع رئيس مديرية الموارد البشرية و مختلف رؤساء المصالح لجمع المعلومات اللازمة  
و استخدام وثائق و مستندات المؤسسة.

#### **7- أهداف البحث:**

نهدف من وراء هذا البحث إلى معرفة الجوانب الأساسية للميزانية الاجتماعية، كيفية إعدادها و تطويرها و تحويل استخداماتها من أداة توفير معلومات و تدعيم الحوار الاجتماعي إلى أداة لتسيير الموارد البشرية.  
أما من الناحية التطبيقية فيهدف إلى إظهار أهمية الميزانية الاجتماعية لمسييري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، و كيفية استخدامها في تحسين تسيير الموارد البشرية.

#### **8- خطة البحث:**

للإجابة على التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول الأول و الثاني نظري و الثالث تطبيقي (دراسة حالة)، كمايلي:

الفصل الأول: فتطرقنا للمسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي كمدخل يوضح البيئة التي تم اعتماد الميزانية الاجتماعية فيها، و معرفة وظيفة الموارد البشرية و مختلف أنماط تسييرها، و ماهية الميزانية الاجتماعية.  
الفصل الثاني : أبرزنا من خلاله كيفية تحضير الميزانية الاجتماعية، و التي تبدأ بتعريف مصادر المعلومات و كيفية جمعها من خلال التطرق إلى نظام المعلومات الاجتماعي، و مسارات إنجازها، و كيفية بناء و استخدام مؤشراتها في تسيير الموارد البشرية.  
و يتضمن مايلي :

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة مؤسسة نפטال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود حيث تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة، أهم فروعها و هيكلها التنظيمية، إذ قمنا بإعداد الميزانية الاجتماعية للسنوات 2008-2009، و حساب، عرض، و تحليل مؤشرات الميزانية الاجتماعية و قياس الانحرافات للتوصل إلى اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الاجتماعية للموارد البشرية في المؤسسة.

#### **9- البيليوغرافيا**

في الشق النظري للبحث اعتمدنا بصفة كبيرة على الكتب، والمجلات، الرسائل والأطروحات، المقالات البحوث، الملتقيات أو ما توفر في مواقع شبكة الانترنت.

أما الشق التطبيقي فقد تطلبت الدراسة إعداد مقارنة بين ما هو نظري و ما هو موجود في الواقع الجزائري

## 10- حدود الدراسة

و قد تمت الدراسة في الإطار التالي:

- الإطار الزمني :وكانت دراستنا تخص الفترة 2008-2009-2010؛
- الإطار المكاني : تمت بمؤسسة نفضال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود الخروب.

الجانِب النَّظْرِي

## الإطار العام للميزانية الاجتماعية

### الفصل: 1

- المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية
- المبحث الثالث: ماهية الميزانية الاجتماعية

## 1-الإطار العام للميزانية الاجتماعية

### تمهيد

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها نشاطها إلى تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، إلا أنها تحدث من خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على المجتمع، مما دفع بالمؤسسات إلى محاولة إدماج الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية و التعبير عن الالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف لصالح المجتمع، يترتب على هذا النوع من المسؤولية قيام المؤسسة الاقتصادية بعمليات اجتماعية تضمن التعادل بين العائد و التكلفة الاجتماعية بينها وبين المجتمع .

يشير الأداء الاجتماعي إلى تلك النشاطات التي تهدف إلى تغطية المساهمة الاجتماعية و بالتالي يتم قياس درجة تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من خلال قياس أدائها الاجتماعي.

نتيجة التغيرات الحاصلة أصبحت وظيفة الموارد البشرية إحدى الوظائف التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية، و تبني معايير جديدة لتسيير الموارد البشرية، تتماشى مع تغيير الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة من الدور الإداري إلى الدور الاستراتيجي، مما دعت الحاجة إلى وجود أداة تعكس الأداء الاجتماعي للمؤسسة ألا و هي الميزانية الاجتماعية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

✓المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؛

✓ماهية تسيير الموارد البشرية؛

✓ماهية الميزانية الاجتماعية.

## 1-1 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها من المواضيع التي تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية الأكاديمية، و في إدارة هذه المؤسسات، إذ تشعبت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة، ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي.

### 1-1-1 ماهية المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح حيث حاولت المؤسسات جاهدة تعظيم أرباحها بكل الوسائل، لكن مع النقد المستمر لمفهوم تعظيم الأرباح ظهرت بوادر لأن تتبنى المؤسسة دورا ايجابيا اتجاه البيئة التي تعمل فيها.

### 1-1-1-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية

حتى وقتنا الراهن لم يتم وضع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل محدد، و قاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية ، حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها من طبيعتها الطوعية ومن هنا تعددت صور المبادرات تطبيقها حسب قدرة المؤسسة المالية و البشرية. و في ما يلي نتطرق لبعض المفاهيم الأساسية:

- تعريف Bowen<sup>1</sup> : تشير المسؤولية الاجتماعية إلى التزام رجال الأعمال عند تنفيذ السياسات لتحقيق أهداف المؤسسة مراعاة القيم التي يرغب فيها المجتمع .

- تعريف Guise<sup>2</sup> : تركز فكرة المسؤولية الاجتماعية على أن المؤسسة بجانب التزاماتها القانونية و الاقتصادية لها التزامات اتجاه المجتمع، حيث كان يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية هي تسخير كل موارد المؤسسة لتحقيق الربح في حدود احترام القانون، و حرية المنافسة بدون غش و بكل نزاهة و هذه المسؤولية موجهة للمساهمين فقط.

لكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يتوقف عند هذا الحد بل ظهر تيار نظرية أصحاب المصلحة ، حيث تفقد المؤسسة مشروعيتها إذا لم تلتزم بعلاقتها مع أصحاب المصلحة، نتيجة وجود العقد الضمني الذي يربطها بمحيطها<sup>3</sup>، و أصحاب المصلحة هم كل من يؤثر و يتأثر بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>-Jacques Igalens et Michel Joras, la responsabilité sociale de l'entreprise :comprendre, rédiger le rapport annuel, éditions d'organisation, Paris, France, 2002, p : 9.

<sup>2</sup> - Solange Tremblay, développement durable et communication, presse de l'université du Québec, 2007, p : 12.

<sup>3</sup>-Marie-Fr Guyonnaud, Frédérique Willard, du management environnemental au développement durable des entreprises, France : ademe, mars 2004, p :05.

- تعريف Strier<sup>1</sup> : المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المؤسسة في مجال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع، بما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون، و بصورة لا تضر بقيامها بوظائفها الأساسية لحصول على عائد مناسب من استثماراتاتها.

كما طرح Halms وجهة نظر أخرى و اعتبرها التزاما على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك بالمساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، خلق مناصب شغل و حل مشكلة الإسكان...

- تعريف Carroll<sup>2</sup> : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تدمج 4 مستويات من الالتزامات هي:

✓ الالتزامات القانونية؛

✓ الالتزامات الاقتصادية؛

✓ الالتزامات الأخلاقية؛

✓ الالتزامات الخيرة.

- تعريف Wood<sup>3</sup> : مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن يفهم إلا عن طريق ثلاثة مبادئ أساسية هي : الشرعية القانونية، المسؤولية اتجاه الرأي العام، والمسؤولية الإدارية.

- تعريف: Corporate social responsible<sup>4</sup> (CSR) : هي مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، الحفاظ على البيئة، وبهذا المعنى فالمسؤولية الاجتماعية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن أنشطة المؤسسة على البيئة الطبيعية و الاجتماعية.

إن الأفكار الأولى المقدمة لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية تنظر إليها من زاوية كونها أعمال خيرية و مبادرات إنسانية تقوم بها المؤسسة اتجاه المجتمع، و مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كالعولمة و التطور التكنولوجي و حقوق الإنسان، انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مفهوم ضيق للتعامل مع أحداث بيئية أنية إلى هدف يتم إدماجه في التخطيط الاستراتيجي .

من طرح السابق يمكن القول أنها: واجب و التزام من المؤسسة تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة في الاعتبار التوقعات طويلة المدى و التي يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين و بالبيئة، شرط أن يكون هذا التوجه طوعا متجاوزا للالتزامات القانونية.

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 49.

<sup>2</sup>- David Rolland, Pierre Gabrielle, la responsabilité social d'entreprise et finances, presse de l'université du Québec, Canada, 2004, p13.

<sup>3</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامرين، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>4</sup>-Solange Tremblay, Op .Cit, p : 43.

من التعاريف السابقة للمسؤولية الاجتماعية يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- ✓ التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛
- ✓ الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة تسييرها، وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلاً يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها؛
- ✓ الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضواً فيه؛
- ✓ الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييراً في ثقافة التسيير بها؛
- ✓ عنصر "الشفافية" والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق و ترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها؛
- ✓ القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأنها ستصبح (مؤسسة مواطنة) وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل فيه.

### 1-1-2 أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام يكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوط المفروضة عليها<sup>1</sup>، و تحقق المسؤولية الاجتماعية عدة مزايا للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي<sup>2</sup>:

❖ بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال باعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة؛
- ✓ من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- ✓ تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- ✓ كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

<sup>1</sup>-Alain Chauveau et Jean-Jacques Rosé, *l'entreprise responsable*, éditions d'organisation, Paris, France, 2003, p: 45.

<sup>2</sup>ظاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

❖ بالنسبة للمجتمع:

✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

✓ الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

❖ بالنسبة للدولة:

تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها، خدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية، و الاجتماعية، كما يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

**1-1-3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية**

يمكن توضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية من خلال الجدول التالي:  
الجدول (1،1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين
	التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- حماية المستهلك من المواد الضارة - حماية الأطفال صحياً و ثقافياً
	السلامة و العدالة	- التقليل من إصابات عمل - تحسين ظروف العمل و منح العمل لصغار السن - منع التمييز على أساس الجنس و الدين - توظيف المعوقين
	حماية البيئة	- منع التلوث بجميع أنواعه - صيانة المواد و تتميتها - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها
الاجتماعي	المعايير الأخلاقية و القيم الاجتماعية	- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الإنسان - احترام العادات و التقاليد و مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك
	نوعية الحياة	- نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره ص: 82

تدل الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية على وجود علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في عمل المؤسسة ومتطلبات المجتمع ، و خاصة في الأبعاد الاقتصادية، و القانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع، يجب تلبيتها من قبل المؤسسة فحين يتوقع المجتمع منها أن تلعب دورا أكبر في البعد الاجتماعي.

لذا يقترح Carroll نموذج هرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، لتوضيح الترابط بينها، وهو يقر في تعريفه للمسؤولية الاجتماعية كما ذكر سابقا على 4 أبعاد هي<sup>1</sup>:

✓ البعد الاقتصادي: و يستند إلى مبادئ المنافسة، والتطور التكنولوجي عن طريق احترام قوى المنافسة الحرة و الاستفادة من التكنولوجيا بما لا يلحق ضررا بالمجتمع؛

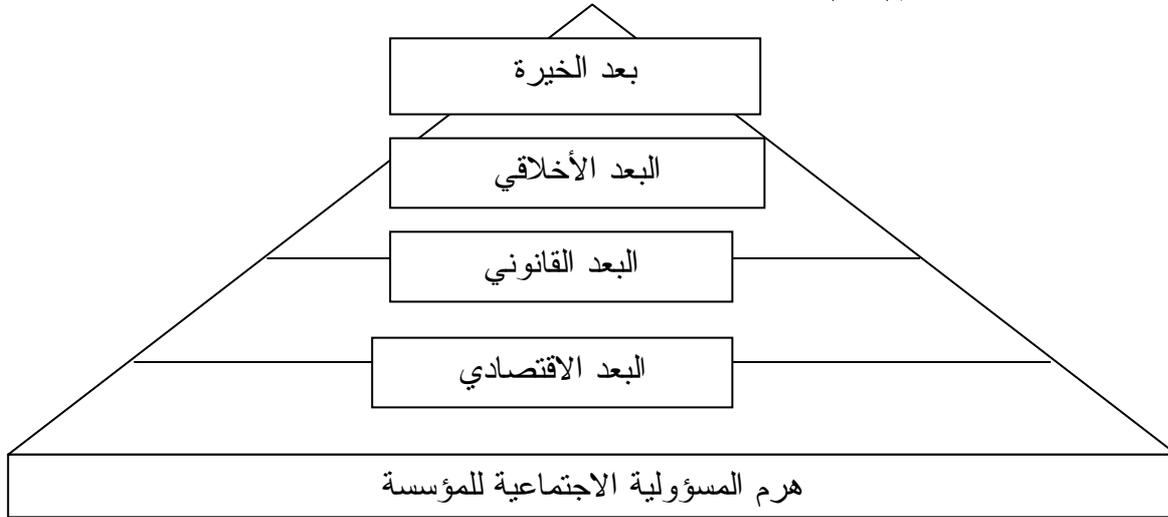
✓ البعد القانوني: يركز على أساس مبادئ حماية البيئة، السلامة المهنية، العدالة و قوانين حماية المستهلك؛

✓ البعد الأخلاقي: ويستند لمبادئ و معايير أخلاقية، الأعراف و القيم الاجتماعية؛

✓ بعد الخيرة: ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام.

و الشكل التالي يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll

#### الشكل رقم(1،1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll



المصدر Ibid. P : 67

و يشير نموذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll إلى مفهوم المسؤولية الشاملة<sup>2</sup> مع تباين ترتيبها وفق الأهمية، ووجهة نظر أصحاب المصلحة اتجاهها، حيث يركز أصحاب المؤسسة على البعد الاقتصادي و

<sup>1</sup>- David Rolland, Pierre Gabrielle, Op, Cit, P13.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، على موقع:

www.dahsha.com/old/viewarticle.php?id=533, consulté le 16/07/2008 à 10 : 54,taille :234ko,p :67.

الزبائن على البعد الأخلاقي، أما الموارد البشرية فتهمم بالبعد القانوني، و لكن المجتمع يعطي أهمية كبرى لبعد الخبرة.

و تحضر المنظمة الدولية للتقييس و المواصفات ISO شهادة ISO 26000<sup>1</sup> و التي توضح المبادئ الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية لجميع المؤسسات العامة و الخاصة على المستوى العالمي و شهادة ISO 26000 تخلق قيمة مضافة للمؤسسات التي تطبقها و هذا للأسباب التالية:

- ✓ تعمل على إجماع الآراء الدولية حول المسؤولية الاجتماعية و أبعادها؛
- ✓ إعطاء الطرق الصحيحة للتطبيق الفعال للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- ✓ نشر أفضل تجارب المؤسسات في مجال تطبيق الميزانية الاجتماعية.

### 1-1-2 الأداء الاجتماعي

يعتبر الأداء الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية، مفهومين متكاملين حيث يتم قياس درجة تبني المؤسسة لها من خلال قياس أدائها الاجتماعي، و في مايلي بعض مفاهيم الأداء الاجتماعي:

### 1-1-2-1 مفهوم الأداء الاجتماعي

هو يعتبر عند Clarson: قدرة المؤسسة على إدارة رضا مختلف أصحاب المصلحة. فحين ركز Wood في تعريفه على مبادئ المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>، و إجراءات التعديل الاجتماعي، و تأثير النشاطات الاقتصادية، و التي تساهم في ربط المؤسسة بالمجتمع.

كما يمكن تعريفه بأنه نتائج المؤسسة في المجالات التي ليست لها علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي<sup>3</sup>. أما candau فيركز في تعريفه للأداء الاجتماعي على مفهوم واسع للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف اصحاب المصلحة التي هي جزء من المحيط أي الموارد البشرية، و تطوير ظروف عملهم، و المساهمين، و المجتمع المحلي، و الحكومة<sup>4</sup>، أي التركيز على البعد الداخلي و الخارجي للأداء الاجتماعي.

يعرف Carroll الأداء الاجتماعي على أنه إدماج لثلاث أبعاد متفاعلة<sup>5</sup>:

- ✓ أصناف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- ✓ الاهتمامات الاجتماعية للمؤسسة؛

<sup>1</sup>- organisation internationale de normalisation, iso et la responsabilité sociale, site sur internet, <http://www.iso.org.2006/b86.htm>, consulté le 14/04/2008 a 12 :35.

<sup>2</sup>- Frimousse Et Peretti, perception et vision de l'audit social par les drh du Maghreb, site sur internet, [http://ios2005.free.fr/actes/PDF/frimousse\\_peretti.pdf](http://ios2005.free.fr/actes/PDF/frimousse_peretti.pdf), consulté le 22/04/2008 a 09 :12, taille : 123ko.

<sup>3</sup>-SAULQUIN J. -Y. Et SCHIER G, responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ?, revue des sciences de gestion, n° 223, janvier-février 2007, p : 59.

<sup>4</sup>- Pierre candau, audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, Vuibert, Paris, France, 1989, p : 35.

<sup>5</sup>- David Rolland ,Op.Cit,P :11

✓ الإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة اتجاه تلك الاهتمامات.

### 1-1-2 أبعاد الأداء الاجتماعي

لقد وضعت نماذج عديدة لتوضيح أبعاد الأداء الاجتماعي منها:

#### ❖ أبعاد الأداء الاجتماعي حسب Carroll<sup>1</sup>:

✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: و يضم مختلف أصناف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع بالإضافة إلى المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، و الخيرة، و يرتبط هذا البعد بجهود المؤسسة لتحسين صورتها في بيئة أعمالها.

✓ الاهتمامات الاجتماعية للمؤسسة: و تضم كل اهتمامات المؤسسة في المجال الاجتماعي و المتعلقة بالبيئة، و السلوكيات الأخلاقية عند اتخاذ القرار، أمن المنتج، و المساهمين...

✓ تنفيذ الأداء الاجتماعي: هذا البعد يمثل ردود فعل المؤسسة لتلك الاهتمامات و القضايا الاجتماعية و هو مرتبط بالتفاعل التنظيمي بين المشاكل الاجتماعية و طريقة التعامل معها من قبل إدارة المؤسسة، و في هذا البعد يتم الاعتماد على معايير كمية و قياسات الأداء الاجتماعي، و مؤشرات أداء ... (حسب نوع إجابة المؤسسة للقضايا الاجتماعية) و يوضح الجدول التالي: أبعاد الأداء الاجتماعي Carroll (1979)

الجدول (2،1): نموذج ثلاثي أبعاد الأداء الاجتماعي لـ Carroll

عناصر الأبعاد	أبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مسؤولية الخيرة</li> <li>✓ مسؤولية الأخلاق</li> <li>✓ مسؤولية القانونية</li> <li>✓ مسؤولية الاقتصادية</li> </ul>	أشكال المسؤولية الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المستهلكين</li> <li>✓ المساهمين</li> <li>✓ التمييز و التفرقة</li> <li>✓ المحيط</li> <li>✓ أمن المنتج</li> <li>✓ أمن العمل</li> </ul>	الاهتمامات الاجتماعية للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ردود فعل المؤسسة</li> <li>✓ سلوك نشيط</li> <li>✓ سلوك متساهل</li> <li>✓ سلوك دفاعي</li> <li>✓ سلوك متفاعل</li> </ul>	تنفيذ الأداء الاجتماعي

المصدر: David Rolland , Op.Cit, P: 13

<sup>1</sup>-Ibid, P : 12.

❖ أبعاد الأداء الاجتماعي حسب المدة الزمنية

- الأداء الاجتماعي في المدى القصير و المتوسط:

✓ **الفعالية الاجتماعية:**<sup>1</sup> و تقيس درجة تحقيق الأهداف الاجتماعية مثل: تحقيق معدل غياب منخفض، احترام مراحل مخطط التكوين، أو الوصول إلى الحوافز الأجرية، أي التركيز على مؤشرات محددة والتي تتطلب قاعدة بيانات واسعة صناعية، إدارية، تجارية...، و بالتالي فالأداء الاجتماعي حسب الفعالية يمثل مرجعية لتأثير السياسات الاجتماعية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة، و مدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

✓ **الكفاءة الاجتماعية:** مهما كان نوع المؤسسة فإن الأداء الاجتماعي حسب الكفاءة هي العلاقة الزمنية بين النتائج المحققة و الوسائل المستخدمة أي مردود العمل الاجتماعي و يقاس الأداء الاجتماعي في إطار الكفاءة بـ :

نتائج محققة من قبل الفرد، مجموعة أفراد، فريق عمل...

الأداء الاجتماعي حسب الكفاءة<sup>3</sup> =

متوسط الوقت أو تكلفة المستخدمة في تحقيق نتائج

- الأداء الاجتماعي في المدى الطويل

إن اهتمام المؤسسة بالأداء الاجتماعي في المدى القصير و المتوسط غير كافي لأن تحقيق الكفاءة و الفاعلية في مدى القصير يجعل المؤسسة ساكنة في مستوى معين، و هنا تحتم الضرورة إلى تطوير الأداء الاجتماعي في المدى الطويل<sup>4</sup>، من خلال تطوير القدرات المستدامة مرتبط بـ:

✓ خلق و تراكم رأس المال الفكري و المعرفة.

✓ قدرة و مرونة التعامل مع التغيير في الاهتمامات الاجتماعية.

**1-1-2-3 عناصر الأداء الاجتماعي**

حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى الأداء الاجتماعي و لكنهم يتباينون في ترتيبها ورغم ذلك فإن بعضها يأتي في أولوية متقدمة مثل المالكون، العاملين، العملاء، المجتمع، و تحدد أشكال الأداء الاجتماعي تجاه كل فئة من الفئات في ضوء الأهداف المحددة. و الجدول التالي يلخص عناصر الأداء الاجتماعي:

1- يقول Druker بأن الفعالية هي حسن اختيار الاهداف الصحيحة.

2- Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, France, 1999, P : 251.

3- الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المحققة و الوسائل المستخدمة في تحقيقها

4- *Ibid*, p : 232.

الجدول (1، 3): عناصر الأداء الاجتماعي

شكل الأداء الاجتماعي	فئة الأداء الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحقيق الربح</li> <li>✓ زيادة حجم المبيعات</li> <li>✓ حماية أصول المؤسسة</li> <li>✓ تعظيم قيمة السهم</li> </ul>	1-المالكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رواتب و اجور مجزية</li> <li>- فرص التقدم و الترقية</li> <li>- تدريب و تطوير مستمر</li> <li>- عدالة وظيفية و ظروف عمل مناسبة</li> <li>- إجازات مدفوعة</li> <li>- إسكان العاملين ونقلهم</li> </ul>	2-العاملون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسعار مناسبة</li> <li>- سهولة الحصول على السلع و الخدمات</li> <li>- الإعلان الصادق</li> <li>- منتجات آمنة عند الاستعمال</li> </ul>	3-العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة عادلة و نزيهة</li> <li>- معلومات صادقة و آمنة</li> <li>- عدم سحب العاملين من الأخر بوسائل غير نزيهة</li> </ul>	4-المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استمرارية في التوريد</li> <li>- تطوير استخدامات المواد الموردة</li> <li>- تسديد الالتزامات المالية و صدق في التعامل</li> </ul>	5-الموردون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توظيف المعوقين</li> <li>- المساهمة في دعم البنى التحتية</li> <li>- خلق فرص عمل جديدة</li> <li>- دعم الأنشطة الاجتماعية</li> <li>- المساهمة في حالة الطوارئ و الكوارث</li> <li>- احترام العادات و التقاليد السائدة</li> </ul>	6-المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة</li> <li>- الاستخدام الأمثل العادل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها</li> <li>- تطوير الموارد و صيانتها</li> </ul>	7-البيئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بالتشريعات و القوانين و التوجيهات الصادرة من الحكومة</li> <li>- احترام تكافؤ الفرص في التوظيف</li> <li>- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها</li> <li>- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة</li> <li>- المساعدة في إعادة التأهيل و التكوين</li> </ul>	8- الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك</li> <li>- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة</li> <li>- احترام دور النقابات العمالية</li> <li>- التعامل الصادق مع الصحافة</li> </ul>	9- جماعات الضغط الاجتماعي

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره ص :25.

إن ما يعقد دور إدارة المؤسسة في تبني الأداء الاجتماعي ينطلق من فكرة عدم التوازن بين أهداف مؤسسة و توقعات أصحاب المصلحة، و هنا يتطلب الأمر أن تجرى المؤسسة دراسات مستقبلية تعمل على تبيان الفروقات بين الأهداف من خلال قياس أدائها الاجتماعي تجاه كل الهيئات و تقييم مدى فعاليته.

### 1-1-2-4 قياس الأداء الاجتماعي

إن وفاء المؤسسة بأداء مسؤولياتها الاجتماعية و الإفصاح عن نتائج أدائها الاجتماعي يحتم عليها قياسه، تقييمه و مقارنته بالأهداف الاجتماعية ، حيث أن الإفصاح عن نتائج الأداء الاجتماعي للمؤسسة لم يعد اختياراً مطروحاً إنما أصبح أمراً إجبارياً حتى بدون وجود نص قانوني ملزم بذلك<sup>1</sup>. وتجد المؤسسة صعوبة في قياس الأداء الاجتماعي حيث يمكن إرجاعها لعشوائية المصطلحات و المفاهيم<sup>2</sup>، فحين يقرر Davenport أن: السبب الرئيسي لعدم تقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسة هو الإجماع حول معايير القياس، و منهجية جمع البيانات، و يمكن تلخيص بعض أسباب صعوبة قياس الأداء الاجتماعي إلى<sup>3</sup>:

- ✓ صعوبة تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي؛
  - ✓ عدم وجود وحدة مشتركة للقياس؛
  - ✓ غياب النصوص التشريعية الملزمة لقياس و الإفصاح نتائج الأداء الاجتماعي؛
  - ✓ ضرورة وجود معايير فنية لقياس و مراجعة تلك الأنشطة الاجتماعية؛
  - ✓ عدم وجود أسس لإقامة نظام محاسبي لمجالات الأداء الاجتماعي؛
  - ✓ الفروقات في تحديد مجالات الأداء الاجتماعي حيث كل يحددها: الجمعية القومية للمحاسبين NAA بـ 4 مجالات<sup>4</sup>:
  - ✓ تفاعل المشروع مع المجتمع؛
  - ✓ تنمية الموارد البشرية؛
  - ✓ المساهمة في التنمية الموارد الطبيعية و البيئية؛
  - ✓ الارتقاء بمستوى جودة السلع و الخدمات المقدمة.
- و يحددها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بـ 6 مجالات:

✓ مجال البيئة؛

✓ مجال الموارد غير المتجددة؛

<sup>1</sup> - محمد نبيل علام، حدود المسؤولية الاجتماعية: إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي، مجلة الإدارة العامة ، العدد 62، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية، 1991، ص: 16.

<sup>2</sup> -David Rolland, Op.Cit, P: 44.

<sup>3</sup> -Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond, la responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, finance contrôle stratégie – volume 7, n° 1, mars 2004, p : 31.

<sup>4</sup> -Tramontane Romilda, les approches critiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, revue française de gestion, n° 74, juin-juillet-août, 2000, p : 12.

✓ مجال الموارد البشرية؛

✓ مجال الموردين؛

✓ مجال العملاء و المنتجات؛

✓ مجال المجتمع.

كل تلك الأسباب تنتج اختلافات في مقاييس قياس الأداء الاجتماعي و الوسائل المستخدمة في ذلك.

و يحدد J, Iglens<sup>1</sup> خمسة وسائل لقياس الأداء الاجتماعي:

1- تحليل محتوى التقارير السنوية و تقارير الحوار الاجتماعي (تقارير التنمية المستدامة، تقارير المواطنة،

تقارير ثلاثية الأداء، الميزانية الاجتماعية)؛

2- المحيط و البيئة من خلال قياس المسؤولية الاجتماعية؛

3- المؤشرات المحصلة عن طريق قائمة الأسئلة؛

4- مؤشرات السمعة؛

5- المعلومات الناتجة من الوكالات الوطنية المجتمعية.

كما يضاف التدقيق الاجتماعي، المراجعة الاجتماعية، و الميزانية الاجتماعية كأدوات لقياس الأداء

الاجتماعي<sup>2</sup> على مستوى كل هياكل وظيفة الموارد البشرية.

### 3-1-1 وظيفة الموارد البشرية

وردت تعاريف مختلفة لوظيفة الموارد البشرية، ركزت أغلبها على الدور و المهمة التي تؤديها داخل المؤسسة

وفيما يلي يتم التعرض لبعض مفاهيم وظيفة الموارد البشرية:

#### 1-3-1-1 مفهوم وظيفة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لوظيفة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر

مختلفتين وهما: تقليدية، و حديثة.

فيرى أصحاب النظرة التقليدية أن وظيفة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشمل نواحي تنفيذية

كحفظ السجلات و الملفات...، و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير وظيفة الموارد البشرية و كذلك

هيكلها التنظيمي.

<sup>1</sup>-Sylvie Fauchoux et Isabelle Nicolaï, quels indicateurs pour la responsabilité sociale des entreprises, site sur internet, [www.annales.com/gc/2004/gc76/fauchoux42-54.pdf](http://www.annales.com/gc/2004/gc76/fauchoux42-54.pdf), consulté le 28/02/2008 à 17 : 30, taille : 43ko, p : 10.

<sup>2</sup>-Jose Allouche, Isabelle Huanlt, Op.Cit, P : 34.

أما من وجهة النظر الحديثة فإن وظيفة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة، و لها نفس أهمية الوظائف الأخرى ( الإنتاج، التسويق، التمويل... )، و أصبح لها دور استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و سيتم تقديم بعض التعاريف للوصول إلى الخصائص العامة لهذه الوظيفة:

عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم<sup>1</sup>.

تعرف أيضا بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها، تحفيزها، والحفاظ عليها مما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>.

و المقصود بالإدارة هنا هو الوحدة الإدارية أو التنظيمية التي تختص بشؤون الموارد البشرية أي يشير إلى الحيز الإداري المحدود في وظيفة الموارد البشرية، و ليس المقصود بالإدارة هنا التسيير أي يتم استخدام الإدارة بمعناها الوظيفي.

كما يمكن اعتبارها وظيفة في التنظيم و التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، و البحث عنها، تشغيلها، تدريبها، تقويتها و أخيرا الاستغناء عنها<sup>3</sup>.

و يستدل من التعاريف السابقة لوظيفة الموارد البشرية على مايلي:

- إن وظيفة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة و التي تختص باستخدام الموارد البشرية؛
- تتطوي الوظيفة على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و توجيه و مراقبة الموارد البشرية؛
- يتمثل الغرض النهائي لوظيفة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية و تحقيق أهداف المؤسسة؛
- وجود مجموعة من الأنشطة التي يؤديها: مثل تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب؛
- تمارس وظيفة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف بيئة متغيرة داخليا و خارجيا يجب أخذها بعين الاعتبار في تحقيق الفعالية المطلوبة.

### 1-1-3-2 التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

إن الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية لا يعتبر امرا حديثا، فقد تطورت هذه الوظيفة ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية كالإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية والتحويلات التي عرفتها المؤسسة، و ظروف العاملين الاقتصادية، الاجتماعية، أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع و مكانة إستراتيجية، و يمكن ذكر بعض الأسباب التي ساهمت في لتطورها:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 16.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 200 ص: 36.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 17

- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث؛
- الثورات العلمية و التقنية، خاصة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال، واليقظة التكنولوجية وما يتطلبه من موارد بشرية مؤهلة و قادرة على استيعاب هذه التغييرات و التطورات<sup>1</sup>؛
- التوسع الكبير في التعلم و زيادة فرص الثقافة أدى إلى زيادة الوعي في الموارد البشرية والذي تطلب وجود متخصصين ، ووسائل حديثة أكثر انسيابا للتعامل مع الموارد البشرية المؤهلة؛
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية؛
- تطور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع على العاملين و تلزم المؤسسات على تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

و سيتم إيجاز أهم المراحل التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية.

#### ❖ المرحلة 1: بداية ظهور الوظيفة: 1800-1950:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، و التي صاحبها إنشاء مصانع كبرى تحتاج ليد عاملة كبيرة غير متخصصة حيث كانت طريقة العمل تجريبية، و يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مراحل فرعية<sup>2</sup>:

✓ من 1800- 1914: لم تعرف وظيفة الموارد البشرية أين كان حجم المؤسسات صغير و عددها قليل لكن تميزت هذه الفترة بسن العديد من القوانين الاجتماعية مثل: عمل الأطفال: 1841، قانون منظمات النقابة (1884)، متقشية العمل (1874-1892)، فترة العمل (1900-1905)، الأمن و الحماية (1913)، و الوظيفة تتم بواسطة صاحب العمل، و في أحيان أخرى بواسطة موكلين يمكن أن يكون مدير المصنع أو محاسب الأجور الذي ينتمي للسكترارية العامة و بالتالي فإن الوظيفة لم تكن موجودة.

فحدد Fayol ستة وظائف للمؤسسة وهي:

- وظيفة الإدارة؛
- وظيفة تقنية؛
- وظيفة مالية؛
- وظيفة المحاسبة؛
- وظيفة الأمن.

و بالتالي فإنه لم يشر إلى وظيفة الأفراد لكنها تظهر في بعض الجوانب المتعلقة بالأمن و الصحة في العمل و التي أدمجها في وظيفتي الأمن و الإدارة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:25.

<sup>2</sup> - Jean-Marie Peretti, *ressources humaines*, 5<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, France, 2005, P : 4.

✓ من الحرب العالمية الأولى حتى 1936:

قبل الحرب العالمية تطورت الأنظمة و القوانين الاجتماعية مثل: المفاوضات الجماعية 1919، ساعات العمل اليومية 8 ساعات 1919، التأمينات الاجتماعية (1928-1930) و الملاحظ أن القوانين تتجه نحو الخدمات الاجتماعية، و بفضل هذا التطور و تزايد النقابات العمالية زادت احتياجات تسير الأفراد لتشمل (التكوين، التمهين، التوظيف) و الذي أدى إلى ظهور مديرية الأفراد، و ذلك مواكبة لتطبيق مبادئ الحركة العلمية للعمل أين تم تقسيم العمل حسب المهام و التخصص، و هذا ما تطلب تكوين أفضل، و التعرف على ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال.

✓ من 1936 إلى الحرب العالمية الثانية:

في الحرب العالمية الأولى ظهر الجيل الأول لوظيفة الموارد البشرية في شكل مديرية الأفراد، و التي تحولت إلى مصلحة الأفراد بعد تنامي ضغط النقابات العمالية، و التطور المتميز في التشريعات الاجتماعية، و تقدم علم النفس الصناعي و تطور مجال العلاقات الإنسانية Elten Mayo، و قد أوكلت لهذه المصلحة المهام التالية<sup>1</sup>: التوظيف (استقطاب)، تقييم المهام، مشاكل الأداء، و العلاقات المهنية.

❖ المرحلة الثانية: انطلاق الوظيفة: 1945-1980:

و التي تشمل الانطلاقة من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، و يمكن تجزئة هذه المرحلة إلى مراحل فرعية التالي:

✓ من 1945 \_ 1960:

بعد 1945 تم التوجه إلى أنشطة العلاقات الصناعية، و ظهر الجيل الثالث في شكل إدارة العلاقات الصناعية تجسيدا لأهمية الفعاليات الخاصة بالتعامل مع النقابات العمالية، و الذي أصبح أمرا مشروعاً و معترف به<sup>2</sup> حيث توسعت هيكل مصلحة الأفراد، و ظهور الجهات المهنية في إدارة الأفراد و أعطيت الأولوية لتكوين و المزايا الاجتماعية، و بعدها ظهرت الجيل الرابع، وظيفة الأفراد و التي يشير إلى الشمولية الوظيفية و السعي إلى تحقيق التفاوض على العقود الجماعية خاصة بعد استقرار أوضاع العاملين، و تغيير وضع النقابات و اضمحلال دورها السياسي و الاهتمام بالنواحي الاقتصادية للعاملين. و اشتملت وظيفة الأفراد على المهام التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -Jean-Marie Peretti, Op.Cit, P : 15 .

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 23.

<sup>3</sup> -Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 5 édition, Vuibert, Paris, France, 2005, P : 14.

➤ مجموعة الوظائف التقليدية: العمالة، التوظيف، الاختيار، تأهيل العمل، القوانين، السلوكيات، إدارة الأفراد؛

➤ مجموعة الوظائف الحديثة: التكوين، المعلومات، تنظيم المؤسسة؛

➤ الوظائف المرتبطة: الأمن الاجتماعي و التقاعد، ظروف الحياة في المؤسسة، طلب العمل.

✓ 1960 إلى 1980:

في بداية الستينات لم تتغير وظيفة الأفراد رغم تطور قوانين العمل، و حاجة المؤسسة إلى التطوير التنظيمي و تكيف العمل حسب حاجات العامل خاصة بعد انتشار الوعي العلمي، و تطور قطاع الخدمات، و هنا تم تقسيم الوظيفة إلى مجالين:

➤ مجال علاقات العمل؛

➤ مجال تسيير الأفراد.

و بداية الثمانينات تحولت وظيفة الأفراد إلى "وظيفة الموارد البشرية"، و تغيير التسمية هو تغيير في الأبعاد و التوجهات و التطبيقات<sup>1</sup>، حيث اعتبرت الفرد كمورد يجب تعظيم استخدامه، بعد ما كان تكلفة يجب تدنيها. أصبحت وظيفة الموارد البشرية مسؤولة فقط عن أعمال روتينية مثل: حفظ ملفات العاملين، و شملت أيضا التدريب و التنمية، وضع برامج التعويضات، التحفيز، و كذلك ترشيد العلاقات الإنسانية، علاقات العمل و اعتمدت على الإعلام الآلي في تسيير بعض الوظائف كالمعالجة الآلية للأجور.

❖ المرحلة الثالثة: الوظيفة في الوقت الحالي من 1980 إلى وقتنا الحالي:

اعتبرت وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية كباقي وظائف المؤسسة، و اتسعت هيكلها، مهامها، تأثرا بالمقاربة النظامية اعتبرت الوظيفة نظاما فرعيا من النظام الكلي، و الذي يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة و المتداخلة، بالتالي يعتمد نجاح الوظيفة في تحقيق أهدافها على الفهم الصحيح، و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء<sup>2</sup>، و تحقيق التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية مع التركيز على الملاءمة الداخلية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، و الملاءمة الخارجية في الاستجابة لمتطلبات البيئة من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية.

و يرى Bessyre إن وظيفة الموارد البشرية هي وجهة نظر معاصرة تعتبر الأفراد موارد يجب تعبئتها و تطويرها، و استثمارها من اجل تحقيق الأهداف، و منه تتحول الوظيفة إلى وظيفة إستراتيجية<sup>3</sup>. و هنا تم إعطاء الوظيفة البعد الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية و التي تتضمن مايلي:

<sup>1</sup>-Jean-Marie Peretti, Op.Cit, P :16.

<sup>2</sup>- علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص: 46.

<sup>3</sup>- Ibid, P : 18.

- ✓ الغاية التي تريد وظيفة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع الموارد البشرية؛
  - ✓ الرؤية التي تحددها الوظيفة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية؛
  - ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في مجالات التكوين، التوظيف و الرعاية الاجتماعية؛
  - ✓ السياسات المعتمدة في اتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الاجتماعية؛
  - ✓ الخطط الإستراتيجية لسد الفجوات و الوصول بالأداء إلى المستويات المحققة للأهداف؛
  - ✓ معايير المتابعة و التقييم لتحقيق من تنفيذ الإستراتيجية و الوصول إلى الأهداف المحققة .
- و بالتالي السعي إلى إدماج إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة، و قد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات، الالكترونيات و الاتصالات إلى تغيير كبير في هياكل و ممارسات الوظيفة، و ذلك بإدماج البرمجيات و تسهيل التعامل بالحاسب الآلي في مختلف المجالات فظهرت الحاجة إلى استخدام نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد على الإعلام الآلي، و تطوير الأنظمة الخبيرة لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالاختيار و التعيين.

### 1-1-3 أهداف وظيفة الموارد البشرية

- تعتبر الموارد البشرية موارد إستراتيجية في كل المؤسسات، و يتوقف بقاؤها و تحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدم بها ، لذا تولى اهتماما متزايدا بها، وتسعى إلى تحقيق أهدافها، و من هذا المنطلق فإن أهداف وظيفة الموارد البشرية هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة<sup>1</sup>.
- إن مدير الوظيفة يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، و المساهمة في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون لتحقيقها<sup>2</sup>.
- ليس من السهولة تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية مقارنة بمثيلاتها من الوظائف، لأنها تختلف اختلافا كبيرا فهي تعتمد في تحديد أهدافها على ما تقدمه إليها الإدارات من معلومات حول احتياجاتها من الموارد البشرية كما أن قدرات العاملين له أثر كبير في تحديد أهدافها.

و للوصول إلى تلك الأهداف فلا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- ✓ ماذا يتوقع العاملون من الإدارة العليا؟
- ✓ ماذا تتوقع الإدارة العليا من العاملين؟
- ✓ ماذا يتوقع كل من العاملين و الإدارة العليا من وظيفة الموارد البشرية ؟
- ✓ ماذا تتوقع وظيفة الموارد البشرية من الإدارة العليا؟

<sup>1</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص : 37.

<sup>2</sup> - Bernard Martory, Daniel Grazer, *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 4<sup>ème</sup> édition, édition dunod, Paris, France, 2001, P : 108.

<sup>3</sup> - محمد فاتح صالح، مرجع سبق ذكره ، ص : 26.

و من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة يمكن القول أن هناك نوعين من الأهداف:

أ- **الأهداف العامة:** و هو مرتبط بتعظيم إنتاجية التنظيم<sup>1</sup>، ويعتبر هدف أساسي لكل المؤسسات، و هو يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف التنظيم و تقييم مدى فعالي التنظيم، و مدى مساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف و المحافظة عليه كوحدة تسيير لمواجهة تحديات البيئة الداخلية و الخارجية، أي مساهمة وظيفة الموارد البشرية في استقرار التنظيم من خلال تحديد سياسات و إجراءات و برامج تساعد في تحسين ظروف العمل، و تقليل الصراع الداخلي و عادة ما يطلق على هذا الهدف ( الوقاية التنظيمية)<sup>2</sup>.

ب- **الأهداف الفرعية:** و يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:

✓ المطابقة النوعية و الكمية لاحتياجات من الموارد البشرية الحالية و المستقبلية للمؤسسة؛

✓ إدماج أهداف تحقيق المر دودية مع أهداف تطوير الموارد البشرية؛

✓ تحقيق التعاون الفعال بين الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة؛

✓ تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية، الأجور، التدريب و التطوير؛

✓ توفير ظروف عمل مناسبة، رعاية العاملين و تقديم خدمات ثقافية؛

✓ تكوين قوة عمل مستقرة ذات كفاءة عالية؛

✓ تعميم إيصال المعلومات و إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم؛

✓ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبدل أقصى الجهود.

أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإننا نجدها تقتفر إلى كثير من هذه الأهداف خاصة أهداف المرتبطة بالحفاظ على العاملين و زيادة رغبتهم على التفاني في العمل بسبب نقص التحفيز حتى المعنوي منه بل بالعكس يتساوى العامل المجتهد مع العامل العادي، وكذلك انخفاض الأجور مقارنة بالمؤسسات الأجنبية المنافسة.

### 1-3-4 الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

إن إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، يتطلب تحديد محتواها و موقعها، و أدوارها، و الطريقة التي تنظم بها لكي تؤدي جميع المهام الموكلة لها، وهناك عوامل ينبغي أخذها عند إنشاء الهيكل التنظيمي و نذكر منها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص: 64.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 65.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص: 104.

<sup>4</sup> Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, La fonction ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2000, p : 38.

- ✓ موقع الجهاز في الهيكل العام في المؤسسة و مستواها التنظيمي؛
- ✓ التنظيم الداخلي و الوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها؛
- ✓ تحديد العلاقات التنظيمية بينها و بين الإدارات الأخرى.

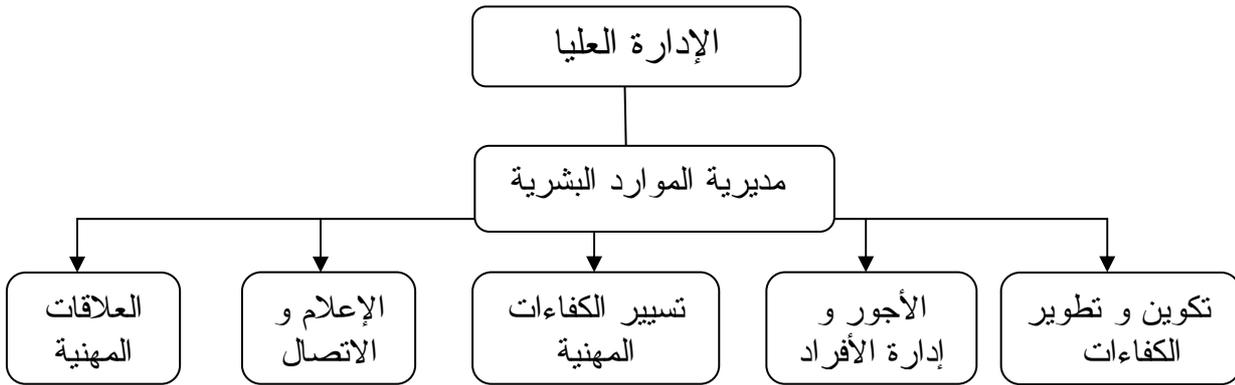
### 1-1-3-4-1 الهيكل الداخلي لوظيفة الموارد البشرية

ينبغي أن يراعى في تصميم الهيكل الداخلي لوظيفة الموارد البشرية عدة عوامل لتكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهدافها و التي يمكن تلخيصها في:

- ✓ حجم المؤسسة و عدد العاملين فيها ؛
- ✓ المركزية و اللامركزية في الوظيفة؛
- ✓ الإدارة الخارجية؛
- ✓ المسؤوليات و السلطة الهرمية .

❖ الهيكل المركزي لمديرية الموارد البشرية: و تأخذ الشكل التالي

الشكل رقم (1،2) الهيكل المركزي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: Jean-Marie Peretti, *Op.cit*, p 21

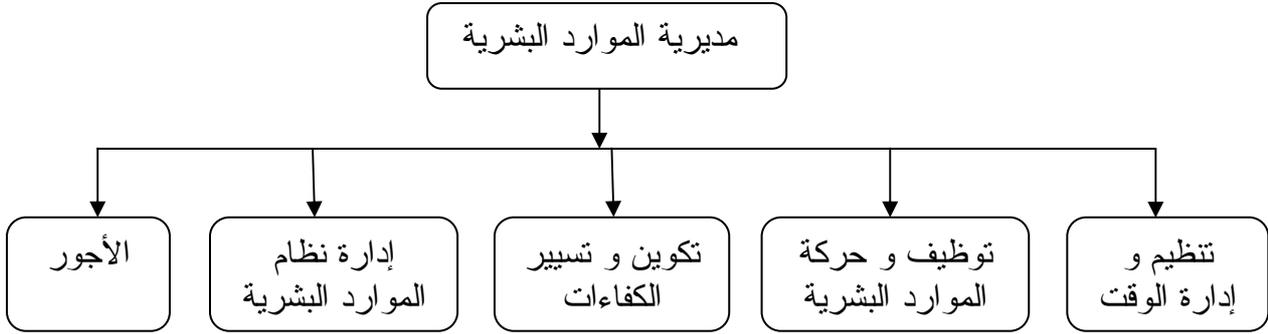
الكفاءات و الموارد البشرية و اتخاذ القرارات تكون مركزية ، و يتمتع هذا النوع من الهياكل بالإيجابيات التالية:

- ✓ إنتاجية نظرية؛
- ✓ التناسق؛
- ✓ إتباع القواعد و القوانين؛
- ✓ سهولة القيادة.

❖ الهيكل اللامركزي لمديرية الموارد البشرية:

و تتصف بوجود مديرية الموارد البشرية مركزية، و مديريات فرعية تنظم بواسطة المهام و الموقع، و المديرية المركزية تلعب دور القائد.

الشكل (3،1): الهيكل اللامركزي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: Ibid, p : 22

❖ هيكل تنظيمي موزع داخل و خارج المؤسسة :

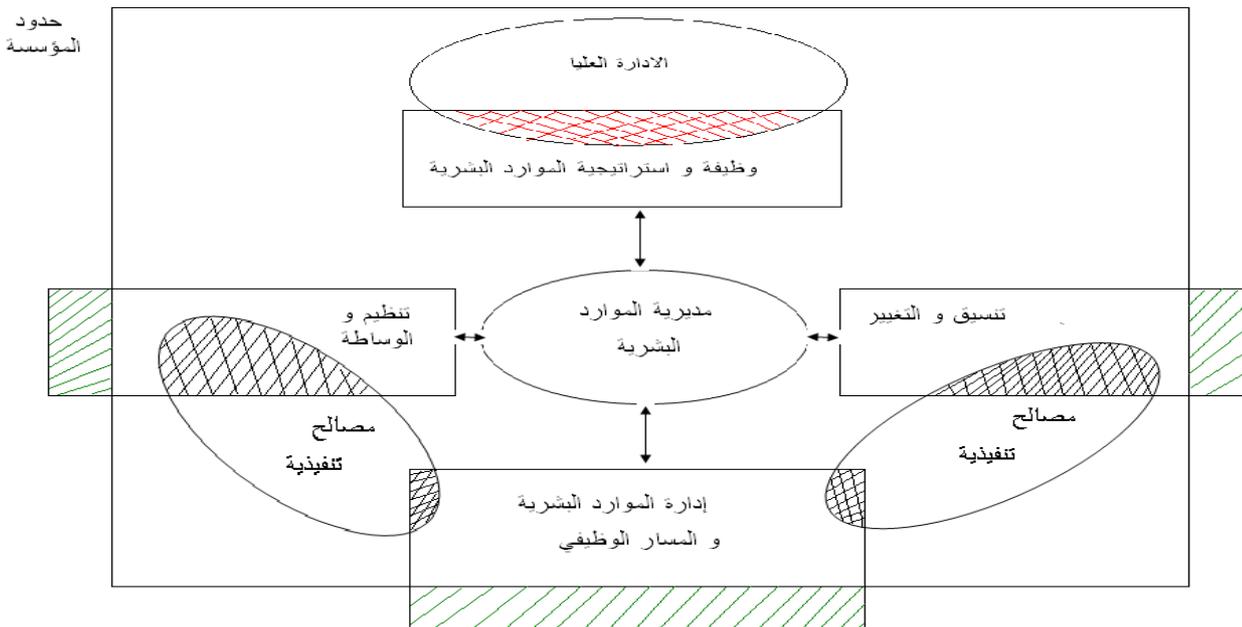
حيث يمكن الاستعانة بهياكل داخلية و خارجية ، ويتم ذلك على المستويات التالية :

✓ الإدارة الخارجية : وهي توكيل بعض أنشطة الوظيفة لوحدة خارجية قصد تدنية التكاليف، و البحث عن الخبرة ، و المهام الأكثر إخراجا هي الأنشطة ذات قيمة مضافة أقل نذكر منها تسيير الأجور ، التكوين، التوظيف أما الأنشطة الإستراتيجية فلا يتم إخراجها.

✓ شبكة الشراكة : وتتم مع مصالح مشتركة ، حيث تتقاسم الهيكل التنظيمي مع مجموعة من المؤسسات ( الفروع ، الوحدات) .

ويمكن تلخيص هذا الهيكل في الشكل التالي:

الشكل رقم : (4،1) هيكل تنظيمي موزع داخل و خارج المؤسسة



المصدر: Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, Op.Cit, P:125.

← الإدارة الخارجية

← مساهمة الموارد البشرية في إستراتيجية و تطوير المؤسسة

← تقسيم المهام و الأنشطة

من الملاحظ أن لكل تنظيم ايجابيات و سلبيات ، وعلى وظيفة الموارد البشرية اختيار الهيكل الذي يتناسب و مهامها، و أهدافها على المدى القصير و الطويل .

### 1-1-3-4-2-أدوار وظيفة الموارد البشرية

و تنقسم الأدوار إلى:

- **دور عون وظيفي أو إداري<sup>1</sup>** : ويتمثل هذا الدور في مجموعة المهام و الأنشطة التقليدية لوظيفة

الموارد البشرية، و التأكد من تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية،و تتعامل بطريقة رد الفعل اتجاه

إستراتيجية المؤسسة،و عدم المشاركة في القرارات الهامة بل تقوم بالأنشطة الروتينية،و تقديم الاستشارة

للإدارة العليا حول حل المشاكل الظرفية،و النزاعات الاجتماعية.

تنظيم الوظيفة يكون أكثر مركزية مع اعتماد نموذج البيروقراطي، أما المراقبة تتم بخط السلطة الهرمية

و حجم مديرية الموارد البشرية يكون كبيرا.

- **دور الخبير التنفيذي**: و تتمثل المهام الرئيسية في تحديد سياسية تتناسب و إستراتيجية المؤسسة حيث

يشارك بطريقة متقطعة و عشوائية في تحديدها، كما يقوم بوضع البرامج، و أدوات، وتقنيات تسيير

الموارد البشرية.

و يقدم الاستشارة للإدارة العليا بطريقة فعل/ رد الفعل، و بشكل عام يتصف هذا النوع باستقلالية ولامركزية

ضئيلة في حدود إجراءات تسيير الموارد البشرية على المدى القصير، في حين حجم المديرية يكون متوسط .

- **دور الشريك الإستراتيجي**: المهمة الرئيسية هي تحديد سياسة تسيير الموارد البشرية الفاعلة في

إستراتيجية المؤسسة، و تنظم مديرية الموارد البشرية بطريقة لامركزية من خلال اعتماد وحدات شبه

مستقلة، و إخراج بعض الأنشطة مع التركيز على مشاكل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

و البيئة الخارجية لذا حجم الهيكل التنظيمي يكون صغيرا لمنح مرونة اكبر في اتخاذ القرارات المناسبة.

و الجدول التالي يوضح أدوار وظيفة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> -Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, Op.Cit, PP: 60-68.

الجدول رقم (1،4) أدوار وظيفية الموارد البشرية

البعد	عون إداري	خبير تنفيذي	شريك استراتيجي
المهام الأساسية	- الإشراف على أنشطة تسيير الموارد البشرية - عدم المساهمة في إستراتيجية المؤسسة - تقديم النصح و إرشاد للإدارة العليا - اعتماد نموذج التسيير بالأهداف للموارد البشرية	- تنفيذ سياسات تسيير الموارد البشرية - تحديد و المشاركة في وضع إستراتيجية المؤسسة - نموذج التعاقد لتسيير الموارد البشرية	- اتخاذ القرارات مع الإدارة - التنسيق الفعال مع إستراتيجية المؤسسة و القرارات جماعية و استشارة دائمة - نموذج الفردي لتسيير الموارد البشرية
تنظيم الهيكل	- شديد المركزية و بيروقراطي	- مركزية مع استقلالية اختيار البرامج والأجهزة التقنية الفعالة	- مرونة هيكلية غير مركزية مع استقلالية الأفراد و فرق العمل
تسيير العلاقات المهنية	- نموذج المواجهة	- نموذج الاتفاقيات	- نموذج متعدد
حجم المديرية	- كبير	- متوسط	- صغير
إمكانيات المتخصصين	- متخصصون في العلاقات الإنسانية - الدراية التامة بالمحيط الداخلي - القيام بأنشطة متكررة - كثرة الإجراءات الكتابية	- متخصصون في تسيير الموارد البشرية - متخصصون في الأنظمة التقنية لتسيير الموارد البشرية - متخصصون في التفاوض	- مهنيون يتمتعون بوجهة نظر عامة و طويلة الأجل - الدراية التامة بإستراتيجية المؤسسة و الوظيفة - متخصصون في القيادة
العملاء - المستخدمون	- الإدارة العليا - العاملون - الإطارات حسب السلم التدريجي	- الإدارة العليا - الإطارات المهنية - النقابات العمالية - العاملون - القوى العامة	- الإدارة العليا - الإطارات المهنية - الخبراء - المتخصصون - المجتمع - المؤسسات - الحكومة - النقابات العمالية - العملاء الخارجيين
سلطات مديريةية الموارد البشرية	- ضعيفة و معدومة - ميزانية ضعيفة	- مرتبطة بظروف المؤسسة - ميزانية متوسطة	- كبيرة و متعددة - ميزانية كبيرة
وضعية مدير الموارد البشرية	- لا ينتمي للإدارة العليا	- قد ينتمي للإدارة العليا	- عضو فعال في الإدارة العليا

المصدر:

Fernando Montupil, évolutions des pratiques de g.r.h., des rôles des drh, thèse de doctorat en sciences politiques, université libre de Bruxelles, année ,2003-2004, P : 114-115.

يمكن أن تجمع الأدوار الثلاثة في مديرية واحدة، و ذلك لضرورة كل دور في التسيير الفعال للموارد البشرية على الرغم من أن الحديث اليوم يدور حول الدور الإستراتيجي، إلا أن الدور الإداري مهم جدا لإيجاد الحلول للمشاكل اليومية، لذا غالبا ما يطغى دور على الآخر مما يعطي صورة عامة لمديرية الموارد البشرية، كما بتناسب كل دور مع نمط معين لتسيير الموارد البشرية، وفي مايلي سنتعرف علي مختلف مفاهيم و نماذج تسيير الموارد البشرية.

## 1-2 ماهية تسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، ذلك لاهتمامه بأحد أهم مواردها، و سيتم فيمايلي محاولة الإلمام بمختلف مفاهيم تسيير الموارد البشرية:

### 1-2-1 مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعتبر التسيير الطريقة العقلانية للتنسيق بين مختلف موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، حيث يهتم بالموارد البشرية باعتبارها أهم أصولها الإستراتيجية و القدرة على منحها الميزة التنافسية. و سنتناول بعض المفاهيم الأساسية لتسيير الموارد البشرية.

### 1-1-2-1 تعريف تسيير الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لتسيير الموارد البشرية، حيث تطور مفهومه مع تطور وظيفة الموارد البشرية، فقد تم تعريف تسيير الموارد البشرية على أنها مجموعة الإجراءات التي تتخذها وظيفة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

كما عرف أيضا على أنه التسيير المعني بتخطيط، تنظيم، قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، التوظيف، التدريب، التطوير و التحفيز<sup>2</sup>.

كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية للتسيير في المؤسسة، فهو يهتم بالموارد البشرية باعتبارها احد أهم أصولها الإستراتيجية حيث يقوم باستقطاب، تنمية، صيانة الموارد البشرية، و العمل على توفير عمالة منتجة، مستقرة و راضية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines des personnes, édition vuibert, Paris, France, 1999, P : 21.

<sup>2</sup> - Barnard Mortory, Daniel Grazer, Op.Cit, P: 238.

<sup>3</sup> - Ibid. P : 23.

و يعرف أيضا: أن تسيير الموارد البشرية تركز على مقاييس ( سياسات، برامج، تقييم... ) و أنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز...) تخص الموارد البشرية، و تهدف إلى تحقيق فعالية، و كفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة<sup>1</sup>.  
و يضيف Loic Cadin لمفهوم تسيير الموارد البشرية البعد السلوكي حيث يعتبره سلوك اجتماعي يستند بالأساس لخلق و تعبئة المعارف المختلفة للتفاوض في حل المشاكل التنظيمية الناتجة عن سلوكيات الموارد البشرية كنزاعات، حوادث العمل، المنظمات النقابية، إضافة إلى اعتباره تطبيقا يتكون من مجموعة من الأنشطة التي تلبي حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا<sup>2</sup>.  
و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مايلي:

✓ أن تسيير الموارد البشرية هي مجموع العمليات المتكاملة و التي تشمل أساسا: التخطيط والتنظيم، التوجيه و الرقابة؛

✓ اهتمام تسيير الموارد البشرية بوظائف الاستقطاب، التوظيف و التدريب و التكوين و التحفيز؛

✓ اعتبار تسيير الموارد البشرية أحد العناصر الإستراتيجية للمؤسسة.

و بالتالي يمكن تسيير الموارد البشرية لأنه مجموعة الأنشطة و البرامج و التطبيقات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تتميتها، تطويرها و الحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية و أهداف الموارد البشرية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية.

فقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا في استخدام مفهوم تسيير المستخدمين نحو تسيير الأفراد تم تسيير الموارد البشرية تم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

و الجدول التالي يلخص الفروقات بين تسيير المستخدمين، تسيير الأفراد، تسيير الموارد البشرية

**الجدول (1، 5): الفروقات بين تسيير المستخدمين، تسيير الأفراد، تسيير الموارد البشرية**

تسيير المستخدمين	تسيير الأفراد	تسيير الموارد البشرية
- مفهوم اليد العاملة	- أفراد قابلة للإحلال	- أصل من أصول المؤسسة
- نمطية الحركة	- رد الفعل	- المشاركة
- أنظمة و قوانين اليد العاملة	- متغيرات قابلة لتسوية	- متغيرات إستراتيجية
- أنظمة و مسؤوليات	- ظهور رئيس للأفراد	- مديرية الموارد البشرية و هي جزء من الإدارة العليا

المصدر: Ipid, p: 11

<sup>1</sup> - خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر دون سنة النشر، ص: 10.

<sup>2</sup> - Loic Cadin et autres, *gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, France, 1999, P: 04.

## 1-2-1-2 أهداف تسيير الموارد البشرية

يهدف تسيير الموارد البشرية إلى تكييف الكمي و النوعي للموارد البشرية لحاجات لمؤسسة، وكذلك تعظيم أداء الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق الأهداف العامة لها، ويمكن ذكر الأهداف التالية<sup>1</sup>:

✓ استقطاب و جذب الموارد البشرية: إن حيازة الموارد البشرية يبدأ بعد انتهاء عملية تخطيط الموارد البشرية، والتأكد من توفر الكمية و النوعية من الموارد البشرية في المكان و الزمان الملائم من خلال الاتصال بمصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية، و تتوقف فعالية عملية الاستقطاب على<sup>2</sup>:

مدى جذب أكبر عدد من الموارد البشرية ذات الكفاءة عالية؛

توفير المعلومات للمرشحين عن الوظائف؛

مصادر الاستقطاب المستخدمة و التي تؤثر في نوعية الموارد البشرية.

✓ الحفاظ على الموارد البشرية: يهدف تسيير الموارد البشرية، باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف المؤسسة، و ذلك عن طريق وضع البرامج الترقية و المساعدة في تسيير المسارات المهنية، و تفضيل الترقية الداخلية عن التوظيف الخارجي.

✓ تنمية الموارد البشرية: تتم تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين، و رفع قدرات الموارد البشرية بطريقة مستمرة حتى تكون قادرة على مجاراة التحولات الحاصلة في مجالات العمل.

و ينظر للتكوين في عصر المعلومات على أنه استثمار مستقبلي وليس تكلفة تتحملها المؤسسة كما كان عليها الحال سابقا، بل عمدت المؤسسات إلى قياس النسبة الموجهة للتكوين من الكتلة الأجرية فكلما كانت هذه نسبة كبيرة، دل على اهتمام المؤسسة بالتكوين؛

✓ التحفيز و الرضا الوظيفي: و نجد هذا الهدف في مجالات متعددة نذكر منها: الأجور، تقييم الأداء، الموازنة بين مناصب العمل و الأجور، تحسين ظروف العمل، المناخ الاجتماعي....؛

✓ الفعالية في تحقيق الأهداف: يجب أن تؤدي الأهداف السابقة بطريقة صحيحة فعالة، وذلك من خلال:

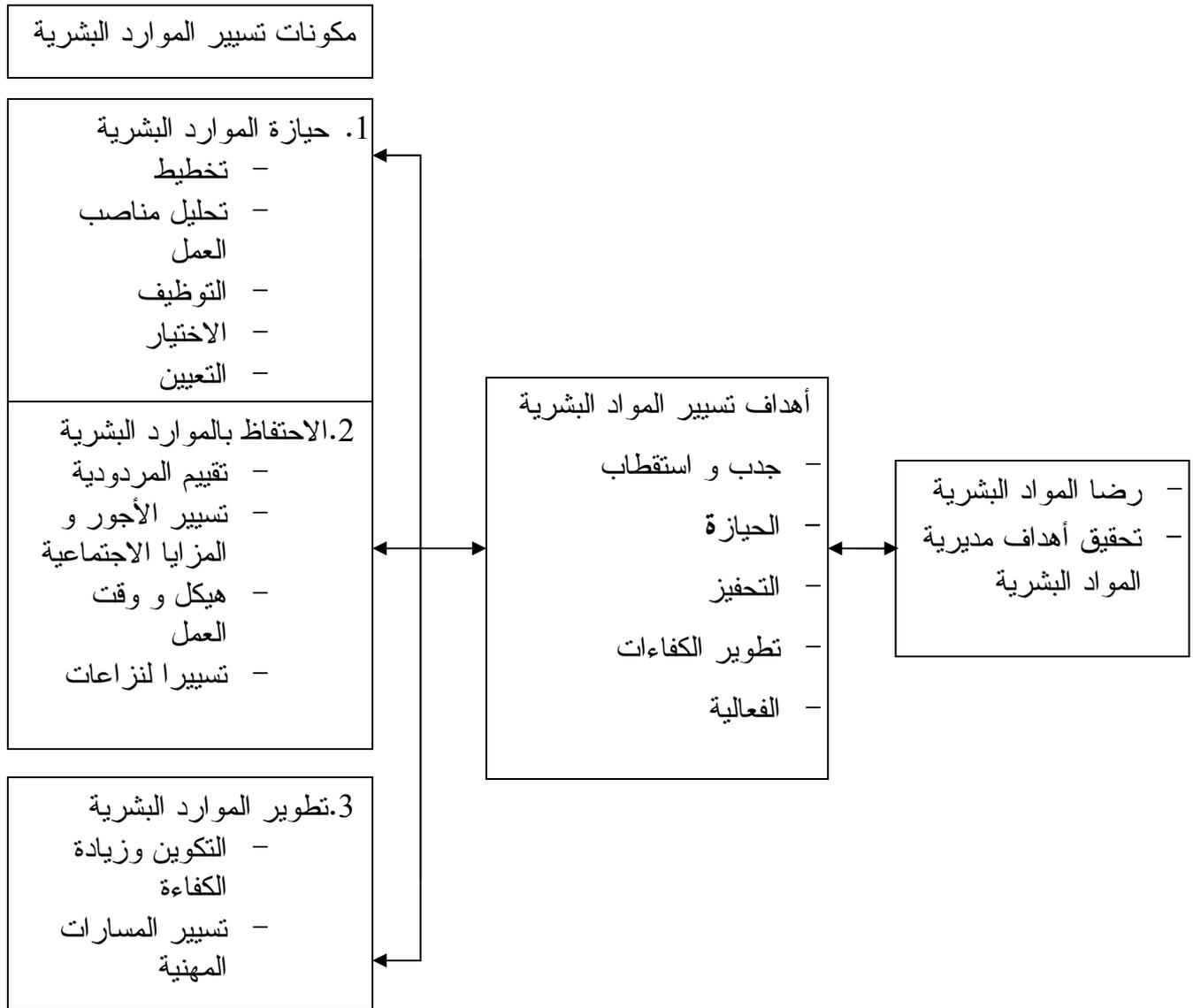
- حيازة الموارد البشرية المؤهلة؛
- الوصول إلى أداء جيد ينعكس على جودة المنتج
- متابعة و مراقبة تكاليف العمل، و حركية الموارد البشرية، الغياب؛
- تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة يرفع رضا و ولاء الموارد البشرية؛
- الالتزام بالقوانين و التنظيمات تجعل محيط العمل أكثر أمنا.

و الشكل التالي يبرز أهداف تسيير الموارد البشرية:

<sup>1</sup> - lakhder sekiou et autres, gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, deboeck, bruxelle, 2004, p : 10.

<sup>2</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص:232.

الشكل (1، 5): أهداف تسيير الموارد البشرية



المصدر: Gérard Ethier, gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire,

presses de l'université du Québec, 2003, p : 18 .

**1-2-1-3 أنشطة تسيير الموارد البشرية**

يمكن حصر أنشطة تسيير الموارد البشرية في<sup>1</sup>:

❖ تسيير الموارد البشرية في المؤسسة : و يرتكز على الوضعية العامة لتسيير الموارد البشرية، و كيفية إدماجه في هياكل التنظيمية للمؤسسة، و تحديد دور وظيفة الموارد البشرية الذي يتماشى و نمط التسيير، بالإضافة إلى تكيف تسيير الموارد البشرية مع المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - Lakhder Sekiou et autres, Op.Cit, P : 13.

يضم المحيط التنظيمي الداخلي خصائص، توجهات، ثقافة، وموارد البشرية المؤسسة، أما المحيط الخارجي فيضم كل المتغيرات الخارجية للمؤسسة منها الاقتصادية، القانونية، التكنولوجية، الاجتماعية و التي تأثر على المؤسسة، و تلخص أنشطة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في<sup>1</sup>:

✓ أفاق تسيير الموارد البشرية؛

✓ هيكل و محيط تسيير الموارد البشرية.

❖ الأنشطة الأساسية أو القاعدية: ويضم الأنشطة التالية:

✓ تخطيط العمالة؛

✓ تسيير و وصف و تحليل مناصب العمل؛

✓ تسيير الأجور و المزايا الاجتماعية؛

✓ حيازة الموارد البشرية من خلال الاختيار و التوظيف؛

✓ تنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، التكوين، و تسيير المسارات المهنية.

ونلاحظ أن هذه الأنشطة مرتبطة بأهداف تسيير الموارد البشرية.

❖ أنشطة تعبئة الموارد البشرية: و نظم أنشطة إدماج المباشر للموارد البشرية في المؤسسة، ودراسة

العلاقة (عاملين/ أصحاب العمل أو المسيرين) لتحقيق أكبر تكامل وظيفي لمختلف أطراف المؤسسة، و

يندرج تحت هذا الإطار الأنشطة التالية<sup>2</sup>:

✓ القيادة الاجتماعية؛

✓ التحفيز و الرضا الوظيفي؛

✓ الشراكة (عاملين/ أصحاب العمل)؛

✓ الاتصال؛

✓ ثقافة العمل؛

✓ العمل الجماعي؛

✓ عقود العمل؛

✓ الصحة و السلامة المهنية.

❖ أنشطة التوازن: و نظم مايلي:

✓ المساواة بين الموارد البشرية؛

✓ تسيير مناصب العمل؛

✓ تسيير الضغوط؛

<sup>1</sup> -Ibid, P : 15.

<sup>2</sup> -Ibid, P : 18.

✓ تسيير الوقت.

❖ الأنشطة إعادة التوازن: و تهتم بالأنشطة الخاصة بسلوكيات الموارد البشرية و نظم<sup>1</sup>:

✓ الغياب؛

✓ دوران العمل؛

✓ تسيير النزاعات.

### 1-2-2 نماذج و تطبيقات تسيير الموارد البشرية:

هناك نماذج عديدة مقترحة لتسيير المواد البشرية و يركز كل منها على جوانب خاصة، وتتعدد النماذج حسب معايير التحليل<sup>2</sup>، فاقترح Besseyre سنة 1987 أربعة نماذج هي: إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، التنمية الاجتماعية، الموارد البشرية، وترتكز على بعدين هما:

✓ فعل/ رد فعل؛

✓ تدنية التكاليف/ تعظيم الموارد.

أما Francfort (1998) فاعتمد على المتغيرات التالية: التسيير الفردي مقابل التسيير الجماعي، و اعتماد على الأدوات التسييرية، فخلص إلى اقتراح خمسة نماذج هي<sup>3</sup>:

✓ التسيير القانوني؛

✓ تسيير المسارات المهنية؛

✓ تسيير العلاقات الاجتماعية؛

✓ التسيير الفردي و الجماعي المتعدد؛

✓ التسيير الفردي للموارد البشرية.

و الجدول التالي يلخص نماذج أخرى لتسيير الموارد البشرية:

<sup>1</sup>- Barnard Mortory, Daniel Grazer, Op.Cit, p: 165.

<sup>2</sup>- Nadège GUNIA, La fonction ressources humaines face aux transformations Organisationnelles des entreprises, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université Toulouse, France, 2002, p : 48.

<sup>3</sup>-François Pichault, Jean Nizet, les pratiques de GRH, éditions du seuil, paris, France, 2000, p :22.

الجدول (1، 6) نماذج تسيير الموارد البشرية

المرجع	معيار التحليل	النماذج
Brabet (1993)	تقارب و تباعد المنفعة بين أصحاب المصلحة	- تسيير بالأدوات - تسيير المعارضة - تسيير managerial
Gazier(1993)	حيازة يد عاملة متنوعة، تقييم فردي و جماعي، مسار مهني داخلي و خارجي	- نموذج الساكن - نموذج متحرك
Pichault(1993)	تأثير خصائص المؤسسة، نظام خاص بالمسيرين	- توليفة بين نموذجين: مركزية السلطة و المسؤولية مع نمط الإدارة
Traullier(1994)	رد الفعل اتجاه الإستراتيجية، اعتبار الفرد كمورد، العقلانية، تقسيم وظيفة الموارد البشرية.	- إداري Administrative - تسييري Gestionnaire - Managerial
Louart (2002)	معايير متعددة حسب التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة	- مشتتت حسب أجزاء وظيفة الموارد البشرية - التوجه الإستراتيجي نحو الداخل و الخارج - تسيير الموارد البشرية بالتشاور

المصدر : Nadège GUNIA, op.cit, p : 52.

من خلال العرض الموجز لبعض نماذج تسيير الموارد البشرية يمكن القول أنه يوجد نوعين من النماذج الأولى تعتمد على معايير نمطية واحدة لطرق التسيير كما هو الحال عند Brabet، Francfort، Besseyre، Gazier و تتصف هذه المعايير بعدم تطابقها مع واقع بعض المؤسسات<sup>1</sup>، أما الثانية فهي وصفية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، خصائصها، وإستراتيجيتها لذا يكون النموذج ديناميكي و خاص بكل مؤسسة، و هذا ما تتميز به نماذج Pichault، Nizet et Pichault، Louart، و النموذج الأكثر شيوعا هو نموذج Nizet et Pichault (1998)<sup>2</sup> الذي ركز في نموده على التفريق بين مختلف الهياكل التنظيمية Mintzberg و التفاعل بين العوامل السياسية و خصائص المؤسسة، وسيتم التطرق لهذا النموذج

<sup>1</sup> - Nadège Gunia, Op.Cit, p: 56.

<sup>2</sup> - François Pichault, Jean Nizet, Op.Cit.,: 59.

بالتفصيل، لكن قبل ذلك يجب ذكر النموذج النظمي لتسيير الموارد البشرية باعتباره أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

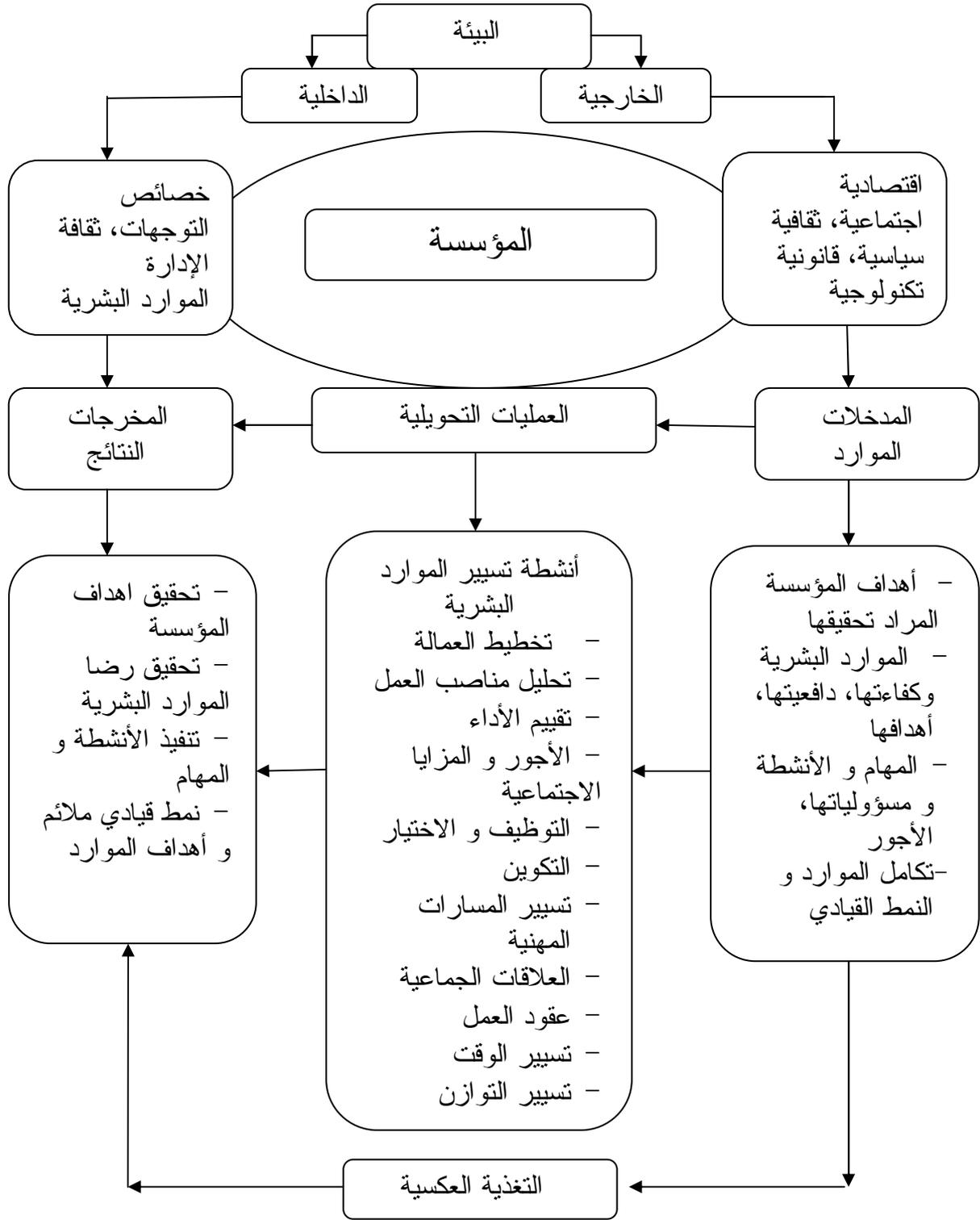
### 1-2-2-1 النموذج النظمي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر تسيير الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة وفق المقاربة النظامية، حيث يتم إدماج الأنشطة السابقة في نظام يحتوي على:

- ✓ المدخلات: وتشمل الموارد البشرية و مطابقتها مع أهداف المؤسسة.
- ✓ العمليات التحويلية: وتظم مجموع أنشطة و مهام تسيير الموارد البشرية
- ✓ المخرجات: المتعلقة بنتائج العمليات التحويلية و تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التغذية العكسية: و هي الإجراءات التصحيحية التي تربط الأنشطة بالأهداف.

و الشكل التالي يوضح نظام تسيير الموارد البشرية

الشكل (1، 6): النموذج التنظيمي لتسيير الموارد البشرية



المصدر: Lakhder Sekiou et autres, Op. Cit, p : 21.

## 1-2-2-2 نموذج Nizet et Pichault لتسيير الموارد البشرية

يعتمد هذا النموذج على الهياكل التنظيمية Mintzberg، و إعادة هيكلة المؤسسات، وسيتم اختيار ثلاثة تطبيقات من نماذج تسيير الموارد البشرية هي<sup>1</sup>:

✓ النموذج الهدي Objectivant

✓ النموذج التعاقدى Conventiionaliste

✓ النموذج الفردي Individualisant

لدراسة مواصفات كل نموذج نعتد علي متغيرات التالية: دخول و خروج العمالة، التكوين، التقييم، الترقية، الأجور، العلاقات المهنية.

❖ **النموذج الهدي<sup>2</sup>**: و الذي يمكن اعتباره كمحاولة لتنظيم مختلف المجالات المميزة لتسيير الموارد

البشرية، و تطبيق معايير غير فردية و نظم:

✓ **دخول العمالة**: يركز لاهتمام على إجراءات التوظيف، و بالأخص على اختيار المرشحين المناسبين لمناصب العمل، و اعتماد التوظيف الداخلي أكثر من الخارجي، و تشكيل مصلحة خاصة لإجراء مسابقة التوظيف. كما أن دخول العمالة يعتمد على منطق التخطيط (تسيير التنبؤي للموارد البشرية) و استعمال أدوات كمية كحساب معدل الدوران.

و تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بطريقة كيفية مع مراعاة مناصب العمل، و تطبيق القوانين الرسمية في سياسة التوظيف.

✓ **خروج العمالة**: يتم تسيير خروج العمالة بمعايير محددة تدرج ضمن القوانين الرسمية سواء كان تسريح، التقاعد الاختياري، أو عدم تجديد عقد العمل مع إمكانية التفاوض مع ممثلي العمال على مبالغ التعويضات.

✓ **التكوين**: يركز أساسا في تكوين الخاص بإجراءات و طرق العمل، و تأهيل الكفاءات التقنية و عموما تسيير التكوين في هذا النموذج مرتبط بتسيير ميزانيات و مخططات التكوين تحت مراقبة المنظمات النقابية.

✓ **التقييم**: يتم من خلال مراقبة مدى احترام القوانين، و البحث عن العدالة.

✓ **الترقية**: تتم بتطبيق قواعد غير فردية، وهي غير مرتبطة بنتائج التقييم بل تعتمد على الأقدمية، نتائج المسابقات.... و اللجوء إلى توظيف على أساس الشهادات لشغل مناصب العليا.

<sup>1</sup>- François Pichault, Jean Nizet, Op. Cit., pp : 30-43.

<sup>2</sup>- Ibid,p: 76.

✓ **الأجور:** نظام اجري عام بالنسبة للجميع، يمكن أن يكون اجر مرتبط بالمردود حسب نظرية العلمية للعمل، أو اجر حسب الوقت القانوني.

✓ **العلاقات المهنية:** العلاقة بين الإدارة العليا و ممثلي المنظمات النقابية هي علاقة نزاع دائم لصعوبة الوصول لاتفاق الجماعي، كما تلعب النقابة دور الوسيط بين أصحاب العمل و العمال، وهذا باعتماد نظام التمثيل و المواجهة.

❖ **النموذج التعاقد<sup>1</sup>:** يعتمد هذا النموذج في المؤسسات الأكثر تأهيلا، و يقترح الفردية لتحكم الأكبر في التنظيمات غير الرسمية، و المعايير المطبقة هي القبول و الانتخاب لمدة زمنية معينة (العهد) والتفرقة بين رفع درجة الاستقلالية و هدف التعاقد، و المؤسسات الأولى التي تبنت هذا النموذج هي الجامعات.

✓ **دخول العمالة:** تتم بطريقة نظامية و قانونية تحت إشراف الجمعيات المهنية التي تقوم بمراقبة سوق العمل، يشترط في المرشحين لشغل الوظائف الكفاءة و الشهادات العلمية، حيث تكلف لجنة خاصة بتقييم و دراسة ملفاتهم عن طريق المقابلة، ومنه فان تخطيط العمالة يكون مركزي في المؤسسات العامة و غير ذلك في المؤسسات الخاصة،

✓ **خروج العمالة:** و تشتمل على أسباب الخروج العادية منها: التقاعد القانوني، انتهاء عقد العمل...، أما الأسباب الأخرى فتتم عن طريق التفاوض مع النقابات العمالية.

✓ **التكوين:** موجه للتكوين المتخصص و تكوين الأولي عند دخول للمؤسسة يكون للمناصب العليا أما التدريب فيحدد حسب حاجة الموارد البشرية، أي التكوين الذاتي<sup>2</sup> وهو إجراءات التي يقوم بها الفرد من تلقاء نفسه مع أو بدون الآخرين من أجل القيام بتشخيص حاجته للتكوين، و عموما التكوين مكثف موجه للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

✓ **التقييم:** يكون عشوائيا و اعتماد الأساليب المركزية و الرسمية.

✓ **الترقية:** مرتبطة ارتباطا ضعيف مع نتائج التقييم، و قوانين الترقية محددة مسبقا لأنها محل التفاوض مع ممثلي النقابة، كما تعتمد الترقية في هذا النموذج على نظام محدد في مدة زمنية بالنسبة للمناصب ذات المسؤولية الإدارية.

✓ **الأجور:** توضع بالتوازن مع سلم الأجور و المردود.

✓ **العلاقات المهنية:** تسير العلاقات المهنية بطريقة غير مباشرة مع الجمعيات المهنية، و تراجع دور المنظمات النقابية، و التوجه للحوار و التشاور مع أصحاب المصلحة، أي تسيير متعدد للعلاقات المهنية.

<sup>1</sup> - François Pichault, Jean Nizet, Op. Cit, P: 22.

<sup>2</sup> - Fernando Montupil, Op. Cit, P: 104.

❖ **النموذج الشخصي:** يركز على الفردية و المرونة في تطبيق تسيير الموارد البشرية، و التركيز على مفهوم الكفاءة والذي يختلف عن مستوي التأهيل و الشهادات المرتبط بوصف و تحليل مناصب العمل<sup>1</sup>، بل الكفاءة المرتبطة بالقيام بالأنشطة بالطريقة الصحيحة، واعتبار الفرد كمورد استراتيجي في المؤسسة، و القطاعات الأكثر تطبيقا للتسيير الفردي للموارد البشرية هي: البنوك، الإعلام الآلي و التأمينات، ببيروكيميائية.

✓ **دخول العمالة:** يتم بتطبيق إجراءات اختيار متطلبة، واعتماد كل الطرق الفعالة من مقابلات و اختبارات الكفاءة، و إخضاع المرشحين للوظيفة لظروف مماثلة للمؤسسة و دراسة سلوكياتهم و يتم ذلك في مراكز التقييم.

✓ **خروج العمالة:** و يتم التركيز على خروج الكفاءات من خلال حساب معدل الدوران العمل لهذه الفئة، حيث أن الموارد البشرية الكفاءة تبحث دائما على أحسن ظروف عمل، وهي مهياة للخروج الاختياري.

✓ **التكوين:** سياسات مختلفة للتكوين متوسطة و طويلة الأجل، و تأخذ الأشكال التالية: على مستوى المدارس، التكوين الذاتي، تكوين تقني متخصص، و اعتبار التكوين أداة إستراتيجية للانتقال من تسيير الكفاءة إلي تسيير المعرفة *Savoir-être*.

✓ **التقييم:** يرتكز على قدرة الموارد البشرية في استخدام كفاءاتهم، و درجة تحقيقهم للأهداف المحددة، و يتم التقييم بواسطة المقابلة الفردية لكل مورد مع رئيسه المباشر.

✓ **الترقية:** ترتبط بالنتائج التقييم، وهي ليست إجراء آلي كما هو الحال في نموذج تسيير الموارد البشرية بالأهداف، حيث توجد حركات الترقية عمودية و أفقية و يحدد مخطط المسارات المهنية بطريقة فردية متخصصة و قابلة للتفاوض لتتماشى مع إستراتيجية المؤسسة.

✓ **الأجور:** يعتمد هذا النموذج على سياسات أجرية مختلفة كالأجر حسب المردود، الإنتاجية و الأداء، كما يرتبط أيضا بسياسات التحفيز و التعويضات، و يحدد الأجر في بعض أجزائه بطريقة رجعية مع الأداء الفردي أو الجماعي.

✓ **العلاقات المهنية:** و تتحدد حسب مبدأ الانتخاب و التمثيل، و القرارات تكون جماعية مشتركة و تشمل مخططات التنفيذية و الإستراتيجية،

و الجدول التالي يلخص خصائص نماذج تسيير الموارد البشرية ل Nizet et Pichault

<sup>1</sup> - François Pichault, Jean Nizet, *Op.Cit*, P: 109.

الجدول رقم (1، 7) نموذج Nizet et Pichault لتسيير الموارد البشرية

النموذج الشخصي	النموذج التعاقدى	النموذج الموضوعي	البعد
- تسيير تنبؤي للكفاءات - عملية التوظيف و الاختيار تخضع لطرق أكثر حداثة.	- دخول قانوني للعمالة - الاختيار من مسؤولية متخصصين و المصادقة عليها من طرف الإدارة	- تخطيط كمي - توظيف لا يعتمد على الاختيار - دوران عمل قليل	دخول العمالة
- الخروج اختياري - حركة الإدماج، الانتداب، النقل....	- الخروج نادر جدا إلا عن طريق تطوعي أو تحت ضغط الأجور أو التفاوض مع المنظمات النقابية	- تسريح جماعي - التقاعد المبكر - مفاوضات في إطار العقود الجماعية لتخفيض الأجور، تقليص فترة العمل.	خروج العمالة
- يركز على المعرفة - يركز على المدى الطويل و نصيبها كبير من الكتلة الأجرية - مؤسسة مؤهلة	- تكوين منظم بطريقة رسمية يحددها المتخصصون - كفاءة عالية	- تركز على الكفاءة و المهارة - يركز على المدى القصير و نصيبها متوسط من الكتلة الأجرية	التكوين
- يركز على ميزانية الكفاءة و الإدارة بالأهداف - اعتماد المقابلة الفردية و التفاوض - تأثير مباشر على الترقية	- يركز على المعرفة المهنية - معايير أكاديمية - لا يؤثر على الترقية بطريقة مباشرة	- دائم يركز على وصف الوظيفة - معايير نمطية (سلم ،تنقيط) - لا يؤثر على الترقية	التقييم
- مرتبطة بالتقييم - مخطط مسارات مهنية فردية	- الاختيار المناصب الإدارية - الأقدمية تعتمد على معايير مسبقة	- الأقدمية أو التنقيط	الترقية
- أجور فردية مع أجزاء متغيرة	- أجر تفاوضي - اعتماد قوائم الأجور	- أجر حسب الوقت القانوني - أجر محدد أو حسب المردود	الأجور
- أساسها التعبير المباشر - نموذج متعدد anglo- américain	- أساسها الأخلاق المهنية - نموذج تعاقدى	- أساسها التمثيل - نموذج المواجهة	علاقات المهنية

المصدر: Fernando Montupil , op , cit, p :109

كما يمكن إضافة بعض التطبيقات

✓ **التدريب على القيادة:** حيث يتم تطوير قدرات الإشراف و القيادة و إقامة علاقات فعالة مع احترام المرؤوسين.

✓ **تمكين العاملين<sup>1</sup>:** و هي حاجة تكوين الموارد البشرية على كيفية ممارسة كل وظائفهم بالطريقة الصحيحة و الملائمة، و ذلك من خلال تفويض السلطة، و المشاركة الفعالة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات و المشاركة في فرق العمل.

و تمكين العاملين يتطلب تكويننا مكثفا في جميع نواحي العمل، خاصة في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين.

✓ **تسيير الكفاءات:** و هو نظام تسييري يهدف إلى استغلال الأمتل للكفاءات الفردية و الجماعية من خلال استقطابها، تتميتها، تحفيزها، و دمجها في مسار تحقيق أهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة عمل مناسبة لتفجير قدراتها و إمكانياتها المحتملة. و تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات في<sup>2</sup>:

➤ المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار ومستويات التكوين، الأجور، و مقارنتها مع المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية لمواردها بنطبق أنظمة التقييم؛

➤ توقع مناب العمل المستقبلي، و تحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية؛

➤ وضع مخطط التوظيف، التكوين، و الحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات.

✓ **المؤسسة المؤهلة:** حتى تكون المؤسسة مؤهلة يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

➤ قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الميزة التنافسية الاقتصادية؛

➤ القدرة على التغيير و التكيف مع محيط المؤسسة؛

➤ مؤسسة تتمتع بالاستقلالية،

➤ تعتمد على أساليب جديدة لتسيير الموارد البشرية و الكفاءات.

✓ **تسيير المعرفة:** و الذي يتمثل في التجميع المنظم للمعلومات من مصادرها الداخلية و الخارجية و تحليلها، استنتاج المؤشرات و دلالات التي تستخدم في توجيه و تحسين أداء المؤسسة، أي أن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق، و مراقبة الأنشطة وإجراءات

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

<sup>2</sup> - براق محمد، رايح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص: 243.

التوزيع، استعمال، خلق، و تكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة<sup>1</sup>، و يتميز تسيير المعرفة بالخصائص التالية:

➤ لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة بل يتعدى للمعرفة الضمنية ومنه إلى الكفاءات؛

➤ يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

➤ يولد هذا النظام معرفة جماعية تؤثر في الإبداع و التجديد داخل المؤسسة.

✓ **تحضير الميزانية الاجتماعية:** تعتبر احد أهم تطبيقات تسيير الموارد البشرية، باعتبارها أداة معلومات هامة عن الحالة الاجتماعية للموارد البشرية.

كل هذه التقنيات الجديدة يتم تطبيقها في النموذج الفردي للموارد البشرية و التسيير بالأدوات<sup>2</sup>، رغم أن تسيير الكفاءات و الميزانية الاجتماعية قد ترتبط بنماذج تسييرية أخرى كالتسيير التعاقدى للموارد البشرية.

### 1-2-3 التحديات الجديدة لتسيير الموارد البشرية

كل التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة من تطور تكنولوجيات الإعلام و اتصال، نظام المعلومات، تغير الثقافات،.....تعتبر معوقات في وجه التسيير الفعال للموارد البشرية، و يمكن تلخيص تلك المعوقات في:

❖ **تحديات الماضي:** يمثل تطور مصطلح التسيير عبر الزمن تحدي أثر على التوجهات و أنماط تسيير

الموارد البشرية، و يمكن ذكر تلك المصطلحات حسب الفترة الزمنية<sup>3</sup>:

✓ الهيكل 1910\_1930: تأثير مدرسة العلمية و تقسيم العمل؛

✓ الإنتاجية 1930 \_ 1950: دراسات الفعالية في العمل، و التحفيز؛

✓ نظام 1945 \_ 1970: تأثير نظام المعلومات؛

✓ إستراتيجية 1970: ترك الاختيار المؤسسة للطرق الأفضل نجاعة؛

✓ الثقافة في بداية 1980: اخذ بعين الاعتبار الجوانب الداخلية للمؤسسة؛

✓ الإبداع في نهاية 1980: إدماجه في جميع مجالات تسيير الموارد البشرية.

❖ **تحديات المستقبل<sup>4</sup>:** ويمكن أن نذكر منها:

✓ التغيرات الحاصلة في سياق المؤسسة الاقتصادية، السياسية، القانونية؛

✓ تطور الفكر و ظهور سلوكيات جديدة؛

✓ صعوبة التوظيف المتخصص و الفعال الناتج عن التغيرات في تركيب الموارد البشرية؛

<sup>1</sup>- سملاي يحضبة، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص: 163.

<sup>2</sup> - Charles D'arcimole, *diagnostic financier et gestion des ressources humaines*, édition economica, paris, France, 1995, p : 46.

<sup>3</sup> - Lakhder Sekiou et autres, *Op. Cit*, P: 25.

<sup>4</sup>-Barnard Martory, Daniel Grazer, *Op.Cit*, P: 200.

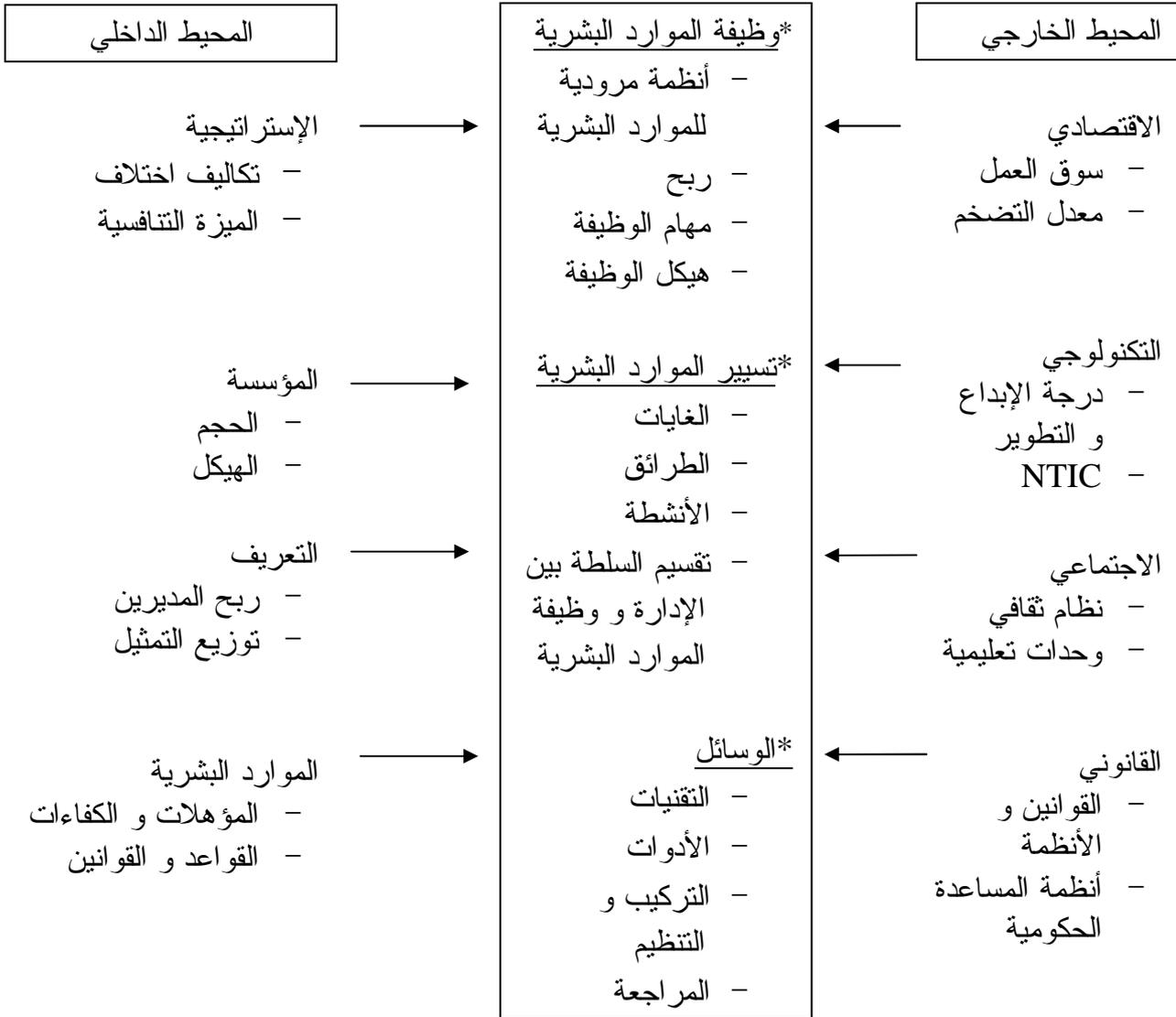
✓ البحث عن المرونة والاستقلالية في إجراءات تسيير الموارد البشرية؛

✓ التوجه نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛

✓ التطور الديمغرافي.

و الشكل التالي يوضح المعوقات الجديدة لتسيير الموارد البشرية :

**الشكل (1،7): التحديات الجديدة لتسيير الموارد البشرية**



المصدر: : 27. p, Op, Cit, Loïc cadin

ينبغي أن تتوفر لتسيير الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية، و اعتماد تكنولوجيات المعلومات و الاتصال لأن التحدي الذي يواجه معظم المؤسسات في الوقت الحالي هو مقدرتها على التقديم معلومات للإدارة تساعدها في اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية، لهذا لا يمكن تصور استجابة

مناسبة لكل هذه التحديات في ظل غياب أداة تعطي معلومات الكاملة عن الحالة الاجتماعية للموارد البشرية من خلال إعداد الميزانية الاجتماعية.

### **1-3-1 ماهية الميزانية الاجتماعية**

تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة تساعد المؤسسة على الإحاطة العامة بالوضع الاجتماعي، من خلال ما توفره من معلومات تساعد في تسيير الموارد البشرية.

### **1-3-1 مفهوم الميزانية الاجتماعية**

تسعى الميزانية الاجتماعية إلى جمع المعلومات التي ستسمح بتحليل الوضع الاجتماعي، و يدور الجدل حول استعمال مصطلح الميزانية الاجتماعية كترجمة le bilan social لوجود الاختلاف الكبير بينهما، لذا يفضل البعض استخدام الحصيلة الاجتماعية، فحين نجد أن مصطلح bilan إشتق من الكلمة الإيطالية bilancio والتي تعني الميزان، وقد تم استعماله في المحاسبة ليمثل التوازن بين الأصول و الخصوم، ثم تعدى استعماله لأغراض غير محاسبية في وصف حالة أو عنصر جانبيه الإيجابي و السلبي، و عليه استخدمنا مصطلح الميزانية الاجتماعية.

### **1-3-1-1 تعريف الميزانية الاجتماعية**

تعرف الميزانية الاجتماعية كونها وثيقة تيرر حالة المؤسسة حيث تلخص وفقا لمجموعة محددة مسبقا من المؤشرات البيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية، و ظروف عملهم و معالجة المشاكل لوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

و عرفت أيضا بأنها تلخص في وثيقة واحدة المعطيات الرقمية الرئيسية التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الاجتماعي، و بتسجيل الانجازات المحققة، و بقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية و السنتين السابقتين<sup>2</sup>.

كما يمكن تعرفها هي وثيقة وصفية تسمح بإعطاء معلومات وافية للعمل من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الاجتماعية للمؤسسة و التي تقارن وعية العمال في المؤسسة الأخرى. كما تعتبر تقرير يقدم أعباء المؤسسة و الإعانات الاجتماعية اتجاه المحيط الاجتماعي و الاهتمام بأبرز تأثير السياسة الاجتماعية للأهداف، و قياس الإجراءات اللازمة في تحقيقها و ذلك باستخدام مبدأ "الإنسانية في العمل" للإجابة على كل القضايا المتعلقة بجودة الحياة في العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Fabienne Benoist, comment faire et présenter son bilan social, édition la lettre du cadre territorial, paris, France, 2003, p : 3.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية و بالحصيلة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ص: 15.

<sup>3</sup> - [Www.Dictionry.Sensagent.Com/Bilan Social/Fr.Fr/Definition//](http://Www.Dictionry.Sensagent.Com/Bilan%20Social/Fr.Fr/Definition//)

و يعرفها القانون الفرنسي في القانون رقم : 769 / 77 المادة : 3- L 438 الصادر في 12 جويلية 1977 و المعدل والمكرر بالأمر رقم : 2007 / 329 في 12 مارس 2007 : "تلخص في وثيقة واحدة المعطيات الرقمية الرئيسية، و التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الاجتماعي و تسجل الانجازات المحققة قياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية و سنتين سابقتين.

تعد الميزانية الاجتماعية وثيقة تحول المعلومات الاجتماعية إلى لجنة المؤسسة، وهي تسمح بجمع المعلومات الاجتماعية بطريقة متسقة في المجالات التالية: "الأجور، الصحة و السلامة، ظروف العمل، وقت العمل، التكوين، العلاقات المهنية..." و التي تشرح بواسطة قائمة محددة من المؤشرات الاجتماعية<sup>1</sup>. و من خلال التعاريف السابقة نستخلص ما يلي :

✓ يقتررب مفهوم الميزانية الاجتماعية إلى مفهوم الحصيلة لذلك في بعض المراجع يعتمد هذا المصطلح؛  
✓ هي وثيقة ذات محتوى إعلامي و تركز على تلخيص المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة؛

✓ تقرير موضوع من قبل المؤسسة من أجل الحصول على معلومات منهجية و منطقية حول المسؤولية الاجتماعية لها .

✓ مماثلة للمحاسبة بالأهداف؛

✓ قياس بواسطة مؤشرات اجتماعية واقتصادية؛

✓ قابلة للتطبيق في كل المؤسسات؛

✓ دورية؛

✓ لمن أو (المستقبلين): الأعران الاجتماعية الداخلية، الأعران الاجتماعية الخارجية؛

✓ المحتوى على معلومات الاجتماعية و اقتصادية.

تختلف الميزانية الاجتماعية عن المحاسبية فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ عدم وجود توازن بين الأصول و الخصوم ؛

✓ بيانات مختلفة: نسب، مؤشرات، أرقام؛

✓ عدم وجود المصادقة الخارجية عليها ؛

✓ بيانات متعلقة بثلاث سنوات أخيرة ؛

✓ لديها مجموعة عناصر ؛

<sup>1</sup> - Dimitri Weiss, ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, paris, France, 2005, p : 314.

<sup>2</sup> - Bernard Martory, Daniel Grozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 6<sup>ème</sup> édition, dunod, 2005, paris, France, p : 247.

✓ عدم وجود وحدات للقيم المشتركة لوجود وحدات القياس مختلفة (نقود، ساعة، عدد الأفراد).

### 1-3-1-2 أهداف و أسباب وضع الميزانية الاجتماعية

#### 1-3-1-2-1 أهداف وضع الميزانية الاجتماعية

لا يمكن تحديد أهداف الميزانية الاجتماعية إلا بعد معرفة مستقبلها و استخدامها<sup>1</sup> و ذلك للأسباب التالية :

✓ طرق تطبيق و تحضير الميزانية الاجتماعية و شكل تقديمها هي جزء من فرضيات يضعها مستقبلها؛

✓ تحضير الميزانية الاجتماعية عملية حساسة و ذات تكاليف مرتفعة لذا يجب تطبيقها بطريقة جديدة لتحقيق الحاجة من استخدامها منذ صدورها الأول.

ويمكن ذكر مستقبلها و هم :

✓ الأجراء ؛

✓ لجنة المؤسسة ؛

✓ لجنة لفروع المؤسسة الأم ؛

✓ مفتشية العمال ؛

✓ المساهمين ؛

✓ المنظمات النقابية، رؤساء المصالح، الرأي العام.

و فيما يخص موضوع أو هدف الميزانية فإنه يأخذ شكل مجموعة من الوثائق المكتوبة في إطار معلومات لذا فإن أهدافها<sup>2</sup>:

✓ المعلومات: حيث تنشر معلومات لشركاء الاجتماعيين و الأطراف الفاعلة حول نتائج الاجتماعية و الاقتصادية المميزة للمؤسسة؛

✓ التشاور: حيث تقترح تلبية الحاجة للحصول على المعلومات لتشجيع الحوار الاجتماعي خاصة في حالة المنازعات؛

✓ التخطيط: حيث تقدم قاعدة معلومات تساهم في التخطيط المسبق و كذلك العمل على تحضير نماذج للتسيير التنبؤي للعمالة و عقد مقارنات في الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة؛

✓ التسيير: حيث تهدف إلى تطوير التسيير الاجتماعي في المؤسس من خلال جمع البيانات و المعلومات الاجتماعية و مقارنتها بهدف الدراسة الانحراف و تحليلها و تصحيحها.

<sup>1</sup> - Edmond Marques, *le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cite*, édition dalloz, paris, France, 1978, p : 28.

<sup>2</sup> -veronica lilian, *le bilan social un outil de gestion important*, VIII Séminaire International sur les coopératives, université nationale de la plata, Canada, 2004, p :4.

### **1-3-1-2 أسباب وضع الميزانية الاجتماعية :** ويمكن ذكر بعضها فيمايلي :

✓ توجه الفكر الاقتصادي إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة و ذلك بظهور

نظريات عوامل الرضا (ماك غريكور 1969، likert، 1961، محاسبة الموارد البشرية flanzal

و مارك 1974 ؛

✓ ضرورة إيجاد وسائل تقيس تأثير النتائج الاجتماعية للنشاطات الاقتصادية على المستوى الكلي

و الجزئي(التوجه نحو قياس المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي للمؤسسة)؛

✓ زيادة الإضرابات العمالية و النزاعات داخل المؤسسة السبب الذي أدى إلى ضرورة إيجاد أداة

تشخص الخلل الوظيفي فيها؛

✓ ضرورة إيجاد وثيقة شاملة تلخص و تربط المعلومات الاجتماعية داخل المؤسسة؛

✓ تدعيم الحوار الاجتماعي بين المؤسسة و شركائها في الداخل و الخارج.

### **1-3-1-3 المقاربات الدولية للميزانية الاجتماعية**

#### **1-3-1-3-1 المقاربة الأمريكية**

انصب الاهتمام في بادئ الأمر على نواحي الاقتصاد الكلي ، و محاولة النهوض بالمجتمع و تطوير الحوار

الاجتماعي، بالإضافة إلى البحث عن نظام متناسق يكمم المجالات الاجتماعية على مستوى المؤسسة و المجتمع

ككل، فقام بعض الباحثين الأمريكيين في نهاية 1920 بقياس التغيرات الاجتماعية ، و البحث عن وسائل تقييم

السياسات الاجتماعية، و توجيهها من خلال كتابة تقرير و طني حول الاتجاهات الاجتماعية للولايات الأمريكية

و احتوى هذا التقرير على التعريف الأول للميزانية الاجتماعية " تكمن قيمة هذه الميزانية في إيجاد الرابط

بين العوامل المفصلة للحياة الاجتماعية الأمريكية ، و اعتبار الحالة الاجتماعية ككل بدلا من خلط أجزاء "

و منه يمكن القول أن الولايات المتحدة الأمريكية هي أول من بحث في قياس العوامل الاجتماعية للمؤسسة

انطلاقا من المحاسبة العامة و التحليلية، وذلك في شكل مجموعة من المؤشرات الميزانية السنوية للتسيير

الاجتماعي<sup>1</sup>، و حساب الاستغلال الاجتماعي المحاسبي و الذي يحتوي على العناصر التالية<sup>2</sup>:

✓ علاقات إنسانية؛

✓ علاقات مع المحيط؛

✓ علاقات مع المنتج.

ثم انتقلت الفكرة إلى أوروبا في بداية الستينات في كل من هولندا ثم ألمانيا و بعدها فرنسا و بلجيكا.

<sup>1</sup> - Jean Pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, 4<sup>ème</sup> édition, édition dunod, paris, France, 2006,

p : 4.

<sup>2</sup> - Serge Blind, bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise, édition d'organisation, paris, France, 1977,

p : 43.

### 1-3-1-2 المقاربة الفرنسية

تحت تأثير المقاربة الأمريكية قام Jacques de lors باقتراح إنشاء ميزانية اجتماعية وطنية ، و التي تهدف إلى تطوير أدوات للقياس و التعبير كن مختلف مجالات النشاط الاقتصادي و الاجتماعي وقد نشرت مساهمته سنة 1971 تحت عنوان : "المؤشرات الاجتماعية " .

ثم توجه الفكر في تحضير الميزانية الاجتماعية على مستوى الاقتصاد الجزئي (المؤسسات ) قد تزامن ذلك مع زيادة اضطرابات و النزاعات التي قام بها العمال ضد أرباب العمل و خاصة بعد ظهور التسيير الذاتي<sup>1</sup> فدعت الحاجة إلى ضرورة اعتماد قانون بصفة الملزمة لتشكيل ميزانية اجتماعية تبرز علاقة المؤسسة بمحيطها .

#### ❖ الإطار التشريعي الفرنسي لقانون الميزانية الاجتماعية

يعتبر تقرير P. sudreau نقطة بداية لقانون الميزانية الاجتماعية ،حيث أكد في اجتماع لجنة إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1975 أنه " إذا أردنا أن يشارك التسيير الاجتماعي في الاهتمامات الإستراتيجية للمؤسسة فيتوجب أن نخرج من النسبية و الذاتية و التوجه نحو التكميم على الرغم من أن عمليات تكميم المعلومات الاجتماعية صعبة " .<sup>2</sup>

وقد أسست الميزانية الاجتماعية بنية:

- ✓ دعم الحوار الاجتماعي؛
- ✓ نشر المعلومات للأصحاب المصلحة للمؤسسة؛
- ✓ تخطيط في المجال الاجتماعي قبل وضع برامج الأنشطة الاجتماعية.

وبعد سنتين جاء قانون الميزانية الاجتماعية رقم 77/ 769 الصادر في 12 جويلية 1977 و الذي حدد في

المواد : ( Art . L 438 - 1 إلى Art . L 438 - 10 ) ما يلي<sup>3</sup>:

- حقل تطبيق الميزانية الاجتماعية و الذي يغطي ما يلي:
  - ✓ المؤسسات القطاع الخاص؛
  - ✓ المؤسسات و الإدارات العامة؛
  - ✓ المؤسسات التابعة للبلديات و التعاونيات المشتركة.
- العتبة و تحدد الحد الأدنى لعدد العمالة في المؤسسة لتطبيق قانون الميزانية الاجتماعية :
- ✓ المؤسسات ذات عمالة على الأقل 300 عامل؛

<sup>1</sup>- Foucher Marie, l'utilisation du bilan social a la mairie de Nantes, mémoire de sociologie appliquée, faculté de lettres et de sciences humaines, université de Nantes, France, 2004, p :22.

<sup>2</sup>- J.Igralens et J-M Peretti, le bilan social de l'entreprise, presse universitaire de France,1980, p: 21.

<sup>3</sup>- Ibid., pp : 14-20.

- ✓ المؤسسات ذات وحدات أو فروع بها على الأقل 300 عامل.
- مراقبة المعلومات الموجودة في الميزانية الاجتماعية من خلال :
  - ✓ محافظ الحسابات في الشق المالي من المعلومات و المصادقة عليها ؛
  - ✓ محافظ الحسابات الاجتماعي لتدقيق المعلومات الاجتماعية .
- مرونة اللازمة في تصنيف قانون الميزانية الاجتماعية لأن الأوضاع الاجتماعية مختلفة و متطورة و بالتالي صعوبة تغطيتها من قبل القانون؛
- مسار و إجراءات إعداد الميزانية الاجتماعية؛
- المدة الزمنية حيث تحضرا لميزانية لسنة الحالية و السنتين السابقتين و بالتالي تم إصدار أول ميزانية اجتماعية سنة 1979 بالنسبة للمؤسسات أقل من 750 عامل، و 1982 للمؤسسات على الأقل بها : 300 عامل .

إضافة إلى الأمر الصادر في 8 ديسمبر 1977 يحدد قائمة المؤشرات في المؤسسات ب 7 مجموعات هي<sup>1</sup>:

- ✓ العمالة؛
- ✓ الأجور و الأعباء الملحقه؛
- ✓ ظروف الصحة السلامة المهنية؛
- ✓ ظروف أخرى للعمل ؛
- ✓ التكوين؛
- ✓ العلاقات المهنية؛
- ✓ ظروف الحياة الأخرى في المؤسسة.

وقد يختلف عدد المؤشرات في الميزانية الاجتماعية حسب قطاع النشاط الاقتصادي و الذي ينقسم إلى<sup>2</sup>:

- ✓ قطاع الصناعة و الفلاحة؛
- ✓ قطاع التجارة و الخدمات؛
- ✓ قطاع البناء و الأشغال العامة؛
- ✓ النقل الأرضي و الجوي؛
- ✓ المؤسسات الإدارية العسكرية.

<sup>1</sup> - Edmondes Marques, Op.cit, P : 108.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

### 1-3-1-3 المقاربة الجزائرية

تحاول المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية الأخرى الموازنة بين أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية ، فهي تركز اليوم على الموارد البشرية باعتبارها جزء من المجتمع يجب أن تحقق المؤسسة نتائج في تطويرها سواء من حيث التوظيف أو التحفيز أو النقل الكفاءات و الخبرات أو دعم القيم الأخلاقية والحد من البطالة و دعم و تنشيط البعد الاجتماعي، ولقد تأثرت المؤسسات الجزائرية بالمقاربة الفرنسية للميزانية الاجتماعية وذلك لتشابه مميزات و أنماط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة في البلدين، و بشكل عام يساهم تحضير الميزانية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية بما يلي :

- ✓ رضا العاملين و التزامهم بالمؤسسة؛
- ✓ معرفة خصائص الموارد البشرية من حيث: الجنس، الأقدمية؛
- ✓ حل النزاعات داخل المؤسسات؛
- ✓ تحليل جميع نتائج الأنشطة و ربطها بخطة تسيير الموارد البشرية.

ومن بين التجارب الرائدة في تحضير الميزانية الاجتماعية في الجزائر مؤسسة سونلغاز تعتمد على الميزانية الاجتماعية لإنشاء لوحة القيادة الاجتماعية ، و تحضير الميزانية الاجتماعية كل سنة من خلال حساب مجموعة من المؤشرات، و القيام بالمقارنة مع السنتين السابقتين ثم حساب الانحراف و تشمل مؤشرات ميزانية الاجتماعية لسونلغاز ما يلي :

- ✓ العمالة؛
- ✓ التوظيف؛
- ✓ التكوين؛
- ✓ الإدارة؛
- ✓ المساعدة و المراقبة.

و بالتالي يمكن أن نلخص بعض الاختلافات في تصنيف المؤشرات وسبب ذلك هو عدم وجود قانون ملزم لتوحيد شكل الميزانية الاجتماعية، بل نجدها تختلف من مؤسسة لأخرى، بالإضافة إلى إدماجها في غالب الأحيان مع تقارير المالية السنوية، و الميزانيات السنوية كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة نפטال محل الدراسة، لذا فسوف نعتد على المقاربة الفرنسية في دراستنا للميزانية الاجتماعية في الفصول الباقية.

### 1-3-1-4 استخدامات الميزانية الاجتماعية

تقدم الميزانية الاجتماعية كقاعدة معلومات أساسية بغرض التحليل حيث تأخذ في كل سنة تلك المعلومات لمعرفة مدلولاتها ثم مقارنتها في الزمن مع معلومات لميزانيات أخرى أو معلومات خارجية و يمكن ذكر الإستعمالات المرتبطة<sup>1</sup> بالأهداف المحددة للميزانية الاجتماعية:

- ✓ معالجة و التحليل الموجهة للجنة المؤسسة؛
- ✓ استعمالها كأداة تسيير ضمن هدف التشخيص الاجتماعي؛
- ✓ المعالجة في زاوية الملاحظة الاجتماعية الموجهة للمساهمين و المستثمرين؛
- ✓ استخراج الأفاق المستقبلية على مستوى الاقتصاد الكلي و ذلك من خلال مجموعة من الميزانيات الاجتماعية و ذلك بهدف معرفة الاتجاهات العامة و القطاعية.

### **1-3-2 أنواع الميزانية الاجتماعية**

و يمكن حصرها في: الميزانية المجتمعية، الميزانية الاجتماعية للمؤسسة، الميزانية الاجتماعية الفردية.

### **1-2-3-1 الميزانية المجتمعية ( bilan sociétal )**

وهي وثيقة تحتوي على معلومات شاملة و ملخصة للمشاكل المجتمعية البيئية، وكذلك معلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة، حماية المستهلك...

وهي عادة موجهة للمؤسسة المهتمة بالحماية البيئية و تطوير استخدامات الموارد النادرة، النفايات<sup>2</sup>.  
وتعتبر اختيارية و تعتمد على 450 مؤشر يمكن ذكر بعضها<sup>3</sup>.

- ✓ الأنشطة: العلاقة بين الأعمال و الطاقات المبذولة من قبل الموارد البشرية و التجهيزات.
- ✓ المواطنة الداخلية: قدرة المؤسسة على تطبيق الديمقراطية الداخلية.
- ✓ المواطنة المحلية: نموذج السلوك مع المحيط الجغرافي الاقتصادي المباشر.
- ✓ المنافسة: قدرة الصمود في المحيط و التطور في السوق.
- ✓ : قدرة التعايش : قدرة على إحداث علاقات ايجابية بين الأفراد.
- ✓ الابتكار: قدرة المؤسسة على الابتكار التطوير الأفكار الجديدة.
- ✓ الكفاءة و الفاعلية:

✓ العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة؛

✓ العلاقة بين النتائج المحققة و الوسائل المستعملة.

<sup>1</sup>- bernard colosse, encyclopédie de comptabilité et contrôle de gestion et audit, édition economica, paris, France, p : 79.

<sup>2</sup>- Edmond Marques, Op.cit. P : 41

<sup>3</sup>- Bilan social, bilan sociétal : [http://www.rsenews.com/public/dossier\\_social/bilan\\_societal.php?rub=2](http://www.rsenews.com/public/dossier_social/bilan_societal.php?rub=2).

✓ التوظيف و تطوير الكفاءات : قدرة المؤسسة على إعادة توظيف العمالة من خلال تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية .

✓ الأخلاق:القدرة على احترام القيم و المبادئ في المؤسسة.

✓ احترام البيئة: القدرة على المحافظة على البيئة.

✓ الرضا: تحقيق انتظارات المستهلك و الموارد البشرية.

✓ السلامة و الصحة:درجة الخطر في العمل بالبيئة للموارد البشرية و العملاء.

✓ التضامن:القدرة على مساعدة و كسب الجمهور العام.

✓ المنفعة الاجتماعية:القدرة على تقديم خدمات للمنتوجات التي لا تلبى الحاجة.

✓ الدوام:قدرة المؤسسة على البقاء.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الميزانية المجتمعية هي:

✓ أداة لقياس الأداء الاجتماعي و المواطنة للمؤسسة؛

✓ أداة مشاركة و اهتمام بالشركاء الاجتماعيين، العمالة أو بالأحرى الفاعلين الاقتصاديين الاجتماعيين؛

✓ أداة تدعيم الشفافية للمؤسسة.

### **1-3-2-2 الميزانية الاجتماعية للمؤسسة**

هي وثيقة وصفية تسمح بإعطاء معلومات وافية للعمالة من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الاجتماعية للمؤسسة و التي تسمح بمقارنة وضعية العمال من مؤسسة لأخرى أي أنها تدرس العلاقة ( عامل / رب العمل).

و تحتوي على معلومات رقمية المتعلقة بالعمالة، توزيعا حسب السن، الجنس، الجنسية، عدد العمالة الخارجية، الأجور و الأعباء المتعلقة، المزايا الاجتماعية و التكوين و العلاقات المهنية، و ظروف الحياة الأخرى (السكن، الإطعام).

### **1-3-2-3-1 bilan social personnalisé الميزانية الاجتماعية الفردية**

**1-3-2-3-1 تعريف الميزانية الاجتماعية الفردية:** وهي وثيقة تحتوي على مجموعة من المعلومات الشخصية عن كل الموارد البشرية، و المتعلقة بالأجر، الحقوق، التعويضات، التقاعد، و المزايا الاجتماعية، المسار المهني<sup>1</sup>.

وتهدف باعتبارها أداة اتصال اجتماعية إلى تحقيق المزايا التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - J.M.Peretti: dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, France, 1999, p : 30.

<sup>2</sup> - [http://www.people-base-cbm.com/bilan\\_sociaux\\_individualises.html](http://www.people-base-cbm.com/bilan_sociaux_individualises.html), consulté le 14/05/2009, à : 9:54.

- ✓ تسمح بنشر بشفافية السياسة الأجرية للموارد البشرية مما يزيد في التزامها و تحفيزها، و المعرفة المسبقة لمختلف جوانب السياسة الأجرية؛
  - ✓ معالجة العديد من المشاكل الضريبية؛
  - ✓ سهولة و وضوح تقديم المعلومات في الميزانية الاجتماعية الفردية في شكل جداول و منحنيات مما يسمح بالفهم الجيد أكثر مما توضحه كشوف الأجور؛
  - ✓ تسمح بحسين المزايا الاجتماعية و التي عادة لا تكون مقيمة و لا مفهومة بالنسبة للموارد البشرية؛
  - ✓ تساهم في تخفيض التكاليف الخفية للموارد البشرية من خلال زيادة الولاء والالتزام خاصة بعد ارتفاع معدل دوران العمل و البحث عن الكفاءات.
- وفي دراسة أجريت بعد 3 سنوات من ظهورها أثبت أن نسبة رضا الموارد البشرية يتراوح بين 95% و 99%، كما أن 40% منهم أرادوا زيادة المعلومات التي تحتويها و تحليلها و التعليق عليها و بالتالي يمكن اعتبارها لوحة قيادة اجتماعية شخصية.

#### 1-3-2-3-2 مكونات الميزانية الاجتماعية الفردية

لم يتم تحديد الميزانية الاجتماعية الفردية بنموذج معين، بل ترك الاختيار لكل مؤسسة أن تعرض المعلومات التي تحتويها سواء كان في شكل: ملف، قرص صلب، ملف الكتروني...  
وفيما يلي يمكن تلخيص مكونات الميزانية الاجتماعية الفردية في النموذج التالي:

الشكل (8.1): مكونات الميزانية الاجتماعية الفردية

الإسم و اللقب و رقم .....
❖ المعلومات الشخصية: ✓ تاريخ الازدياد: .. / .. / .... ✓ حالة العائلة ✓ عدد الأولاد ✓ عدد الأولاد أقل من 21 سنة ✓ دخول المؤسسة في تاريخ: .. / .. / .... ✓ الأقدمية

الأجر

رقم .....
❖ في سنة .... أجرك هو: ✓ الأجر الخام ✓ المكافآت ✓ الأجر الخاضع للضريبة بعد الاقتطاع ❖ أجرك (خارج تكاليف المهنية) ✓ الأجر القاعدي ✓ العلاوات ✓ المكافآت ✓ التعويضات الأخرى

التعويضات

✓ التعويضات الشهرية الجزافية ✓ تعويضات تكاليف النقل
--

مساهمة في نتائج المؤسسة

مساهمتك في نتائج المؤسسة لسنة n هي: ✓ المساهمة ✓ المشاركة ❖ الادخار
--

ملاحظات لجنة المؤسسة

❖ المزايا الاجتماعية و الإطعام  
✓ المبلغ الموجه للمزايا الاجتماعية و الإطعام لسنة n  
هو X و نسبته من الكتلة الأجرية؛  
✓ متوسط الإطعام بالنسبة للعمال.

المصدر: Bernard Montory, Daniel Grozet, Op,cit, PP : 299-300

3-3-1 عناصر الميزانية الاجتماعية

تتكون الميزانية الاجتماعية في 7 عناصر<sup>1</sup>:

✓ العمالة؛

✓ الأجور و الأعباء المالية الملحقة؛

✓ ظروف الصحة و السلامة؛

✓ ظروف أخرى للعمل؛

✓ التكوين؛

✓ العلاقات المهنية؛

✓ ظروف حياة أخرى متعلقة بالمؤسسة.

و كل عنصر من هذه العناصر يحتوي عناصر جزئية، والتي يختلف عددها حسب قطاع النشاط كما تشتمل على معلومات تخص السنة الحالية، و السنتين السابقتين لها.

1-3-3-1 العمالة يوجد في المؤسسة مخزون من التدفق البشري و الذي يتميز بـ<sup>2</sup>:

✓ لكل مورد بشري حياة فيزيولوجية مستقلة والتي تؤدي إلى شيخوخته في المستقبل؛

✓ لكل مورد بشري استقلالية في اتخاذ القرارات؛

✓ لا يوجد تطابق بين موردان بشريان سواء من الناحية الفيزيولوجية أو النفسية أو التأهيل.

1-1-3-3-1 تعريف العمالة: هي كل الأجزاء الذين يربطهم بصاحب العمل عقد عمل مهما كان نوعه أو

مدته أو صفته (دائمة، مؤقتة)<sup>3</sup> وحتى لو انتهى عقد العمل.

<sup>1</sup> - Claude Blanche Allègre, gestion de ressource humaine valeur de l'immatériel, 1<sup>ème</sup> édition debeock, Bruxelles, Belgique, 2008, p : 55.

<sup>2</sup> Edmonde Marques, Op.Cit, P : 96.

<sup>3</sup> J-M Peretti, Op, Cit, P: 44.

و من خلال التعريف نجد أن العمالة تتأثر بحركة الأفراد (توظيف، خروج) و كذلك تغيير في نوعية عقد العمل و بالتالي تحديد بدقة تاريخ و فترة حساب العمالة المتعلقة بها و يمكن أن يندرج تحت مصطلح العمالة موارد لا تربطها بالمؤسسة أي عقد ، و تضم الميزانية الاجتماعية في بندها العمالة على الأنواع التالية :

❖ **العمالة القانونية:** و هي تخص العمالة تتدرج ضمن تطبيق القانون مثلا: العدد القانوني لتأسيس مؤسسة (الحد الأدنى و الحد الأعلى)؛

❖ **العمالة المسجلة:** و هي المسجلة في سجلات الأفراد (وهي سجلات إلزامية تضم مجموعة من المعلومات منها: دخول و خروج، التسريح، الاستقالة، انتهاء عقود العمل محددة المدة، الاسم، اللقب، الجنس، المنصب؛

❖ **العمالة الدائمة:** و تتكون من العمالة المثبت و ذات عقد غير محدد المدة و المسجلة<sup>1</sup> و تحسب بالعلاقة التالية:

العمالة الدائمة = العمالة الأساسية الأولية - الخروج - عقود العمل محدودة المدة - عقود العمل المؤقتة

❖ **العمالة المؤقتة:** وهي العمالة المستدعاة من قبل صاحب العمل بتنفيذ جزء من عمل يسمى "مهمة" وهذه المهمة يجب أن تكون محددة النتائج في وقت إبرام العقد<sup>2</sup>، و يمكن أن تكون العمالة المؤقتة بوقت عمل كلي أو جزئي.

❖ **العمالة ذات عقد عمل غير محدد المدة:** حسب المشروع الجزائري في المادة 11 من القانون 90-11 المؤرخ في أبريل 1990 "يعتبر العقد مبرما لمدة غير محددة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة و في حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محددة"<sup>3</sup>.

❖ **العمالة ذات عقد عمل محدد المدة:** " وهي العمالة التي ينص عقد عملها على مدة معينة و ينتهي بحلول أجله و يقصد بالأجل كل حدث مستقبلي مؤكد لتاريخ معين ".

و ينص المشرع الجزائري في المادة 12 من قانون 90-11 و المتممة بالأمر رقم: 96 - 21 لمؤرخ في

9 يوليو 1996 على الحالات التي يبرم فيها عقد العمل المحدد المدة و هي:<sup>4</sup>

✓ عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة؛

✓ عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا و يجب على المستخدم

أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه؛

✓ عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع؛

<sup>1</sup> J- M Peretti, Op.Cit., PP : 110-114.

<sup>2</sup> - J- M Peretti, Op.cit., P : 132.

<sup>3</sup> - عبد السلام ديب، قانون العمل الجزائري، دار القصة للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2003، ص: 45.

<sup>4</sup> عبد السلام ديب، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

✓ عندما يبرر ذلك بتزايد العمل أو أسباب موسمية؛

✓ عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.

يجب أن يبين في عقد العمل في جميع هذه الحالات مدة علاقة العمل أو أسباب المدة المقررة.

و يكون عقد العمل غير محددة المدة ولكن بالتوقيت الجزئي أي بحجم ساعات متوسطة يقل عن المدة القانونية للعمل و ذلك لسببين:

✓ إذا كان حجم العمل المتوفر لا يسمح باستخدام العامل كامل الوقت؛

✓ إذا طلب العامل الممارس ذلك لأسباب عائلية أو لاعتبارات شخصية و وافق المستخدم عليها و

لا يقل الوقت الجزئي عن نصف مدة العمل القانونية.<sup>1</sup>

❖ **توزيع العمالة حسب السن (هرم الأعمار):** انطلاقاً من سجلات الموارد البشرية و التي تحمل معلومات

مفصلة يمكن تكوين هرم الأعمار في تاريخ معين و قد يكون مفصلاً أو حسب تنوع الأصناف العمرية

في المؤسسة.

كما يمكن استخدامه على العمالة الإجمالية أو حسب الجنس أو الصنف المهني.

كل نوع من هرم الأعمار له جوانب ايجابية و أخرى سلبية للنشاط المؤسسة و آفاقها المستقبلية و مميزات فردية أخرى.<sup>2</sup>

❖ **توزيع العمالة حسب الجنس:** إن الهدف من معرفة توزيع العمالة حسب الجنس هو معرفة التنظيمات

الخاصة بعمل المرأة من جهة و المساواة المهنية بينها و بين الرجل من جهة أخرى.<sup>3</sup>

❖ **توزيع العمالة حسب الأقدمية:** يؤثر معرفة هرم الأقدمية في كشف تأثيرات على السلوك المهني

للموارد البشرية و هيئة داخل المؤسسة و كذلك معرفة المزايا الاجتماعية: عطلة مدفوعة الأجر،

المردودات المكافآت.

❖ **توزيع العمالة حسب الجنسية:** وهي تعكس التوجه الدولي كما أن عدد كبير من الموارد الخارجية

تعمل في صنف تاهيل منخفض يترجم إلى أن ظروف العمل صعبة.

❖ **توزيع العمالة حسب هيكل التاهيل أو التأطير:** تبرز الميزانية الاجتماعية نوعين من هياكل التاهيل:<sup>4</sup>

✓ هيكل مفصل لـ 3 أو 4 مناصب كحد أدنى و ذلك بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات و

الخاصة بالعناصر السابقة (عمر، جنس، الأقدمية، الجنسية).

✓ هيكل تاهيل مفصل لـ 5 أو 6 مناصب و المتعلقة بالمعلومات حول الأجور.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 66.

<sup>2</sup> - Jean Marie Peretti, Op.cit., P : 115.

<sup>3</sup> - Serge Blind, Op.cit., P : 47.

<sup>4</sup> -Jean Marie Peretti, Op.cit., P : 121.

### 1-3-3-1-2 العمالة الخارجية و تضم:

❖ **العمالة الخارجية التابعة لمؤسسة خارجية:** وذلك ضمن الإدارة الخارجية أو المقاوله من الباطن حيث يتم الإسناد الجزئي أو الكلي لمهام و أعمال المؤسسة إلى مؤسسة خارجية متخصصة لمدة زمنية متوسطة أو طويلة.

❖ **عدد المتربصين:** و الذي يدرس إدماج العمالة الشابة في المؤسسة و الذي قد يكون في شكل: (تربص، تمهين، أو عقود خاصة)<sup>1</sup> ونهتم هنا بالتربص الذي يعتبر إلزامية المؤسسة فتح التربصات للمؤسسات أو الجامعات لفترات مختلفة أقصاها 6 أشهر لتدعيم الثنائي (تكوين/ توظيف).

❖ **المتوسط الشهري للعمالة الخارجية المؤقتة:** و هي العمالة الخارجية و التي تربطها بالمؤسسة عقد عمل مؤقت، و قد ذكر الأسباب القانونية والتي تسمح للمؤسسة بالإبرام مثل هذا العقد.

### 1-3-3-1-3 التوظيف: و يضم هذا العنصر توظيف الموارد البشرية خلال السنة الحالية و ذلك سواء كان

توظيف بعقد محدد المدة أو غير محدد المدة و الذي عرف تطور كبير في الفترة الأخيرة و كذلك إحصاء عقود عمل الشباب الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة<sup>2</sup>:

✓ معدل التوظيف لعقد عمل غير محدد المدة؛

✓ معدل التوظيف لعقد عمل محدد المدة و يضم عقد العمل الموسمي؛

✓ معدل توظيف العمالة أقل من 25 سنة.

### 1-3-3-1-4 خروج العمالة: يتم حصر خروج العمالة حسب الأسباب التالية<sup>3</sup>:

✓ الاستقالات؛

✓ التسريح لأسباب اقتصادية؛

✓ التسريح لأسباب أخرى؛

✓ التقاعد المسبق، والقانوني؛

✓ الخروج الاختياري؛

✓ التحويل؛

✓ الخدمة الوطنية؛

✓ نهاية التمهين؛

✓ نهاية عقد العمل؛

✓ عدم القبول بعد فترة التجريب؛

<sup>1</sup>-Ibid, P : 130.

<sup>2</sup>- J .Igalens Et J-M Peretti, Op.cit., P : 26.

<sup>3</sup>- Serge Blind, Op.Cit., PP : 52-55.

✓ انتهاء العمل الموسمي؛

✓ المرض المزمن؛

✓ الوفاة.

**1-3-3-1-5 الترقية:** هي إعادة تخصيص الموارد البشرية في وظائف ذات مراتب أعلى، وعادة ما تنطوي تلك الوظائف على مسؤوليات و سلطات أكبر، مع زيادة في الامتيازات الوظيفية كالأجر<sup>1</sup>، و تعتبر الترقية عملية حيوية من موارد البشرية للمؤسسة حيث تسعى من وراء توفير نظام الترقية إلى:

✓ رفع الروح المعنوية للموارد البشرية؛

✓ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج و التميز في العمل؛

✓ حفظ دوران العمل، و الحفاظ على الكفاءات و المهارات داخل المؤسسة.

و تحتوي الميزانية الاجتماعية على العنصرين التاليين:

❖ الترقية مع تغير الصنف المهني<sup>2</sup> و يقصد بها رفع العامل لوظيفة أعلى ذات مسؤولية و سلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية مع تغير في الأجر و عادة ما يطلق عليها بالنقل العمودي.

❖ الترقية دون تغير الصنف المهني: و المقصود بها حركة العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني، و بنفس الأجر، و يطلق على حركة الموارد البشرية في هذه الحالة "بالنقل الأفقي"<sup>3</sup> أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، حيث لا يصاحب هذا النقل أي تغيرات في الأعباء و المسؤوليات.

**1-3-3-1-6 البطالة:** و تشمل إجمالي عدد الساعات أو أيام أو الأشهر البطالة الجزئية و التي تتفاوت تبعاً كما يحصل في المؤسسة، و قد تكون معوضة أو غير ذلك<sup>4</sup>، و تشمل على:

❖ عدد العمالة في حالة بطالة جزئية خلال السنة المدروسة؛

❖ إجمالي عدد ساعات البطالة الجزئية المدروسة:

✓ ساعات المعوضة؛

✓ ساعات غير معوضة.

**1-3-3-1-7 العمالة ذات الاحتياجات الخاصة:** و هي العمالة المعاقة حيث توفر كل المؤسسات مناصب عمل ملائمة لها و هذا يندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه محيطها و يضم العنصر ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>-يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ص: 496.

<sup>2</sup>-Serge Blind, Op.Cit, P : 63.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص : 501.

<sup>4</sup> - J. Igalens Et J-M Peretti, Op.cit, P : 27.

<sup>5</sup> - Ibid, p : 120.

✓ عدد العمالة المعاقة في 31 ديسمبر من السنة المدروسة؛

✓ عدد العمالة المعاقة بسبب حوادث العمل الحاصلة في المؤسسة.

### 1-3-3-1-8 الغياب: يعتبر الغياب أكبر مشكلة تواجه المؤسسة ويقصد به الوضعية الشخصية أو المشتركة

المسجلة للغياب عن العمل و التي تسبب اختلال في جميع وظائف المؤسسة<sup>1</sup>.

ويمثل الغياب حالة عدم مزاولة العامل العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل و يستثنى من ذلك الحالات التي تكون فيها عطلة رسمية أو عطل قانونية.

و يشمل عنصر الغياب مايلي:

❖ عدد أيام الغياب؛

❖ عدد الأيام النظرية للعمل؛

❖ عدد أيام الغياب بسبب الأمومة؛

❖ توزيع الأمراض حسب مدة الغياب؛

❖ عدد أيام الغياب بسبب حوادث العمل والطريق؛

❖ عدد أيام الغياب في العطل (الرسمية مع العائلة، عطل خاصة بالمرأة)؛

❖ عدد أيام الغياب لأسباب أخرى.

### 1-3-3-2 الأجر و الأعباء الملحقه

يعتبر الأجر المقابل المالي الذي يحصل عليه العامل سواء مباشرة (النقود) أو بشكل غير مباشر (خدمات و امتيازات) التي تقدمها المؤسسة لعمالها، وهذا هو المفهوم الضيق للأجر، أما مفهومه الواسع<sup>2</sup> فهو المقابل المادي المباشر أو غير المباشر، إضافة إلى مقابل غير مادي يحصل عليه العامل في منصبه مثل: بيئة العمل المادية، الاجتماعية و النفسية .

وتضم الميزانية الاجتماعية في العنصر الأجر و الأعباء الملحقه ما يلي<sup>3</sup>:

❖ مبلغ الأجر و يتكون من :

✓ الكتلة الأجرية السنوية: تلعب الكتلة الأجرية دورا مهما في تحديد القيمة المضافة للمؤسسة، باعتبارها

عنصرا من الأعباء المباشرة، و عليه يجب ضبطها و مراقبتها للترشيد و الاستغلال الأمثل لموارد

المؤسسة، لذا تحرص المؤسسات اليوم على أن تكون نسبة الكتلة الأجرية إلى القيمة المضافة أو رقم

الأعمال أقل ما يمكن بالنسبة للمؤسسات المنافسة. تعرف الكتلة الإجمالية على أنها إجمالي المبالغ

<sup>1</sup>- Bernard Martory, Daniel Grozet, Op.Cit, P: 121.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 494.

<sup>3</sup>- Serge Blind, Op.Cit, P : 43

المالية التي توجهها المؤسسة في صرف أجور مواردها البشرية أي الأجر الخام المدفوع (الأجر الصافي، الأعباء الاجتماعية) بالإضافة إلى الأعباء الاجتماعية لرب العمل.<sup>1</sup> أما الكتلة الأجرية الكلية أو المحاسبية<sup>2</sup> فهي تحتوي على الأجور المباشرة الأعباء الاجتماعية المتعلقة بالضمان الاجتماعي، التقاعد المكمل، ضمان البطالة، رسم التمهين، مساهمة أرباب العمل في التكوين المتواصل، الرسم على الأجر، النقل.

و يعتبر candau أن الكتلة الأجرية بالنسبة للميزانية الاجتماعية هي الكتلة الأجرية الجبائية<sup>3</sup> و التي تأخذ عادة من التصريح السنوي الأجور و تضم كل الأجور، العلاوات، العمولات، جزء من الأعباء الاجتماعية الإجبارية المدفوعة من طرف رب العمل، تكاليف النيابة، تكاليف التوظيف.

إن عوامل تطور الكتلة الأجرية يختلف باختلاف متغيرات السياسة الاجتماعية للمؤسسة، و تتأثر بنتائج القرارات المتخذة، فمثلا قرارات سياسة العمالة و التي تأثر على الكتلة الأجرية تتمثل في :

- حركية الموارد البشرية (عدد دخول، عدد الخروج، التوظيف)؛
- الترقية؛

➤ الاستعمالات المختلفة للحالات القانونية للعمل (CDD، CDI)، تغير أنظمة العمل الساعات (الإضافية...).

و هناك عدة تقنيات لتحليل تطور الكتلة الأجرية و الخاصة بتسيير العمالة نذكر منها<sup>4</sup> :

➤ التطور في المستوى؛

➤ التطور في الكتلة الأجرية؛

➤ أثر التأجيل؛

➤ أثر عدد العمالة؛

➤ أثر الناعورة (نوريا)؛

➤ أثر الهيكل؛

➤ أثر الانسياب، الشيخوخة، التقنية G.VT.

❖ المتوسط الشهري للأجور : و هي النسبة بين الكتلة الأجرية الشهرية للشهر أو العمالة لنفس الشهر

مضروبة في 1/12، و عادة ما يسمى استخدام الوسط الحسابي X، في حساب المتوسط الشهري للأجور.

<sup>1</sup> -Loic cadin, Op.Cit, P : 156

<sup>2</sup> - جادلي سمير، تقييم فعالية تسيير الأجور، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة، 2008، ص: 152.

<sup>3</sup> -P Candau , Op.Cit, P : 207.

<sup>4</sup> -Bernard Martory, Op.Cit, PP : 106-110

❖ شبكة الأجور : يعتمد تشكيل شبكة الأجور على تصنيف مناصب العمل، و تحديد الحد الأدنى و الأعلى لكل منها، أي وضع لكل منصب، نفس شهادة، خبرة، الأقدمية، متساوية ، و المرتبطة بنفس المستوى الأجرى لمجموعة من الموارد البشرية.

و يركز تشكيل شبكة الأجور إلى 5 مراحل هي<sup>1</sup>:

➤ وصف مناصب العمل، مرجعية الكفاءات؛

➤ تقييم مناصب العمل و الكفاءات؛

➤ تصنيف المناصب حسب التقييم السابق؛

➤ تحديد سلم أجر لكل منصب عمل كفاءة؛

➤ تحضير شبكة الأجور، وطرائق تطور الأجور.

و تتمثل أسباب تكوين شبكة الأجور في وضع قاعدة عمل ناعمة لتكوين أدوات تحليل الأجور باستخدام مجموعة من النسب و المؤشرات.

❖ سلم الأجور: و يدرس العلاقات بين مستويات شبكة الأجور.

❖ الأعباء الملحقه: يهتم بدراسة المبالغ المالية المدفوعة للعمالة المنتدبة في المؤسسات الأخرى.

❖ الأعباء الأجرية الإجمالية: و التي تتمثل في الدفعات القانونية و الإجبارية التي تدفعها المؤسسة سواء كانت دائمة (صندوق التقاعد، الضرائب) أو متغيرة (ضريبة التمهين، تكاليف التمهين، تحسين ظروف العمل) أو كانت اختيارية (زيادة تكاليف التكوين، نظام الادخار، التقاعد التكميلي...)<sup>2</sup>.

النظام المالي و المحاسبي الجديد يدرج الأعباء الاجتماعية في الحساب 63 و الذي يضم:

➤ 631 الأجور؛

➤ 634 أجور الاستغلال الفردية؛

➤ 635 الاقتطاعات ضمان الاجتماعي؛

➤ 636 أعباء الاجتماعية؛

➤ 637 أعباء اجتماعية أخرى؛

➤ 638 أعباء الأفراد أخرى.

❖ المساهمات المالية: و تشمل إجمالي مبالغ احتياطي المشاركة كالمبلغ الاحتياطي أو المدفوع في المشاركة في نتائج المؤسسة، بالإضافة إلى مبلغ المساهمة لكل عامل مستفيد.

<sup>1</sup> - Sylvie Guerro, les outils de ressources humaines, les savoir-faire essentiels en GRH, édition dunod, paris, France, 2004, p : 129.

<sup>2</sup> - P Candau, Op.Cit, P : 207.

### 1-3-3-3 ظروف الصحة و السلامة المهنية

من بين المسؤوليات الأساسية لوظيفة الموارد البشرية تقديم الخدمات الصحية و الأمن الصناعي للموارد البشرية، كجزء من مهامها في صيانتهم و المحافظة عليهم، وهناك فرق بين مفهوم الصحة و السلامة. فعبارة صحة الموارد لها مدلول أوسع و أشمل من السلامة، فتعبير الصحة " هي خلو المورد من الأمراض العقلية و الجسدية". بينما السلامة: نقصد بها سلامته من الحوادث و تجنب الإصابة بها، ويقصد بالسلامة المهنية<sup>1</sup> المحافظة على مقومات الموارد البشرية من التعرض للإصابات الناجمة عن المخاطر المهنية وذلك بتوفيره لكل مستلزمات الوقاية، و توفير احتياطات اللازمة لتأمين بيئة سليمة للعمل من أجل تخفيض التكاليف الإنتاج سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة كالحادث من حوادث العمل، و تقليل العطل المرضية و يندرج ضمن هذا العنصر ما يلي:

✓ حوادث العمل و الطريق؛

✓ الأمراض المهنية؛

✓ تكاليف الصحة و السلامة المهنية.

#### 1-3-3-3-1 حوادث العمل و الطريق: يعتبر حادث العمل كل مفاجئ يقع أثناء العمل أو يسببه وقد تشمل

أضراره وسائل الإنتاج أو الموارد البشرية أو كليهما معا، وقد تعددت التعاريف المقدمة لحوادث العمل، بسبب ارتباطها بالجانب التشريعي فمثلا: يعرف التشريع الجزائري حادث العمل في المادة 65 من القانون 83 / 13 المؤرخ ب 2 جويلية 1983 على أنه: " يعتبر حادث عمل كل حادث انجرت عنه أضرار بدنية عن سبب مفاجئ و خارجي طرأ في إطار علاقة العمل " .

يمكن استنتاج شروط حادث العمل و هي:

✓ حركة عنيفة مفاجئة لسبب خارجي أثناء العمل؛

✓ إصابة بالضرر البدني؛

✓ قيام علاقة سببية ما بين الحركة المفاجئة و الضرر الجسماني.

كما يندرج ضمن هذا العنصر أيضا : حادث الطرق أو التنقل و الذي عرفه المشرع الجزائري في المادة 12 من نفس القانون: كل حادث يقع أثناء تنقل العامل الأداء عمله أو الرجوع منه، مهما كانت وسيلة النقل المستخدمة على أن يربط المسار المحدد مكان العمل بمقر سكن العامل أو جهة معتادة له. و يضمن عنصر حوادث العمل و الطريق العناصر التالية:

✓ عدد الحوادث العمل مع توقف العمل: و هو كل حادث يؤدي الى توقف العمل و انقطاعه لمدة يوم<sup>2</sup>؛

✓ عدد الأيام الضائعة بسبب حوادث العمل؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 365.

<sup>2</sup> Ibid, p : 210.

✓ عدد حوادث الطريق و التي ينتج عنها توقف العمل؛

✓ عدد الحوادث المميتة: بالنسبة لحوادث العمل أو الطريق.

### 1-3-3-2 الأمراض المهنية: تصعب التفرقة بين المرض المهني و المرض العادي، نظرا لصعوبة

إثبات العلاقة ما بين المرض و طبيعة العمل الذي يزاول العامل و العلاقة السببية بينهما.

و قد جاءت المادة 63 من القانون 83 - 13 بالتعريف الأتي: "تعتبر كأمراض مهنية كل أعراض التسمم و التعفن و الاعتلال التي تعود إلى مصدر أو تأهيل مهني خاص"<sup>1</sup>.

ويحدد عادة المؤسسة قائمة الأمراض ذات المصدر المهني و قائمة الأعمال التي من شأنها أن تنتسب فيها، وقد ألزمت المؤسسة بالتصريح لدى هيئة الضمان الاجتماعي و المدير الولائي للصحة و مفتشية العمل بقائمة الأمراض المهنية.

و يضم هذا العنصر عدد أسماء الأمراض المهنية مصرح بها لدى الضمان الاجتماعي.

### 1-3-3-3 تكاليف الصحة و السلامة المهنية: وهي تضم إجمالي المبالغ المالية التي تدفعها المؤسسة

لتنظيم خدمات الصحة و السلامة بالإضافة إلى تكاليف حوادث العمل و الطريق.

### 1-3-3-4 ظروف العمل الأخرى

و المقصود بظروف العمل في العنصر الرابع من الميزانية الاجتماعية مايلي:

✓ مدة و إدارة وقت العمل؛

✓ تنظيم محتوى العمل؛

✓ تكاليف تحسين ظروف العمل.

❖ مدة و إدارة وقت العمل: و يضم العنصر 114 المدة الأسبوعية للعمل:

يقصد بمدة العمل الوقت الذي يقضيه العامل في مكان العمل، وقد حدد المشرع الجزائري في القانون

رقم 90 / 11 المؤرخ في: 21 أفريل 1990 و المعدل بالأمر رقم 97 / 03 في جانفي 1997 مدة

العمل ب 40 ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية و تنوع كقاعدة عامة على خمسة (05) أو

سنة (06) أيام كاملة باستثناء الحالات المقررة صراحة في النظام الداخلي و الناتجة عن ضرورة

النشاطات.

❖ عدد العمالة التي تعمل بوقت عمل جزئي: حيث أجاز المشرع الجزائري إبرام عقود العمل سواء

كانت محددة أو غير محددة المدة بالتوقيف الجزئي أو بحجم ساعات متوسط يقل عن المدة القانونية

العمل، و لا يمكن أن يقل في أي حال من أحوال الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية.

❖ تنظيم محتوى العمل: و الذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية:

<sup>1</sup>عبد السلام ديب، مرجع سبق ذكره، ص : 114 .

- العمل الليلي: وهو كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا و الخامسة صباحا؛
- العمل التناوبي: أي تنظيم العمل على أساس فرق العمل المتعاقبة أو عمل تناوبي دون انقطاع إذا اقتضت الحاجة لذلك.
- الساعات الإضافية: و هي اللجوء بصفة استثنائية لزيادة ساعات العمل من قبل المورد البشري استجابة لضرورة ملحة في المؤسسة، على أن لا تتعدى 20% من المدة القانونية؛
- عدد العمالة التي تعمل في فرق العمل؛
- العمالة التي تعمل في مهام متكررة (سلسلة العمل).
- ❖ تكاليف تحسين الظروف العمل: و بصفة عامة يضم العمل الجوانب التالية:
  - ✓ ظروف العمل المتعلقة بمنصب العمل: و يقصد بها الظروف التي تمارس وفقها الوظيفة التي تلقى بأعبائها على ممارستها، سواء كانت أعباء جسدية أو نفسية، ويتم تحليلها فيما يلي:
    - وصف ظروف العمل؛
    - الوقاية و الأمن؛
    - المقياس الفيزيولوجية و الفيزيائية لمنصب العمل وتأثيرها على العامل؛
    - الأخطار التي تهدد العامل.
  - ✓ ظروف العمل أو بيئة العمل: و تتمثل في نظام القيادة درجة التحكم في بيئة العمل، القرارات و مسؤولية العمل، نظام الاتصال داخل المؤسسة، البيئة الاجتماعية، و المشاركة في النتائج.
  - ✓ ظروف الحياة في العمل: تتحدد هذه الظروف ضمن:
    - ظروف متعلقة بتحقيق الذات و التطور داخل هيكل المؤسسة (الترقية، النقل، مسار مهني)؛
    - الاندماج في المحيط العام: أي الأخذ بعين الاعتبار مسائل الإسكان، النقل، تدرس الأطفال، البيئة الجغرافية، الحياة الاجتماعية خارج المؤسسة.
- و يتم إدماج كل التكاليف المباشرة و غير المباشرة لتحسين ظروف العمل.

### 1-3-3-5 التكوين

- يعتبر التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن الموارد البشرية من تحسين ورفع معارفهم، و تطويرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبار أن تكون هو شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، وقد تعددت تعارف التكوين و قد اخترنا بعض منها:
- ✓ التكوين هو مجموعة من العمليات، الوسائل، المنهجيات، و الدائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز الموارد البشرية على تحسين معارفهم،سلوكياتهم ، تصرفاتهم أو كفاءاتهم اللازمة لتحقيق

أهداف المؤسسة من جهة و من جهة أخرى أهدافهم الخاصة للتكيف مع بيئتهم و انجاز مهامهم الحالية و المستقبلية<sup>1</sup>.

✓ كما يعرف التكوين أيضا: الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل<sup>2</sup>.

إذن فالتكوين هو عملية تلقين المعارف النظرية و التطبيقية، و اكتساب مجموعة من القيم و المعايير التي تسمح باندماج المكونات في المنصب الجديد و الارتقاء إلى مناصب عليا. و يمر التكوين بالمراحل التالية<sup>3</sup>:

✓ جمع و تحديد الاحتياجات للتكوين؛

✓ عملية تخطيط و الإعداد لعملية التكوين؛

✓ تنفيذ برامج التكوين؛

✓ تقييم النتائج.

و يتم موضوع التكوين في الميزانية الاجتماعية بالعناصر التالية:

❖ التكوين المهني المتواصل: النسبة المؤوية لكتلة الأجرية الموجهة للتكوين المهني المتواصل: أي قياس

المجهود المبذول من قبل وظيفة الموارد البشرية للتكوين؛

❖ عدد المكونين.

❖ عدد ساعات التكوين؛

❖ العطل التكوينية: عدد العمالة المستفيدة من عطلة تكوين مدفوعة الأجر.

### 1-3-3-6 العلاقات المهنية

تعتبر العلاقات المهنية هي نظام الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، أي ظروف حياة المورد البشري في جماعات اجتماعية و علاقاته مع أصحاب المصلحة في المؤسسة و بصفة خاصة الإدارة العليا من خلال وجود المنظمات النقابية، ممثلي العمال، لجنة المؤسسة، لجنة فروع المؤسسة...

❖ ممثلي الأفراد: عندما لا تتوفر في المنظمات النقابية صفة التمثيلية يتكفل تمثيل الأفراد ممثلون ينتخبهم

مباشرة مجموعة عمال لضرورة التفاوض الجماعي و الوقاية من النزاعات و العراكات الجماعية في

العمل ، يتكفل التمثيل ممثل واحد لكل من 20 عامل بالمؤسسة<sup>4</sup>.

➤ تكوين لجنة المؤسسة المركزية؛

<sup>1</sup> - Jean Marie Peretti, Op.cit., P : 99.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، طبعة اولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 200.

<sup>3</sup> - Sylvie Guerrero, Op.cit., P : 149.

<sup>4</sup> عبد السلام ديب، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

➤ عدد اجتماعات لجنة المؤسسة المركزية؛

➤ تاريخ التوقيع و مواضيع الاتفاقيات الموقعة خلال السنة الدراسية على المستوى المهني و على مستوى المؤسسة.

❖ **الإعلام و الاتصال في المؤسسة:** و يشتمل كل اتصال شفهي أو كتابي الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي و الجماعي، و يساهم في تطوير أساليب العمل و تدعيم العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة.

و يعرف الاتصال بالمؤسسة أنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، و التي تتم في شكل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة، بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و الخارجي.

و هناك ثلاث أنواع رئيسة للاتصال الداخلي في المؤسسة:

➤ **الاتصال النازل: (من الأعلى إلى الأسفل):** و سمية أيضا بالاتصال الوظيفي أو السلمى هذا النوع

موجه أساسا لشرح الأهداف ذات الأولوية للموارد البشرية، الملفات الأساسية ، مواجهة التحديات الواقعة على مستوى أقسام ووظيفة الموارد البشرية.

و يتم الاعتماد للاتصال النازل على<sup>1</sup> :

✓ مجموع الخطابات الكتابات و السياسات المكونة و المذكرات و الأوامر التي تضبط سير العمل داخل المؤسسة؛

✓ جريدة و نشرات المؤسسة؛

✓ كتب الاستقبال؛

✓ شبكة الانترنت الداخلية؛

✓ نشر الميزانية الاجتماعية للمؤسسة؛

✓ نشر الميزانية الاجتماعية الفردية.

➤ **الاتصال الصاعد:** و هو الاتصال الموجه نحو الأعلى كما توجه أيضا إلى المصالح الأفقية الأكثر

تخصصا، و لا يعتبر الاتصال مجرد تغذية عكسية أو ردود أفعال عن الاتصال النازل بل أكثر من ذلك فهو يعكس الأوضاع الإنتاجية و التنفيذية و التنظيمية السائدة في المستويات الدنيا من التنظيم.

➤ **الاتصال الأفقي:** يعني الاتصال الذي يتم بين مختلف الإدارات و المصالح و التي تكون على

مستويات تنظيمية واحدة متقاربة في الهيكل التنظيمي و الغرض منه تدعيم المناخ التنظيمي، و

تدرس الميزانية الاجتماعية كل نظام الإعلام و الاتصال في المؤسسة.

<sup>1</sup> - Jean Marie Peretti, Op.cit., P : 198.

### 1-3-3-7 ظروف حياة أخرى في إطار المؤسسة

❖ **المزايا الاجتماعية:** يطلق على المزايا الاجتماعية و الخدمات المقدمة للموارد البشرية من قبل المؤسسة بالتعويض غير المباشر و يخص هذا العنصر النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الحماية الاجتماعية و يضم:

✓ **توزيع تكاليف المؤسسة في ما يخص<sup>1</sup>:**

➤ السكن؛

➤ النقل؛

➤ الإطعام؛

➤ الميداليات الشرفية؛

➤ خدمات أخرى.

✓ **التكاليف الاجتماعية الأخرى و تضم:**

➤ تكاليف المؤسسة من الخدمات الإضافية (مرض، وفاة)

و الجدول التالي يوضح عناصر الميزانية الاجتماعية

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

الجدول ( 1 ، 8 ) عناصر الميزانية الاجتماعية

1-العمالة	2-الأجور و الأعباء	3-ظروف الصحة و السلامة المهنية	4-ظروف أخرى للعمل	5-التكوين	6-العلاقات المهنية	7-ظروف أخرى للعمل
العمالة	مبلغ الأجور	حوادث العمل و الطريق	مدة و إدارة وقت العمل	التكوين المهني المتواصل	ممثل الأفراد و ممثل النقابات	المزايا الاجتماعية
العمالة الخارجية	سلمية الأجور	توزيع حوادث العمل	محتوى و تنظيم العمل	عطل التكوين	الإعلام و الاتصال	
التوظيف	طريقة حساب الأجور	الامراض المهنية	الظروف الفيزيائية			
الخروج	الاعباء الملحقة	لجنة الصحة و السلامة المهنية	تغير تنظيم العمل			
الترقية	الاعباء الاجرية الإجمالية	تكاليف الصحة و السلامة المهنية	تكاليف تحسين ظروف العمل	التمهين	مختلف تطبيقات قانون العمل	تكاليف اجتماعية أخرى
البطالة الجزئية	المساهمات المالية للإجراءات		طب العمل			
العمالة المعاقة			عمالة غير مؤهلة			
الغياب						

المصدر: Fabienne Benoist, op, cit, P :102

## الخلاصة

يشهد محيط المؤسسات الاقتصادية تغيرات سريعة و تحولات متعددة فرضت عليها البحث عن المرونة في كل المجالات ، خاصة بعد تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية و محاولة قياس الأداء الاجتماعي لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة إستراتيجية داخل المؤسسة.

و للإلمام بالجوانب الاجتماعية داخل المؤسسة دعت الحاجة إلى إعداد أداة للتخطيط و التحوار و الإعلام المتمثلة في الميزانية الاجتماعية و التي تضمن توازن بين الهدف الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات خصوصا مراقبة المؤشرات الاجتماعية كمؤشرات العمالة، الغياب، دوران العمل، كما ستساهم دراسة الميزانية الاجتماعية في تحديد رضا الموارد البشرية و التزامهم تجاه المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة بنية التحوار و كيفية حل النزاعات .

لكن الميزانية الاجتماعية تحتاج إلى تغذية مستمرة من مصادر المعلومات المختلفة لإعداد المؤشرات بالاعتماد على نظام معلومات اجتماعي و كيفية ربط لوحة القيادة الاجتماعية بها، ثم تحليل تلك المؤشرات للقيام بالتشخيص الاجتماعي لسياسات تسيير الموارد البشرية.

فكيف تساهم الميزانية الاجتماعية في تحديد سياسات تسيير الموارد البشرية؟ ذلك ما سنحاول الاجابة عليه في الفصل الموالي.

مساهمة الميزانية الاجتماعية في  
تسيير الموارد البشرية

- المبحث الأول: كيفية إعداد الميزانية الاجتماعية
- المبحث الثاني: مؤشرات الميزانية الاجتماعية
- المبحث الثالث: استخدامات مؤشرات الميزانية الاجتماعية

## 2- مساهمة الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية

تمهيد

يتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية في الاستغلال الكفاء و الفعال للموارد البشرية و القضاء على كل الاختلالات الوظيفية لذا فانه ينظر لنظام المعلومات الاجتماعي كأحد الحلول المتاحة لكل التحديات التي تواجهها الإدارة بصفة عامة و وظيفة الموارد البشرية بصفة خاصة، إذ لا يمكن تصور استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات اجتماعي فعال و متكامل يغذي لوحة القيادة الاجتماعية باعتبارها مجموعة من الإجراءات التي تسمح بترجمة التغيرات الدائمة للأوضاع الاجتماعية، كونها نظام مساعد على اتخاذ القرارات المناسبة فهي تمثل أداة ضرورية للإعداد الميزانية الاجتماعية. انطلاقا من المعلومات التي يوفرها كل من نظام المعلومات الاجتماعي و لوحة القيادة الاجتماعية يتم إعداد الميزانية الاجتماعية، والتي تتكون من مجموعة من المؤشرات منها ما يقيس بنية الموارد البشرية وسلوكاتهم، و أخرى تقيس الأهداف مع مقارنتها بمؤشرات معيارية، و مقاييس أخرى تقيس النتائج المحققة وهذا ما يجعل الميزانية الاجتماعية أداة تخطيط، إعلام، و تشاور و منه يمكن طرح التساؤلات التالية:

✓ ما هي مسارات إعداد الميزانية الاجتماعية؟

✓ كيف يساهم كل من نظام المعلومات الاجتماعي و لوحة القيادة في إعداد الميزانية الاجتماعية؟

✓ ما هي مؤشرات الميزانية الاجتماعية؟

✓ ما هي استخدامات المؤشرات الاجتماعية في مجال تسيير الموارد البشرية؟

## 2-1 كيفية إعداد الميزانية الاجتماعية

يخضع إعداد الميزانية الاجتماعية لإجراءات صارمة مرتبطة بأجال حدها القانون، و يعتبر نظام معلومات الاجتماعي هو القاعدة المغذية للميزانية الاجتماعية من خلال ربط هذه الأخيرة بمصادر المعلومات اللازمة بهدف إعداد المؤشرات الضرورية في عملية تسيير الموارد البشرية.

### 2-1-1 دور نظام المعلومات الاجتماعي في إعداد الميزانية الاجتماعية

تقوم وظيفة الموارد البشرية بعدد كبير من الوظائف المهمة و الحساسة في حياة المؤسسة، منها عملية الاستقطاب، جذب الكفاءات الملائمة، عملية التوظيف، عملية التعيين، عملية التدريب، تقويم وتطوير الأداء وهذا يتطلب وجود وفرة معلومات من مصادر مختلفة، و لذلك لابد من وجود نظام معلومات الموارد البشرية يزودها بالمعلومات الحالية و المستقبلية الخاصة بالعاملين وسياسات التوظيف التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

### 2-1-1-1 ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى:

### 2-1-1-1-2 تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل و بث المعلومات المفيدة المتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا: أحد النظم الفرعية في المؤسسة، يتكون من عدة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة، متناسقة و متبادلة بهدف توفير المعلومات عن الموارد البشرية الحالية والمستقبلية، لجميع الجهات التي يهملها مصير المؤسسة و بما يخدم تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

هو نظام المعلومات الذي ينتج المعلومات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على تحيين سجلات الأفراد، و الإشراف على المهارات، الأداء الوظيفي، التدريب تطوير المسار الوظيفي، و دعم التعويضات، إذ أن غاية تسيير الموارد البشرية هي تحقيق الفاعلية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية<sup>3</sup>.

نظام معلومات الموارد البشرية هو " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في تسيير الموارد البشرية بطريقة منسقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Robert Reix, systeme d'information et management des organisations, édition vuibert, paris, France, 1995, p : 154.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، المرجع السابق ذكره ، ص: 553-554 .

<sup>3</sup> - فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص: 98.

<sup>4</sup> - J.M.Peretti, Tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'Organisation, Paris, France, 2005, P:405.

يمكن تعريف نظم المعلومات الخاصة بالمواد البشرية بأنها " الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع، تخزين حفظ و استرجاع البيانات الصحيحة عن الموارد البشرية و أنشطتها و خصائصها في أي مؤسسة و بما يدعم كفاءة و فاعلية الموارد البشرية. و يتضح من التعاريف السابقة عدة اعتبارات أهمها:

- ✓ يعتمد نظام المعلومات البشرية على إجراءات محددة و منظمة و منطقية؛
- ✓ يهتم هذا النظام شأنه شأن النظم العامة للمعلومات بجمع و تخزين و حفظ و استرجاع البيانات الدقيقة و الموضوعية أي ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري؛
- ✓ إن نظام المعلومات المرتبط بالمواد البشرية يهتم بجميع أنشطة الموارد البشرية من اختيار، تعيين ترقية، نقل، أجور، حوافز ...؛
- ✓ إن الهدف النهائي لهذه النظم هو تعظيم و ترشيد عملية اتخاذ القرارات المناسبة و المتعلقة بالمواد البشرية؛
- ✓ وجود علاقة تبادلية بين نظم معلومات الموارد البشرية و نظم معلومات مختلف الأنشطة الإنتاجية، التسويقية و المالية.

## 2-1-1-1-2 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة

- تكمن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في<sup>1</sup>:
- ✓ أن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة والأقسام الأخرى في المؤسسة من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين؛
  - ✓ يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بغيره من أنظمة المعلومات عن طريق مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات؛
  - ✓ يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعايير التي عن طريقها تستطيع المؤسسة من تطوير أساليب الرقابة على الأفراد العاملين، وتحديد الأجور المناسبة لهم وفقاً للأداء المقدم من قبلهم؛
  - ✓ التعرف على حاجات ورغبات الموارد البشرية، وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية.

## 2-1-1-1-3 وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية من خلال مايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 553-554 .

<sup>2</sup> - فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 98.

- ✓ **المستوى التشغيلي:** و ذلك في إشراف على استقطاب و إحلال الموارد البشرية، كما يمكن أن تنتج تقارير تصنيفهم حسب مؤهلاتهم، نوع العمل، تقييم أداء...؛
- ✓ **المستوى الإداري:** تساعد مسؤولي وظيفة الموارد البشرية على استقطاب، تعيين، تحديد الأجور، أما علي المستوى المعرفي فإنها تدعم تحليل أنشطة تصميم العمل، و المسارات المهنية؛
- ✓ **المستوى الاستراتيجي:** تحديد متطلبات الموارد البشرية من المهارات و الكفاءات بما يتفق و خطط المؤسسة طويلة الأجل.

وعموما فان نظم معلومات الموارد البشرية تدعم الأنشطة و الوظائف الآتية:<sup>1</sup>

- ✓ مراقبة البرامج و السياسات؛
- ✓ التخطيط لمقابلة احتياجات طالبي العمل؛
- ✓ إعداد رواتب الموارد البشرية، تقارير جداول الرواتب؛
- ✓ إدامة سجلات دائرة الموارد البشرية؛
- ✓ تحليل استخدام سجلات الأفراد في عمليات الأعمال؛
- ✓ دعم الاستقطاب، الاختيار والتعيين؛
- ✓ الإحلال الوظيفي؛
- ✓ تقييم الأداء؛
- ✓ تحليل استحقاقات الموارد البشرية المختلفة من أجور و تعويضات غيرها ؛
- ✓ تطوير برامج تحليل المسار الوظيفي، لتحديد طرق التطوير، التكوين و التقييم؛
- ✓ مراقبة برامج الصحة، السلامة و الأمان في المؤسسة.

#### 2-1-1-1-4 النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

و يضم نظام معلومات الموارد البشرية النظم الفرعية متعددة نذكر منها<sup>2</sup>:

- ✓ **نظام معلومات التوظيف:** يقوم بمتابعة استقطاب المرشحين للوظائف، وذلك لتأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف، و تحديد المناسبين منهم لشغل المراكز الوظيفية؛
- ✓ **نظام المعلومات تخطيط الموارد البشرية:** يوجد نوعان من تطبيقات الحاسب في مجال تخطيط الموارد البشرية هما:

- **تخطيط حركة العمالة:** و يتمثل الغرض منه ضمان توفر الموارد البشرية يمكنها شغل المناصب الشاغرة، نتيجة حركة العمالة بسبب التقاعد، الترقية، و النقل...؛
- **التنبؤ:** و الذي يضمن تقدير عدد الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة في المستقبل؛

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 100

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 543-547.

✓ نظام معلومات تقييم الأداء: والذي يقوم على تخزين بيانات تقييم أداء، إنتاجية، و سلوكيات الموارد البشرية في قواعد بيانات لتحقيق الملائمة بين أنظمة تقييم الأداء و طبيعة الوظائف ( الترقية، التكوين، الأجور...)، وذلك لوضع حلول لمشاكل الأداء؛

✓ نظام معلومات التكوين: يستخدم بصفة أساسية في إعداد ميزانيات التكوين، تقييم البرامج التي تم تنفيذها، كما تستخدم قاعدة بيانات التكوين في اتخاذ القرارات نذكر منها<sup>1</sup>:

➤ تحديد احتياجات التكوين؛

➤ تقييم فعالية التكوين؛

➤ تحديد الموارد البشرية المؤهلة للترقية أو النقل.

✓ نظام معلومات التعويضات والمزايا الاجتماعية: و تشمل أهم تطبيقاته الجوانب التالية:

➤ إعداد قوائم الأجور؛

➤ تحديد المقابل المادي للوظيفة بعد معرفة الوزن النسبي لها؛

➤ تصميم حفظ الأجور و مدى التغيرات المحتملة نتيجة الترقية أو التميز في الأداء.

✓ نظام معلومات الاجتماعي: هو نظام فرعي من نظم المعلومات الخاص بالموارد البشرية و الرقابة في المؤسسة، وهو المسئول عن نشر المعلومة الاجتماعية داخلها، وفيما يلي سيتم التطرق له بشيء من التفصيل وذلك لارتباطه الوثيق بالميزانية الاجتماعية.

## 2-1-1-2 ماهية نظام معلومات الاجتماعي

### 2-1-1-1-2 تعريف نظام المعلومات الاجتماعي

هو مجموعة من العناصر ( الأفراد، الأدوات، البرامج...) و التي تسمح بحيازة و معالجة و تخزين و نشر المعلومات الاجتماعية داخل المؤسسة<sup>2</sup>، كما عرف أيضا كمجموعة من الكفاءات و الأدوات التي تسمح بنشر المعلومة الاجتماعية في إطار تحسين اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن اعتباره:

✓ وسيلة للاتصال الداخلي في المنظمة، أي أحد أدوات التنسيق، التشاور، و التأثير على المناخ الاجتماعي؛

✓ وسيلة اتصال خارجي يربط المؤسسة بالمحيط، و يتجلى ذلك في النشر السنوي للميزانية الاجتماعية أو التدقيق الاجتماعي؛

<sup>1</sup> - صورية زاوي، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية، العدد7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص: 8.

<sup>2</sup> - Bernard Martory, *Op.cit* , p: 293.

<sup>3</sup> -Stéphanie Cornut et autres, *rapport détaille de l'atelier du légal au pilotage, séminaire information et pilotage social*, Neuilly, France, 2006, p : 13.

✓ يساعد المؤسسة في التحكم بإجراءات التسيير و بالتالي مراقبة القرار إذ تعد المعلومة الاجتماعية المادة الأولية للقرار الفردي (التقييم، الترقية، الأجور، المسار المهني)، أو الجماعي (كمرونة أنظمة العمل، وقت العمل...).

و للتعرف أكثر على خصائص نظام المعلومات الاجتماعي يجب معرفة المعلومة الاجتماعية.

### 2-2-1-1-2 خصائص المعلومة الاجتماعية

تختلف المعلومة الاجتماعية عن غيرها من المعلومات المتاحة في المؤسسة، سواء كانت اقتصادية، مالية، أو تجارية كونها تخضع لمقاييس و أشكال عرض مختلفة، نتيجة صعوبة قياس الجوانب الاجتماعية كالأداء الاجتماعي، المسؤولية الاجتماعية كما رأينا سابقا، و قد تأخذ المعلومة الاجتماعية أشكال القياس التالية<sup>1</sup>:

✓ قابلة للقياس: أي ترجمة وضعية اجتماعية بالأرقام، وحدات نقدية، وقت، أو نسب؛

✓ نوعية: تدرس خصائص الوضعية الاجتماعية من خلال المؤشرات نوعية كتحليل ظروف العمل، معدل حوادث العمل؛

✓ قابلة للتقدير: التقدير العام للوضعية الاجتماعية، كتعريف المناخ الاجتماعي، ثقافة المؤسسة.

ومن خلال أشكال القياس تحدد خصائص المعلومة الاجتماعية بالآتي:

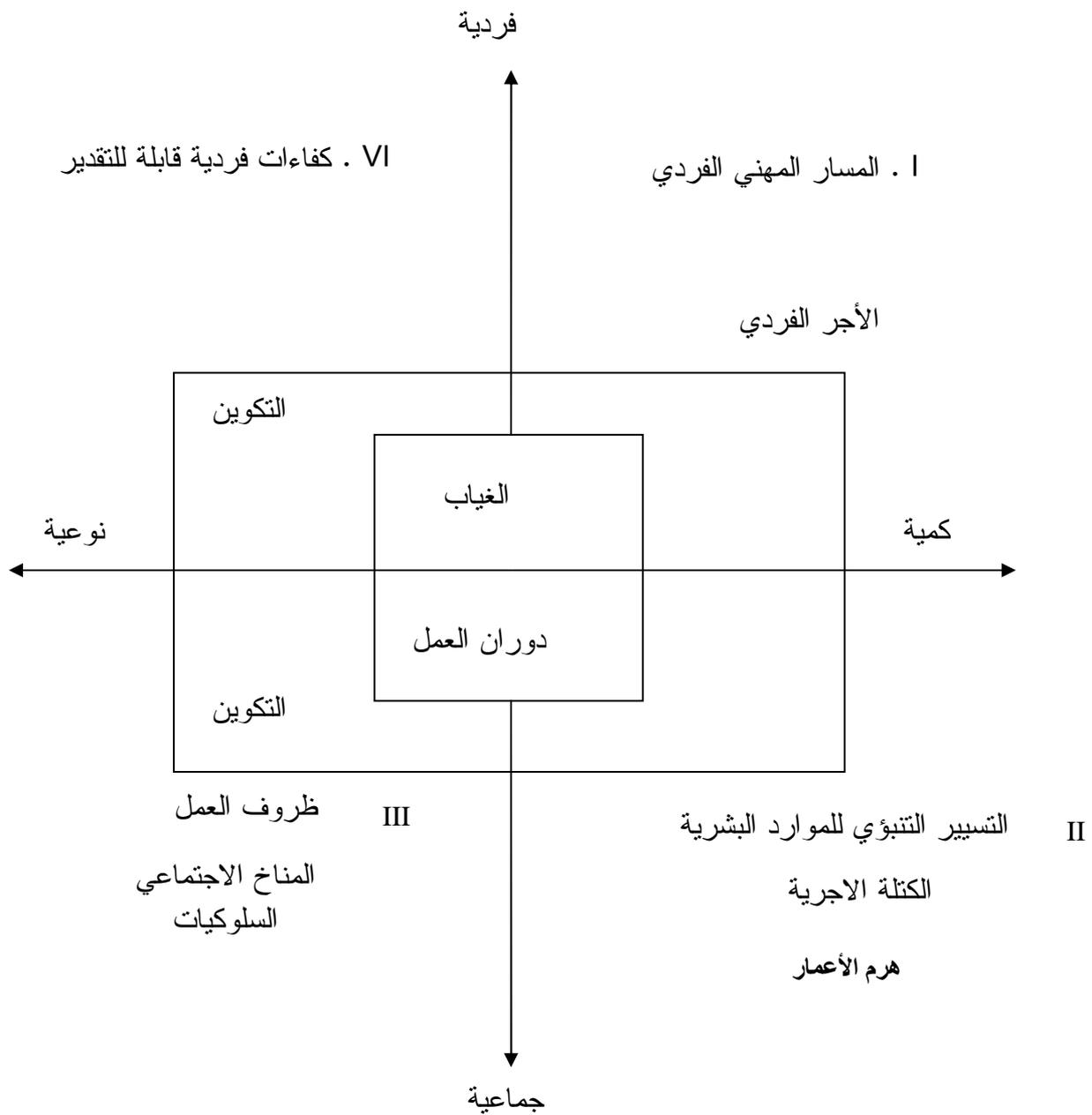
✓ الوضعية الفردية و السلوك الجماعي: قد يختص التحليل بمتابعة وضعية فردية باعتبار كل مورد بشري حالة خاصة، أو سلوك جماعي يخص مجموعة أفراد ( صنف مهني، نوع منصب العمل... )؛

✓ معلومات كمية و نوعية: قد تكون المعلومات كمية كالعمر، عدد العمالة، وقت العمل، و الأجر أو تكون نوعية كالكفاءات الفردية، التكوين.

عند ترتيب معلومات نظام المعلومات الاجتماعي وفق منطق مزدوج ( الوضعية الفردية / السلوك الجماعي، معلومات كمية / نوعية) نكون قد حددنا حدود المعلومة الاجتماعية، الأمر الذي يسهل علينا معالجتها، و تقديمها في لوحة القيادة الاجتماعية، و الشكل التالي يوضح أبعاد المعلومة الاجتماعية:

<sup>1</sup> - Bernard Martory, , op, cit, P: 68.

الشكل ( 1 ، 2 ) أبعاد المعلومة الاجتماعية



المصدر: Bernard Martory, Daniel Crozet, Op cit, p: 239

3-2-1-1-2 هيكلية نظام المعلومات الاجتماعية

إن عملية إعداد نظام المعلومات الاجتماعية يتطلب وضع خطة مسبقة، واقتراح مخطط هيكلية بكيفية تسمح:

- ✓ تفادي التكرار الذي يعبر عن سوء استخدام الإمكانيات؛
- ✓ البحث عن أكبر تنسيق بتفادي إنتاج معلومات متناقضة لتوضيح نفس القرار؛
- ✓ تطوير ملائمة المعلومة مع القرارات المتخذة.

لهذا يمكن اقتراح مقاربتين لتحليل نظام المعلومات الاجتماعي:

✓ مجالات التسيير الاجتماعي؛

✓ المستويات السلمية لاتخاذ القرارات.

#### ❖ الميادين الأربعة لنظام المعلومات الاجتماعي

يغطي نظام المعلومات الاجتماعي الميادين التالية<sup>1</sup>:

✓ تسيير العمالة و الموارد البشرية

يتعلق بمجمل الممارسات التي ترمي إلى وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" وتشمل مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية من: التوظيف، ديمغرافية الموارد البشرية، التسيير التنبؤي للعمالة، الكفاءات، و المسارات المهنية.

✓ التحكم في المناخ الاجتماعي و السلوكات الاجتماعية و تطوير الحوار الاجتماعي

يستدعي تسيير المؤسسة ضرورة التقييم الدوري للسلوكيات الفردية و الجماعية للموارد البشرية، من مؤشرات تقيس الإختلالات الوظيفية، وتهيئة إجراءات الاتصال الداخلي، و دعم الحوار الاجتماعي.

✓ تقييم الأداء و الاستثمار في التكوين

تعتبر الموارد البشرية أساس تطور أداء المؤسسة، وهذه المقاربة يتم في مستويات مختلفة، يمكن أن تكون فردية أو جماعية، فنتجسد في ربحية الإنتاجية، ارتفاع الفائض المالي، أو من خلال المؤشرات العامة للجودة....

✓ التحكم في تكاليف الأجور و التكاليف الاجتماعية

وذلك من خلال معرفة الالتزامات المالية للموارد البشرية، تسيير سياسة الأجور، إعداد ميزانيات تكاليف موارد البشرية، وكل هذا يستدعي توفر معلومة محاسبية و مالية مستقلة مقارنة بالنظام المحاسبي المالي الكلاسيكي.

#### ❖ نظام التحكم: المستويات السلمية للقرار

مجمل القرارات المتخذة في كلا الأربع ميادين العملية المعرفة سابقاً لا تنجم عن نفس المستوى الإداري فمثلا صرف الأجور، تقرير رفعها، قياس المردودية في منصب عمل، أو إنشاء نظام لتحفيز للإطارات.

كل هذه الإجراءات عملية، و لكنها تخص بصفة مؤكدة مستويات سلمية مختلفة، و يتم بناء هيكل نظام المعلومات الاجتماعية على المستويات السلمية التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - Dmitri Weiss, *op. cit*, p: 752.

<sup>2</sup> - Bernard Martory, *op. cit*, p:295.

### ✓ المستوى الاستراتيجي

هو الذي تؤخذ فيه القرارات الكبرى على المدى الطويل، ويتم في مستوى إدارات: الأفراد، الموارد البشرية، العلاقات الاجتماعية، والتي تعمل بالتشاور مع الإدارة العامة، كما تتخذ في هذا المستوى قرارات طويلة الأجل و الخاصة بتطوير العمالة، تنظيم عمليات الإنتاج الظروف العامة للعمل، استراتيجيات التحفيز، تطوير نظام الأجور.

### ✓ المستوى التكتيكي

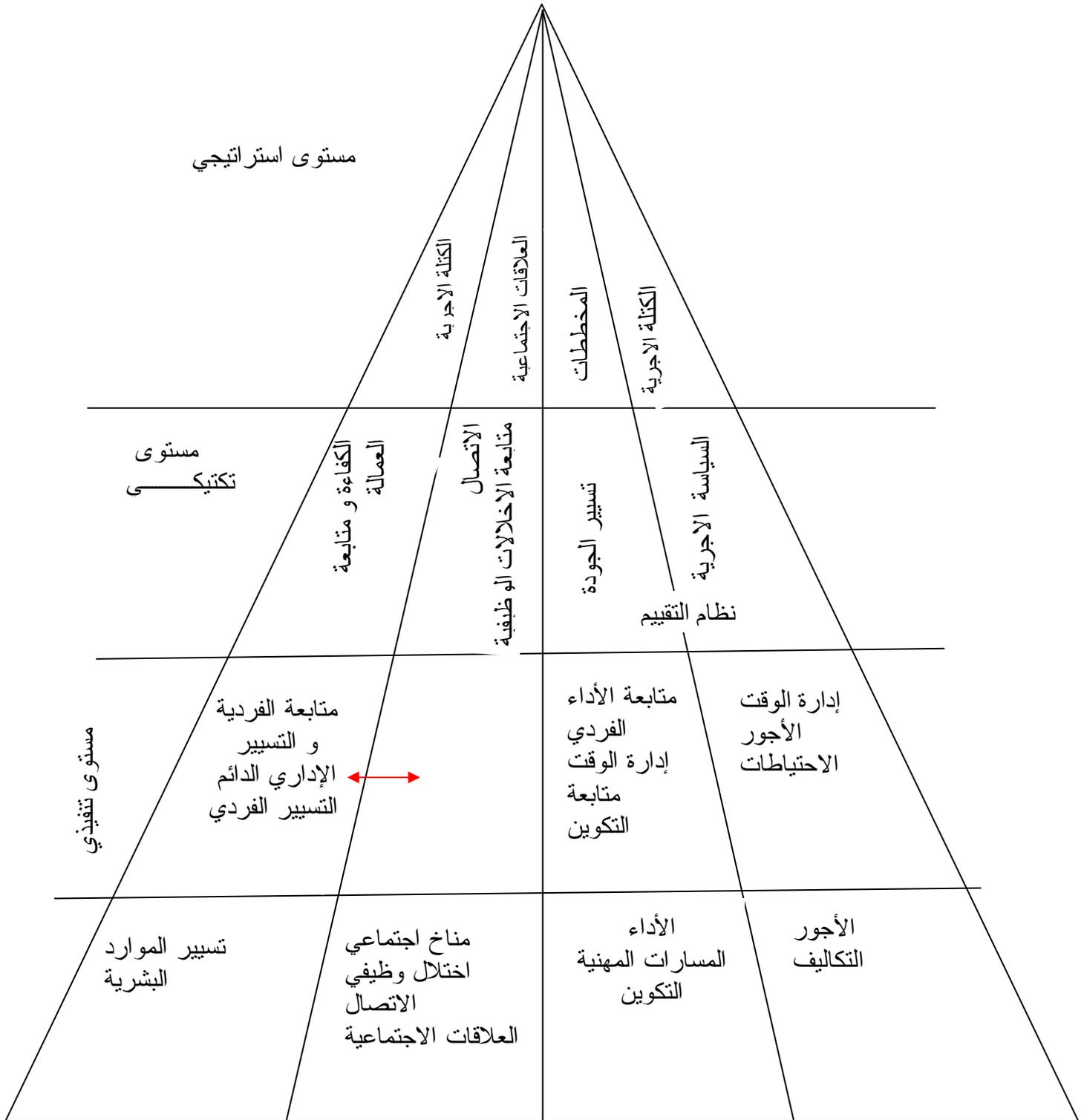
هو الذي تؤخذ فيه القرارات الاجتماعية على المدى المتوسط و المرتبطة بالخيارات التكتيكية المطابقة للقرارات في المستوى الاستراتيجي، و تخص مثلا تنظيم حملات التوظيف، تطور الغياب خلال السنة و وضع أدوات لمراقبة أداء الأطر، تحديد طريقة حساب المكافآت.

### ✓ مستوى التنفيذ

و هو مستوى التسيير الاجتماعي اليومي، و يعد أكثر المستويات لا مركزية، كإدماج توظيف جديد متابعة حوادث العمل، حساب علاوة تحفيزية، تحديد مكافآت الشهرية، إعطاء معلومة حول كشف الأجور.

يجب إذن أن يكون نظام المعلومات الاجتماعي مهيكلا على أساس مبدأ الملائمة بمعنى توافق المعلومة مع مستوى وطبيعة القرارات المتخذة، و الشكل التالي يبرز هيكل نظام المعلومات الاجتماعي:

الشكل ( 2 ، 2 ) هيكل نظام المعلومات الاجتماعي



المصدر: Bernard Martory, op.cit, p : 296

### 2-1-1-3 تنظيم نظام المعلومات الاجتماعي في المؤسسة

يعتمد تنظيم نظام المعلومات الاجتماعي على محورين هما:

✓ المعلومة الاجتماعية ومعالجتها؛

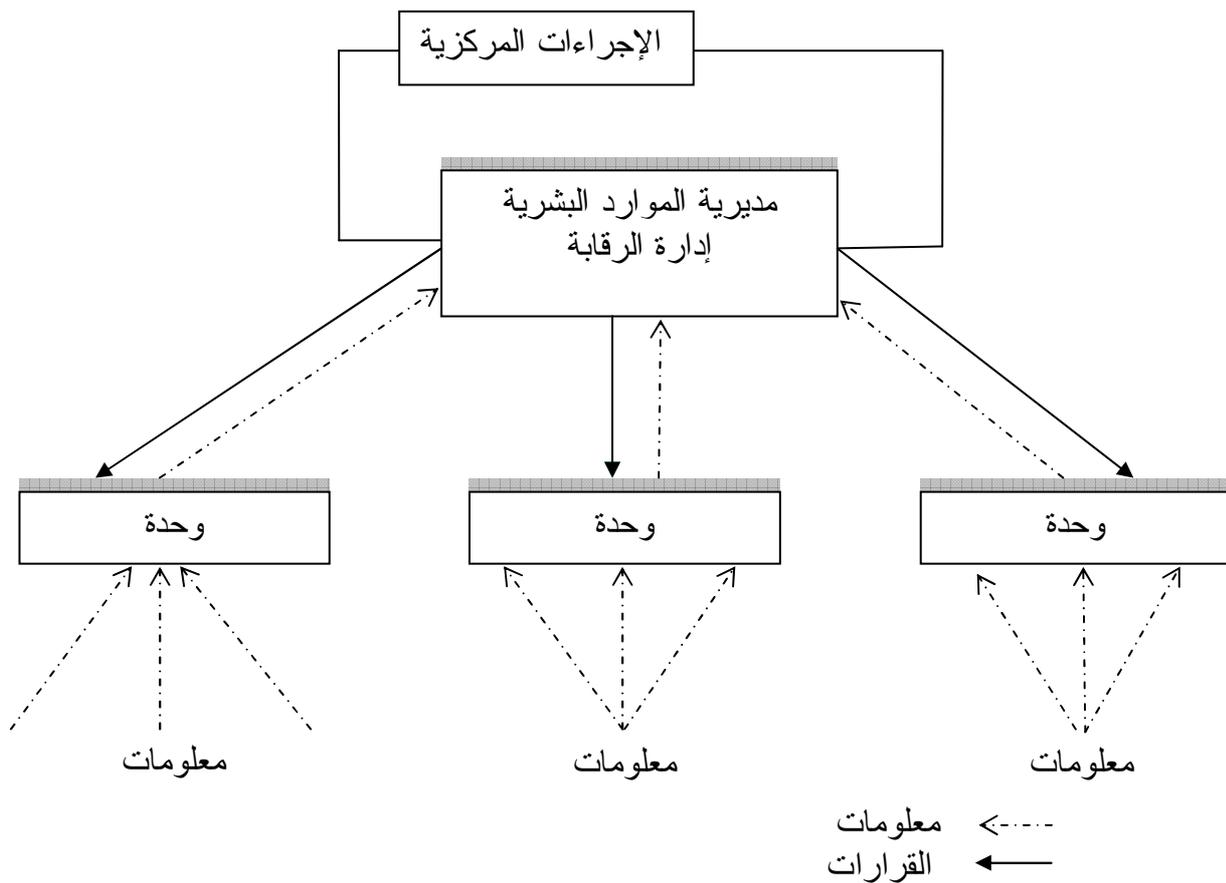
✓ القرارات الاجتماعية.

ولقد اخترنا نموذجين مختلفين هما مركزية و لا مركزية نظام المعلومات الاجتماعي.

### 2-1-2-1 مركزية المعلومات والقرارات

في هذا التنظيم تجمع مجمل المعلومات من المستوى السفلي و تصعد إلى المستوى المركزي نحو مديرية الموارد البشرية أو مراقبة التسيير، هذه المعلومات تغذي القرارات التي تفرض على الوحدات اللامركزية بالمفهوم الجغرافي أو تنظيم السلطة: مصانع، وحدات كبرى<sup>1</sup>، و ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل ( 2 ، 3 ) مركزية نظام المعلومات الاجتماعية



المصدر: Bernard Martory, op.cit, p: 296

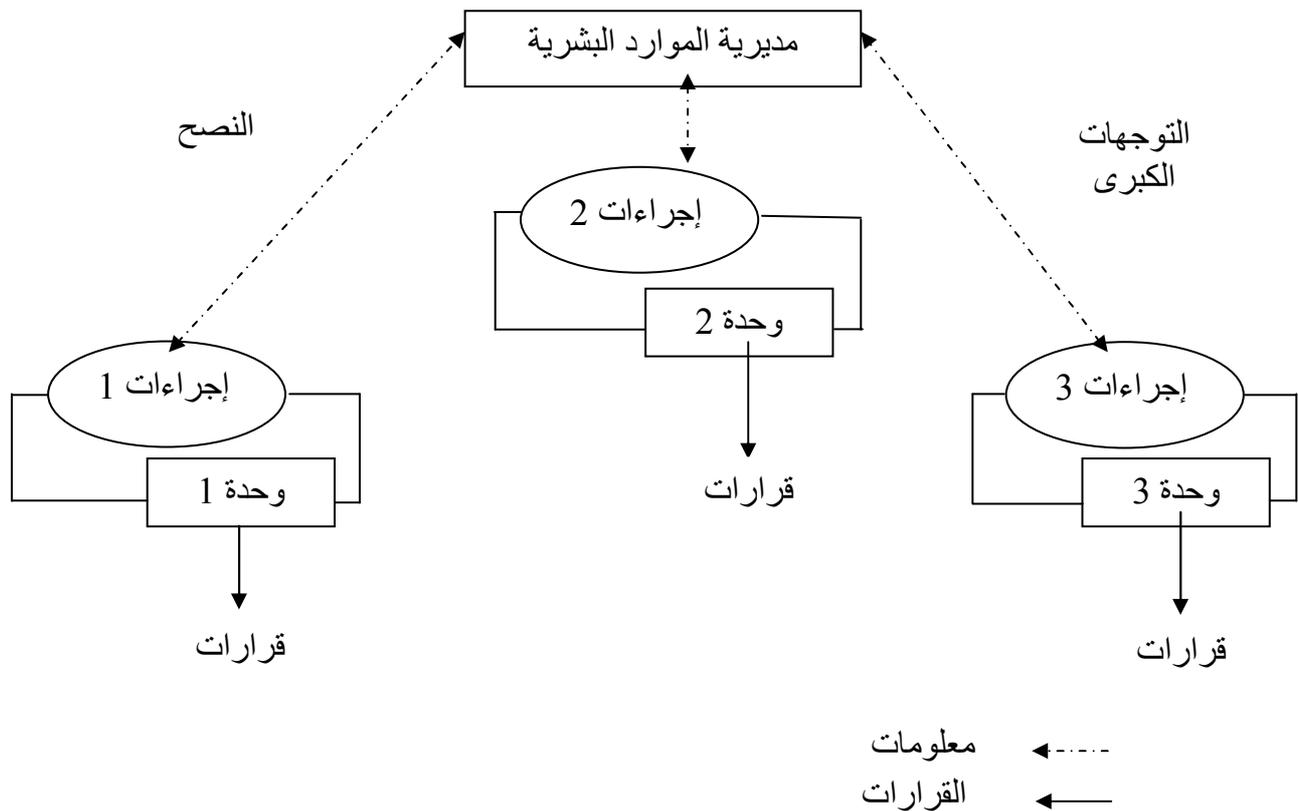
<sup>1</sup> - Ibid, p : 260.

يتميز هذا التنظيم بتمائل القرارات المطبقة على الوحدات المختلفة للمؤسسة، و يضمن العدل في تساوي المكانة الاجتماعية والأجور، لكن في المقابل يحمل سلبيات نذكر منها:  
بطئ القرارات، عدم تناسب الخيارات باعتبار أن المعلومة منفصلة عن القرار، استعمال رقابة كثيفة على التفاصيل أكثر، غياب تفويض المسؤولية للأعوان اللامركزيين.

### 2-1-2-3-2 اللامركزية الكاملة للمعلومات و القرارات

تشتغل الوحدات اللامركزية بصفة مستقلة، حيث تتخذ قراراتها تبعا للمعلومات التي تجمعها و تعالجها بإجراءاتها الخاصة، فإن دور مديرية الموارد البشرية والرقابة يقتصر على تحديد التوجهات الكبرى و تقديم النصح للوحدات اللامركزية، حتى و أنه قد نلاحظ حالات أين يكون نتيجة عملية اللامركزية هي اختفاؤها كليا، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل ( 2 ، 4 ) لا مركزية نظام المعلومات الاجتماعية



المصدر: Bernard Martory, Op.cit, P : 262

يتمتع هذا التنظيم بالمرونة العالية، و القدرة على التأقلم السريع مع تغيرات المحيط، بالمقابل فإن نتيجة الحتمية لهذا التنظيم هي وجود الاختلال في توازن الداخلي، والمنافسة حول الأجور، ظروف العمل خاصة.

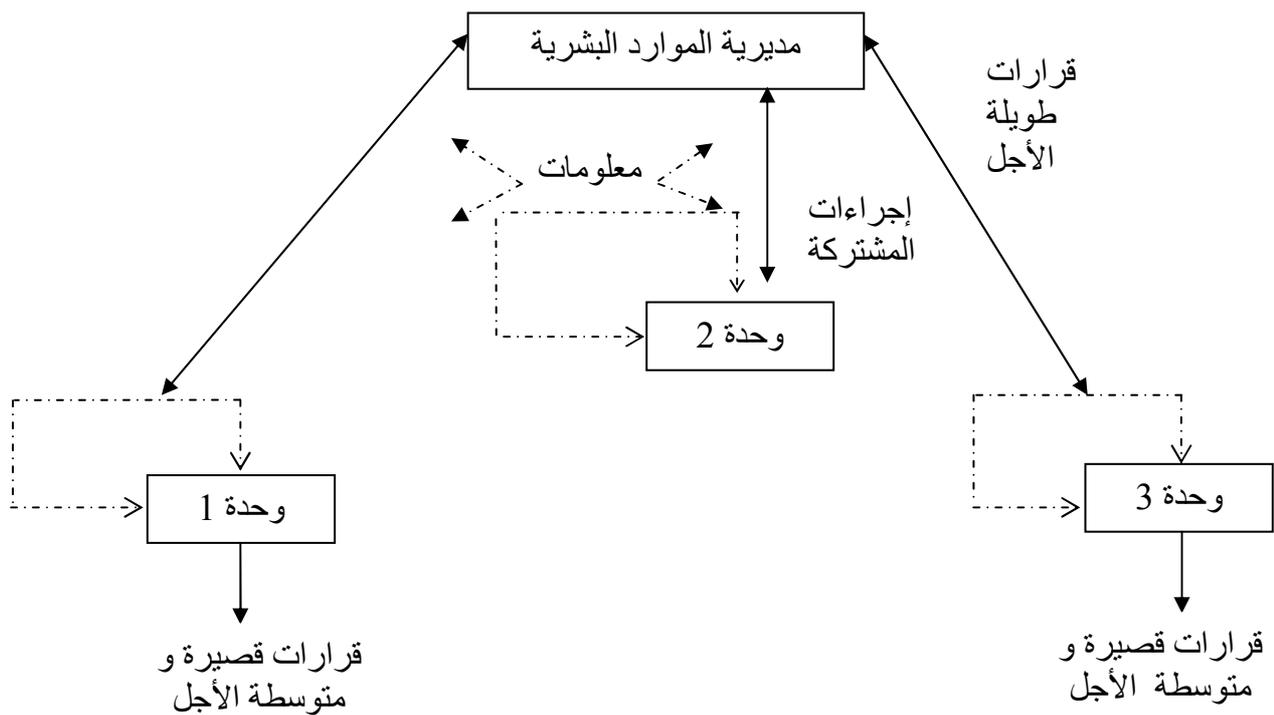
## 2-1-2-3 اللامركزية الجزئية أو الحل الوسطي

هذا التنظيم يمثل بالنسبة لكثير من المؤسسات مرحلة من تطور نظمها المعلوماتية و الرقابة، حيث يتصف بتوزيع تسيير وفق مايلي:

✓ بالنسبة لمديرية الموارد البشرية و الرقابة: ترجع لها ممارسة الخيارات الأساسية طويلة الأجل مثلا تحديد تطورات العمالة، زيادة الكتلة الأجرية، على مستوى الوحدات اللامركزية. من جهة أخرى تقوم بوضع نظام المعلومات متماثل الهياكل على كل الوحدات الفرعية، لتسهيل عملية تجميع المعلومات.

✓ بالنسبة للوحدات اللامركزية: ترجع إليها الخيارات المتوسطة و القصيرة الأجل، و كذلك تقوم بإعداد نظم المعلومات، فمثلاً تقوم بعمليات التوظيف، كما تحدد الأجور ضمن الإطار المعرف به في المستوى الأعلى، و ذلك حسب الشكل التالي:

الشكل ( 2 ، 5 ) المركزية الجزئية نظام المعلومات الاجتماعية



المصدر: Bernard Martory, Op.cit, P : 263

## 4-1-1-2 تشغيل نظام المعلومات الاجتماعية

يمر تشغيل نظام المعلومات الاجتماعي بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

### 1-4-1-1-2 جمع و استقبال المعلومات

توزع المعلومات الاجتماعية في كل أنحاء المؤسسة لذا يجب جمعها من<sup>2</sup>:

- ✓ أماكن العمل: يمكن معرفة أوقات العمل و الحضور، و أحياناً مردودية إنتاجية منصب العمل؛
  - ✓ المصالح الموارد البشرية: يمكن المعرفة توزيع الكفاءات، و المردودية الإجمالية، تطور العمالة مصاريف التكوين، مستوى المكافآت؛
  - ✓ المستوى المركزي: يمكن تتبع التدفقات العمالة المجمعة من الوحدات، كالدخول، الخروج، التكاليف الأجرية و الاجتماعية، الكفاءات و عمليات التكوين؛
  - ✓ المصالح الأخرى: يجب على النظام أن يكون قادراً على استخراج المعطيات المفيدة من مختلف مصالح المؤسسة، فمثلاً مصلحة المحاسبة و المالية يوفر نظام المعلومات المحاسبي بيانات مالية مثل: معدل الأجر في الساعة، الراتب الشهري، الدخل الضريبي، إجمالي الأجر المالي.
- بعد عملية تجميع البيانات و المعلومات يجب تخزينها تقليدياً في ملفات اليدوية أو استخدام ملفات الممغنطة قصد الرجوع لها عند الحاجة.

### 2-4-1-1-2 المعالجة و التخزين

تجمع المؤسسة العديد من البيانات و المعلومات الخامة، و لزيادة استفادة نظام المعلومات الاجتماعي منها يجب تصنيفها وفق ثلاث مستويات هي<sup>3</sup>:

- ✓ قاعدة البيانات: تمثل اختيار أولي للمعلومات المفيدة للتسيير الاجتماعي الاقتصادي باستعمال الحوامل المعلوماتية التي تسمح باستغلالها آلياً، حيث أن معطيات هذه القواعد تستعمل مع المعطيات المحاسبية و مراقبة التسيير.
- ✓ المجمعات الإحصائية: تعمل على التنسيق بين قواعد البيانات و ترتيبها حسب الموضوع.
- ✓ لوحة القيادة الاجتماعية: تساعد على اختيار و عرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوحة يجب إذن أن تكون سهلة القراءة و ملائمة لكل مستعمل، كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة و قياس الانحرافات غالباً ما يترك فيها مكان التعليق.

<sup>1</sup> - Barnard Martory, Daniel Crozet, Op. Cit, P 302-306.

<sup>2</sup> - Dmitri Weiss, op.cit, p :676.

<sup>3</sup> - Bernard Martory, op.cit, p: 306.

بعد عمليات التصفية يقوم نظام المعلومات الاجتماعي بالاعتماد على البرامج المعلوماتية المتوفرة، بمعالجة وتحليل المعلومات، و تخزينها و الحفاظ عليها لاستدعائها عند الحاجة.

### 2-1-1-3 البث و التوزيع

أي مخرجات نظام المعلومات الاجتماعي، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية أو كردود على استفساراتهم لقاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية كالأوراق والسجلات، أو كحوامل إلكترونية كالأسطوانة، الشاشة، وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة.

ويتم استغلال مخرجات نظام المعلومات الاجتماعي في تحضير الميزانية الاجتماعية، لوحة القيادة الاجتماعية التدقيق الاجتماعي، و مراقبة التسيير الاجتماعي.

وفيما يلي سنتناول دراسة لوحة القيادة الاجتماعية باعتبارها احد أهم مخرجات نظام المعلومات الاجتماعي كيفية ربطها بالميزانية الاجتماعية.

### 2-1-2 مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في إعداد الميزانية الاجتماعية

ظهرت فكرة لوحة القيادة الاجتماعية انطلاقا من الحاجة للوقوف على حالة المؤسسة، وبناء نظرة شاملة عليها انطلاقا من معاينة المعلومات التي تجمع فيها حيث يمكن اعتبار لوحة القيادة الاجتماعية أداة تسمح بإعطاء نظرة مبسطة للوضعيات الموصوفة، والواقع المترجم عبر المؤشرات، كما أنها تسمح لمستعملها ببناء فكرة تلخيصية حول الوضعية الاجتماعية.

### 2-1-2-1 ماهية لوحة القيادة الاجتماعية

لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة وهي تنتشر في كل الأقسام، و تستعمل لقياس الأداء و لمراقبة التسيير الاجتماعي، و تساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

### 2-1-2-1-2 مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية على أنها:

✓ وسيلة تسيير تسمح بقياس التنبؤات، و مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا سواء كانت قصيرة أو متوسطة الأجل، فهي تجمع دوريا مجموعة من المؤشرات مع الاتفاق على تحديد معيار لكل مؤشر، وعندما تفوق قيمة المؤشرات الشكل القانوني تتحول لمؤشرات إنذار تقود متخذ القرار إلى إجراء الأعمال التصحيحية الضرورية والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقترحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Jean-pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2004, pp : 1-2.

✓ كما تعرف أيضا: على أنها مجموعة من الأدوات تسمح للمسؤولين بجمع و تقديم المعلومات من أجل ترشيد القرارات الاجتماعية<sup>1</sup>.

✓تعتمد لوحة القيادة الاجتماعية على نفس منطق الميزانية الاجتماعية، لأنها تقوم بإعداد مؤشرات تسمح بتوضيح و تكميم تسيير الموارد البشرية، لكنها تختص باعتبارها أداة تسيير إلى تحليل التطورات الاجتماعية<sup>2</sup>.

ومنه تمثل لوحة القيادة الاجتماعية مجموعة مرتبة من المؤشرات بهدف تقديم المعلومة الاجتماعية الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة، و تقاس المؤشرات بطريقة دورية، حيث يسمح هذا التقييم المنتظم بمتابعة تطور السياسات الاجتماعية و مقارنتها مع الأهداف المسبقة<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاجتماعية هي:

- أداة تقيس التوقعات و التقديرات المسبقة بهدف مقارنتها بالنتائج المحققة؛
- تساعد في متابعة الأهداف بمقاييس واضحة، بالاعتماد على المؤشرات الكمية، و الأشكال البيانية؛
- أداة حوصلية تتمتع بالمصدقية، الوضوح، المرونة، و الحالية؛
- تسمح بقياس الانحرافات و تحليل أسبابها، و القيام بالإجراءات التصحيحية؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب؛
- هي وسيلة للحوار و الاتصال داخل المؤسسة.

## 2-1-2-1-2 أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة ما يمثله عداد السرعة بالنسبة للسيارة، فهو يؤدي ثلاث وظائف أساسية<sup>4</sup>:

- ✓ القياس الداخلي: الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكات؛
- ✓ الرصد: أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة و توجيه الموارد البشرية في المؤسسة؛

<sup>1</sup>- Bernard Martory, tableaux de bord sociaux, édition liaisons, paris, France, 2004, p : 25.

<sup>2</sup>- Sylvie Guerrero, les outils des rh, les savoir faire essentiels en GRH, édition dunod, paris, 2006,p: 192.

<sup>3</sup>-Claude blanche allègre, op.cit, p : 63.

<sup>4</sup>- Jean René Edighoffer, précis de gestion d'entreprise, édition nathan, paris, France, 2001, p : 106.

✓ التقدير المسبق : لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة الاجتماعية يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية.

### 2-1-2-3 أهداف لوحة القيادة الاجتماعية

تهدف لوحة القيادة الاجتماعية إلى<sup>1</sup> :

✓ استخراج المعلومة المناسبة: إن عملية التجميع و التصفية لا تعني إهمال بعض المعلومات الاجتماعية وإنما يمثل أول هدف من وضع لوحة القيادة الاجتماعية هو اختيار و عرض المعلومات الملائمة؛

✓ عرض المعلومات من أجل اتخاذ القرارات: إن عرض المعلومات في شكلها الرقمي أو البياني و يضح الصورة لنتخذ القرار، ومنه فإن لوحة القيادة الاجتماعية ليست وسيلة لاتخاذ القرار<sup>2</sup>، وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى الموارد البشرية، ومنه الحكم على فعالية القرارات المتخذة؛

✓ تنظيم و تجميع المعلومات و كتابة التقارير الاجتماعية: حيث يتم تجميع لوحات القيادة الاجتماعية من الفروع المؤسسة، من أجل كتابة التقارير الاجتماعية تكون طرق عرض المعلومات فيها موحدة.

### 2-1-2-4 أنواع لوحة القيادة الاجتماعية

تقسم لوحة القيادة الاجتماعية حسب المدة الزمنية لإعدادها إلى<sup>3</sup>:

❖ **لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري:** إن وضع لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري يعد أكثر ملائمة تناسباً مع أهداف تسيير الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بمتابعة تطور الكتلة الأجرية، أنشطة وتكاليف التكوين، وقد تأخذ لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري الشكلين التاليين<sup>4</sup>:

✓ لوحة القيادة الاجتماعية بنتائج تحليلية مفصلة : توجه لوحة القيادة الاجتماعية في البداية بقيم مفصلة لنتائج الشهر المعني، والمؤشرات تبدو مفصلة بأعلى الدرجات كي تسمح القيام بتحليل دقيق، حيث تضم من 10-15 مؤشر بالقيم المحققة والمعيارية، وحساب الانحرافات.

<sup>1</sup>- Bernard Mertory, *op.cit*, p :240.

<sup>2</sup> - Guedj Nobert et autres, *le contrôle de gestion*, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, paris, France, 2000, p : 287.

<sup>3</sup>-Karine Gavino, Adrieu Zambeau, *Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines*, in collection les diagnostics de l'emploi territorial, n° 9, France, 2005, p : 18.

<sup>4</sup>- Jean-pierre Taieb, *op.cit*, p : 173.

تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر الشهري القيام بنشاطات مهمة لتحقيق الأهداف السنوية المتوقعة، فكل مؤشر يقيم شهريا ويقارن بالشهرين السابقين، وتجمع كلها في بداية السنة.

✓ لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية: تسمح لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية بعرض المؤشرات الشهرية، وذلك لإظهار التطورات الحاصلة خلال السنة<sup>1</sup>، وتستخدم عادة في متابعة تطورات عدد العمالة، حركية العمالة، الغياب.

❖ **لوحة القيادة بتواتر سنوي:** تتعلق بالمستويات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومديرية الموارد البشرية التي تسمح بمتابعة الأهداف المتوقعة على المدى الطويل، ومن خلال المقارنة لعدة سنوات يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطورها، والانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المتوقعة<sup>2</sup>.  
و الجدول التالي يوضح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية

<sup>1</sup> - Jeu-Yves Le Louarn, les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction, édition liaisons, paris, France, 2008, P : 57.

<sup>2</sup> Karine Fontaine – Gavino, Adrieu Zambeau ,op,Cit, p : 19.

الجدول ( 2 ، 1 ) نموذج للوحة القيادة الاجتماعية

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	القيم المقدره	القيم الفعلية	الانحراف	القيم المقدره	القيم الفعلية	
						<p>مؤشرات العمالة</p> <p><u>أولا: التوظيف</u></p> <p>- عدد العمالة</p> <p>- عدد الوظائف الجديدة</p> <p>- عدد التاركين للوظيفة</p> <p>- عدد أيام العمل</p> <p><u>ثانيا: الأجور</u></p> <p>- الكتلة الأجرة</p> <p>-الساعات الإضافية/إجمالي الأجور(بالنسبة المئوية)</p> <p>- متوسط الأجر لكل عامل</p> <p>- معدل الترقية.</p> <p><u>ثالثا: المناخ الاجتماعي</u></p> <p>- الغياب</p> <p>- معدل الانتخاب</p> <p>- معدل دوران العمل</p> <p><u>رابعا: التكوين</u></p> <p>- عدد التربصات</p> <p>- تكاليف التكوين.</p> <p>- جهد التكوين</p> <p><u>خامسا: الصحة و السلامة</u></p> <p>- عدد حوادث العمل</p> <p>- عدد الأيام الضائعة</p> <p><u>سادسا: الإنتاجية المورد البشري</u></p> <p>- رقم الأعمال/اجمالي العمالة.</p> <p>- القيمة المضافة/الايام المدفوعة</p> <p>- الأجر/عدد أيام العمل</p> <p><u>مؤشرات متعلقة بالإدارة</u></p> <p>- التكلفة الكلية للإدارة</p> <p>- مؤشرات الفعالية</p>

المصدر.: 22 : p Ibid,

## 2-2-1-2 مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية وفق المراحل التالية:

### 2-2-1-2 تحديد الأهداف بدقة

تحديد الأهداف المراد تحليلها، فمثلا لو أردنا متابعة الغياب يجب تحديد أي نوع غياب، حول أي صنف مهني، ويخضع تحديد الأهداف إلى<sup>1</sup>:

✓ الأهداف قابلة للقياس (الزيادة، التخفيض، الثبات)؛

✓ متابعة القياس بالأرقام نسب ؛

✓ تحديد المدة الهدف المراد قياسه (التخفيض، النسبة، السهر، السنة).

### 2-2-2-1-2 اختيار المؤشرات

إن اختيار المؤشرات الملائمة سواء كانت كمية أو نوعية يمثل المرحلة الثانية من إعداد لوحة القيادة الاجتماعية، و عليه فإن عملية اختيار المؤشرات بدورها تخضع إلى جملة من المعايير هي<sup>2</sup>:

✓ الدقة يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛

✓ اختيار مؤشرات سهلة و واضحة تعبر عن حقيقة النشاطات الاجتماعية في المؤسسة؛

✓ اختيار العدد المحدد من المؤشرات حتى يتسنى لنا التحكم في الظواهر المدروسة؛

✓ أن تكون المؤشرات تطويرية و قادرة على التنبؤ؛

✓ تمثيل المؤشرات في الأشكال البيانية بطريقة تسمح باختصار الوقت، الجهد، و تزيد من درجة التفاعلية مع البيئة التنافسية.

### 2-2-2-1-3 وضع نظام المعايير و الإجراءات التصحيحية

يسمح نظام المعايير و المنبهات بتحديد أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف، و الإعداد النهائي للوحة القيادة الاجتماعية يستلزم اختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات كالمدرجات التكرارية، المنحنيات، إشارات الألوان، النسب، تم اتخاذ القرارات المناسبة للإجراءات التصحيحية.

### 2-2-1-2 ربط لوحة القيادة الاجتماعية بالميزانية الاجتماعية

يرتكز نظام المعلومات الاجتماعي باعتباره الوسيلة التي تربط لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية على:

### 2-2-1-3 مرتكزات نظام المعلومات الاجتماعي

<sup>1</sup>-Karine Fontaine – Gavino, Adrieu Zambeau ,op.cit, p : 17.

<sup>2</sup> -Mendoza Carla et autres, tableaux de bord pour managers, édition d'organisation, paris, France, 2000, p : 55

من أجل إعداد الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة الاجتماعية، توجد أربعة مرتكزات لمساهمة نظام المعلومات الاجتماعي لخدمة الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة هي<sup>1</sup>:

✓ **ضرورة وصول المعلومة من أجل تسيير الموارد البشرية:**

يجب أن يوفر نظام المعلومات الاجتماعي المعلومات التالية:

- متابعة مختلف أنواع العمالة القانونية؛
- الإجابة لمتطلبات تسيير الموارد البشرية داخل العمل؛
- إدماج التطورات في التشريعات الاجتماعية حين صدورها؛
- ضبط كل معاملات مع الضمان الاجتماعي؛
- متابعة التكوين ووضع المخططات التابعة له؛
- تحضير السنوي للميزانية الاجتماعية.

✓ **ضرورة المعلومة من أجل اتخاذ القرارات:**

هناك العديد من المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية كالاختلال الوظيفي ( الغياب، حوادث العمل، الصراعات...)، و التغيرات الحاصلة في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية، و بالتالي يجب توفر المعلومة للمسئول الموارد البشرية إضافة لكفاءته لاتخاذ القرارات المناسبة.

✓ **ضرورة المعلومة من أجل قيادة الموارد البشرية:**

وذلك بالاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية وفق المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{القيادة الاجتماعية} = \text{الأهداف} + \text{التنظيمات} + \text{مراقبة الانحرافات}$$

و يمثل نظام المعلومات الاجتماعي قاعدة لنجاح هذه المعادلة من خلال:

✓ **تحديد الأهداف:** يزود نظام المعلومات الاجتماعي لوحة القيادة الاجتماعية بالمعلومات اللازمة

لتحديد الأهداف الاجتماعية (تجديد العمالة بالعمالة الشابة)، و الأهداف الفرعية للهدف

الرئيسي (تكيف العمالة من أجل تغيير أنماط العمل)؛

✓ **متابعة تغيرات البيئة:** حيث يقوم بالتزود اليومي للمعلومات تقييم البيئة، و تحضير المؤشرات

المناسبة لاتخاذ القرارات.

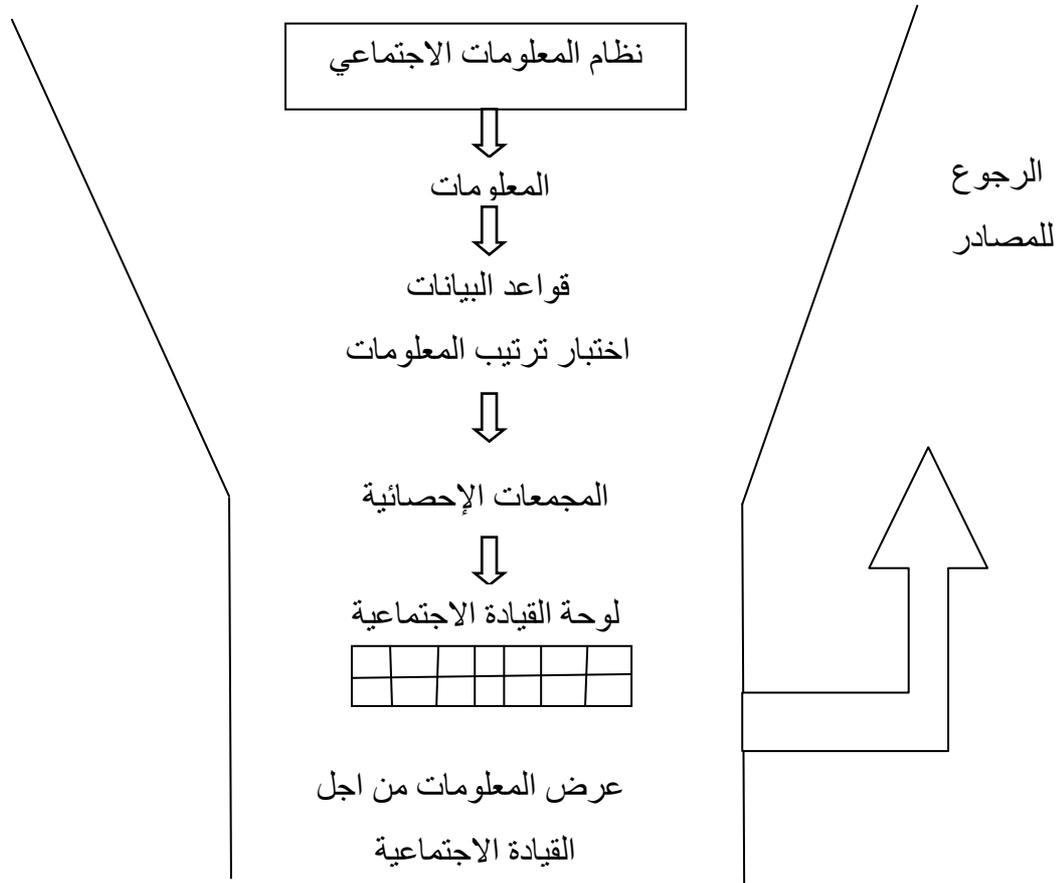
✓ **دراسة و تحديد الانحرافات:** و تحليل أسبابها، مع وضع قاعدة ثانية للأهداف الجديدة.

<sup>1</sup> -Bernard Martory, *op,cit*, pp: 19-22.

<sup>2</sup> Ibid,P : 28.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل ( 2 ، 6 ) مساهمة المعلومة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية



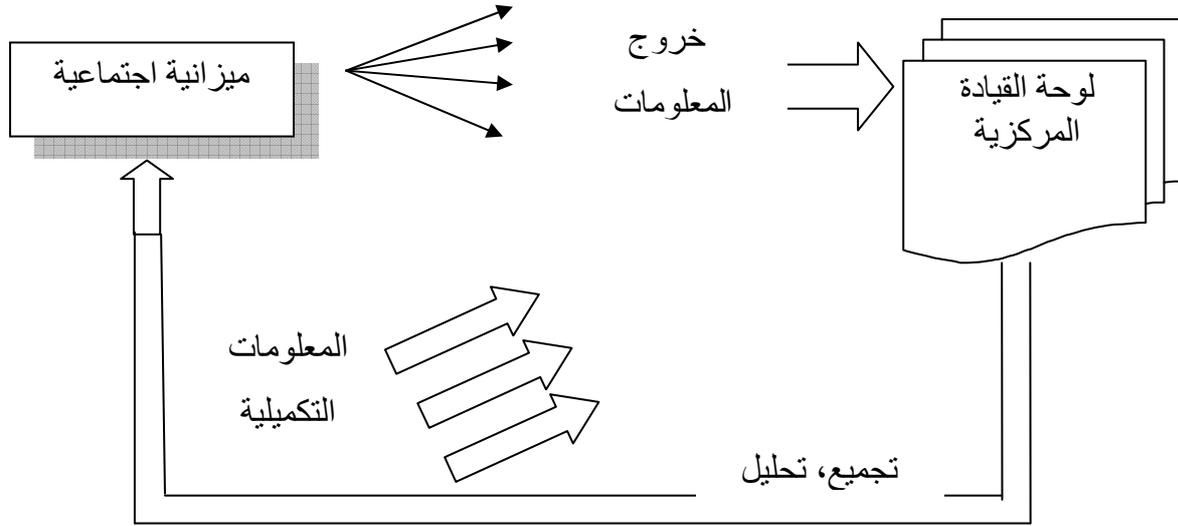
المصدر: Jean- Yves louarn , *op.cit*, p : 296

### 2-1-2-3-2 دائرة المعلومة الاجتماعية

حسب قانون Lavoisier للمعلومة الاجتماعية : " في مجال المعلومة الاجتماعية، المدخلات تساوي المخرجات<sup>1</sup>، أي أن المعلومات الموجودة في نظام المعلومات الاجتماعي تستغل في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية و التي بدورها تحولها في شكل مؤشرات لتحضير الميزانية الاجتماعية، حسب الشكل التالي:

<sup>1</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, Op, Cit, P: 249.

الشكل ( 2 ، 7 ) دائرة المعلومة الاجتماعية



المصدر: Bernard Martory, op.cit, p: 69.

بما أننا أمام دائرة فلا نستطيع تحديد نقطة البداية، إن المعلومات الاجتماعية المحتواة في الميزانية الاجتماعية تساعد في تحضير لوحة القيادة الاجتماعية حيث نجد انه هناك نقاط مشتركة في المؤشرات كمؤشرات العمالة ظروف الصحة و السلامة المهنية، التكوين...، ثم تجمع لوحات القيادة الاجتماعية و خاصة ذات التواتر الشهري، مع التحليل الشامل لها لتحضير الميزانية الاجتماعية و هكذا، أما نظام المعلومات الاجتماعي وهو حامل و ناقل المعلومات، و فيما يلي يتم التطرق إلى مسارات إعداد الميزانية الاجتماعية.

### 1-2 إجراءات إعداد الميزانية الاجتماعية

إن إعداد الميزانية الاجتماعية يتعلق بالخيارات الفنية و التنظيمية للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بجمع المعلومات، و لقد رأينا كيف يساهم نظام المعلومات الاجتماعي في توفيرها.

### 1-3-1-2 تحديد المسؤوليات

يقع مسؤولية إعداد الميزانية الاجتماعية على مديريةية الموارد البشرية بالاعتماد على المصالح التالية<sup>1</sup>:  
 ✓ مصلحة تسيير الأفراد: كل المعلومات المتعلقة بالعمالة توزع حسب الفرع، السن، الصنف المهني الدرجة، الأقدمين، الحركية، وقت العمل، المسارات المهنية، العطل السنوية.

<sup>1</sup> -Jacques Alain, la concertation annuelle en petite couronne, Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » Les études sectorielles n° 6, p :21

- ✓ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** وتوفر معلومات حول تسيير التنبؤي للعمالة وحساب الانحرافات بالإضافة إلى الغياب(ساعات الغياب، تصنيف الغياب حسب السبب...)
- ✓ **مصلحة التكوين:** معلومات التكوين(حجم وطبيعة التكوين، ساعات التكوين...)
- ✓ **مصلحة تسيير الأجور:** وتوفر معلومات متغيرات الأجر، الكتلة الأجرية، الساعات الإضافية.
- ✓ **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** وتزود الميزانية الاجتماعية بمعلومات عن المزايا الجماعية، منح التقاعد الاختياري أو القانوني، منح الشيخوخة، تكاليف الخدمات الاجتماعية.
- ✓ **مصلحة الصحة والسلامة المهنية:** بتوفير معلومات عن الحوادث المهنية، لجنة الصحة و السلامة المهنية، عدد الأيام المفقودة جراء حوادث العمل والنقل...
- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** معلومات عن الإطعام والنقل.
- ✓ **مصلحة المحاسبة والمالية:** معلومات محاسبية عن الأجور، الساعات الإضافية.

### 2-3-1-2 البحث عن المعلومات

يحتوي نظام المعلومات الاجتماعي علي قاعدة معلومات، و مجموعة إجراءات تسمح بترجمة التغيرات الدائمة للأوضاع الاجتماعية، وهو يمثل أداة ضرورية لتجميع و استخدام الميزانية الاجتماعية، وقد قدمت بعض مؤسسات المعلوماتية برمجيات تسمح بإعداد الميزانية الاجتماعية نذكر منها<sup>1</sup>: client citrix, bilan social2007 collectivité territoriales, BSAG2007, modalisa V 6.0

### 1-2-3-1-2 طبيعة المعلومات المحتواة في الميزانية الاجتماعية

تكون المعلومات المحتواة في الميزانية الاجتماعية غير متجانسة نتيجة اختلاف مستويات القياس المختلفة<sup>2</sup>:

- جرد الالتزامات الاجتماعية؛
  - قياس المدخلات (استهلاك الوسائل)؛
  - قياس المخرجات (النتائج المحققة)؛
  - تقييم النتائج؛
  - تدقيق الإجراءات.
- ✓ **جرد الالتزامات الاجتماعية:** والمتعلقة بأعمال المؤسسة، في الميزانية الاجتماعية نجد

<sup>1</sup> - J.Igalens, J-M Peretti, op.cit, p : 78.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

معلومات عن هذا المستوى الأول من القياس الاجتماعي<sup>1</sup>، و التي يمكن أن تنشر أيضا في جرائد المؤسسة، الملصقات، أو في تقارير السنوية، مثلا:

➤ 1-4-4 تجارب تغيير تنظيم العمل؛

➤ 1-4-2 الأعباء الأجرية؛

➤ 2-2-6 إجراءات الاستقبال

➤ 4-2-6 نظام المقابلات الفردية.

✓ **المدخلات :** المبالغ المدفوعة على المجال الاجتماعي، يتم تحديد عدد من التكاليف تحسين

ظروف العمل، تكاليف الصحة و السلامة المهنية، تكاليف التكوين، و تحتوى الميزانية الاجتماعية عدة معلومات متعلقة بالمدخلات و المعبر عنها بوحدات نقدية نذكر منها<sup>2</sup>:

➤ 1-1-2 الكتلة الاجرية؛

➤ 3-5-3 معدل انجاز برنامج الصحة و السلامة المهنية؛

➤ 2-5-4 معدل انجاز برنامج تحسين ظروف العمل؛

➤ 2-1-5 مبلغ المخصص للتكوين المهني المتواصل؛

➤ 1-1-7 تكاليف المزايا الاجتماعية.

و هناك مدخلات أخرى غير نقدية لكنها قابلة التقدير و التثمين مثل المبلغ الإجمالي لقيمة ساعات العمل عدد ساعات المخصصة لمختلف أشكال اجتماعات الموارد البشرية.

✓ **المخرجات:** و تخص نتائج المحققة بواسطة المبالغ المنفقة، و نذكر منها:

➤ 1-5-3 العمالة المكونة في السلامة المهنية؛

➤ 1-6-4 عدد الكشوفات الطبية؛

➤ 4-1-5 عدد ساعات التربص؛

➤ 1-3-5 عدد عقود التمهين المبرمة خلال السنة.

كما تحتوي أيضا الميزانية الاجتماعية على بعض النتائج السلبية و نذكر منها عدد العمالة غير المؤهلة، المعاقة بطريقة دائمة، و العمالة المعرضة للخطر في مكان العمل.

✓ **تقييم النتائج :** تقييم القيمة الاجتماعية للنتائج المحققة، ولقد تعددت مقاربات تقييمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - Bilan social : quels sont les indicateurs: site d'internet, <http://www.paperblog.fr/288891/bilan-social-quels-sont-les-indicateurs-qui-ont-recemment-fait-l-objet-d-une-modification/>, consulté le 22/9/2010, à 11 :16.

<sup>2</sup> - Fabienne Benoist, *op. cit.*, p : 33.

<sup>3</sup> -Ibid, p :41.

➤تقييم النتائج بواسطة التكاليف: تقييم نتائج التكوين تضم (تكاليف المباشرة للتكوين+ اجر

المكونين+ تكاليف غياب بسبب التكوين)، ومنه القيمة الاجتماعية تساوي التكلفة؛

➤تقييم النتائج بواسطة رضا الموارد البشرية: من خلال سبر الآراء، و الاستبيان يتم قياس

الرضا و فاعلية النتائج المحققة.

✓ **تدقيق الإجراءات:** تقييم الإجراءات التي تمت بواسطتها الحصول على النتائج، و تعني فحص

الإجراءات التي بواسطتها تم استغلال الموارد للحصول على النتائج، و يتضمن تدقيق الإجراءات

بالإجابة عن الأسئلة

التالية:

➤ ما مدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف؛

➤ هل أن النتائج المحققة تمت بأقل تكلفة؛

➤ مدى تلاؤم إجراءات التسيير الداخلية مع الأهداف ؛

➤ مدى مساهمة الإجراءات في تسهيل تحقيق الأهداف.

و يندرج هذا التدقيق ضمن تدقيق الفعالية<sup>1</sup>، و الذي يعتمد على الاستبيان كأداة للتدقيق، و نلاحظ نقص

المعلومات الخاصة بتدقيق الإجراءات.

### 2-3-3-1 مسارات إعداد الميزانية الاجتماعية

لقد تم تحديد النقاط الأساسية الواجب توفرها في المؤسسات لتحضير الميزانية الاجتماعية كما يلي<sup>2</sup>:

✓ تحديد حقل تطبيقها و الذي يضم كل المؤسسات و إدارات القطاع الخاص و العام وكذلك

المؤسسات التابعة للجماعات المحلية والتعاونيات؛

✓ وضع عتبة لعدد الموارد البشرية في المؤسسات وفروعها على أن لا يقل عن 300 مورد بشري؛

✓ مراقبة المعلومات عن طريق إخضاعها لمدقق حسابات مالي واجتماعي؛

✓ المرونة في استعمال جداول الميزانية الاجتماعية تكيفا مع خصوصيات المؤسسة.

و يتم إعداد الميزانية الاجتماعية سنويا وفقا لمسؤوليات رئيس المؤسسة و تقدم تبعا لحالتين<sup>3</sup>:

### 2-3-3-1-2 المؤسسة التي تحتوي على الأقل 300 مورد بشري

و تتضمن الإجراءات الميزانية الاجتماعية ثلاث مراحل هي:

<sup>1</sup> -Jacques Igalens, et Jean-Marie Peretti, audit social meilleures pratiques, méthodes, outils, édition d'organisation, paris, France, 2008, p : 49.

<sup>2</sup> -J.Igalens et J.M.Peretti, op. cit, P : 15.

<sup>3</sup> -Ibid, P :20.

✓ **تحضير مشروع الميزانية الاجتماعية:** تحتوي المؤسسة على أقسام ومديريات ومصالح مختلفة حتى لو لم تحتوي على فروع وهيئات، فإن تحضير مشروع الميزانية الاجتماعية يتطلب جمع المعلومات من مختلف الهياكل التنظيمية واستخدامها في حساب مؤشرات الاجتماعية مع الاستفادة من نظام المعلومات الاجتماعي المعتمدة على الإعلام الآلي.

✓ **تقديم مشروع الميزانية الاجتماعية إلى لجنة المؤسسة:** يقدم مشروع الميزانية الاجتماعية للجنة المؤسسة قبل 1 ماي من السنة التالية وذلك لإبداء الرأي حولها، و يجلب أن تتلقى هذه الأخيرة المشروع قبل 15 يوما من تاريخ الاجتماع ومناقشته مع ممثلي النقابات من أجل تقديم ملاحظاتهم في اجتماع اللجنة، خلال اجتماع لجنة المؤسسة مع ممثلي العمال يتم إبداء ملاحظاتهم ويتم التصويت على المحضر الكتابي حول شكل ومضمون مشروع الميزانية الاجتماعية.

و تتمثل إيجابيات هذه الإجراءات في:

- تقديم المؤشرات الأكثر ملائمة عن طريق التحليلات الظرفية؛
- تجنب حالات سوء الفهم خلال اجتماع لجنة المؤسسة الرسمية.

ترسل الميزانية الاجتماعية لمفتش العمل خلال 15 يوم التي تلي اجتماع لجنة المؤسسة ومرفقة بالمحضر الكتابي لهذا الاجتماع.

✓ **نشر الميزانية الاجتماعية:** بعد اجتماع لجنة المؤسسة تصبح الميزانية الاجتماعية النهائية قابلة للنشر (الإشهار) أمام ثلاث فئات: مفتشية العمل، الإجراء والمساهمين (فيما يخص مؤسسات ذات أسهم).

## 2-3-3-1-2 المؤسسة التي تحتوي على فروع و هيئات فيها على الأقل 300 مورد بشري

عندما تمتلك المؤسسة فروع و هيئات تكون الإجراءات طويلة، حيث يتم تقديم الميزانيات الاجتماعية لكل الفروع قبل تقديم ميزانية المؤشر الأم. وهناك 4 مراحل هي<sup>1</sup>:

✓ **تحضير و تقديم مشروع الميزانية الاجتماعية للفرع للجنة الفرع:** يقدم مشروع الميزانية الاجتماعية إلى لجان الفروع قصد إبداء الرأي، خلال الاجتماع الذي ينعقد في الأشهر الأربعة الأولى التي تلي السنة السابقة.

تتلقى اللجنة مشروع الميزانية الاجتماعية قبل 15 يوم من الاجتماع وفق الشروط نفسها (الحالة الأولى).

✓ **نشر الميزانية الاجتماعية للفرع:** و يتم ذلك خلال فترة 15 يوم التي تلي اجتماع لجنة الفروع، بعد إجراء التعديلات على الميزانية الاجتماعية آخذين في الحسبان رأي اللجنة ومحضر الاجتماع، بعد ذلك يتم إرسالها إلى مفتشيه العمل.

1 - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

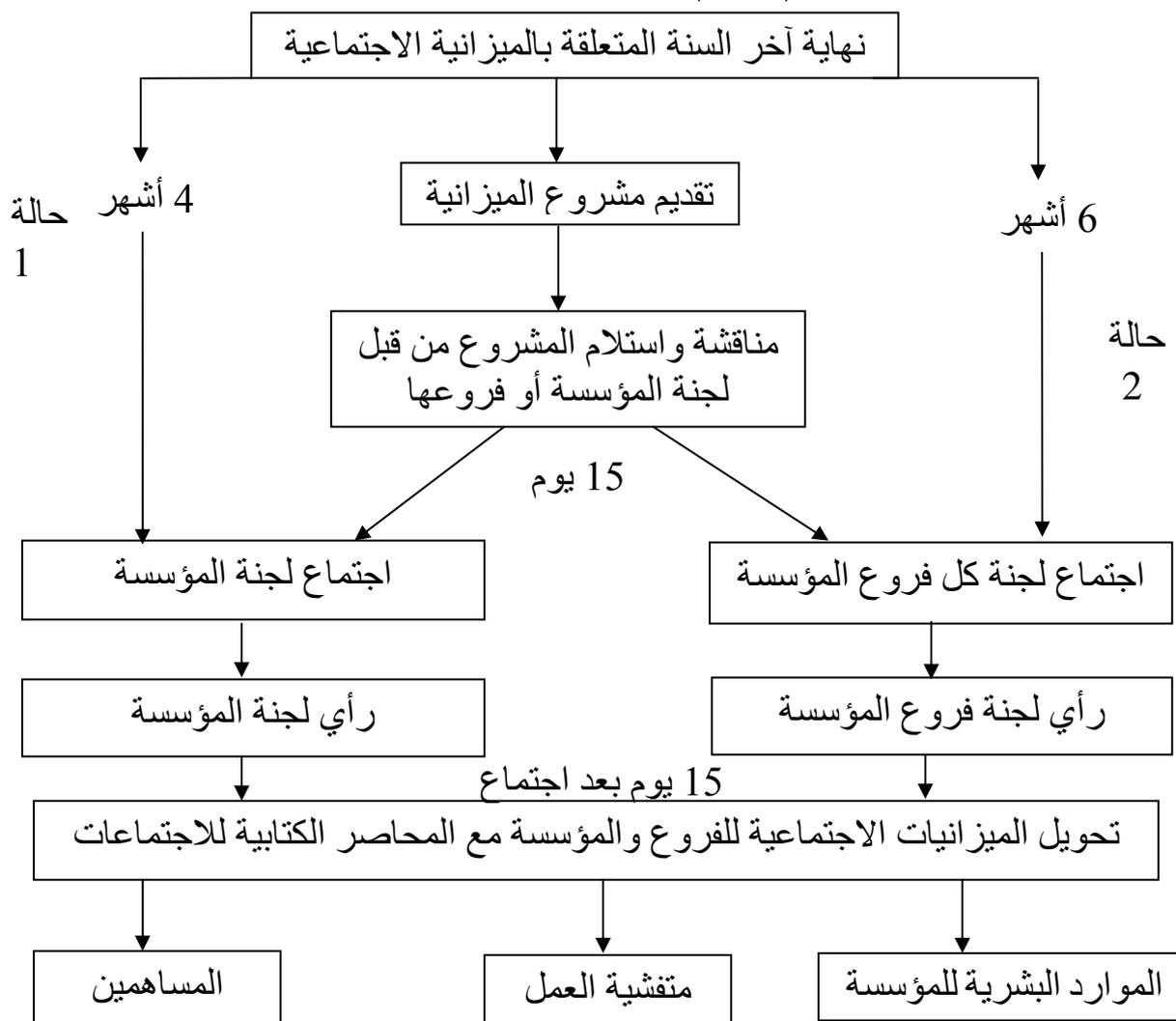
و ترسل الميزانية الاجتماعية للفروع مع المحاضر الكتابية إلى أعضاء لجنة المؤسسة المركزية خلال فترة 15 يوم على الأقل قبل الاجتماع.

✓ **تحضير و تقديم الميزانية الاجتماعية للمؤسسة:** بعد اجتماع اللجنة المركزية للمؤسسة تعطي فيها رأيها حول الميزانية الاجتماعية للفروع يكون خلال 6 أشهر التي تلي نهاية السنة الأخيرة، مجموع الميزانيات الاجتماعية للفروع، و الآراء التي أدلت بها لجان الهيئات، يجب أن تكون مأخوذة بعين الاعتبار من طرف اللجنة المركزية، مع العلم أنها لا تعطي آرائها في الميزانيات الاجتماعية بل مناقشتها فقط من اجل توسيع المعلومة<sup>1</sup>.

✓ **نشر الميزانية الاجتماعية للمؤسسة:** و هي تتطابق تماما مع إجراءات نشر الميزانية الاجتماعية للمؤسسة بدون فروع(الحالة الأولى).

و الشكل الموالي يلخص مسار وإجراءات إعداد الميزانية الاجتماعية

الشكل ( 2 ، 8 ) مسار وإجراءات إعداد الميزانية الاجتماعية



<sup>1</sup>- J.Igalens, J-M Peretti, *op,cit*, p : 25.

## المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على<sup>1</sup>:

إذا لم يتم احترام الآجال المحددة (15 يوم) لمناقشة الميزانية الاجتماعية، تستطيع اللجنة رفض المداولة، الشيء الذي يجبر مسؤولي المؤسسة إلى إدراج فحص جديد للميزانية الاجتماعية في الشهر القادم أو في اجتماع استثنائي، أما في حالة نقصان المعلومات أو عدم دقتها، تستطيع اللجنة أن تلجأ للقضاء من أجل تقصي الحقائق و تعيين خبير يكلف بالتأكد من المعلومات.

كما تجبر مفتشية العمل مسئول المؤسسة بإرسال الميزانية الاجتماعية و رأي لجنة المؤسسة.

## 2-2 مؤشرات الميزانية الاجتماعية

إن المؤشرات المعتمدة في الميزانية الاجتماعية تركز بشكل أساسي على مدى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب التفكير في محتواها، وكيفية بنائها، ولقد حدد المشرع الفرنسي عدد مؤشرات الميزانية الاجتماعية حسب قطاع النشاط، و حجم المؤسسة.

### 2-2-1 المؤشرات الاجتماعية

تعتبر المؤشرات كميات أو درجات نسبية أو مطلقة تتعلق بالموارد البشرية تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج بالاستناد لمعطيات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المؤسسة، والتي تعد كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة، حيث يمكنها أن تقيس مدى تحقق الأهداف المحددة.

### 2-2-1-1 تعريف المؤشرات الاجتماعية

يعرف المؤشر على أنه: وسيلة قياس ترتبط بأكبر المميزات لضبط و إدراك المستحيل و تحيط بجميع المظاهر، و المؤشر أيضا يفسر بنتائج تقديرية و بحدود كمية التكاليف و السلوكيات و المواقف و هذا على شكل نسب، إشارات.<sup>2</sup>

و يعرف أيضا تجسيد الحوادث الملاحظة المأخوذة المناسبة و المنتهية بالحسابات و يسمح بمطابقتها كميا و كيفية بتطورات سلوك و مواقف جميع الإجراءات.<sup>3</sup>

ومنه المؤشر عبارة عن معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار أي هي عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية<sup>4</sup>:

➤وضع الأهداف؛

➤قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛

➤الملاحظة اتجاه النتائج؛

<sup>1</sup> - J.Igalens, J-M Peretti, *op.cit*, pp : 15 -25.

<sup>2</sup> - Alain Fernandez, *les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'organisation, paris, France, 2003, p : 232.

<sup>3</sup> - Roger Aim, *Indicateurs et tableaux de bord*, édition Afnor, Paris, France, 2006, P : 34.

<sup>4</sup> -supizet j, *le management de la performance durable*, édition d'organisation, paris, France, 2002, P : 85

➤ تقديم رؤية مستقبلية؛

➤ مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية؛

➤ إعداد العلاقات القائمة على أساس "سبب/ أثر" بين مخططات الأعمال و النتائج المحققة.

أما المؤشر الاجتماعي فهو أداة قياس، أو معيار للتقييم يسمح بتقديم الواقع الاجتماعي في فترة زمنية معينة مع تقييم الانحرافات بين النتائج المرجوة و المحققة<sup>1</sup>.  
وتلعب المؤشرات الاجتماعية الأدوار التالية:

➤ إعطاء صورة لموارد البشرية للمؤسسة في زمن T؛

➤ توضيح توجهات المستقبلية؛

➤ اعتبار المؤشرات كقاعدة معلومات قابلة للمناقشة (الحوار الاجتماعي)؛

➤ تسمح بإجراء المقارنات في الزمن أو بين المؤسسات الأخرى.

## 2-2-1-2 اختيار المؤشر

يعتبر كل ملاحظ حرا في إنشاء نظام خاص بالمؤشرات، غير أن اختياره مرتبط بالهدف الذي يسعى إليه فمن المهم أن يوضح مقدا أهداف الدراسة و التشخيص ، كما أن طريقة الحساب يمكن أن تكون لها تأثيرا كبيرا في اختيار المؤشر المناسب، و تهتم المؤشرات بالمجالات التالية:<sup>2</sup>

➤ **الأداء و النتائج :** الإنتاجية ، الاستثمارات ، الكتلة الأجرية؛

➤ **الهياكل:** هيكل رأس المال الدائم، هرم الأعمار، هرم التأهيل، الهيكل التنظيمي؛

➤ **الأخطار:** السرقة، الاختلاس، الغش، الغياب، الأخطار الصناعية؛

➤ **المناخ الاجتماعي:** من خلال مؤشرات الإنذار، أو مؤشرات الصراع.

وحسن اختيار المؤشرات الاجتماعية يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها، و عليه فإن عملية الاختيار تأخذ بعين الاعتبار مايلي<sup>3</sup>:

✓ **الدقة:** يجب أن يعكس المؤشر معنى و أهمية الظاهرة المدروسة؛

✓ **الوضوح و العلاقة مع النشاط:** يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل

المستعملين؛

✓ **العدد المحدود:** حتى يسمح للمسير من متابعة المؤشرات؛

<sup>1</sup> - Gérald Naro, les indicateurs de la gestion sociale, site sur internet, [http://www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/resped/stg/c\\_grh/ges-soc.do](http://www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/resped/stg/c_grh/ges-soc.do), consulté le 2/03/2009, à 14 :24, taille : 250 Mo .

<sup>2</sup> - Lacono Geneviève, gestion des ressources humaines, édition casbah, Alger , Algérie, 2004, P :43.

<sup>3</sup> - Gérald Naro, Op,Cit, P :2.

✓ غير قابلة للتلاعب: عدم استعمال المؤشرات التي لا تعطي صورة حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل منها؛

✓ القدرة على التنبؤ: و ذلك من خلال تحذير أصحاب القرار حول ظهور المشاكل قبل حدوثها؛

✓ القابلية للتطور: حيث تخضع المؤشرات للتغيرات حسب وضعية المشاكل المطروحة.

### 3-1-2-2 استعمال المؤشرات الاجتماعية

تعد التنمية الإدارية من بين الأهداف الأساسية لاستعمال المؤشرات الاجتماعية و التي يمكن أن تكون أساسا للدراسات التالية<sup>1</sup>:

✓ دراسات التطور؛

✓ دراسات المقارنة؛

✓ دراسات إحصائية

➤ **دراسات التطور:** بما أن حساب مؤشرات معينة خلال فترة واحدة لا يمكن من إعطاء نظرة دقيقة عن الوضع الاجتماعي في المؤسسة ، فإن بعض المختصين يلجئون للقيام بدراسات تطور للمؤشرات على مدى 3 أو 5 سنوات الماضية بغرض الحصول على وصف كاف ، لهذا يعتبر البعد التاريخي أساسيا في صياغة التشخيص، و خاصة في المجال الاجتماعي لأنه يسمح بفهم كيف أن وضعيات عمل معينة تترجم بمؤشرات متشابهة ذات دلالات متنوعة وتنتج سلوكيات مختلفة، بالإضافة لما سبق فدراسة التطور يمكن أن تعطي بعدا استكشافيا مهما للسياسيات العامة، لأنها تستعمل للتنبؤ، وهو ما يدعو لضرورة الاهتمام بأنظمة المعلومات و تحديثها إما من خلال جداول أو أشكال ، وحتى من خلال منحنيات تسهل فهم الظاهرة والاتصال.

➤ **دراسات المقارنة :** يمكن القيام بالمقارنة مع مؤشرات نموذجية أو مع مؤشرات مؤسسة أخرى وكثيرا ما يصطلح على هذا النشاط بالمقارنة المرجعية أو المقارنة مع الممارسات الأفضل **Benchmarking** و هي تعني عملية مستمرة للتعريف و التعلم و التكوين لتنفيذ التطبيقات النموذجية بهدف زيادة تنافسية المؤسسة<sup>2</sup>.

و تمر عموما بمراحل أساسية هي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>- جادلي سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

<sup>2</sup>-Mougin Yvon, processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, paris, France, 2004, p p: 97-98.

<sup>3</sup>- Ibid, P : 102.

- ✓ تعريف موضوع المقارنة المرجعية من خلال معرفة العمليات المراد تطويرها لأجل الحصول على عائد مقبول من العمليات؛
  - ✓ تعريف قياسات المقارنة لأنها يجب أن تتم على أسس قياس موضوعية من خلال مؤشرات مناسبة للأداء و للأهداف المحددة من البدء؛
  - ✓ تعريف النموذج " Le Benchmark " من خلال تعريف المرجع المراد نقله وتقليده؛
  - ✓ جمع المعطيات التي تخص موضوع المقارنة و التي تضم كل الأسئلة المهمة للقيام بزيارة المؤسسة والاستفسار عن تطبيقاتها؛
  - ✓ تحليل و مراقبة المعطيات و تحديد الفروق من خلال المعلومات المجمعة؛
  - ✓ تعريف مخطط عمل معين وتحديد الأهداف المنشودة ؛
  - ✓ مراقبة تنفيذ محاور التقدم المطلوبة في المؤسسة .
- من الجدير الإشارة في هذا الصدد لأهم العوائق التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية في مجال تسيير الموارد البشرية و التي قد تحد بشكل كبير من استعمالها :
- ✓ نقص التنسيق بين العاملين في تطوير المقارنة المرجعية؛
  - ✓ عدم وجود فهم مشترك لمؤشرات الأداء في الموارد البشرية ما يحد من إمكانية استعمال المقارنات الخارجية مما يعني الاختلاف في منهجية حسابها؛
  - ✓ صعوبة معرفة تطبيقات الآخرين في هذا المجال، لأنها في بعض الحالات تحاط بالسرية أو قد تكون غير معلنة بشكل كامل.
- **الدراسات الإحصائية :** من خلال النظرة الإحصائية نعتبر أن المؤشرات تشكل مع بعضها البعض انعكاسا حقيقيا لوضعية المؤسسة و سلوك عمالها، من خلال معاملات الانحدار و الارتباط و التي أثبتت جدواها في مجال تشخيص المالي ، لكن في المجال الاجتماعي لا تزال تعرف صعوبات عديدة في تطبيقها ، على اعتبار أن المؤشرات المعتمدة قد تبدو غير مناسبة ، و بالتالي يتوقع حدوث أي شيء لأن الوسيلة في هذه الحالة لا تعبر إلا جزئيا عن الظاهرة.

## 2-2-2 اعداد مؤشرات الميزانية الاجتماعية

يتباين عدد مؤشرات الميزانية الاجتماعية حسب القطاع الاقتصادي و المستوى الذي تعد فيه الميزانية الاجتماعية.

### 2-2-2-1 قائمة مؤشرات الميزانية الاجتماعية

و تشمل قائمة مؤشرات الميزانية الاجتماعية على<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- Serge Blind, Op.Cit, P : 65.

## 2-2-1-1 مؤشرات العمالة

❖ إجمالي العمالة: و تشمل كل موارد البشرية للمؤسسة في 12/31 / N مهما كانت طبيعة عقود

عملهم

و تشمل على<sup>1</sup>:

- مؤشر تمييز الرجال و النساء؛
- مؤشر توزيع العمالة حسب فئات الأعمار؛
- مؤشر توزيع العمالة حسب الأقدمية؛
- مؤشر توزيع حسب الجنسية؛
- مؤشر العمالة الدائمة ذات عقد عمل غير محدد المدة؛
- مؤشر العمالة ذات عقد عمل محدد المدة؛
- مؤشر توزيع العمالة حسب هيكل التأهيل.

❖ العمالة الخارجية عن المؤسسة:

➤ المتوسط الشهري العمالة المؤقتة؛

عدد أيام العمل

➤ المتوسط الشهري العمالة المؤقتة =  
عدد العمالة المؤقتة  
عدد المتدربين.

❖ التوظيف خلال السنة:

- مؤشر توظيف العمالة الدائمة؛
  - مؤشر توظيف العمالة المؤقتة؛
  - مؤشر إدماج العمالة الشابة اقل من 25 سنة.
- ❖ خروج العمالة: و تشمل خروج العمالة مهما كانت الأسباب:

- عدد حالات التسريح لأسباب اقتصادية؛
- انتهاء عقد العمل محدد المدة؛
- ترك العمل خلال فترة التجريب؛
- ترك العمل اختياريا بالإحالة على التقاعد، و التقاعد المسبق؛
- الوفاة.

<sup>1</sup>- Bilan Social, site sur internet, <http://www.cig929394.fr/publications/diagnostics/bilan.pdf>, consulté le 12/05/2010, à 8 :30, taille :48 mo.

❖ البطالة الجزئية: و تشمل إجمالي عدد ساعات البطالة الجزئية التي تختلف تبعا لما يحصل في المؤسسة.

❖ الغياب : هو مؤشر هام خاصة إذا اخذ في الحسبان كل حالات الغياب، و ذلك لحساب الإنتاجية<sup>1</sup> من خلال معرفة عدد ساعات العمل، و يمكن إرجاع أسباب الغياب إلى:

➤ المرض و توزيعه تبعا للمدة الزمنية؛

➤ حوادث العمل و الطريق؛

➤ عطل الأمومة؛

➤ العطل لأسباب العائلية، باستثناء العطل مدفوعة الأجر؛

➤ أسباب أخرى.

## 2-2-2-1 مؤشرات الأجور و الأعباء الملحقة

❖ مبلغ الأجور: و تضم المؤشرات التالية<sup>2</sup>:

$$\text{➤ الكنتلة الاجرية} = \frac{\text{كنتلة الاجرية السنوية}}{\text{المتوسط الشهري للعمالة}}$$

$$\text{➤ الكنتلة الاجرية الشهرية} = \frac{\text{إجمالي الكنتلة الاجرية الشهرية}}{12 * \text{إجمالي العمالة الشهرية}}$$

❖ سلم الأجور : و يقيس الفروقات بين الأجور ، و يترك الخيار للمؤسسة بين المؤشرين التاليين<sup>3</sup>:

➤ متوسط اجر 10% من العمالة الأعلى اجرا

متوسط اجر 10% من العمالة الأدنى اجرا

➤ متوسط اجر الاطارات

متوسط اجر العمالة غير المؤهلة

❖ الأعباء الملحقة :

<sup>1</sup>-Edmond Marques, op.cit, p : 75.

<sup>2</sup>- Peggy Bézier, le bilan social : une meilleure information pour une meilleure utilisation, les cahiers du dess mrh, : <http://www.e-rh.org/documents/erhbilansocial.pdf>, consulté le 12/10/2009.

<sup>3</sup>- Serge Blind, Op.Cit, P : 65.

➤ أعباء الموارد البشرية

رقم الأعمال

3-1-2-2-2 مؤشرات ظروف الصحة و السلامة المهنية

و تضم المؤشرات التاليين<sup>1</sup>:

- مؤشر تواتر حوادث العمل؛
- مؤشر درجة خطورة حوادث العمل؛
- توزيع الحوادث حسب العنصر المادي؛
- الأمراض المهنية؛
- لجنة الصحة و السلامة المهنية؛
- النفقات المتعلقة بالسلامة المهنية؛

4-1-2-2-2 مؤشرات ظروف العمل الأخرى

و يغطي ذلك مدة العمل، إدارة وقت العمل، و تنظيم العمل، حيث تقيس المؤشرات عدد العمالة في خط الإنتاج ، و تضم مايلي<sup>2</sup>:

- عدد العمالة المستفيدة خلال السنة من يومي عطلة متتالية أسبوعيا؛
- عدد العمالة المستفيدة من نظام وقت عمل فردي؛
- متوسط عدد أيام العطلة السنوية؛
- تجارب تغيير تنظيم العمل؛
- طب العمل.

5-1-2-2-2 مؤشرات التكوين

ويشمل المحاور التالية:

✓ التكوين المهني المستمر<sup>3</sup>:

- النسبة المئوية للكتلة الأجرية المخصصة للتكوين؛
- عدد المكونين؛
- عدد ساعات التكوين.

<sup>1</sup> - Fabienne Benoist, op. cit, p :46.

<sup>2</sup> - Fabienne Benoist, op. cit, p : 48.

<sup>3</sup> -Thierry Ardouin, Ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Dunod, paris, France, 2006, pp : 176-178.

✓ **عطل التكوين:**

- عدد العمالة المستفيدة من عطل تكوين مدفوعة الأجر؛
- توزيع التكوين حسب النمط.

**6-1-2-2-2 مؤشرات العلاقات المهنية**

✓ **ممثلي العمالة:**

- اللجنة المركزية للمؤسسة؛
- عدد اجتماعات اللجنة المركزية و عدد لجانها الفرعية؛
- تاريخ توقيع الاتفاقيات الموقعة خلال السنة المدروسة.

✓ **الإعلام و الاتصال في المؤسسة :**

و تضم<sup>1</sup>:

- هل تتوافر بنى تشاور و تداول الآراء؟
- ما هي تلك البنى؟
- ما هي إجراءات الاستقبال؟
- ما هي إجراءات نقل المعلومات؟
- ما هي إجراءات المقابلة الفردية؟

**7-1-2-2-2 مؤشرات ظروف الحياة في المؤسسة**

يخص النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الحماية الاجتماعية و تضم<sup>2</sup>:

✓ **العمالة و النشاطات الاجتماعية:**

❖ توزيع تكاليف الاجتماعية (السكن، النقل، الإطعام)

✓ **الأعباء الاجتماعية الأخرى:**

❖ تكاليف المؤسسة في الإعانات الإضافية (المرض، الوفاة، الشيخوخة).

و الجدول التالي يلخص مؤشرات الميزانية الاجتماعية و كيفية حسابها:

<sup>1</sup> - Serge Blind, Op.Cit, P : 77.

<sup>2</sup> - Ibid, p :80.

الجدول ( 2 ، 2 ) مؤشرات الميزانية الاجتماعية و كيفية حسابها

عناصر الميزانية الاجتماعية	طريقة حساب المؤشر
1-العمالة - هرم الأعمار -معدل دوران العمل الاختياري -معدل التسريح -معدل الغياب -نسبة الترقية	الإجمالي العمالة حسب الفئات الإجمالي الانتقالات/متوسط العمالة الشهرية الإجمالي تسريحات/ متوسط العمالة الشهري الإجمالي ساعات الغياب/ عدد ساعات النظرية للعمل عدد العمالة المرفاة إلى صنف مهني أعلى/ العمالة الدائمة
2- الأجور -متوسط الشهري الخام للأجور - سلمية الأجور	الكتلة الأجرية السنوية/متوسط الشهري للعمالة متوسط أجر أعلى/متوسط أجر الأدنى
3-ظروف الصحة والسلامة المهنية -معدل حوادث العمل -معدل حوادث دون توقف -الأمراض المهنية	عدد الحوادث *1000000/عدد ساعات العمل عدد الحوادث دون توقف العمل *1000000/عدد ساعات العمل عدد العمالة المصابة بمرض مهني/متوسط العمالة
4-ظروف أخرى للعمل -العمل الليلي -العمل الشاق	عدد العمالة التي في الليل /متوسط العمالة عدد العمالة التي تعمل في ظروف خطيرة /متوسط العمالة
5- التكوين -نسبة الكتلة الاجرية الموجهة للتكوين	إجمالي تكاليف التكوين/ الكتلة الاجرية
6- العلاقات المهنية -شدة النزاعات	إجمالي الساعات الضائعة الناتجة عن الإضراب/ساعات النظرية للعمل

المصدر: Sylvie Guerrero, *op.cit*, pp : 191-192

2-2-2-2-2 طبيعة مؤشرات الميزانية الاجتماعية:

يوجد ثلاث مجالات من تسيير الموارد البشرية يتم تغطيتها بالمؤشرات الاجتماعية للميزانية الاجتماعية

هي:

✓ العمالة،

✓ الأجور؛

✓ ظروف الصحة و السلامة المهنية.

و تأخذ عدة أشكال حسب مستويات القياس.

### 2-2-2-2 تصنيف مؤشرات الميزانية الاجتماعية

و تصنف إلى<sup>1</sup>:

✓ مؤشرات الهيكل: و تقيس خصائص هيكل العمالة و ربطها بمراكز المسؤوليات، بالإضافة إلى

مؤشرات الخاصة بسلوكيات الموارد البشرية (الغياب، الاستقالات)؛

✓ مؤشرات الأهداف: و تقيس الأهداف مقارنة بالنتائج المحققة كنسبة العمالة المدربة في السلامة

المهنية،

✓ مؤشرات النتائج : و تقيس نتائج السياسات الاجتماعية، الوسائل المعتمدة في تحقيقها ك نسبة

التكوين و تكاليف الصحة و السلامة المهنية من الكتلة الاجرية؛

✓ المؤشرات المستمرة: و التي تستخدم لتقييم التطورات الحاصلة لتسهيل إجراء المقارنات، لتحليل

السياسة الاجتماعية.

### 2-2-2-2 طرق التعبير عن مؤشرات الميزانية الاجتماعية

نظرا لاختلاف مستويات القياس يعبر عن مؤشرات الميزانية الاجتماعية بالصيغ التالية<sup>2</sup>:

✓ القيم الاسمية؛

✓ الترتيب التسلسلي؛

✓ قيم إحصائية؛

✓ المعدل؛

✓ القانون الثنائي: نعم/ لا

❖ **القيم الاسمية:** و هي الأكثر انتشارا في الميزانية الاجتماعية، و ذلك بغرض تقديم مجموعة

من المعلومات الخامة، لتسهيل قراءة و فهم عناصر الميزانية الاجتماعية و تنقسم القيم الاسمية

إلى<sup>3</sup>:

➤ استخدام الموارد البشرية كوحدة قياس 11 مرة في مؤشرات الميزانية الاجتماعية؛

➤ الأيام (مرة واحدة)؛

➤ النقود (حالة واحدة)؛

➤ وحدة أخرى 5 (حالات).

<sup>1</sup>- Fabienne Benoist, Op.Cit, P : 12.

<sup>2</sup>- J.Igalens Et J.M.Peretti, Op.Cit, P : 81.

<sup>3</sup>- محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

❖ القيم الإحصائية: استخدام المتوسط الحسابي، الوسيط، العشير الأول، العشير التاسع<sup>1</sup>:

➤ الوسيط و المتوسط الحسابي: عند تحليل العمر، والأقدمية، متوسط الشهري للعمالة، متوسط الشهري للعمالة المؤقتة...؛

➤ استخدام العشير الأول و التاسع في سلم الأجور .

❖ المعدل أو النسبة: و تدرس العلاقة بين خاصيتين<sup>2</sup> و نجدها في:

➤ معدل في عنصر العمالة و الخاص بالغياب

عدد أيام الغياب

عدد الأيام النظرية للعمل

➤ أربعة معدلات في عنصر الأجور و الأعباء الملحقة هي:

- الكتلة الاجرية = الكتلة الاجرية السنوية / متوسط الشهري للعمالة؛

- العلاقة بين متوسط اجر 10% من العمالة الأعلى اجرا / متوسط اجر 10% من العمالة الأدنى اجرا؛

- نسبة العمالة التي يرتبط اجرا كليا أو جزئيا بالمردود؛

- نسبة العمالة المأجورة على أساس ساعات العمل المعلنة.

➤ ثلاث نسب في عنصر الصحة و السلامة المهنية هي:

- معدل تواتر حوادث العمل؛

- معدل درجة خطورة حوادث العمل؛

- معدل انجاز ميزانية الصحة و السلامة المهنية.

➤ نسبتان في عنصر ظروف أخرى للعمل:

- نسبة انجاز البرنامج المقدم خلال السنة الماضية؛

- حصة الوقت المخصص من قبل طبيب العمل لتحليل ، و تدخل في بيئة العمل.

➤ نسبة واحدة في العنصر الخامس:

- يمثل نسبة الكتلة الاجرية المخصصة للتكوين؛

❖ قانون الثنائي (نعم/ لا): يستخدم هذا المؤشر حالة غياب المعلومات القابلة للقياس مثل:

- هل يوجد بنى التشاور؟ في حال كانت الإجابة نعم يجب تحديدها.

<sup>1</sup> Peggy Bezier, Op.Cit, P : 56.

<sup>2</sup> محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

### 2-2-2-3 عرض المؤشرات الميزانية الاجتماعية

يتم عرض مؤشرات الميزانية الاجتماعية في ثلاثة أشكال هي:

✓ الأرقام النسبية (المعدلات)؛

✓ الإحصائيات؛

✓ التمثيلات البيانية.

### 2-2-2-1 الأرقام النسبية

❖ **النسب المئوية :** تقيس التغيرات في لحظتين مختارتين عشوائيا، و يمكن أن تكون النسب المئوية التي تقيس عنصر بالنسبة لباقي العناصر المتضمنة له، النسبة المئوية التي تقيس تغير العنصر خلال فترتين.

❖ **النسب النموذجية:** تقيس التغيرات انطلاقا من لحظة أو زمن مرجعي، و تبين أيضا تغير عنصر بين فترتين، الفترة الأولى أو الابتدائية لهذا العنصر تبقى ثابتة و تختار بكل حرية، القيمة التي يأخذها هذا التغير في تلك الفترة يعتبر نقطة مرجعية و تعادل القيمة مثلا: 100 و تأخذ القيمة المرجعية دوما هذه القيمة<sup>1</sup>.

❖ **النسب:** تعتبر النسب عرض كاشف لقياس مؤشر بالنسبة لمؤشر آخر، و أيضا هي العلاقة الموجودة بين المقادير الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، و يفضل استعمال النسب التي تنقل قيمة المؤشر إلى مؤشر آخر و الذي يكون له قيمة وحيدة، و قد تم تطرق للنسب الموجودة في الميزانية الاجتماعية.

### 2-2-2-2 الإحصائيات

قبل تحليل مؤشرات الميزانية الاجتماعية يجب تجميعها و تقديمها بطريقة ملائمة، و تحتوي الميزانية الاجتماعية ثلاثة أنواع من التقديم هي<sup>2</sup>:

❖ **السلاسل البسيطة:** و ترتبط بمتغيرات محددة بحدود عليا و دنيا، أو قيمة محددة بينهما، و مثال ذلك توزيع العمالة حسب الأعمار و الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول ( 2 ، 3 ) توزيع العمالة حسب الأعمار

45_40	40_35	35_30	30_25	25>	الفئة العمرية
10	24	13	9	5	العمالة

المصدر : Ibid, P :60

<sup>1</sup> - Taieb Jean -pierre ,Op.Cit, p :70.

<sup>2</sup> - Bernard Martory, Op.Cit, P :59.

❖ **السلاسل بمتغيرين:** و ترتبط بتطور ظاهرة بمتغيرين، مثلا في الميزانية الاجتماعية متابعة العمالة وتحليل أسباب الخروج حسب الصنف المهني، كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول ( 2 ، 4 ) أسباب الخروج حسب الصنف المهني**

أسباب الخروج الصنف المهني	الاستقالة	التسريح لأسباب اقتصادية	التقاعد	انتهاء عقد العمل	أسباب أخرى
الأطر	1	8	12	2	3
أعوان التحكم	0	4	2	14	4
أعوان التنفيذ	0	2	3	21	2

المصدر: Ibid, P :62.

❖ **استخدام المقاييس الإحصائية:** عند دراسة مؤشرات الاجتماعية ومن اجل المقارنة و تبيان تطورها في الزمن توجد ثلاث مصافي إحصائية: المتوسط الحسابي، الوسيط، الانحراف المعياري.

### 2-2-3 التمثيلات البيانية

❖ **الأشكال البيانية:** تعتبر الأشكال البيانية من بين الوسائل الاتصال المتوفرة و التي تستخدم في قراءة مؤشرات الميزانية الاجتماعية بسبب إيجازها و سهولة فهمها و هي نوعان<sup>1</sup>:

✓ الأشكال البيانية لتوضيح التغيرات: و تضم المنحنيات و المدرجات التكرارية التي تمثل تطور المؤشر في الزمن مثل تطور العمالة ، تطور الغياب.

✓ الأشكال البيانية لتوضيح الهيكل : و تضم الدوائر النسبية، تمثيل الحلقات و التي تعطي في فترة زمنية محددة توزيع متغيرات مؤشر واحد كتوزيع العمالة حسب الصنف المهني، توزيع سبب الغياب...

### 2-2-3 مؤشرات تسيير الموارد البشرية

تقوم وظيفة الموارد البشرية بالعمل على الاختيار الاستراتيجي للمؤشرات الاجتماعية، للوصول للحلول الفعلية بأقل تكلفة و أكثر سرعة و في أحسن الأوقات.

### 2-2-3-1 المؤشرات الاجتماعية لوظيفة الموارد البشرية

<sup>1</sup>- Karine Fontaine – Gavino, Adrieu Zambeau ,op,cit, p :29.

تندرج مؤشرات الاجتماعية لوظيفة الموارد البشرية في أربعة مجموعات كبرى هي<sup>1</sup>:

✓ مؤشرات تسيير الموارد البشرية و العلاقات الاجتماعية؛

✓ مؤشرات المناخ الاجتماعي؛

✓ مؤشرات أداء وظيفة الموارد البشرية؛

✓ مؤشرات مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ **مؤشرات تسيير الموارد البشرية و العلاقات الاجتماعية**

و تضم : العمالة، تدفقات العمالة، الأجور، التكوين...، و التي تسمح لوظيفة الموارد البشرية التحكم بالوظيفة و التزود بأدوات اتخاذ القرارات.

❖ **مؤشرات المناخ الاجتماعي**

من خلال لوحة قيادة المناخ الاجتماعي<sup>2</sup> و التي تضم المؤشرات الغياب، حوادث العمل النزاعات، و قياس الرضا، و التي تسمح لمسيري مديرية الموارد البشرية التحكم في المناخ الاجتماعي و معالجة الاختلال الوظيفي.

❖ **مؤشرات أداء وظيفة الموارد البشرية**

و المرتبطة بقياس كفاءة الوظيفة في تحقيق رضا العملاء و أصحاب المصلحة و جودة مصالح و وظيفة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

❖ **مؤشرات مساهمة وظيفة الموارد البشرية في نتائج المؤسسة**

هدفها تبيان أن وظيفة الموارد البشرية توخه نشاطها لتحقيق السياسة العامة و تضم<sup>4</sup> نسب الإنتاجية، نسب تكاليف الموارد البشرية، نسب تسيير المالي.

<sup>1</sup> -Annick Cohen, toute la fonction ressources humaines, édition dunod, paris, France, 2006, p : 326.

<sup>2</sup> -Gérald Naro, les indicateurs sociaux :du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting, séminaire national, management et gestion des ressources humaines, cité internationale universitaire, paris, 2005,p : 46.

<sup>3</sup> - Imbert Joëlle , Les tableaux de RH : construire, mettre en œuvre et évaluer le système du pilotage, édition d'Organisation, Paris, France, 2007, P: 48

<sup>4</sup> -Ibid, p: 49.

و الشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل ( 2 ، 9 ) المؤشرات الاجتماعية لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: Annick Cohen, Op.Cit, P :327.

يقدم الشكل السابق تحليل للوظائف الكبرى لتسيير الموارد البشرية و المتمثلة في تسيير، ادارة، تنظيم و تنمية الموارد البشرية و ربطها بمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية، حيث تستخدم مجموعة من المؤشرات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، حيث يتم تحديد المؤشرات بشكل واضح وبسيط وحاسم وتحديد طريقة تحضيرها وعلاقتها بأهداف المؤسسة.

كما أن الأهم هو القياسات و المقارنات الداخلية في المؤسسة من زمن إلى زمن ومن إدارة إلى أخرى بما يخدم تحقيق أهداف الإدارة العامة للمؤسسة و الهدف ليس دائما بالضرورة المقارنة مع المؤسسات الأخرى لان أساليب الإدارة وفلسفتها وشمولية الخدمات وجودتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

## 2-2-3-2 مساهمة المؤشرات الاجتماعية في وظيفة الموارد البشرية

تساعد المؤشرات الاجتماعية في وظيفة الموارد البشرية من خلال<sup>1</sup>:

- ✓ بلوغ أهداف المؤسسة ؛
- ✓ تحديد الأولويات لسياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ✓ قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الاختيار والتوظيف والمحافظة علي الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> -Annick Cohen, Op.cit, p :330.

- ✓ تحديد أساليب وتكاليف أفضل تسيير الموارد البشرية سواء للتعيين وإدارة الأداء وتحديد الاجور؛
- التكوين والتنمية والاتجاهات وإعادة التكوين والتحفيز ورضا العاملين وإدارة التغيير
- والانصراف .

هذا ويفضل عند تصميم المؤشرات وظيفة الموارد البشرية مراعاة للنقاط التالية<sup>1</sup> :

- ✓ التأكيد على قيمة النتائج أي أن ما يتم قياسه هو ما يتم الوصول إليه بقصد تطويره؛
- ✓ قياس مدى تحقيق الأهداف لتحديد أسباب النتائج غير المرضية عن طريق مؤشرات التقدم ومؤشرات التراجع في الأداء ؛
- ✓ تعديل مؤشرات الأداء لتناسب إستراتيجية المؤسسة وتحديد مجالات التقدم الأكثر ملائمة ؛
- ✓ مراجعة أهم المؤشرات المستعملة في المؤسسات المشابهة؛
- ✓ البدء من الخطط التجارية والإستراتيجية للمؤسسة ؛
- ✓ تحديد المؤشرات المطلوبة لقياس تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- ✓ تقليل عدد المؤشرات إلى اقل حد ممكن؛

#### 2-2-3 مؤشرات متابعة تسيير الموارد البشرية

حيث يتم ربط المهام الأساسية لتسيير الموارد البشرية (إدارة، تسيير، مساهمة و إدماج، تنظيم، تطوير)، مع مختلف مؤشرات الاجتماعية، كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Annick cohen, Op.Cit, P :336.

الجدول ( 2 ، 5 ) مؤشرات متابعة تسيير الموارد البشرية

مهام الوظيفة	مجموعة المؤشرات	الفروع	أمثلة المؤشرات
إدارة	تسيير وقت العمل	وقت العمل	-معدل الساعات الإضافية - $\Sigma$ أيام العمل/ $\Sigma$ أيام النشاط - $\Sigma$ أيام التوقف عن العمل/ $\Sigma$ أيام النشاط
		حجم و أسباب الغياب	-معدل الغياب -معدل الغياب مدفوع الأجر -معدل الغياب غير مدفوع الأجر
		دخول/خروج	-دوران العمل
تسيير التدفقات	تسيير التدفقات	التوظيف	- عدد التوظيفات محددة المدة/ $\Sigma$ التوظيفات - عدد نهاية فترة التدريب/ $\Sigma$ التوظيفات - عدد التوظيفات الخارجية/ $\Sigma$ التوظيفات - عدد المقابلات - عدد توظيفات بكالوريا+4/ $\Sigma$ التوظيفات
		الحركة الداخلية	- عدد الحركة نحو مهن جديدة - عدد الحركة عن طريق الترقية
		مستويات الأجر	-متوسط الأجر الشهري -عرض أجور الصنف المهني -اجر " وسيط " الصنف المهني
		تطور الكتلة الشهرية	-متغيرات الكتلة الاجرية الشهرية
		هيكل العمالة	-توزيع العمالة ( حسب المصلحة، الجنس، العمر، الدرجة) - هرم أعمار المؤسسة - هرم الاعمار حسب الأصناف المهنية -متوسط الاقدمية -متوسط الأجر
تسيير	العمالة	تطور العمالة	-معدل تطور العمالة -التنبؤ بالخروج -تغيرات هرم الأعمار
		الإنتاجية	-رقم الأعمال/ $\Sigma$ العمالة
		الإدارة	-معدل العمل المؤقت -مقابلات غير محققة
التطور	المسارات المهنية	التقييم	-تقييم مستوى النتائج من خلال المقابلات السنوية
		الإدماج/الاستقرار	-دوران العمل للعمالة الموظفة -عدد الترقيات/ $\Sigma$ العمالة
		الكفاءات	طبيعة احتياجات الترقية

	حجم حسابات الكفاءة		
	طبيعة حجم التكوين	التكوين	
- عدد ساعات التكوين حسب الصنف المهني	العمالة المكونة		
- معدل التكوين	تكاليف التكوين	تسيير التكوين	
تطور تكاليف التكوين	فعالية التكوين		
معدل التكوين الداخلي/متوسط مدة التربص			
معدل التدريب في المؤسسة			
معدل الانسحاب			
تطور عدد العقوبات	متابعة عدد احترام التنظيمات	احترام التنظيمات	التنظيم
تطور عدد العقوبات التأديبية	العمالة	المخطط الاجتماعي	
عدد الخروجات ضمن المخطط الاجتماعي	التكاليف	حوادث العمل	
تكاليف المخطط الاجتماعي	عدد حوادث العمل	المناخ الاجتماعي	
معدل التكرار		تحفيز العمل	
معدل درجة الخطورة		النزاع في العمل	
- معدل الغياب			
- معدل الغياب لفترة قصيرة			
عدد أيام الإضراب			

المصدر: Annick cohen, Op,Cit, PP :329-333.

وفيما يلي نتطرق لاستخدامات مؤشرات الميزانية الاجتماعية.

### 2-3 استخدامات مؤشرات الميزانية الاجتماعية

تؤدي الميزانية الاجتماعية دور أداة معلومات، تشاور، وإدارة و تسيير من خلال تحليل مؤشراتها وفق المسار التالي:

#### 2-3-1 تحليل مؤشرات الميزانية الاجتماعية

تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة معلومات، تشاور، و تخطيط حسب مايلي:

#### 2-3-1-1 الميزانية الاجتماعية أداة معلومات

تغطي الميزانية الاجتماعية المعلومات في ثلاثة ميادين هي<sup>1</sup>:

✓ **معلومات ممثلي العمال:** الوثيقة الوحيدة السنوية التي تحل محل المعطيات القليلة و المنتثرة، و المقدمة تبعا لأوقات متباينة.

<sup>1</sup> - J.Igalens Et J.M.Peretti,op,cit,p : 51.

✓ **معلومات العاملين:** يتلقى كل عامل يرغب بالحصول على الميزانية الاجتماعية بطلب شخصي منه يحوي ما يريده، بينما كانت المعلومات سابقا سرية، و مجزأة و تحتوى على صفحات بيضاء في بعض الحالات.

✓ **معلومات خارجية:** يجب نشر الميزانية الاجتماعية بالشروط نفسها، فيما يخص الشركات المساهمة.

### 2-3-1-1-1-1 المعلومات الداخلية

❖ **المعلومات لممثلي العمال:** تنسق الميزانية الاجتماعية و توحد كتلة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة ، و تكون لجنة المؤسسة المستقبل الرئيسي للميزانية الاجتماعية، و تبدو الميزانية الاجتماعية عندئذ كوثيقة تركيب/تأليف<sup>1</sup>.

كما يكون ممثلو العمال من مستقبلي مشروع الميزانية الاجتماعية أيضا، و ترسل إليهم الميزانية الاجتماعية بناء على طلبهم.

❖ **المعلومات للعاملين:** تحتوي الميزانية الاجتماعية معلومات الخاصة بالموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالجوانب المادية كالأجر، الترقية، تكاليف و الأعباء الاجتماعية، أو بظروف العمل، و قد تكون مندرجة في التقرير الاجتماعي، حيث يتم تقييم النتائج المحققة قياسا إلى الأهداف المحددة مسبقا.

تتحصل الموارد البشرية على نسخة من الميزانية الاجتماعية عند الطلب.

### 2-3-1-1-3-2 المعلومات الخارجية

❖ **المساهمون<sup>2</sup>:** يهتم المساهمون في الواقع بالمعطيات الاجتماعية، إذ يتم تفسير النتائج المالية بشكل مختلف عن السياسات الاجتماعية ، حيث يتم انتقاء المعلومات الاجتماعية المناسبة للمستثمر، إذ أظهرت الدراسات العلاقات بين الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي، لكن علاقات السببية لا تبدو واضحة، و في إطار تحليل السببية يتم التساؤل عن إمكانية إعطاء الأولوية للأداء الاقتصادي.

❖ **الشركاء الاقتصاديون:** يرى عدد من المؤسسات انه من المفيد تزويد زبائنها أو مورديها بالمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية عنها، و كذلك عن ميزانيتها الاجتماعية.

❖ **الجمهور:** ليست الميزانية الاجتماعية وثيقة موجهة للجمهور، و مع ذلك تبدو طريقة نشرها في اغلب الحالات متوفرة للجمهور إن أرادها ، لذا تبدل بعض المؤسسات جهودا خاصة في هذا

<sup>1</sup> -محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

<sup>2</sup> Edmond Marques, Op,Cit, P : 85.

الميدان : مؤتمر صحفي أو إرسال الميزانية الاجتماعية إلى مراكز التوثيق ( المدارس، الجامعات، ومراكز البحث،...).

### 2-1-3-2 الميزانية الاجتماعية أداة تخطيط

تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة تخطيط مسبق لإلقائها الضوء على مختلف جوانب تسيير الموارد البشرية، بالإضافة اعتبارها قاعدة أساسية لتحضير نموذج التسيير التنبؤي العمالة<sup>1</sup>، و إمكانية إجراء المقارنات لاتخاذ القرارات المناسبة.

### 2-1-3-3 الميزانية الاجتماعية أداة دعم الحوار الاجتماعي

تقترح الميزانية الاجتماعية إشباع حاجات المعلومات على الصعيد الاجتماعي لتسهيل التشاور، يعنى ذلك تقديم وثيقة تزود الشركاء بمعلومات و تساعدهم على الوصول إلى أفضل تشاور فيما بينها ، إذ توفرت المعلومات مرة واحدة فان الهدف يتمثل بالتشاور و المناقشة حول الحالة الاجتماعية في المؤسسة، و حول حالات الفشل بل و أيضا حول الآراء و حول الميزانية السابقة على المستوى الاجتماعي...

➤ **التشاور مع ممثلي العمالة:** تنص قوانين العمل عموما على حقوق العلاقات الجماعية في المؤسسات التي تتجسد في ميادين التدخل، و في مجالات الصلاحيات الخاصة بلجنة المؤسسة، تتعاون لجنة المؤسسة مع الإدارة على تحسين ظروف العمل و الاستخدام و كذلك على تحسين ظروف حياة الملاك البشري وسط المؤسسة.

تسمح الميزانية الاجتماعية ل ممثلي العمال بتبرير مطالباتهم من خلال الأفعال المحددة و بالتشاور الذي يجب أن يمكن من اتخاذ قرارات من أجل المستقبل و ربما عن طريق التفاوض، كما يمكن أن يطبق تثبيت الأهداف المستقبلية بطريقة تشاورية، على الأقل في الميادين التي يرغم فيها المؤسسات على تقديم برامج عمل لجنة المؤسسة.

➤ **التشاور مع الأطارات المتوسطة:** اعتبر نشر الميزانية الاجتماعية في عدد من المؤسسات كدعم ضروري لتنفيذ التشاور مع الأطر الوسطى.

- ✓ تتضمن الموضوعات المدرجة في الميزانية الاجتماعية أولى أسس العمل؛
- ✓ تقدم المعلومات المحتواة في الميزانية الاجتماعية أولى أسس العمل.
- ✓ يتمثل الهدف بتقديم معلومات لكل مسئول عملياتي تنفيذي تسمح له بمايلي:

- ✓ وضع تلك الخصائص قياسا إلى نظام المعلومات المرجعي الداخلي في المؤسسة أو الخارجي؛
- ✓ توجيه القرارات الرئيسية التي يتخذها في الميدان الاجتماعي؛
- ✓ فهم إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة و المشاركة في تطبيقها.

<sup>1</sup> Fabienne Benoist, Op,Cit, P : 9.

## 2-3-1-4 الميزانية الاجتماعية أداة قيادة و تسيير في المؤسسة

اظهر بحث<sup>1</sup> أجرى لدى المؤسسات التي لديها الخبرات عملية في الميزانية الاجتماعية بان وظيفة الإدارة أساسية فيها، لذلك من المهم دراسة كيفية و في ظل أي شروط يمكن أن تكون الميزانية الاجتماعية أداة إدارة هنا تنجم فكرتان عن ذلك هما:

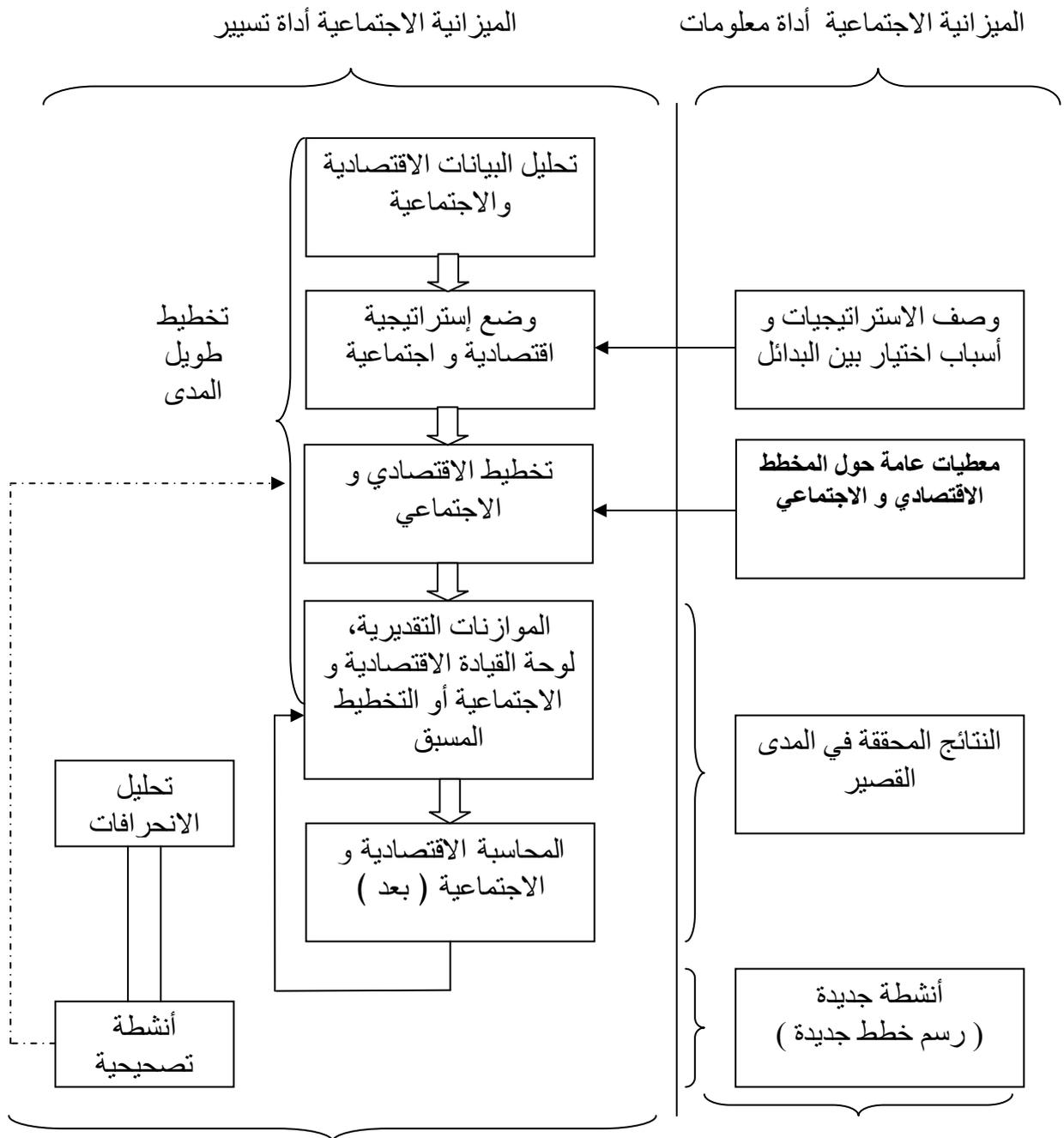
✓ تكون الميزانية الاجتماعية أداة إدارة لأنها تشجع على تحديد و معالجة المشكلات الاجتماعية.  
✓ لا تكون الميزانية الاجتماعية أداة إدارة إلا بإدماجها في نظام التخطيط و في الإدارة الاجتماعية.  
بالنسبة لعدد من المؤسسات هي ليست أداة إدارة بل تقرير حالة لاحقة للنشاط الاجتماعي للمؤسسة .  
يسهل تقرير حالة النتائج المجمع في وثيقة واحدة من المؤشرات القياسية تميز المشكلات و نقاط الضعف  
ويكشف قادة المؤسسات غالبا عن حالة من الإنذار و المتمثلة في<sup>2</sup>:

- ✓ هيكل العمالة: خطر الخلل/ عدم التوازن المنسوب لحالات ترك العمل و تقاعد العمالة المؤهلة؛
  - ✓ فقدان الإجراءات الخاصة بالاندماج في المؤسسة؛
  - ✓ العمل على تحسين ظروف العمل؛
  - تدرج المؤسسات ميزانيتها الاجتماعية في صياغة التخطيط الاجتماعي، كما اكتشفت المؤسسات الصغيرة ضرورة برمجة الأهداف الاجتماعية، و تفتح الميزانية الاجتماعية في الغالب على أعمال دقيقة التوقيت و تتنوع إسقاطاتها المباشرة، على سبيل المثال:
  - ✓ إقحام طبيب العمل في لجنة المشتريات الفنية التي تؤثر على ظروف العمل؛
  - ✓ إطلاق برنامج عمل تجاه المعوقين جسديا؛
  - ✓ إعداد شبكة متماسكة خاصة بالأجور في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة ؛
  - ✓ إعادة توازن جهود التدريب تجاه مستويات التأهيل الأولى.
- و الشكل التالي يلخص استخدامات مؤشرات الميزانية الاجتماعية

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>2</sup> - Taieb Jean-pierre, Op.cit, p :104 .

الشكل ( 2 ، 10 ) استخدامات مؤشرات الميزانية الاجتماعية



و هذا يتعلق بأدوات إجرائية ،كل الإجراءات تتعلق بالتسيير كل مسير يمكن أن يمثل جزء من المستندات و هذا مرتبط بالوظيفة و مستوى السلمي.

و هذا يتعلق بمعلومات معتمدة، المستقبلون يمكن أن لا يكونوا من أطراف ذات المصلحة في التسيير.

المصدر: Edmond Marques, Op.Cit, P :41.

## 2-3-2 التشخيص الاجتماعي للميزانية الاجتماعية

تعتبر الميزانية الاجتماعية وثيقة غنية بالمعلومات حول ثلاث سنوات، كل المعلومات الرقمية تطرح مجموعة من المشاكل تحتاج للتحليل العميق لاستخراج الحلول، كما ان استخدام المؤشرات لغرض تكميم المعلومات ولقراءة الميزانية الاجتماعية نتبع المسار التالي:

✓ فحص المعلومات المتاحة؛

✓ دراسة خصائص المؤسسة

✓ تقييم سياسات الاجتماعية؛

✓ التشخيص العام.

## 2-3-2-1 فحص المعلومات المتاحة

تسمح المرحلة الأولى بتقييم مدى مصداقية المعلومات المتاحة في الميزانية الاجتماعية، وذلك للقيام بالتشخيص الاجتماعي من خلال استخراج نقاط القوة و الضعف لسياسات تسيير الموارد البشرية.

## 2-3-2-2 دراسة خصائص المؤسسة

من خلال تحليل معلومات الميزانية الاجتماعية تمكن تحديد خصائص المؤسسة، و المحددة فمالي:

✓ بنية و هيكل الموارد البشرية؛

✓ ظروف العمل و السلامة المهنية؛

✓ سلوكيات الموارد البشرية.

## 2-3-2-2-1 بنية و هيكل الموارد البشرية

من تحليل العنصر الأول (العمالة) من الميزانية الاجتماعية، يمكن استخراج خمسة خصائص بصفة عامة، ثم يتم توزيعها حسب الأصناف المهنية<sup>1</sup>.

❖ **هيكل الأعمار:** يؤثر العمر في العديد من سلوكيات الموارد البشرية، حيث يتم تحليل العمر من خلال المؤشرين التاليين<sup>2</sup>:

(1) العمالة من 45 سنة فما فوق أو العمالة من 50 سنة فما فوق  
إجمالي العمالة

(2) العمالة اقل من 25 سنة أو العمالة اقل من 35 سنة  
إجمالي العمالة

<sup>1</sup> -J.M.Peretti,Op.Cit,P : 209.

<sup>2</sup> - Ibid, P : 211.

❖ **هيكل الأقدمية:** وتكمن فائدة تحليل هيكل الأقدمية أنه يعطي نظرة عن السلوكيات الممكنة للموارد البشرية، كما يعبر عن وضعهم في المؤسسة ، علما وأن كثيرا من المزايا الخاصة يمكن الحصول عليها حسب الأقدمية كالعطل المدفوعة الأجر وغيرها من العلاوات ، إضافة لذلك كله فهرم الأقدمية يعطي صورة عن حجم الانتظارات والتوقعات التي توجهها العمالة لمديرية الموارد البشرية، و يتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

(3) العمالة ذات أقدميه أقل من 1سنة

إجمالي العمالة

(4) العمالة ذات أقدميه أقل من 3سنة

إجمالي العمالة

و يعني ذلك موارد بشرية جديدة يمكن توقع بعض السلوكيات كالاستقالة .

(5) العمالة ذات أقدميه أكبر من 20 سنة

إجمالي العمالة

و يمكن حساب هذا المؤشر بالنسبة للعمالة ذات 10 سنوات<sup>2</sup>، و تقيس أيضا مدى وفاء الموارد البشرية في المؤسسة، و الاستفادة من منح الأقدمية.

❖ **هيكل التأهيل:** يلعب التأهيل دور أساسي في تسيير الموارد البشرية و تحليل الميزانية الاجتماعية يسمح باستخراج ثقل بعض أصناف التأهيل مثل<sup>3</sup>:

(6) معدل التأطير = عدد الإطارات  
ارتقاعا. إجمالي العمالة

(7) العمالة غير المؤهلة

إجمالي العمالة

هذه النسبة تدرس العمالة غير المؤهلة، و التي تنتمي عادة للأصناف المهنية الدنيا.

❖ **الجنس:** يفقد هذا المؤشر أهميته عندما لا يتم التمييز بين الجنسين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Serge Blind, Op, Cit, P: 32.

<sup>2</sup> - J.M.Peretti, Op,Cit,P : 212.

<sup>3</sup> - le bilan social : construction – choix des indicateurs - analyse ...site sur internet, <http://cabinet-formation.com/lienspdf/25.pdf> , consulté le22/02/2009.à:12:30.

<sup>4</sup> Edmond Marques, Op,Cit, P :46.

### (8) عدد العمالة النسوية

#### إجمالي العمالة

بالإضافة إلى وجود أنماط عمل خاصة بالنساء كالعمل بوقت جزئي، و أخرى تناسب أكثر الرجال كالعمل الليلي، ومنه يجب فحص توزيع العمالة حسب الجنس.

❖ **الجنسية:** تفرض العولمة نمط اقتصادي جديد باعتماد العمالة الدولية، و تسمح الميزانية الاجتماعية بدراسة مستوى اعتماد المؤسسة على العمالة الدولية من خلال<sup>1</sup>:

### (9) العمالة الأجنبية

#### إجمالي العمالة

من المفيد متابعة تطور تلك المؤشرات في الزمن، و تسمح الميزانية الاجتماعية بمتابعتها على مدى ثلاث سنوات.

### 2-2-2-3-2 ظروف العمل و السلامة المهنية

يتم ذلك من خلال تحليل العنصرين 3 و 4 من الميزانية الاجتماعية و تضم مايلي:

✓ ظروف الصحة و السلامة المهنية؛

✓ ظروف العمل.

❖ **حوادث العمل و الطريق:** و تقاس بالمؤشرين التاليين:++

(10) معدل تواتر حوادث العمل

(11) معدل خطورة حوادث العمل

❖ **تنظيم و محتوى العمل:** حيث يتم التطرق لمختلف أنماط العمل، و متوسط مدة العمل و تحليل ظروف الفيزيائية للعمل.

### 2-3-2-3-2 سلوكيات الموارد البشرية

يشكل الغياب و دوران العمل سمتين أساسيتين لسلوكيات الموارد البشرية، و القابلين للقياس من خلال الميزانية الاجتماعية.

❖ **دوران العمل:** حيث يمكن متابعته بمايلي<sup>2</sup>:

(12) خروج العمالة خلال فترة الجريب

توظيف بعقد محدد المدة

<sup>1</sup> - J.M.Peretti,Op,Cit,P : 214.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

(13) عدد الاستقالات

متوسط العمالة

(14) التسريحات لأسباب أخرى

متوسط العمالة

و يمكن حساب المؤشرات السابقة لكل الأصناف المهنية، و فيما يخص المؤشر 12 فيكشف عن الصعوبة المتوقعة منذ فترة التجريب فينا يخص عقود العمل محددة المدة و التعيين بدون تثبيت.

❖ **الغياب:** يمكن متابعة الغياب أيضا حسب الأصناف المهنية انطلاقا من المعلومات المفصلة لعنصر الغياب كما يمكن توزيعه حسب السبب ( المرض، الأمومة، حوادث العمل، الغياب المبرر، أسباب أخرى...)

(15) عدد أيام الغياب بسبب المرض

متوسط العمالة

و من الممكن حساب هذا المؤشر و متابعة تطوره في الزمن، أو إجراء المقارنات بين القطاعات الاقتصادية و الأصناف المهنية، كما يقدم التقارب بين السلوكيات الملاحظة و خصائص المؤسسة أول عنصر للتشخيص و لتحديد المشاكل الاجتماعية.

3-2-3-2 تقييم السياسات الاجتماعية

و نختار من كل سياسة اجتماعية بعض المؤشرات انطلاقا من المعلومات التي توفرها الميزانية الاجتماعية و نقوم بتقييم السياسات التالية<sup>1</sup>:

✓ سياسة العمالة؛

✓ السياسة الأجرية؛

✓ سياسة الصحة و السلامة المهنية؛

✓ سياسة التكوين؛

✓ سياسة الإعلام و الاتصال؛

✓ سياسة العلاقات المهنية؛

✓ سياسة المزايا الاجتماعية.

<sup>1</sup> J.Igalens Et J.M.Peretti,Op,Cit,P : 104.

## 2-3-2-3-1 سياسة العمالة

تعتبر معرفة هيكل العمالة في المؤسسة قاعدة أساسية لتحديد سياسة العمالة، من خلال متابعة تطور مستوى العمالة، طبيعة مناصب العمل الموفرة، إدماج الكفاءات، الاستقرار، سياسة الترقية، توظيف العمالة النسوية و المعاقاة.

❖ **مستوى العمالة:** و تحسب من خلال المؤشرين التاليين<sup>1</sup>:

$$(16) \quad \frac{\text{عدد العمالة في } N/12/31}{\text{عدد العمالة في } N-1/12/31}$$

عدد العمالة في N-1/12/31

$$(17) \quad \frac{\text{متوسط العمالة } N/12/31}{\text{عدد العمالة في } N-1/12/31}$$

عدد العمالة في N-1/12/31

إذا كان المؤشرين (16)، (17) اكبر من واحد فيدل ذلك على التطور الايجابي في مستوى العمالة، وهنا نسجل مايلي<sup>2</sup>:

نلاحظ شمولية المؤشرين حيث لا تأخذ في الحسبان الطابع المؤقت في العمل، أو طبيعة عقد العمل محدد المدة أو غير محدد المدة، لذلك يمكن تطبيق المؤشرين حسب الحاجة، فمثلا يمكن قياس مستوى العمالة الدائمة كالآتي<sup>3</sup>:

$$(18) \quad \frac{\text{عدد العمالة ذات عقد غير محدد المدة في } N/12/31}{\text{عدد العمالة ذات عقد غير محدد المدة في } N-1/12/31}$$

عدد العمالة ذات عقد غير محدد المدة في N-1/12/31

$$(19) \quad \frac{\text{متوسط العمالة + العمالة المؤقتة } N/12/31}{\text{متوسط العمالة + العمالة المؤقتة } N-1/12/31}$$

متوسط العمالة + العمالة المؤقتة N-1/12/31

و يخص هذا المؤشر مجموع الأعمال المعروضة سواء كانت داخلية أو اللجوء إلى المؤسسات الخارجية.

$$(20) \quad \frac{\text{عدد العمالة بوقت جزئي في } N/12/31}{\text{عدد العمالة بوقت جزئي في } N-1/12/31}$$

عدد العمالة بوقت جزئي في N-1/12/31

يستخرج هذا المؤشر التطور المحتمل في العمل بوقت جزئي، كما يمكن حسابه لكل صنف مهني.

❖ **البحث عن المرونة:**

• **المرونة الكمية الخارجية:** تسمح الميزانية الاجتماعية بمتابعة المرونة الكمية الخارجية من خلال:

✓ اللجوء إلى العمالة ذات عقد محدد المدة: و تحسب بالمؤشر التالي:

<sup>1</sup>- J.M.Peretti, Op.Cit, P : 216.

<sup>2</sup>- Sylvie Guerrero, Op.Cit, P : 198.

<sup>3</sup>- Ibid, P : 200.

(21) عقود محددة المدة في N/12/31

إجمالي العمالة

يتم متابعة تطور هذا المؤشر على مدى 3 سنوات، كما يمكن تطبيقه على مختلف أنواع التوظيف أو حسب الأصناف المهنية.

(22) توظيف بعقود محددة المدة

إجمالي التوظيف (محددة المدة+ غير محدد المدة)

✓ اللجوء للعمالة المؤقتة: و يحسب بـ :

(23) متوسط العمالة المؤقتة

متوسط العمالة

يسمح هذا المؤشر بإجراء المقارنات في الزمن، ولا يمكن حسابه إلا في N /12/31

✓ تسريح العمالة لأسباب اقتصادية: يتضح استقرار الموارد البشرية في العمل عبر المؤشرات التي تسمح بمتابعة حالات خروج العمالة<sup>1</sup>.

(24) عدد حالات التسريح لأسباب اقتصادية في N /12/31

العمالة الدائمة في N /12/31

• المرونة الداخلية: تسمح الميزانية الاجتماعية بمتابعة المرونة الداخلية للعمالة من خلال:

✓ الساعات الإضافية: يمكن إدراج الساعات الإضافية في الميزانية الاجتماعية لكنها غير إلزامية.

✓ البطالة الجزئية: تعطي الميزانية الاجتماعية معلومات عن أسباب البطالة الجزئية و نذكر منها<sup>2</sup>:

➤ الأمراض طويلة الأجل؛

➤ توقف العمل؛

➤ الانتداب بالأجر؛

➤ التكوين؛

➤ الأمومة؛

➤ الإحالة على لاستيداع؛

<sup>1</sup>-J.M.Peretti,Op.Cit, P :213.

<sup>2</sup>-Ibid, p : 214.

➤ الغياب.

✓ أنماط أخرى: حيث يفتح المجال للمؤسسات بتطوير الميزانية الاجتماعية، وذلك بمتابعة المرونة النوعية الداخلية فيما يخص أنماط العمل التي تم التفاوض عليها، و إدماجها في العنصر السادس من الميزانية الاجتماعية.

• المرونة بالاعتماد على الإدارة الخارجية: ويتم من خلال مايلي:

✓ استعمال العمالة الخارجية: و يشمل عدد العمالة الخارجية أي التي تنتمي لمؤسسات أخرى ضمن الإدارة الخارجية.

✓ المقابلة بالباطن: لا يوجد مؤشرات في ميزانية الاجتماعية تخص المقابلة بالباطن.

❖ تسيير الكفاءات:

وتشمل تطور هيكل التأهيل على مدى ثلاث سنوات، و قياس جهود التكوين، و جهود الترقية، هذه المؤشرات تقيس جهود المؤسسة في تنمية الموارد البشرية.

✓ هيكل التأهيل: ويقاس بالمؤشرين التاليين<sup>1</sup>:

الإطارات

معدل التأطير =  $\frac{\text{إجمالي العمالة}}{\text{الإطارات}}$

العمالة المؤهلة

معدل التأهيل =  $\frac{\text{إجمالي العمالة}}{\text{العمالة المؤهلة}}$

يقيس هذين المؤشرين ثقل العمالة المؤهلة في المؤسسة، وتساهم في ربط المراكز بالمسؤوليات ✓ جهود التكوين: سنتطرق له في سياسة التكوين.

✓ جهود الترقية: يوجد مؤشرات تسهل تقييم سياسة الترقية تبعا لكل صنف مهني أو وظيفة نذكر منها<sup>2</sup>:

(25) الفنيون و رجال الإشراف الذين تمت ترقيةهم

توظيف بعقود غير محددة المدة للإطارات + الفنيون و رجال الإشراف الذين تمت

ترقيتهم

<sup>1</sup> - Gérald Naro, les indicateurs sociaux :du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting, séminaire national, management et gestion des ressources humaines, cité internationale universitaire, Paris, 2005, P :47.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

رجال الإشراف الذين تمت ترقيتهم (26)

توظيف بعقود غير محددة المدة للإطارات + رجال الإشراف الذين تمت ترقيتهم

العمال التنفيذيون المؤهلون الذين تمت ترقيتهم (27)

توظيف بعقود غير محددة المدة للإطارات + العمال التنفيذيون المؤهلون الذين تمت

ترقيتهم

تعرض المؤشرات السابقة توزيع بين مراكز العمل التي تمت ترقيتها بالاستخدام الخارجي، و المراكز التي تمت ترقيتها بالاستخدام الداخلي.

❖ السياسات الخاصة بالعمالة:

تسمح الميزانية الاجتماعية بمتابعة بعض السياسات الخاصة نذكر منها:

✓ **العمالة المعاقة:** و يتم متابعة تطور عدد العمالة المعاقة على مدى ثلاث سنوات، بالإضافة لعدد الإعاقات الناجمة عن حوادث العمل:

عدد العمالة المعاقة (28)

متوسط العمالة

عدد العمالة المعاقة نتيجة حوادث العمل (29)

عدد العمالة المعاقة

✓ **العدالة بين النساء و الرجال:** يفقد هذا المؤشر معناه في المؤسسات الجزائية، لان القوانين العمل تنص على العدالة بين الرجل و المرأة في العمل، حيث تخضع النساء العاملات من حيث المبدأ لنفس الحقوق و الواجبات شأنها شأن كل العمال دون تمييز و<sup>1</sup> تعد باطلة و عديمة الأثر الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كيفما كان نوعه في مجال التشغيل و الأجر أو ظروف العمل على أساس السن أو الجنس أو الوضعية الاجتماعية، أو النسبية و القرابة العائلية، و القناعات السياسية و الانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها.

✓ **العمالة الأجانب:** و ندرس نسبة الأطر الأجنبية و بصفة عامة مدى اعتماد المؤسسة على الأجانب:

<sup>1</sup>المادة 17 من القانون 90 / 11 و المتعلق بقانون العمل.

(30) عدد الإطارات الأجنبية

متوسط العمالة

✓ إدماج العمالة الشابة: من خلال دراسة نسبة العمالة الأقل من 30 سنة، و متابعة تطور هرم الأعمار:

(31) عدد العمالة اقل من 30 سنة

إجمالي العمالة

و يندرج ضمن هذا العنصر المتربصون و المرتبط بالموشر التالي:

(32) عدد المتربصون

متوسط العمالة

✓ متابعة الشيخوخة: و ذلك بالاعتماد على:

(33) عدد العمالة الأكبر من 55 سنة

إجمالي العمالة

2-3-2-3-2 السياسة الأجرية

تمثل السياسات الأجرية المرشد في مجال اتخاذ القرارات والأعمال الواجب القيام بها، كما تدور عموما حول توزيع مستوى الأجور داخليا حسب الفئات الوظيفية والاختلافات بين أجور مختلف الوظائف ونوع المهام وخارجيا بمقارنتها بنفس المهن والقطاع الذي تتواجد به المؤسسة<sup>1</sup>.  
و يتم تحليل السياسة الأجرية من خلال<sup>2</sup> :

❖ تناسق مكونات السياسة الأجرية: و ذلك بدراسة عدم تداخل الأهداف، لأن تقاطع الأهداف قد يسبب صعوبات، أو عدم التناسب الجزئي أو الكلي في مكونات السياسة الأجرية فمثلا: أهداف فردية الأجور و الحفاظ على القدرة الشرائية ليست متناسقة مع بعضها البعض إذا كان نمو أعباء الأجرية محدودا بارتفاع الأسعار.

❖ التناسق مع سياسة الموارد البشرية : و تخص توافق السياسة الأجرية مع الأهداف الأساسية لتسيير الموارد البشرية من خلال :

✓ تناسق سياسة العمالة مع السياسة الأجرية: بمعرفة هل أن تجديد العمالة يتفق مع تقييم الأقدمية من خلال الأجر؟ و هل أن تقليل الفوارق الأجرية يساهم فعلا في جذب و توظيف إطارات كفاءة؟

<sup>1</sup> - سمير جادلي، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 50.

✓ تتاسق تهيئة وقت العمل و الأجرور: بمعرفة هل أن تخفيض وقت العمل متوافق مع الحفاظ على مستوى الأجرور ؟

✓ تنظيم العمل والسياسة الأجرورية : هل أن اللجوء إلى فرق العمل الإضافي يتفق مع هدف التحكم في الكتلة الأجرورية؟

✓ تتاسق سياسة الأمن و السلامة المهنية مع السياسة الأجرورية : هل أن هدف النقل من حوادث العمل يتوافق مع أجر الأداء ؟

✓ تتاسق سياسة التكوين مع السياسة الأجرورية : هل أن إدماج عمال بتأهيل جديد تم أخذه بالاعتبار ضمن السياسة الأجرورية؟ و هل أن ارتفاع ميزانية التكوين يؤثر على مستوى الأجرور؟

و تساهم الميزانية الاجتماعية في فحص و تقييم السياسة الأجرورية بالاعتماد على:

➤ الكتلة الأجرورية؛

➤ شبكة الأجرور؛

➤ هيكل الأجرور؛

➤ الأعباء الملحقة.

❖ **الكتلة الأجرورية:** إن أهمية الكتلة الأجرورية بالنسبة للقيمة المضافة في المؤسسات على الرغم من

انخفاضها العام مقارنة بالسنوات الماضية ، وباعتبارها عنصر من الأعباء المباشرة ، التي تقابل العمل الذي يشكل أساسا رئيسيا في عوامل الإنتاج ، فهي لا تزال تحمل أخطار عدة ، وعليه فمهمة ضبط ومراقبة الكتلة الأجرورية تهدف إلى ترشيد استغلال هذا المورد الهام وتفعيل مساهمته في المر دودية والإنتاجية ، لذلك فالمؤسسات تحرص على أن تكون نسبة الكتلة الأجرورية إلى القيمة المضافة أو إلى رقم الأعمال أقل ما يمكن بالنسبة للمنافسين الأساسيين، إذا يعد ضروريا فهم آلية تطورها وتفسير تغيراتها، انطلاقا من معلومات الميزانية الاجتماعية تمكن متابعة تطور الكتلة الأجرورية:

✓ **النمو في المستوى :** وهو يقصد نسبة النمو الفورية في الأجرور لفرد أو لمجموعة من الأفراد بين

تاريخين محددتين" و عادة ما تحسب ما بين شهر ديسمبر من السنة  $N-1$  و  $N$  دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجري بين هذين التاريخين<sup>1</sup>.

✓ **التطور في الكتلة :** وهو يقصد نمو الكتلة الأجرورية السنوية لفرد أو لمجموعة من الأفراد من فترة

زمنية لأخرى" ، و هو يحسب عادة من سنة لأخرى و يمكن أن يختلف عن تطور المستوى، وبطريقة أخرى هو "يعبر عن نمو الكتلة الأجرورية في شكل نسبة"

<sup>1</sup> -Baranger Pierre, *gestion les fonctions de l'entreprise*, 2 édition , Vuibert , paris , France . 1998, P : 452.

✓ **أثر التأجيل :** و هو يتعلق بتأثير الكتلة على السنة  $1 + N$  بسبب قياسات الزيادة المأخوذة بالاعتبار في خلال السنة  $1N$ <sup>1</sup>.

✓ **أثر عدد العمالة:** وهو يترجم أثر تغيرات عدد العمال بالزيادة أو بالنقصان في أثناء فترة زمنية معينة<sup>2</sup>.

❖ **شبكة الأجور:** انطلاقا من تفحص شبكة الأجور المحتواة في الميزانية الاجتماعية، يمكننا معرفة أهمية الأجور المتدنية و مستواها،<sup>3</sup> و يترك خيار عرضها للمؤسسة.

❖ **هيكل الأجور:** وهو عبارة عن شكل يبين درجة وأهمية الوظيفة ومقدار الأجر المخصص لها ، ووضع هيكل للأجور ليس معناه وجوب إنجاز منحى جديد للأجور هذا بالنسبة للمؤسسات التي تم إنشاؤها سابقا بل معناه اختيار درجة صلاحية المنحى القديم وتعديله حتى يتلاءم مع سياسة المؤسسة ، ويتوقف على عاملين هاميين هما : درجة اشتراك النقابة في عملية التقييم ، والطريقة المستخدمة في عملية التقييم<sup>4</sup>.

يتضح أن هيكل الأجور هو وسيلة للاتصال حول السياسة الأجرية تضمن على الأقل توفير ونشر المعلومات التالية :

✓ تعريف تسلسل الأعمال داخل المؤسسة ؛

✓ توضيح فرق الأجور في المؤسسة من خلال العلاقة بين الأجر الأدنى والأجر الأعلى ؛

✓ تبيان وشرح المعايير المعتمدة لأجل تقرير الزيادات الأجرية.

و يتم ذلك من خلال:

✓ العلاقة بين متوسط أجر 10% من العمالة الأعلى أجرا و10% الأقل أجرا؛

✓ معدل 10 أجور الأكثر ارتفاعا.

❖ **الأعباء الملحقة:** و تقاس من خلال المؤشر التالي:

### (34) الأعباء الاجتماعية

رقم الأعمال

### 2-3-3-3 سياسة السلامة المهنية و تحسين ظروف العمل

<sup>1</sup> - Bernard Martory, *Op.Cit*, P :107.

<sup>2</sup> - Jean Pierre Citeau, *gestion des ressources humaines*, édition Armand Colin, paris, France, 2004, p : 104 .

<sup>3</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

<sup>4</sup> - حسن عادل، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 251.

يتعلق مستوى الخطر بشكل كبير بظروف العمل، و يصعب فصل ميزانيات تحسين ظروف العمل، و الصحة و السلامة المهنية، و في معظم المؤسسات يتم توحيد اللجنتين الخاصتين بالصحة و السلامة المهنية و تحسين ظروف العمل بلجنة واحدة.

و توفر الميزانية الاجتماعية نمطان من المؤشرات هما<sup>1</sup>:

❖ **تحديد الوسائل المالية لبلوغ الأهداف:** لقياس الجهد المالي نعتمد على:

✓ تقييم ميزانية برنامج السلامة المهنية، و معدل لانجازه؛

✓ تقييم ميزانية تحسين ظروف العمل و معدل انجازه.

و انطلاقا من الكتلة الاجرية نحدد المؤشرات التالية:

(35) تكاليف السلامة المهنية

الكتلة الاجرية

(36) تكاليف تحسين ظروف العمل

الكتلة الاجرية

(37) تكاليف السلامة المهنية+ تكاليف تحسين ظروف العمل

الكتلة الأجرية

❖ **قياس النتائج المحققة:** و يمكن قياس النتائج المحققة من خلال:

(38) معدل تواتر حوادث العمل في سنة N

معدل تواتر حوادث العمل في سنة N-1

(39) معدل درجة خطورة حوادث العمل في سنة N

معدل درجة خطورة حوادث العمل في سنة N-1

و يدل المؤشرين السابقين على نسبة تخفيض حوادث العمل.

**2-3-2-3-4 سياسة إدارة وقت العمل**

و تختص بتقييم أهداف سياسة إدارة وقت العمل من خلال المؤشرات التالية:

(40) متوسط التوقيت الأسبوعي المعلن

المدة القانونية للعمل

(41) متوسط عدد أيام العطل + أيام الأعياد المدفوعة

عدد الأيام النظرية للعمل

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

كما يمكن متابعة هذه المؤشرات حسب الأصناف المهنية، و يمكن التطرق الهداف أخرى متعلقة بمحتوى العمل:<sup>1</sup>

✓ نظام التوقيت و الساعات الإضافية؛

(42) عدد العمالة المستفيدة من استراحة معوضة

متوسط العمالة

و قد تدمج بعض المؤسسات الساعات الإضافية في الميزانية الاجتماعية؛

✓ نظام العطل الأسبوعية و تخص المؤسسات ذات النشاط الواسع؛

(43) العمالة ذات وقت عمل جزئي

إجمالي العمالة

✓ التوقيت الفردي حيث يتم الاتفاق عليها بقبول لجنة المؤسسة، أو ممثلي العمالة.

(44) العمالة المستفيدة من التوقيت الفردي

إجمالي العمالة

✓ العمل ضمن فرق العمل نتيجة تطور و كبر نشاطات المؤسسة.

(45) العمالة ضمن فرق العمل

متوسط العمالة

### 2-3-2-3-5 سياسة التكوين

و تجمع الميزانية الاجتماعية 3 عناصر تخص سياسة التكوين هي:

✓ التكوين المهني المتواصل؛

✓ عطل التكوين؛

✓ التمهين.

و تقوم سياسة التكوين على مايلي:

✓ قياس جهد التكوين من خلال المؤشر التالي<sup>2</sup>:

(46) عدد ساعات التكوين

متوسط العمالة

و يتم متابعة تطور جهد التكوين حسب الأصناف المهنية، و في الزمن.

(47) ميزانية التكوين

متوسط العمالة

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 100.

<sup>2</sup> Thierry Ardouin, Op.Cit,P: 179.

و يعرض الجدول التالي التوجهات التي يتم العمل بها، و التي تنعكس على المؤشرات المحتملة لتطور الاهتمامات.

**الجدول ( 2 ، 6 ) اهتمامات و توجهات سياسة التكوين**

التوجهات	الاهتمامات
- تفضيل الأقل تأهيلا - العدالة بين الرجل و المرأة	المستفيدون من التكوين الدائم
✓ تمديد متوسط مدة التكوين	مدة التكوين للعمالة الأقل تأهيلا
✓ تخفيض الحجم الساعي للتكوين	تكاليف التكوين
✓ زيادة القيمة المتوقعة للتكوين	أهمية التكوين
✓ تشجيع التكوين الداخلي	الوسائل المستخدمة
✓ تطوير التكوين العام	محتوى التكوين
✓ تشجيع تلك الصيغة	عطل التكوين
✓ زيادة عقود التمهين	التمهين

المصدر:

**Le Bilan Social: une meilleure information pour une meilleure utilisation, op, cit, p : 56.**

✓ **التمهين:** و يقيس المؤشر التالي أهمية عقود التمهين كمايلي:

(48) عدد عقود التمهين المبرمة خلال السنة

متوسط العمالة

**2-3-2-3-6 سياسة الإعلام و الاتصال**

تعالج الميزانية الاجتماعية أربعة نقاط هي:

✓ اجتماعات الموارد البشرية و عدد الساعات المخصصة لمختلف أشكال الاجتماعات؛

✓ إجراءات الاستقبال؛

✓ إجراءات نقل المعلومات الصاعدة و النازلة؛

✓ نظام المقابلات الفردية.

يتم التعبير عن المعلومة الأولى رقميا أما المعلومات الباقية فتواجه صعوبة في القياس و هي:

✓ لا يمكن تحديد الدقيق لعدد ساعات؛

✓ يقود الطابع المفتوح للأسئلة إلى إجابات صعبة المقارنة؛

✓ وجود الفارق الكبير بين الخطاب و الإجراءات في الاتصال.

**2-3-2-3-7 سياسة العلاقات المهنية**

يصعب تقييم سياسة العلاقات المهنية باعتماد المعلومات الرقمية، والمقدرة ماليا للساعات المستخدمة و عدد الاجتماعات.

و لا تظهر دلالة مؤشر المشاركة في الاجتماعات إلا بعد تحليل تطورها في المؤسسة.

### 2-3-2-3-8 سياسة المزايا الاجتماعية

و تضم هذه السياسة الالتزامات الاجتماعية للمؤسسة و نذكر منها:

✓ ميزانيات اللجان؛

✓ تكاليف الأعمال الاجتماعية في المؤسسة؛

✓ ميزانيات الصحة و السلامة المهنية، تحسين ظروف العمل، التكوين.

و يمكن متابعة ذلك من خلال الميزانية الاجتماعية بالمؤشرات التالية<sup>1</sup>:

(49) مبلغ الالتزامات

إجمالي العمالة

(50) مبلغ الالتزامات

الكتلة الأجرية

كما يمكن حساب نسبة ميزانيات الصحة و السلامة المهنية، تحسين ظروف العمل، التكوين إلى الكتلة الأجرية، لمعرفة نصيب الالتزامات الاجتماعية من الكتلة الأجرية.

### 2-3-3 الميزانية الاجتماعية و مراقبة تسيير الموارد البشرية

يتضمن تنفيذ إجراءات مراقبة تسيير الموارد البشرية، و المطبقة في مجال المسؤولية الاجتماعية مقارنة الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة. و تعبر مراقبة التسيير عن عملية يتمكن من خلالها المسيرين من معرفة أن الموارد يتم تدبيرها وتسييرها واستعمالها بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>، و بتعريف آخر تقصد مجموعة الترتيبات و الإجراءات المتخذة لأجل توفير معلومات رقمية دورية منتظمة عن سير المؤسسة لصالح الإداريين ومختلف المسؤولين<sup>3</sup> ومنه فمراقبة التسيير تركز على أنشطة متتالية و مرتبطة منطقيا فيما بينها ، تبدأ بتحديد الأهداف و التخطيط الإستراتيجي والمالي لها ، ثم تقييم الميزانية السنوية و مراقبة تنفيذها و أخيرا تحليل الفروقات الناتجة بين معطيات الميزانية و تلك المسجلة و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> J.Igalens Et J.M.Peretti,Op,Cit,P :113.

<sup>2</sup> - Forget Jack, gestion budgétaire , prévoir et contrôler les activités de l entreprise, édition d'organisation, paris, France, pp : 17-18.

<sup>3</sup> - Bernard Martory,op,cit,p :607.

تعد مراقبة التسيير الاجتماعي من بين آليات مراقبة التسيير و هي نظام للمساعدة على القيادة الاجتماعية للمؤسسة هدفه المساهمة في تسيير الموارد البشرية من خلال قياس أدائها وتكاليفها بدقة أكثر، فهو يهدف إلى تنفيذ و تنشيط نظام المعلومات الاجتماعي (قواعد المعلومات ، لوحات القيادة الاجتماعية) و القيام بتحليل اقتصادية واجتماعية مثلا : عن تطور الكتلة الأجرية ، الأداء ، تحديد التكاليف الاجتماعية الخفية وغيرها ترجمة الأهداف لتنبؤات و قرارات مقترحة، و بناء على ذلك فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تختلف إلى حد كبير عن مراقبة التسيير التقليدية ، لأنها تمارس في بيئة مختلفة من حيث الأفراد ، الأنشطة علاقات المجموعات ، علاقات الإنتاج<sup>1</sup>.

و تساهم الميزانية الاجتماعية في تنفيذ إجراءات مراقبة تسيير الموارد البشرية من خلال 8 مراحل التالية:

### 2-3-3-1 تحديد التوجهات

و المرتكزة على سياسة الاتصال الداخلية، مع الأخذ في الحسبان تطور التيارات الاجتماعية و الثقافية، إضافة إلى ضغوطات البيئة الخارجية، و تساهم كل من لجنة الصحة و السلامة المهنية، لجنة تحسين ظروف العمل، و لجنة التكوين....في تحديد تلك التوجهات استخدام منهجية تحليل إجابات المقابلات و الاستبيان.

### 2-3-3-2 صياغة التوجهات

و الصادرة عن الإدارة العامة للمؤسسة، حيث يتطلب تحضير صياغة التوجهات إشراك ممثلي العمال، المستويات السلمية، و مجموعة الموارد البشرية المهمة، أما في بعض المؤسسات تمثل هذه التوجهات موضوع التفاوض بين إدارة المؤسسة و ممثلي العمال على مختلف الميادين الاجتماعية، كما يمكن تشكيل خلية للتشاور بصفة دائمة و يحدد التقرير الاجتماعي عدد اجتماعات التشاور لصياغة التوجهات علم أن التقرير الاجتماعي يضم<sup>2</sup> تقارير المسؤولية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، لوحة القيادة الاجتماعية، التدقيق الاجتماعي، تقارير القيادة الاجتماعية...، و التي تشكل إضافة لجرائد المؤسسة وسائل لنشر صيغ التوجهات.

### 2-3-3-3 البحث عن المؤشرات يحدد تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في برنامجها حول

إعداد المؤشرات الاجتماعية أن المؤشر هو أداة تسمح بملاحظة المستوى، و تحديد المتغيرات في الزمن فيما يخص الاهتمامات الاجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Bernard Martory , *op. cit*, p :507.

<sup>2</sup>- Colette Franciosi, Stéphane Itier, *le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social*, site sur

internet,[http://www.responsabilitesocialesdescadres.net/img/doc/etude\\_sur\\_le\\_reporting\\_social\\_alpha\\_3.1.doc](http://www.responsabilitesocialesdescadres.net/img/doc/etude_sur_le_reporting_social_alpha_3.1.doc), consulté le2/03/2009 a17 :30,taille : 451ko.

<sup>3</sup>- محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

تمثل معايير اختيار المؤشرات في:

✓ الصلاحية: تغير المؤشر يجب أن يلخص تغير الظاهرة المدروسة؛

✓ الحساسية: على المؤشر أن يلم بجميع متغيرات الظاهرة المدروسة؛

✓ الوفاء: يجب أن يرسم المؤشر قدر الإمكان الظاهرة المدروسة؛

✓ الاستقرار: يجب أن يسمح المؤشر بإجراء المقارنات في الزمن و المكان.

و يتطلب استخدام المؤشرات في المناقشات الاجتماعية إخضاعها لمعايير المصادقية، و القبول من قبل الشركاء الاجتماعيين، حيث تستند المصادقية بشكل جزئي على شفافية، و الكفاءة في إعدادها من خلال تكوين الموارد البشرية على امتلاك التعاريف، و تحديد القواعد لبناء تلك المؤشرات، و يجب استخدام كل المعايير في اختيار المؤشرات حتى تتحول إلى أداة للتشخيص الاجتماعي.

#### **2-3-3-4 تحديد الهدف المعياري**

و تعتمد هذه المرحلة على تحديد الأهداف في شكل رقمي عبر تبني معيار قياسي يجب الوصول اليه. إن تحديد هدف المعيار القياسي يأخذ في الحسبان نقطة البداية، و الحكم على التطورات الحاصلة.

#### **2-3-3-5 تبني خطة العمل**

أي تحديد وسائل و كيفية الوصول لتحقيق الأهداف، و نجد من المهم مراقبة التداخل بين السياسات الاجتماعية المختلفة و تحديد التناقضات المحتملة، و بين الأهداف بطريقة تضمن الحكم بشكل واضح. عند انتهاء مرحلة البحث عن الأعمال الممكنة، و تقييم النتائج و التدخلات، و مقارنتها مع المعايير و المقاييس المحددة يمكن اعتماد خطة العمل.

كذلك يجب الإشارة إلى ضرورة عرض مخطط العمل في إطار تحسن العلاقات المهنية، و المناخ الاجتماعي.

#### **2-3-3-6 قياس الانجازات**

يمكن أن يكون إجراء القياس سنويا، فصليا، أو شهريا، أي دراسة تغيرات الحاصلة في هيكل النظام، و مدى تطوره، و فيما يخص الميزانية الاجتماعية فإن القياس يكون سنويا بواسطة المؤشرات و بالتالي لاتوجد ضرورة لتطبيق نظام خاص للحصول علي المعلومات، و منه يتم معالجة مشكلات قياس الانجازات عند اختبار المؤشر.

#### **2-3-3-7 حساب و تحليل الانحرافات**

يتم حساب الانحراف بالفارق بين الهدف المعياري و الانجاز المقاس، ثم تحليل أسباب الانحراف فمثلا<sup>1</sup> إذا كان توجه نحو تخفيض شبكة الأجور، و كان الهدف المعياري المتخذ هو 13,3 مقابل 14 في السنة السابقة.

<sup>1</sup>.Igalens Et J.M.Peretti, Op, Cit, P : 102.

و إذا كان المؤشر المقاس 13,6 فيكون الانحراف 0,3 و هو انحراف سلبي يجب البحث عن أسبابه.

### 2-3-3-8 المقاييس التصحيحية

تنتج عن تحليل الانحرافات، إذ يجب التساؤل أولاً عن معيار الهدف المتخذ، ومدى توافقه مع سياسات المؤسسة المختلفة للمؤسسة.

في هذه الحالة كون المعيار المتخذ غير واقعي ولا يتناسب الأهداف و التوجهات المحددة مسبقاً، يتم إجراء دراسة للأعمال التصحيحية، في مستوى مرحلة تبني خطة العمل.

كما يجب إجراء التحليل المبكر للتبعات الاقتصادية و المالية لسياسات تسيير الموارد البشرية، إضافة لتحليل التبعات الاجتماعية للسياسات المالية و التجارية.

## الخلاصة

يساهم نظام المعلومات الاجتماعي باعتباره الوسيط بين لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية ، حيث إن المعلومة الاجتماعية المحتواة فيها تستغل لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية و التي يتم تحليل مؤشراتها لتحضير الميزانية الاجتماعية وفق قانون دائرة المعلومة الاجتماعية.

يخضع إعداد الميزانية الاجتماعية لإجراءات و مسارات صارمة محددة قانونيا حتى تؤدي الغرض منها. تختلف مؤشرات الميزانية الاجتماعية، فمنها ما يقيس الأهداف الكمية وأخرى تقيس الأهداف النوعية، كما تستخدم جل تلك المؤشرات في حل مشكلات تسيير الموارد البشرية من خلال ربطها بمهامه الرئيسية ( إدارة، تسيير، مساهمة، إدماج ، تنظيم، تطوير)، و هذا ما يجعل الميزانية الاجتماعية أداة تخطيط، تسيير، إعلام، وتشاور.

و تسمح قراءة و تحليل الميزانية الاجتماعية القيام بالتشخيص الاجتماعي للمؤسسة، و مراقبة التسيير الاجتماعي مع إجراء المقارنات في الزمن.

فكيف تطبق الميزانية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية؟

وهذا ما سنحاول ابرازه من خلال دراسة حالة مؤسسة نפטال الوكالة التجارية (مقاطعة الوقود) الخروب.

الجانِب التَطْبِيقِي

دور الميزانية الاجتماعية في تسيير  
الموارد البشرية مؤسسة نفضال  
الوكالة التجارية الخروب

الفصل:3

- المبحث الأول: التشخيص العام لمؤسسة نفضال " الوكالة التجارية " الخروب
- المبحث الثاني: إعداد الميزانية الاجتماعية للسنوات 2008 - 2009 - 2010
- المبحث الثالث: مساهمة الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نفضال الوكالة التجارية

### 3- دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نפטال الوكالة التجارية الخروب تمهيد

لقد أدى التحول من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر إلى ظهور تحديات ورهانات كثيرة أمام المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى تحديات أخرى فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي السريع، وأمام هذه التحديات وجدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها بين خيارين هما التأقلم مع المعطيات الجديدة أو الانسحاب من الساحة، ولقد كان للخيار الثاني الأثر الكبير اقتصاديا واجتماعيا وحتى سياسيا، حيث أدى انسحاب الكثير من المؤسسات وتوقفها عن النشاط بسبب عدم قدرتها على التأقلم إلى تسريح الآلاف من العمال إضافة إلى ما ترتب عن ذلك من آثار اقتصادية واجتماعية وغيرها. أما المؤسسات التي استطاعت التأقلم، فبالرغم من أنها استطاعت أن تحتفظ بموقع لها في السوق إلا أنها ما زالت مجبرة على اليقظة ومسايرة التطورات التي يخضع لها الاقتصاد الجزائري.

تعتبر مؤسسة نפטال الوكالة التجارية "مقاطعة الوقود" من بين المؤسسات الرائدة في ما يخص مجابهة التحولات الاقتصادية والقانونية بفضل اعتمادها على أنماط جديدة في تسييرها للمؤسسة بصفة عامة و تسيير مواردها البشرية بصفة خاصة، بالإضافة إلى ضرورة إعداد الميزانية الاجتماعية باعتبارها أداة توفر المعلومات اللازمة عن مختلف الميادين الاجتماعية.

وسيتيم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة نפטال الوكالة التجارية "مقاطعة الوقود" من خلال التطرق إلى:

- ✓ التشخيص العام لمؤسسة نפטال الوكالة التجارية "مقاطعة الوقود"؛
- ✓ إعداد الميزانية الاجتماعية للسنوات 2008-2009-2010؛
- ✓ دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة نפטال الوكالة التجارية "مقاطعة الوقود".

### 3-1 التشخيص العام لمؤسسة نפטال " الوكالة التجارية " الخروب

#### 3-1-1 الإطار العام لمؤسسة نפטال

#### 3-1-1-1 تعريف و مهام مؤسسة نפטال

أنشئت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية نפטال بموجب المرسوم رقم 101/80 الصادر بتاريخ 01/01/1980 بعد هيكلة مؤسسة سونطراك، و بدأت نشاطها في 01/01/1982 حيث أصبحت مؤسسة مستقلة تماما و لها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها ، و هذا في الفترة الممتدة بين 1987 – 1982 ، و ابتداء من سنة 1988 غيرت المؤسسة قانونها الداخلي و أصبحت فرع تابع % 100 لسونطراك، حيث انقسمت إلى مؤسستين:

✓ NAFTEC. مؤسسة التكرير؛

✓ NAFTAL. مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة و مشتقاتها.

و تماشيا مع متطلبات الظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية، خضعت مؤسسة نפטال سنة 2001 إلى إعادة الهيكلة حيث تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة سونطراك برأس مال يقدر بـ 15.65 مليار دينار ، متخصصة في توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني، و تقع مديرية العامة بالشرافة ولاية الجزائر، أما عن التسمية نפטال NAFTAL فهي تنقسم إلى شقين :

✓ NAFT :بترول

✓ AL :الجزائر

#### ❖ مهام شركة نפטال

تتولى شركة نפטال مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة ، من خلال تنظيم و تسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني ، و بناء على هذا فان مهامها تتمثل في

ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تنظيم و تطوير نشاط تسويق و توزيع المواد البترولية المتنوعة؛
- ✓ تخزين و نقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني؛

<sup>1</sup> Revue Naftal , Direction Generale Cheraga , Alger , 2005

- ✓ تطوير و تنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل و العقلاني للبنى التحتية؛
- ✓ احترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي ، المحافظة على البيئة ؛
- ✓ القيام بدراسات سوق حول استعمال و استهلاك المواد البترولية؛
- ✓ تعريف و تطوير سياسات المراجعة، و هذا عن طريق وضع و تنفيذ أنظمة متكاملة للمعلومات.
- ❖ **الهيكل التنظيمي لشركة نפטال:** استجابة للتغيرات الاقتصادية خضعت مؤسسة نפטال لإعادة الهيكلة في 2001/01/01 و هذا من أجل:

- ✓ تعزيز و تقوية مكانة المديرية العامة في دورها المتمثل في تصميم و توجيه الإستراتيجيات؛
  - ✓ لا مركزية فعلية للأنشطة العملية.
- و عليه فان الهيكل التنظيمي لشركة نפטال أصبح يتمحور حول ثلاث أقطاب رئيسية: انظر الملحق (1)
- ✓ المديرية العامة؛
  - ✓ المديريات الوظيفية؛
  - ✓ الأنشطة العملية.

### 3-1-1-2 مؤسسة نפטال " الوكالة التجارية " الخروب

#### 3-1-1-2-1 تعريف مؤسسة نפטال " الوكالة التجارية " الخروب

وحدة نפטال بالخروب كغيرها من الوحدات المتواجدة عبر الوطن لتسويق وتوزيع المواد البترولية ، أنشئت بموجب المرسوم الصادر في 1984/11/24 عن وزارة المناجم .

وتقع هذه الوحدة في الكيلومتر السابع لطريق قالمة 67 BP الخروب وتتوفر على الفروع التالية<sup>1</sup>:

- ✓ فرع الغاز المميع ؛
- ✓ فرع الوقود؛
- ✓ فرع التكوين؛
- ✓ فرع التجاري؛
- ✓ فرع الخدمات التجارية.

### 3-1-1-2-2 تعريف مقاطعة الوقود " الخروب " CLP

تتميز وحدة نפטال للوقود بكونها ذات طابع اقتصادي اجتماعي حيث تغطي حاجيات مواطني ولايات الشرق بمواد الوقود وتتوفر على 4 مراكز أساسية للاستقبال والتسويق هي :

✓ مركز الخروب ( 525258 )

✓ مركز تبسة ( 525127 )

<sup>1</sup>- وثائق المؤسسة.

✓ مركز العلما ( 525197 )

✓ مركز الشريعة ( 525128 )

وأهم مركز فيها هو مركز الخروب من حيث سعة التخزين والتجهيز، ويضم 13 خزانا سعة إجمالية تقدر بـ 68934 مترا مكعبا من مختلف المواد البترولية الجاهزة للاستهلاك المباشر المتدفقة عبر أنبوب سكيكدة / الخروب .

#### ❖ المهام مقاطعة الوقود " الخروب " CLP

تقوم مقاطعة الوقود بالمهام التالية :

✓ إعداد ومتابعة خطط التمويل؛

✓ تحديد المستوى الأمثل للمخزون وتأمينه والحفاظ عليه؛

✓ تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ؛

✓ إعداد مخطط متوسط المدى الخاص بالمقاطعة، وضمان حسن التنفيذ.

#### ❖ الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود CLP

يضم الهيكل التنظيمي المصالح والهيكل التالية :

✓ المدير العام؛

✓ مصلحة الإعلام والتسيير؛

✓ مصلحة الوقود؛

✓ المخبر العلمي؛

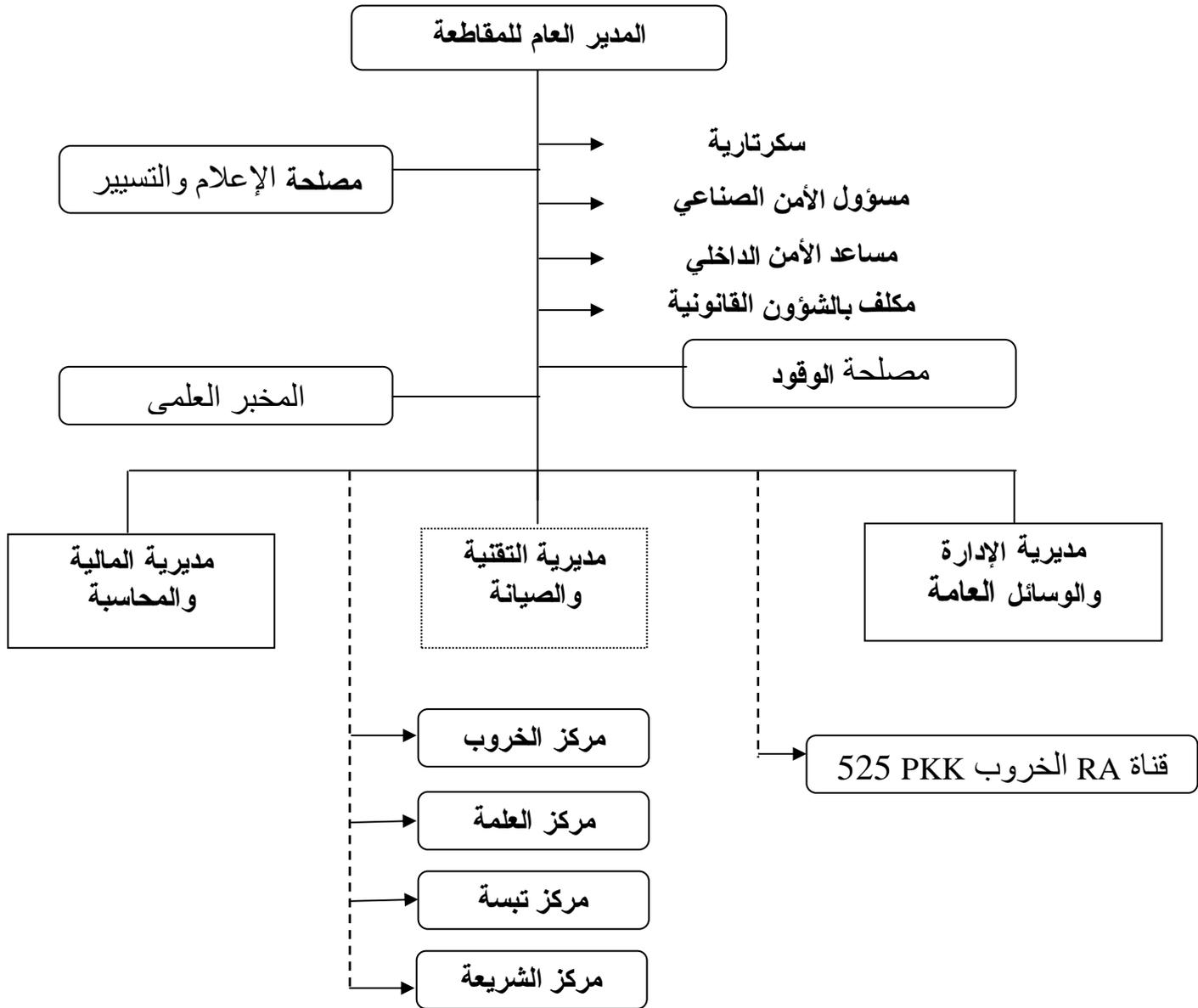
✓ مديرية المالية والمحاسبة؛

✓ مديرية الصيانة التقنية؛

✓ مديرية الإدارة والوسائل العامة.

والشكل التالي يلخص الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود :

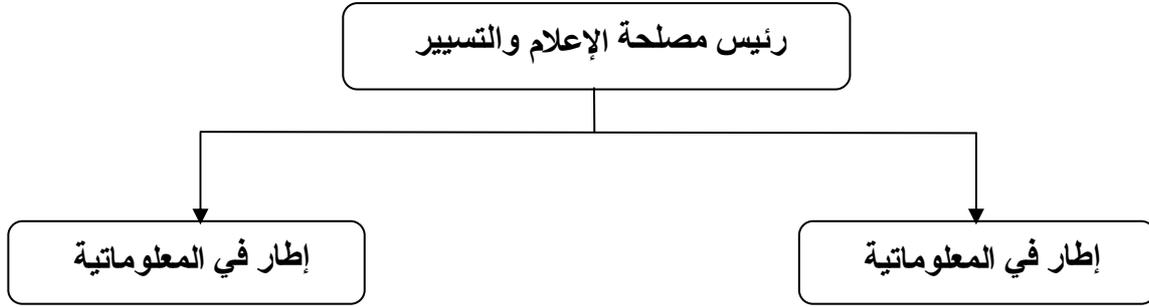
الشكل ( 3 ، 1 ) : الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود



المصدر: وثائق المؤسسة.

- ✓ المدير العام للمقاطعة : ويشرف على 9 مدراء فرعيين موزعين حسب المستويات الهرمية.
- ✓ مصلحة الإعلام والتسيير: وتضم رئيس مصلحة الإعلام والتسيير بالإضافة إلى إطارين في المعلوماتية و الشكل التالي يبرز الهيكل التنظيمي لمصلحة الإعلام والتسيير.

الشكل (3، 2) : الهيكل التنظيمي لمصلحة الإعلام والتسيير



المصدر : وثائق المؤسسة.

و تعتبر هذه المصلحة تنظيما داعما لباقي الأجهزة الإدارية داخل المقاطعة، وهي مكلفة بتيسر ومتابعة كل ما يتعلق بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة سواء تعلق ذلك بالعتاد أو البرمجيات، ويمكن إيجاز مختلف مهامها في ما يلي:

- الإشراف على تصميم و إرساء الشبكات المعلوماتية داخل المقاطعة؛
- المساهمة في تحقيق و تنفيذ مختلف المشاريع المتعلقة بالمعلوماتية؛
- ضمان السير الحسن لمختلف التطبيقات المعلوماتية وصيانتها؛
- ضمان استمرارية عمل نظم المعلومات داخل المقاطعة؛
- المساهمة في عملية تكوين و توعية الموارد البشرية بمختلف تطبيقات المعلوماتية؛
- تقديم النصح فيما يخص الجانب المعلوماتي لمختلف المديرات و المصالح.

يظهر الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود الارتباط المباشر لهذه المصلحة بالإدارة العليا، و عدم تبعيتها للمديرات الأخرى، وهذا يبرز مدى الأهمية التي توليها المقاطعة للجانب المعلوماتي داخل التنظيم، كما تتميز ببساطة و صغر هيكلها التنظيمي مما يكسبها مرونة عالية في استيعاب تغيرات احتياجات الإدارة للمعلومات، حيث يفقد النظام منافعه كلما تعقد هيكله.

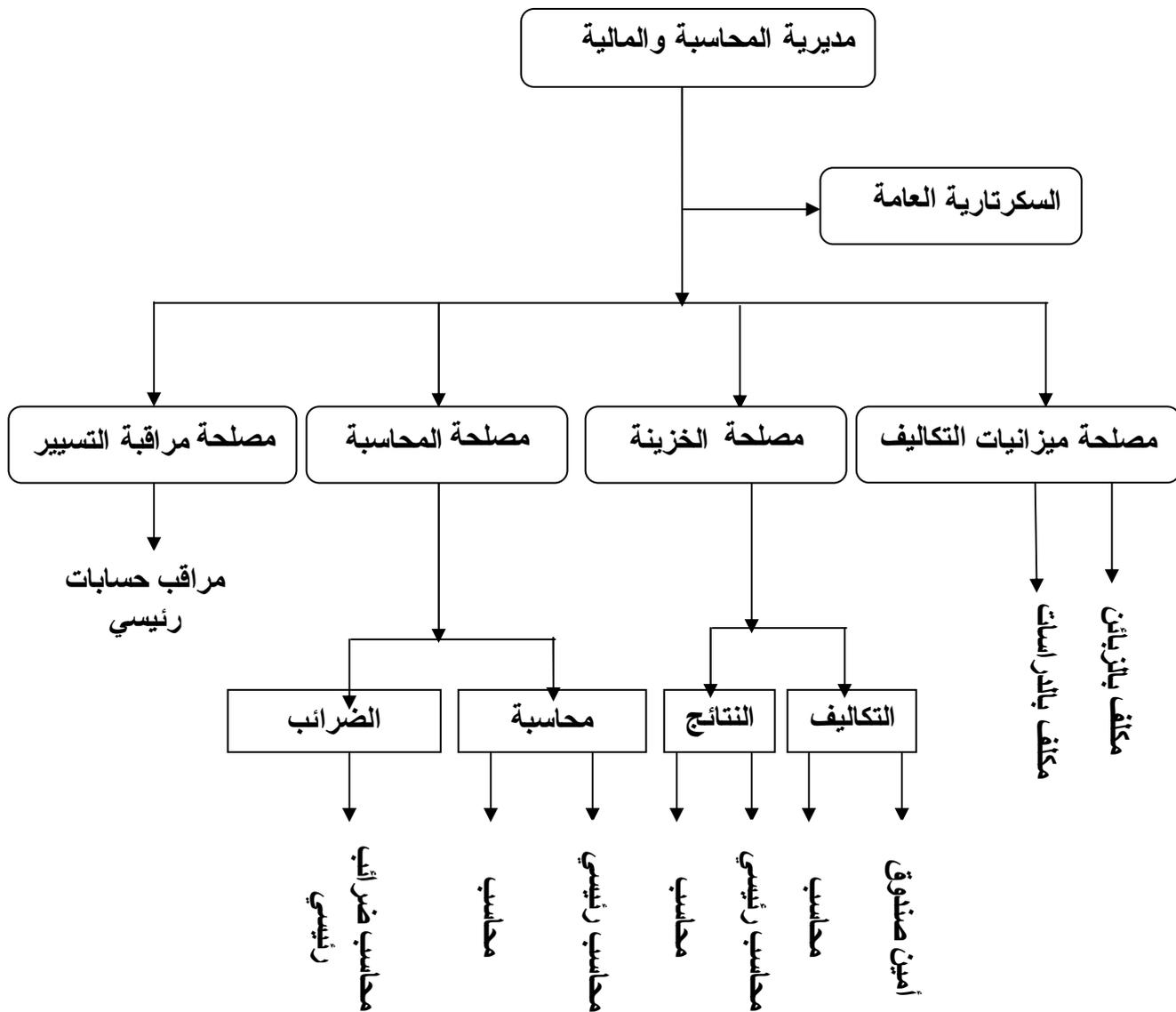
- ✓ **مصلحة الوقود:** وتضم رئيس مصلحة الوقود إضافة إلى مكلفين بالدراسات و من مهام هذه المصلحة، ربط و مراقبة وظائف التوزيع و التخزين و كذا التمويل بالمقاطعة.
- ✓ **المخبر العلمي (البحوث):** وهو المسئول عن مشاريع البحث و التطوير و مراقبة كل منتجات الوقود و مدى مطابقتها للجودة و المعايير المركزية، و يضم أيضا رئيس المخبر بالإضافة إلى مساعد مخبر.
- ✓ **مديرية المحاسبة و المالية:** وتتخصص مهام هذه المصلحة في:
  - ترتيب الفواتير الخاصة بالشراء و البيع.

- التكفل بالمصاريف اليومية ومتابعة السيولة النقدية.
- القيام بتحصيل الشيكات عن طريق البنك.
- تسجيل ومراقبة أرصدة العملاء الذين سيقومون بعملية التسديد.
- مسك الدفاتر المحاسبية.

ويعتمد قسم المحاسبة والمالية على مجموعة من البرمجيات الخاصة منها: برنامج NAFTA.COM، وبرنامج SGC .....

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية :

الشكل (3، 3): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة



المصدر: وثائق المؤسسة.

✓ **المديرية التقنية والصيانة:** يكمن دور هذه المديرية في الصيانة السريعة والتقنية لخزانات وقنوات

توزيع الوقود وهي تضم:

➤ الدراسات والبحوث؛

➤ الاستغلال والصيانة؛

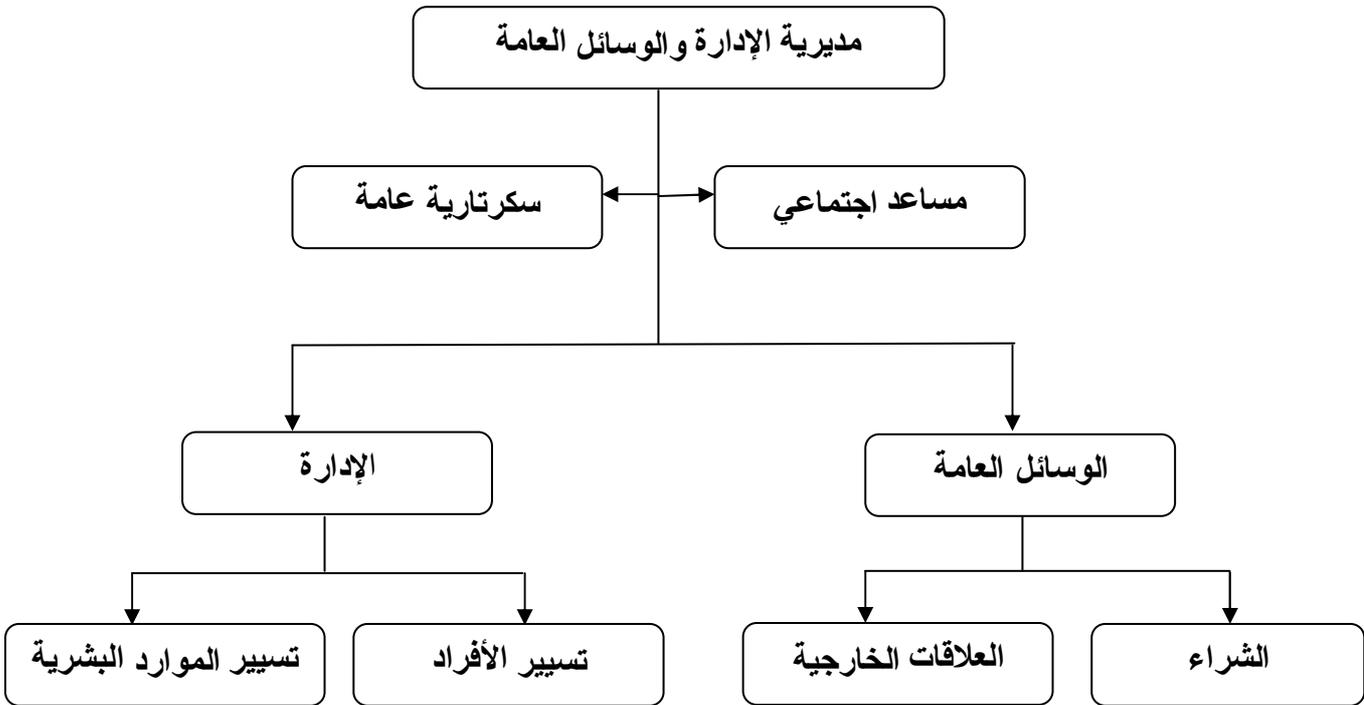
➤ مفتش القنوات.

✓ **مديرية الإدارة والوسائل العامة:** وتعتبر هذه المديرية من أهم مديريات المؤسسة لأنها تقوم بتحديد

الإجراءات ومهام الإدارة، والمسؤولين للتحكم في تسييرهم للوصول لأهداف المؤسسة وتوفير كل

الوسائل الضرورية لذلك، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي :

الشكل (3، 4) : الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والوسائل العامة



المصدر : وثائق المؤسسة.

### 3-1-1-3 محيط "مقاطعة الوقود" CLP :

#### 1-3-1-1-3 الإمكانيات البشرية والمادية<sup>1</sup>:

- ❖ الإمكانيات البشرية: تقدر 562 مورد بشري موزعة على مختلف الهياكل التنظيمية.
- ❖ الإمكانيات المادية: بالنسبة للإمكانات المادية تضم المقاطعة 13 خزانا وتشمل على<sup>2</sup>:
  - ✓ 1656 م<sup>3</sup> من البنزين العادي.
  - ✓ 5557 م<sup>3</sup> من البنزين الممتاز.
  - ✓ 1140 م<sup>3</sup> من كيروزان جات.
  - ✓ 1140 م<sup>3</sup> من المازوت (مختلف الأنواع).
  - ✓ 165 م<sup>3</sup> الوقود المسترجع.

لتغطية الحاجيات اليومية للسوق المحلية بالمواد البترولية، يستلزم توفير وسائل نقل هائلة للوقود، وهذا انطلاقا من مصادر الإنتاج وانتهاء بمناطق الاستهلاك والتأمين التوازن بين العرض والطلب، وفرت المؤسسة عدة طرق نقل هي :

- ✓ السكك الحديدية: للتزويد الداخلي للمخازن انطلاقا من مخازن المؤسسة الأم؛
- ✓ الطرقات: لتزويد الزبائن وتموين المخازن التي لا تحتوي على السكك الحديدية.

#### 2-3-1-1-3 منتجات وعملاء المؤسسة

##### ❖ المنتجات:

- الوقود الأرضي بما فيه الوقود العادي، الممتاز، وقود بدون رصاص... ؛
- الوقود الجوي الكيروسان ؛
- الزفت: المؤكسد، السائل؛
- العجلات المطاطية؛
- الزيوت الخاصة؛
- ❖ العملاء: فهي تشمل:
  - الإدارات العامة؛
  - القطاع العسكري؛
  - المستشفيات؛
  - الولاية و البلديات؛

<sup>1</sup> - عدد عمالة 2010.

<sup>2</sup> - وثائق المؤسسة.

➤ قطاع التربية بالإضافة إلى الزبائن العاديين.

### 3-3-1-1-3-3 الأفاق

منذ سنة 2000 تساهم المؤسسة مع الوزارة البيئية و تهيئة الإقليم في البرنامج الوطني للمحافظة على البيئة، من أجل المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، كما تساهم في إعداد الحلول لبعض التحديات الخاصة بالبيئة، كما تشارك بالتعاون مع وزارة التهيئة العمرانية ، وزارة الطاقة والمناجم وباقي مؤسسات القطاع (سونا طراك، نافتاك، سونا لغاز...) في إعداد مخطط عمل متوازن.

وفي آفاق 2012 تطلب انجاز برامج تطوير المؤسسة مبلغ مالي يقدر بـ: 38.2 مليار دينار، حيث 76% من الأموال تتوجه نحو النشاط التوزيع الاستراتيجي في حين ستوجه 24% الباقي لتجديد وسائل النقل.

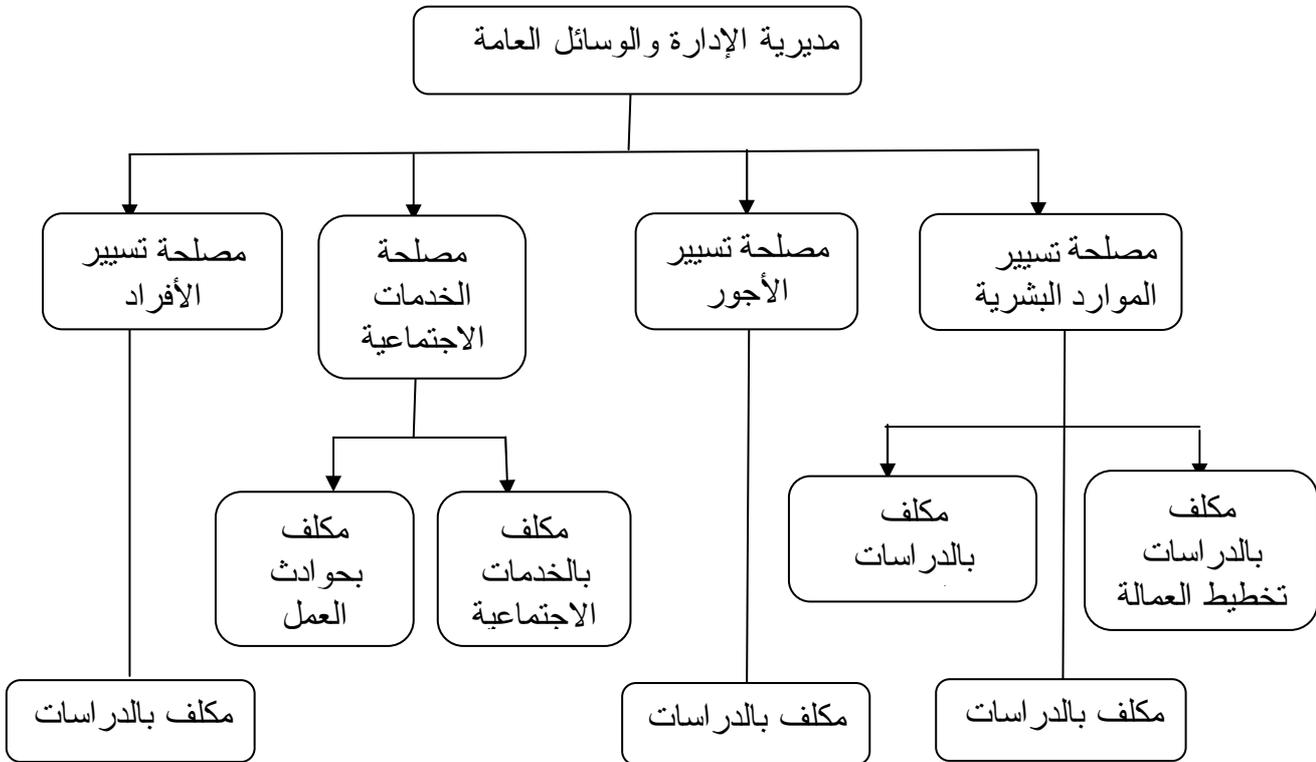
### 3-1-2-3 وظيفة الموارد البشرية لمقاطعة الوقود CLP

بذلت وظيفة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود" جهود كبيرة من أجل دفع تعزيز قدراتها لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال إعداد برامج وأنماط تسيير خاصة تواكب التحديات و تدعم مرونة مواردها البشرية.

### 3-1-2-1-3 الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل (3,5) : الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

❖ **مصلحة تسيير الأفراد:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ✓ متابعة المعلومات ومراقبتها سواء كانت فردية أو جماعية للموارد البشرية للمؤسسة (مسك دفاتر وملفات الأساسية...)
- ✓ متابعة الملفات القانونية (سجل الأفراد)؛
- ✓ متابعة الإجراءات والوضعيات القانونية والإلزامية في المؤسسة؛
- ✓ ربط العلاقة بين مختلف المصالح الإدارية للعمل، (مفتشية العمل، مصالح الإعلام والاتصال،...)
- ✓ متابعة المجالس التأديبية؛
- ✓ تسيير العطل سواء كانت العطل السنوية أو عطل الأمومة....
- ✓ متابعة العمالة المؤقتة.

وعادة ما تتلخص مهام هذه المصلحة في الاتجاه الأفقي من الهيكل التنظيمي.

❖ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تسهر هذه المصلحة على حسن تسيير استغلال الموارد البشرية

في الاتجاه العمودي وهي تقوم بالمهام التالية:

- ✓ تسيير العمالة : من خلال توظيف مناصب العمل، والقيام بإجراءات تقييم الثنائي : عامل /منصب عمل؛
- ✓ التسيير التنبؤي للعمالة : التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية؛
- ✓ متابعة المسارات المهنية والترقية والتحويل؛
- ✓ القيام بإجراءات تقييم أداء الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد احتياجات العمالة للتكوين؛
- ✓ تحضير مخطط التكوين ونشاطات التكوين؛
- ✓ تقييم العمالة بعد كل تكوين.

❖ **مصلحة تسيير الأجور:** وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ✓ متابعة تطور نظام الأجور؛
- ✓ تحضير ميزانيات تكاليف الأفراد؛
- ✓ إعداد كشوف الرواتب؛
- ✓ حساب المنح والمزايا الاجتماعية.

### ❖ مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي تعمل بالتنسيق مع المديرية المركزية للأعمال الاجتماعية

والثقافية بعناية حيث تقوم المصلحة بإعداد كل الوثائق الخاصة بالخدمات الاجتماعية: الترفيه، منح

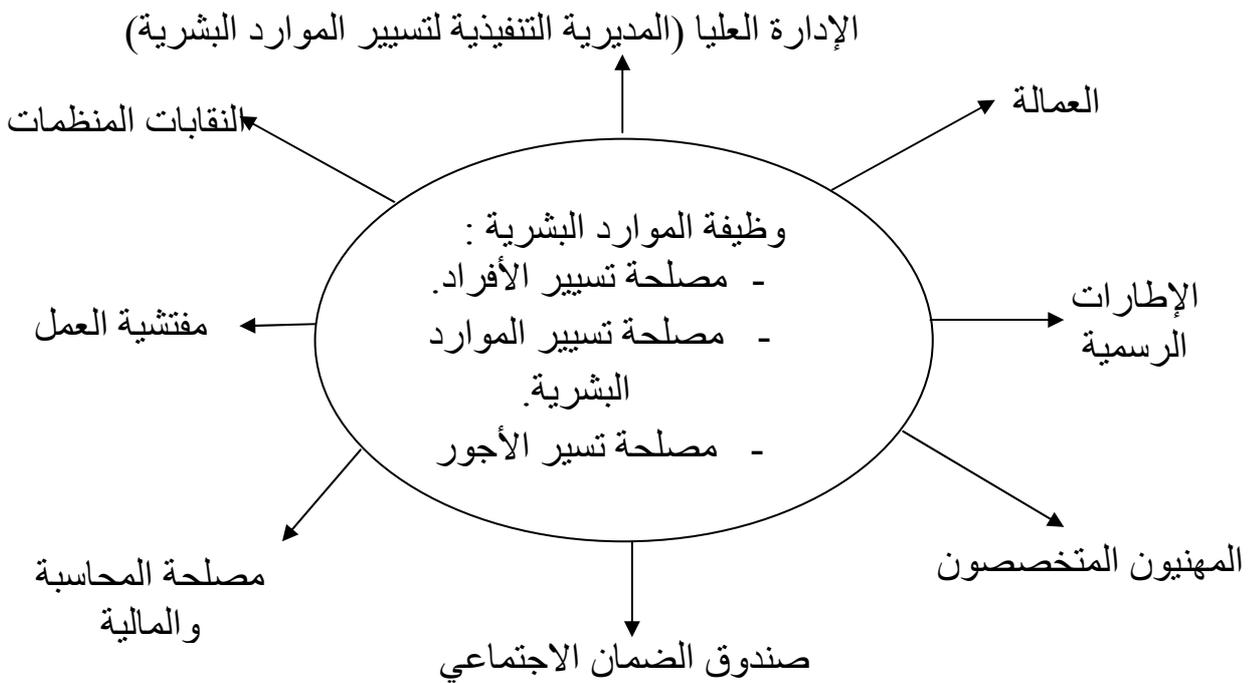
الوفاة، المساعدات العائلية، الأمراض، أما الدفعات المالية فتمنح من قبل المديرية المركزية.

ومنه يمكن القول أن وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود" لا تتمتع بالحرية بل هي تابعة للمديرية التنفيذية للموارد البشرية بالمؤسسة الأم من ناحية نماذج التسيير.

### 3-1-2-2 مستخدمى وظيفة الموارد البشرية

يمكن أن يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مؤسسة والتي تستفيد من الخدمات المقدمة من وظيفة الموارد البشرية، سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك.

#### الشكل (3 ، 6) العملاء المستفيدين من خدمات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة.

حسب الشكل السابق تتعامل وظيفة الموارد البشرية بمقاطعة الوقود مع عدد العملاء كبير من المستفيدين من خدماتها حيث توفر للإدارة العليا كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وتقدم لمفتشية العمل الجوانب القانونية الخاصة بالعمالة كسجل الأفراد، تصريح انتسابهم لصندوق الضمان الاجتماعي... أما مصلحة المحاسبة و المالية تختص بالجانب المالي كالأجور، الأعباء الاجتماعية وهذا تماشيا مع نمط التسيير والسياسة الاجتماعية المعتمدة من قبل المؤسسة.

### 3-2-1-3 دور وظيفة الموارد البشرية

يتم تحديد دور وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود" بالأبعاد التالية :

✓ المهام والمسؤوليات الأساسية؛

✓ العملاء (المستفيدون)؛

✓ وجهة نظر المهنيين لمصلحة الموارد البشرية؛

✓ سلطة وظيفة الموارد البشرية؛

✓ موقع الهيكل التنظيمي للوظيفة في المؤسسة.

تقوم وظيفة الموارد البشرية لمقاطعة الوقود بالمهام التالية:

✓ متابعة السياسات والبرامج والمخططات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية؛

✓ تطبيق السياسات التحفيزية في مجال التعويضات (الأجور)، التطوير وتسيير المسارات

المهنية؛

✓ تعظيم الاستفادة من تكيف الموارد البشرية كما ونوعا من خلال مخططات التسيير السنوية

للعاملة؛

✓ إشراف وتسيير العلاقات المهنية؛

✓ ضمان جودة الحوار الاجتماعي في المؤسسة والسهر على تطبيق مبادئ الاتفاقية الجماعية

للمؤسسة الأم.

وتتصف هذه المهام بالبساطة وتنفيذ توجهات تسيير الموارد البشرية المعتمدة بالإدارة العليا، كما تقوم باتخاذ

القرارات التكتيكية والتنفيذية، وحول المشاكل الظرفية أكثر من القرارات الإستراتيجية.

تنظيم الوظيفة يكون أكثر مركزية مع استخدام البيروقراطية والمراقبة تتم بواسطة حق السلطة - الهرمية.

الصورة المهنية للوظيفة ذات معرفة دقيقة للبيئة الداخلية للمؤسسة، إطارات متخصصة في العلاقات الإنسانية

ولها قدرات للتفاوض وحل النزاعات الاجتماعية القدرة الوظيفية ضعيفة وتكاد تنعدم وتتصف بالمركزية وعدم

المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، بل يقوم بتنفيذ قرارات الإدارة العليا.

ومن خلال دراسة خصائص وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود" تبين أن لها دور

إداري الذي يتناسب مع نمط تسيير الموارد البشرية بالأهداف.

### 3-1-3 أساليب تسيير الموارد البشرية في مؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود"

سيتم التطرق إلى مميزات تسيير الموارد البشرية "بمقاطعة الوقود" والتي تقودنا لمعرفة نمط تسييرها.

### 1-3-1-3 استراتيجية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

يتطلب تنمية وتطوير إستراتيجية المؤسسة، إحداث نوع من التوافق بين الظروف البيئية والإمكانيات المتاحة وتساهم وظيفة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد المؤسسة، والتي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال :

✓ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والذي يتماشى وإستراتيجية مؤسسة نפטال الأم؛

✓ ربط التكوين بالتطور التنظيمي (بناء المهارات والكفاءات) للموارد البشرية بالمؤسسة؛

✓ تنمية العلاقات المهنية بين مختلف وحدات وفروع المؤسسة؛

✓ إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؛

✓ إعداد سياسات التوظيف واستقطاب الكفاءات وإعداد وتكييف نظام الأجور.

### 2-3-1-3 نمط تسيير الموارد البشرية

يتم تحديد نمط تسيير الموارد البشرية من خلال الميادين التالية :

✓ دخول العمالة؛

✓ خروج العمالة؛

✓ التكوين؛

✓ التقييم (تقييم الأداء)؛

✓ الترقية؛

✓ الأجور؛

✓ العلاقات المهنية ونوع المنظمات النقابية.

❖ **دخول العمالة :** يتم دخول العمالة بمؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود" حسب ما يلي :

✓ التوظيف؛

✓ تحويل خارج المؤسسة؛

✓ الترقية بين الأصناف المهنية؛

✓ التنزيل بين الأصناف المهنية؛

✓ إعادة إدماج.

✓ تغيير عقد عمل من محدد المدة إلى غير محدد المدة.

وتعتمد سياسة دخول العمالة في المؤسسة على مخطط تسيير التنبؤي للعمالة، لضمان التجديد المستمر للكفاءات لمواجهة التغيرات المستقبلية، ولكن غالبا ما يطغى عليها الطابع الكمي، بالإضافة إلى أن التوظيف يعتمد على اختيار العمالة المؤقتة الموسمية أكثر من اعتمادها على العمالة الدائمة .

❖ **خروج العمالة :** وتشمل إجمالي حالات خروج العمالة من المؤسسة مهما كانت الأسباب والدوافع

و التي يمكن حصرها في :

✓ الاستقالات؛

✓ التحويلات خارج المؤسسة؛

✓ الترقية بين الأصناف المهنية؛

✓ التنزيل بين الأصناف المهنية؛

✓ التسريح؛

✓ الوفاة؛

✓ خروج ناتج عن حوادث العمل؛

✓ التقاعد القانوني؛

✓ التقاعد الاختياري؛

وقد بلغ إجمالي خروج العمالة ب 55 عامل سنة 2010، و منها 19 عامل كان سبب الخروج نهاية عقد العمل المحدد المدة.

❖ **التكوين :** بغية الرفع من فاعلية برامج التكوين، قامت المؤسسة بإعادة تهيئة طرق تصميم مخططات

التكوين، والتي كانت تهدف في الأساس إلى إعادة رسكلة الموارد البشرية للقيام بمهام ونشاطات

جديدة تختلف من مستوى التأهيل السابق، وهذا بسبب التطور التكنولوجي، رغم المساعي المبذولة إلا

أن سياسة التكوين في المؤسسة تعتمد على المعرفة والكفاءة "في المدى القصير"، كما أن نصيب

التكوين من الكتلة الأجرية كان متوسطا وسيتم التفصيل في ذلك لاحقا.

❖ **تقييم الأداء:** إن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة نפטال بصفة عامة، ومقاطعة الوقود بصفة خاصة

هو نظام التقييم "التنقيط" سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو الأداء الجماعي.

➤ نظام التنقيط المتعلق بالأداء الفردي: (المردودية الفردية) PRI: وهو النظام الذي حدده المنشور

رقم 88/06 الصادر بتاريخ 1988/04/30<sup>(1)</sup> والذي يعمل على:

✓ إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية وبين الدرجة التقييمية

المحصل عليها نتيجة تقييم الأداء.

<sup>1</sup>circulaire DCRH/ N° 6 du 30/04/1988, Entreprise NAFTAL, Cheraga, Alger, pp : 3-13.

✓ محاولة إحداث تطابق وتلاؤم بين حصص الأرباح الموزعة، وبين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.

➤ نظام التقييط المتعلق بالأداء الجماعي : (المردودية الجماعية) PRC: حددت هذه العلاوة بمجموعة من المناشير الصادرة عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، و منها المنشور رقم 90/19 الصادر سنة 1990 والمنشور رقم 93/06 الصادر سنة 1993 حيث يمنح 100 درجة مقابل المعايير التالية<sup>1</sup> :

✓ الأمن والسلامة 10 درجة.

✓ المخرجات من الوقود 60 درجة.

✓ وسائل نقل الوقود 30 درجة.

التقييم في المؤسسة يكون بصفة دائمة ويرتكز على وصف الوظائف.

❖ **الترقية** : تتم الترقية المتعلقة بالتقدم في سلم المؤهلات أو السلم التدرجي المهني حسب مناصب العمل المتوفرة في الهيكل التنظيمي، وحسب كفاءة واستحقاق العامل أي أن الترقية تكون بالأقدمية أو حسب المسابقة، ولكن هذه الترقية يجب أن تراعي تصنيف الوظائف.

❖ **الأجور**: يتم تسيير الأجور حسب الوقت القانوني أو أجر حسب المردود المحدد، ويدرج الأجر وجميع عناصره في كشف الراتب الشهري.

❖ **العلاقات المهنية ونوع المنظمات النقابية** : يمارس الحق النقابي بحرية في مؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود" CLP طبقاً للأحكام التشريعية والقانونية للاتفاقات المبرمة بين المؤسسة والمنظمات النقابية التمثيلية حسب مفهوم القانون.

أما بالنسبة للجنة المستخدمين هي ذات طابع استشاري تنشأ على مستوى كل هيكل تسيير للمؤسسة، وهي التي تحدد كيفية تشكيلها وصلاحياتها ...

وبالتالي أساس تسيير العلاقات المهنية يعتمد على التمثيل، أما نموذج العلاقات المهنية هو نموذج المواجهة. من خلال تحليل العناصر السابقة نجدها تتلاءم ونموذج تسيير الموارد البشرية بالأهداف، وهذا النموذج يؤكد دور وظيفة الموارد البشرية كعون إداري يضيف عليها الطابع البيروقراطي في إنجاز المهام .

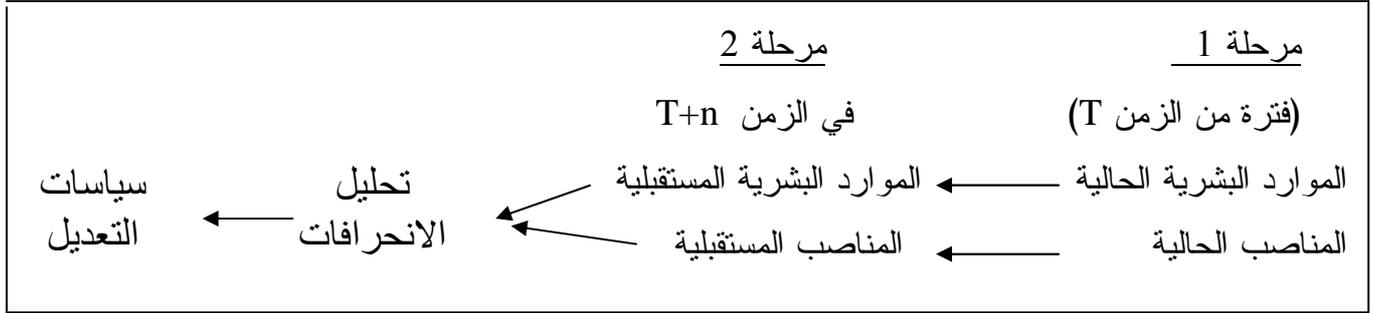
### 3-3-1-3 التسيير التنبؤي للموارد البشرية

إن هدف التسيير التنبؤي للموارد البشرية في مؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود" CLP هو وضع تحت تصرف المؤسسة اليد العاملة المناسبة من الناحية التأهيلية والعددية وفي الوقت المناسب وحسب حاجياتها.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

ويمر التسيير التنبؤي للموارد البشرية بالمراحل التالية :

الشكل ( 3، 7 ) مراحل التسيير التنبؤي للموارد البشرية بمؤسسة نפטال "مقاطعة الوقود"



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

#### ❖ التحليل الكمي للموارد البشرية ومناصب العمل للمؤسسة:

وهنا تقوم مصلحة الموارد البشرية بتحديد عدد الموارد البشرية ومناصب العمل الحالية في المؤسسة وتحديد

حاجاتها وتعتمد في ذلك على ما يلي :

✓ دراسة هرم الأعمار؛

✓ متوسط عمر العمالة؛

✓ تطور عدد الانتقالات، التسريحات والتقاعد القانوني؛

✓ معرفة سياسة الترقية وتطبيقاتها؛

✓ تحليل تدفقات العمالة في مختلف مناصب العمل، والأصناف المهنية.

ويتم إجراء التطابق حسب توظيف المناصب ومؤهلات الموارد البشرية والملحقين رقم 2 و 3 تبين ذلك.

#### ❖ تحديد مخطط التنبؤي للموارد البشرية :

وفيه يتم التقدير والتنبؤ بعدد الموارد البشرية لخمس سنوات حسب المجالات التالية :

✓ تنبؤ بالخروج والتقاعد القانوني؛

✓ تنبؤ بالتوظيف المقابل لتوقعات التقاعد القانوني؛

✓ تنبؤ التوظيف في حالة عجز في الهيكل الوظيفي؛

✓ تنبؤ التوظيف في حالة تغيير عقد العمل من محدد المدة إلى غير محدد المدة؛

✓ التنبؤ بميزانيات كل إجراءات التوظيف والخروج المحتمل؛

✓ التنبؤ بمتوسط العمالة الدائمة والمؤقتة للسنوات الخمس اللاحقة.

❖ تشخيص الانحرافات وتقييم العمالة :

بعد الدراسة الكمية والنوعية لتطور الموارد البشرية للمؤسسة ومقارنتها بالواقع يتم حساب الانحرافات بين متطلبات منصب العمل وخصائص الموارد البشرية، ومنه يمكن استخراج الاختلالات والتي نذكر منها :

➤ اختلالات في المدى القصير مثلا : دوران العمل أو عجز في العمالة، في هذه الحالة يتم إرسال حاجات المؤسسة من العمالة في طلب للمديرية التنفيذية للموارد البشرية في مؤسسة نפטال الأم مرفوقة بتحديد الوظائف التي يمسه العجز.

والجدول التالي يبرز طريقة حساب الانحرافات في توقعات العمالة لسنة 2010 :

الجدول ( 3 ، 1 ) تحقيق مخطط تخطيط العمالة المتوقعة لسنة 2010.

الأصناف المهنية	الوضعية في 2008/12/31	الوضعية في 2009/12/31	التوقعات 2010	عدد العمالة المحققة 2010		
				دخول العمالة	خروج العمالة	الوضعية في 2010/12/31
الإطار السامي	2	3	4	2	1	4
- المهندس	1	1	1	-	-	1
- الإطار الجامعية	1	2	2	1	1	2
- إطارات سامية أخرى.	-	-	1	1	1	1
الإطار	104	106	112	15	12	109
- المهندس	28	28	34	4	3	29
- الإطار الجامعية	42	32	27	1	8	25
- إطارات متوسطة	52	46	51	10	1	55
عون التحكم	140	148	177	29	16	161
- تقني سامي	20	17	31	4	-	21
- تقني	34	30	35	2	-	32
- عون تحكم إداري	33	30	43	14	8	36
- عون تحكم تقني	35	71	68	9	8	72
عون التنفيذ	149	116	150	14	11	119
العمالة الدائمة	395	373	443	60	40	393
العمالة المؤقتة	119	157	140	203	191	169
الإجمالي	514	530	583	263	231	562

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال تحليل الجدول يلاحظ وجود فائض في تقدير العمالة حيث تم التوقيع لأعدادها في سنة 2009 لسنة 2010 بـ: 583 عامل، في حين بلغت قيمتها الحقيقية في 2010/12/31 بـ 562 عامل، وقدر الفائض بـ 21 عامل، لذا تلجأ مديرية تسيير الموارد البشرية إلى سياسات التعديل التالية:

❖ سياسة التعديل: وهي مجموع السياسات التي يقوم بها مسؤول وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة اتجاه

الفائض المسجل والتي نذكر منها:

✓ عدم فتح مناصب عمل جديدة؛

✓ عدم تجديد عقود العمل محددة المدة؛

✓ النقل؛

✓ الانتداب.

وتعتمد المؤسسة من الأدوات في قيامها بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، فكل مرحلة أدواتها التي تتماشى وطبيعتها يمكن تلخيصها فيما يلي:

**جدول رقم (3، 2) أدوات التسيير للموارد البشرية بمؤسسة نفضال "مقاطعة الوقود"**

مرحلة	الأدوات الأساسية
تحليل الكمي والنوعي للموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هرم الأعمار.</li> <li>✓ جداول تدفق العمالة.</li> <li>✓ لوحة القيادة الجماعية للعمالة الشهرية والسنوية.</li> <li>✓ تحليل مناصب العمل.</li> <li>✓ الميزانية الاجتماعية.</li> <li>✓ أدوات التحليل التنظيمية</li> </ul>
تحديد مخطط التنبؤ للموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أدوات التخطيط.</li> <li>✓ معاملات الارتباط والانحدار</li> </ul>
تشخيص الانحرافات وتقييم الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المؤشرات الاجتماعية</li> <li>✓ مخطط التكوين.</li> <li>✓ مخطط التوظيف.</li> <li>✓ مخطط الاتصال</li> </ul>
سياسات التعديل	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تعديل الفائض</li> <li>✓ تعديل العجز</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

**2-3 اعداد الميزانية الاجتماعية لمؤسسة نفضال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود**

تعتبر الميزانية الاجتماعية وثيقة شاملة وإجمالية لقسم الموارد البشرية من خلال السنة، فهي تجمع كل المعلومات وتدون التعاليق فيها، وتعتبر ملخص للوحات القيادة الاجتماعية الشهرية.

### **3-2-1 اعداد الميزانية الاجتماعية للسنوات 2008 - 2009 - 2010**

ولإعداد الميزانية الاجتماعية نعتبر لوحة القيادة الاجتماعية قاعدة مرجعية، كونها تشمل معظم المؤشرات الاجتماعية كما يساهم نظام المعلومات الاجتماعي في توفير المعلومات الضرورية لإعداد كل من الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة الاجتماعية، و هذا ماستنطق له فيمايلي:

### **3-2-1-1 نظام المعلومات الموارد البشرية لمقاطعة الوقود**

إن الهدف الأساسي من وجود نظام المعلومات هو توفير المعلومات الاجتماعية عن الموارد البشرية، و إعادة استخدامها من قبل الإدارة العليا في مؤسسة نפטال، و تختص مصلحة الإعلام و التسيير بالإشراف على إنشاء و تشغيل نظام المعلومات و تقديم المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة لاتخاذ القرارات الإدارية ضمن الوسائل المتاحة، كما تقوم أيضا بوضع خطط متجددة لتطبيق البرمجيات و توفير الأجهزة المناسبة، كما تساعد باقي مصالح و مديريات المؤسسة في تشغيل نظام المعلومات، و السهر على ربط نظام المعلومات الموارد البشرية للمقاطعة مع نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة الأم.

نظرا لكون المؤسسة محل الدراسة احد فروع مؤسسة نפטال فلا يوجد على مستواها نظام معلومات اجتماعي فرعي من نظام المعلومات الموارد البشرية بل يغطي هذا الأخير كل الوظائف الاجتماعية، و تحتوي مقاطعة الوقود نوعين من نظام المعلومات الموارد البشرية هما:

### **3-2-1-1-2-3 نظام المعلومات الموارد البشرية اليدوي**

الذي يعتمد على الملفات و السجلات المسيرة يدويا و يضم:

❖ **نظام الملفات:** و يمثل مجموعة الملفات الخاصة بحفظ بيانات الموارد البشرية و التي تشمل على الأوراق الرسمية و المستندات الخاصة بنشاطها.

❖ **نظام السجلات:** و تمثل نماذج بها ملخص لمحتويات الأوراق و المستندات الرسمية مما يسهل تصنيفها و تداولها و استرجاعها بالسرعة و الدقة اللازمة و يعتبر هذا النظام تطور مرحليا لنظام الملفات و يحتوي سجل الأفراد على السجلات الفرعية التالية:

➤ **السجل الفرعي للحالة المدنية و يحتوي:**

- ✓ شهادة الميلاد؛
- ✓ الصور الشخصية؛
- ✓ شهادة عائلية؛
- ✓ شهادة فردية؛
- ✓ شهادة عدم الشغل في مؤسسات أخرى؛
- ✓ بطاقة معلومات؛

- ✓ شهادة طبية؛
- ✓ شهادة إقامة؛
- ✓ شهادة الخدمة العسكرية؛
- ✓ صورة طبق الأصل لرقم الضمان الاجتماعي.
- **السجل الفرعي لتأهيل الموارد البشرية و يحتوي:**
  - ✓ الشهادات؛
  - ✓ شهادات العمل خارج مؤسسة نפטال؛
  - ✓ شهادة مدرسية؛
  - ✓ شهادة تكوين و تدريب.
- **السجل الفرعي للحركية و المرونة و يحتوي:**
  - ✓ العطل السنوية؛
  - ✓ ورقة الحضور؛
  - ✓ الغياب؛
  - ✓ شهادة توقف العمل.
- **السجل الفرعي للتقييم و يحتوي:**
  - ✓ ملف التقييم السنوي
- **السجل الفرعي للمسارات المهنية و يحتوي:**
  - ✓ طلب التسجيل في وكالة لتشغيل الشباب؛
  - ✓ عقد الالتزام للعمل
  - ✓ الترقية، التحويل
  - ✓ شهادة العمل
  - ✓ قرارات الإحالة على الاستيداع
- **السجل الفرعي للأجور و الرواتب و يحتوي:**
  - ✓ كشف الرواتب؛
  - ✓ صورة عن رصيد كل الحسابات؛
  - ✓ ملف متابعة السلف؛
  - ✓ سلفية شراء السيارة.
- **السجل الفرعي الاجتماعي و يحتوي:**

✓ الشهادة الطبية؛

✓ شهادة الرجوع إلى العمل؛

✓ تصريح الحوادث (مصادقة من قبل صندوق الضمان الاجتماعي)

✓ تصريح الضمان الاجتماعي.

➤ **السجل الفرعي للتقاعد** و يحتوي:

✓ قرار نهاية العمل في الوظيفة؛

✓ شهادة توقف العمل.

### **3-2-1-1-2 نظام معلومات الموارد البشرية الآلي**

حيث يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين وفقا لبرنامج التشغيل و التعليمات و الأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب الآلي.

ويتم استعمال النظامين في أن واحد، حيث يستخدم النظام اليدوي لكل ما هو قانوني أما النظام الثاني فيستخدم لمعالجة المعلومات الاجتماعية في المؤسسة.

❖ **قاعدة البيانات:** تضم مجموعة البيانات و المعلومات المخزنة بترتيب و تنسيق الكتروني معين يسهل

التعامل معها، خفضها، استرجاعها و استخراج النتائج منها، أي هو مجموعة بيانات المرتبة و المنظمة ترتبط فيما بينها بروابط منطقية، و تستخدم مقاطعة الوقود برنامج لإدارة قواعد بيانات أوراكل

Oracle

❖ **تعريف قاعدة بيانات أوراكل Oracle:**

هي مجموعة من الملفات تودي وظائف محددة بشكل منطقي تتكون من مجموعة من مستخدمي الأوراكل كل مستخدم معرف بواسطة اسم وكلمة مرور وكل اسم مستخدم هو وحيد ولا يتكرر في نفس قاعدة البيانات<sup>1</sup>.

يملك كل مستخدم مجموعة من الكينونات **Objet** مثل الجداول وغيرها و للوصول إليها يجب الإتصال بالمستخدم الذي يملك ذلك المكون، حيث لا يمكن التعامل مع قاعدة البيانات دون الإتصال بالمستخدم.

جميع الكينونات التي ينشئها المستخدم تصبح له ولا يمكن للمستخدم أن يقوم بإنشاء كينونتين بنفس الأسم، بمعنى أن مسميات الكينونات لا يمكن أن تتكرر لنفس المستخدم ولكن يمكن استخدام أسماء متشابهة داخل مستخدمين مختلفين، تحوي قاعدة البيانات أوراكل Oracle عدد من الملفات وأهمها:

✓ **ملفات قاعدة البيانات:** يتم استخدام هذه الملفات في تخزين البيانات المتعلقة بكينونات المستخدم مثل

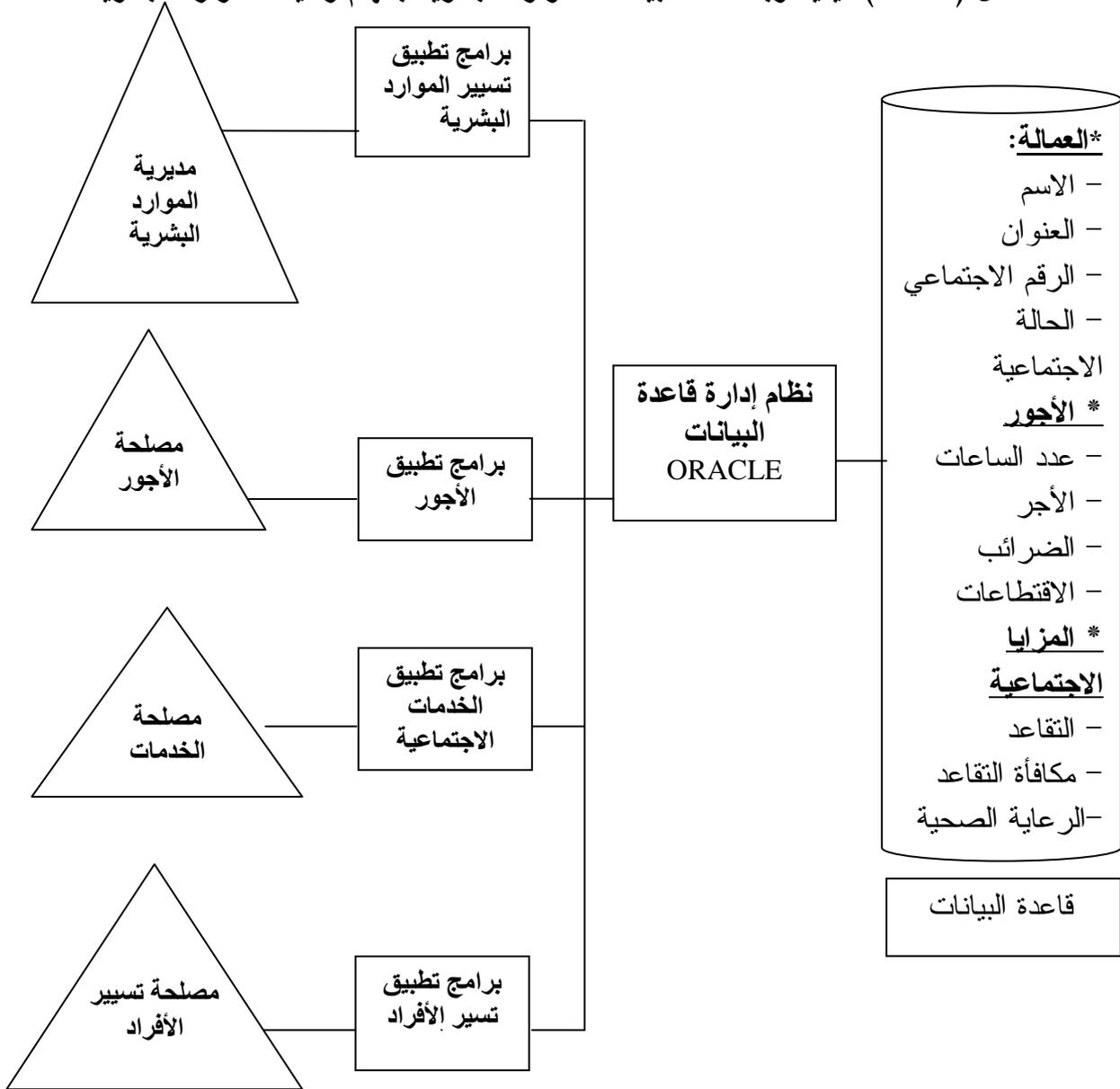
<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة

الجدول تصنيف العمالة حسب الجنس، الصنف المهني... و التي يتم تخزين بياناتها في ملفات قاعدة البيانات، ولاسترجاع بيانات الجدول يتم قراءة تلك البيانات مباشرة من الملفات، وعليه فإن هذه الملفات تحوي مدخلات برنامج تسيير الموارد البشرية الآلي و التي تديرها قاعدة البيانات.

✓ **ملفات التحكم:** كل قاعدة بيانات تحوي ملف تحكم واحد عادة يتم إنشاء ثلاثة نسخ لتفادي حالات فقدان يتم فيه تسجل البيانات الأساسية عن قاعدة البيانات مثل تاريخ الإنشاء ومواقع ملفات قاعدة البيانات وملفات الأرجاع وغيرها من البيانات الأساسية المتعلقة بقاعدة البيانات.

✓ **ملفات الإرجاع:** هي ملفات تستخدم لتخزين البيانات بشكل مؤقت إلي حين كتابتها في ملفات قاعدة البيانات بشكل نهائي، في لحظة تفريغ ملفات الإرجاع في ملفات قاعدة البيانات يجب أن تستمر قاعدة البيانات في تلقي التعديلات ولذا فإنه يجب وجود ملفين أو أكثر من ملفات الإرجاع في كل قاعدة البيانات، ليتم استخدامهم بشكل متناوب، و الشكل التالي يبرز كيفية ربط قاعدة البيانات الموارد البشرية بمهام وظيفة الموارد البشرية.

الشكل ( 3 ، 8 ) كيفية ربط قاعدة بيانات الموارد البشرية بمهام وظيفة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة رئيس مصلحة الإعلام و التسيير

### 3-2-1-2 آلية تشغيل نظام المعلومات الموارد البشرية في المقاطعة

و يتم حسب المراحل التالية:

- ❖ **استقبال المعلومات (الإدخال):** و هي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و التي يتم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسة: محاسبة ، تسيير الأفراد، تسيير الموارد البشرية، الأمن الصناعي، الخدمات الاجتماعية...
- ❖ **المعالجة و التخزين:** بعد الحصول على البيانات و ادخالها، يقوم النظام بمعالجتها حيث يقوم بتحليلها وترتيبها، تنسيقها حسب الاحتياجات وذلك بالاستعانة ببرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها و الحفاظ عليها لاستخدامها عند الحاجة و تتم هذه المعالجة و التخزين باعتماد على قاعدة البيانات oracle.

❖ **النشر و التوزيع:** أي مخرجات نظام المعلومات البشرية حيث يستقبل مستخدمو المخرجات التي تم طلبها في شكل تقارير دورية أو أي معلومة اجتماعية سواء كانت على حوامل تقليدية (أوراق سجلات) أو حوامل الكترونية (شاشة، اسطوانة، قرص CD).

### 3-1-2-3 نظام المعلومات الموارد البشرية المعتمد على حواسيب الإلكترونية

من خلال الهيكل التنظيمي لمقاطعة وقود نجد أن مصلحة الإعلام و التسيير لا تنتمي إلى أي مديرية ولكنها تحت الإشراف المباشر للمدير العام، وهذا يبرز مدى الأهمية التي توليها المقاطعة لهذه المصلحة و ذلك لأنها تزودها بكامل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات أما من ناحية تجهيزات المعلوماتية المتوفرة فيمكن ايجازها فيما يلي:

❖ **الجزء المادي:**

✓ **الحواسيب:** تتوفر المقاطعة على مجموعة من الحواسيب عددها: 35 حاسوب من

الجيل P4، P2 و كلها تعمل بنظم التشغيل : office 2000، office XP .

✓ **المحول أو الخادم serveur :** لتسيير التطبيقات الخاصة بوظيفة الموارد البشرية على

الشبكات الداخلية وهو من نوع Compaq Esuo، بالإضافة إلى محول آخر لشبكة

الانترنت من النوع Compaq

✓ **شبكة نظام المعلومات الموارد البشرية:** و تضم

➤ **شبكة الداخلية: intranet** تتكون الشبكة الداخلية من 3 أنواع من العتاد:

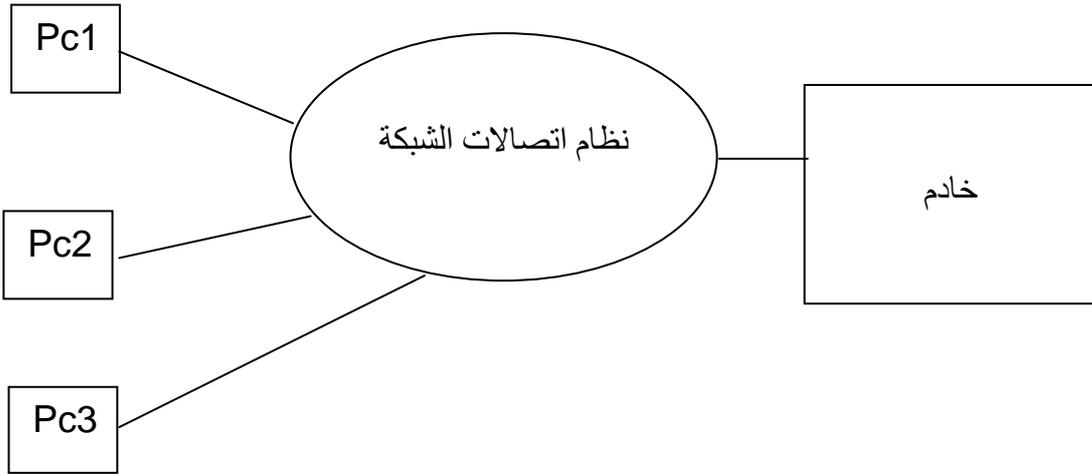
- الحواسيب؛

- الخوادم serveur؛

- نظام الاتصال.

تعتمد مقاطعة الوقود على نظام الشبكات serveur / client حيث تسمح هذه الأنظمة بتوزيع وظائف برمجية (وظائف الأنظمة، واجهات المستعمل، معالجات تسيير الدخول إلى قواعد المعطيات) بين مختلف مكونات الشبكة و هي عبارة عن أجهزة إعلام إلي و خوادم و الشكل التالي يبرز ذلك:

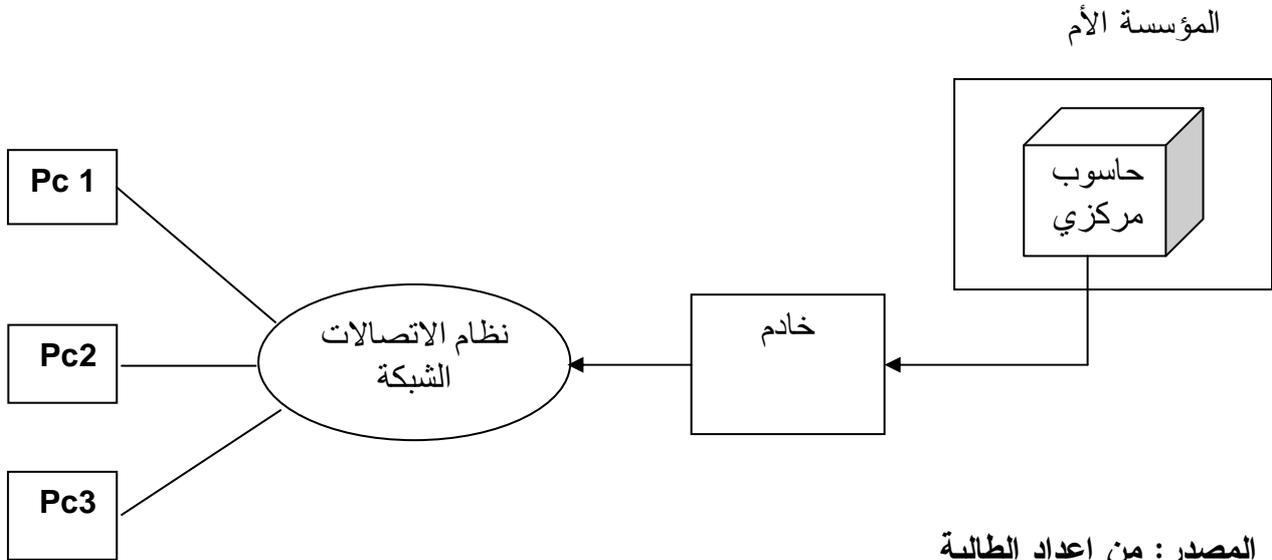
الشكل ( 3 ، 9 ) الشبكة الداخلية لمقاطعة الوفود



المصدر: من إعداد الطالبة

وهذا يتم على مستوى المقاطعة لكن نظام الشبكات مرتبط بالحاسوب المركزي في المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة و بالتالي يمكن الحكم على أن نظام الشبكات هو مركزي و الشكل التالي يبرز ذلك:

الشكل ( 3 ، 10 ) الشبكة المركزية لمؤسسة نפטال



المصدر: من إعداد الطالبة

و منه فالحاسوب المركزي يقوم بمراقبة الشبكة و القيام بأعمال المعالجة المطلوبة.

✓ **شبكة الانترنت:** تمتلك مؤسسة نפטال الأم موقع على شبكة الانترنت<sup>1</sup> و يعتبر نافذة تواصل مع

العالم الخارجي حيث يتوفر الموقع على معلومات عامة عن المؤسسة و عن إمكانياتها.

❖ **البرمجيات:** تستخدم المقاطعة العديد من البرمجيات منها ما هو مشترك بين أكثر من مديرية أو

مصلحة عن طريق الشبكة الداخلية و منها ما هي على مستوى مصلحة و نذكر منها:

<sup>1</sup> - www.naftal.com

✓ Naftcom Exploitation : و ينقسم إلى

➤ Naft com carbiran : مسؤول عن معلومات تخزين المنتج؛

➤ Naft com comerciale : التوزيع، حركة التوزيع، العملاء، الجرد الفيزيائي؛

✓ Immo Sys : مسؤول عن تسيير العقارات و التجهيزات المكتبية؛

✓ Naft Comptabilité : تسيير المحاسبي و إعداد ميزانيات المحاسبة و المحاسبة التحليلية

✓ CMT : تسيير الحسابات البنكية.

✓ برمجيات تسيير الموارد البشرية:

➤ GRH : هو المسؤول عن تسيير الموارد البشرية داخل المقاطعة؛

➤ LSVP : وهو المسؤول عن إدخال المعلومات الخاصة بمتغيرات الأجر؛

➤ DSCI préparaie : V 1.68 يقوم بمعالجة متغيرات الأجر؛

➤ PERM

➤ FEMP

➤ Post pair : يقوم بتسيير التصريحات الاجتماعية؛

➤ Winprest : يقوم بتسيير المنح العائلية و الخدمات الاجتماعية هدفه هو توفير المعلومات الخاصة

بالضمان الاجتماعي.

### 3-2-2-4 مساهمة برامج GRH في تسيير الموارد البشرية

يرتبط برنامج تسيير الموارد البشرية بقاعدة البيانات و بمحول يقوم بتحويل المعطيات لمصلحة تسيير الأفراد و مديريةية الموارد البشرية، و يعتبر هذا البرنامج كأحد الأنظمة الآلية التي تساهم مساهمة فعالة في تسيير الموارد البشرية فهو يقوم بالعمليات المرتبطة ب:

**المدخلات:** وهي البيانات و المعلومات التي يتم إدخالها في البرامج و يتم تقسيمها و ترتيبها في ملفات لكل فرد و تنقسم المدخلات في الملف إلى البيانات التي تتعلق ب:

✓ **الجانب الاجتماعي:** و يضم : اسم، لقب، تاريخ الميلاد، السن، مكان ازدياد، الحالة الاجتماعية عدد الأطفال.

✓ **المسار المهني:** و يضم المعلومات الخاصة بالمناصب التي تقلدها الفرد في المؤسسة أو في قطاعات أخرى و هي:

➤ قائمة المناصب داخل القطاع، المؤسسات التي عمل بها (مختلف المقاطعات) بداية و نهاية العمل،  
نوع عقد العمل؛

➤ قائمة المناصب خارج القطاع، مع ذكر المؤسسات، و بداية و نهاية الخروج منها.

✓ **التكوين الأكاديمي:** و تضم الشهادات الأكاديمية و المستوى العلمي و الدراسي.

✓ **التكوين المهني:** و تضم كل التأمينات التي قام بها الفرد سواء كانت:

➤ تكوين مهني متخصص؛

➤ بيانات حول القرارات، الانتداب، النقل؛

➤ متابعة العطلة السنوية.

➤ إعادة التأهيل؛

➤ الدورات التدريبية؛

➤ مؤتمرات.

و الملحق رقم (4) يوضح مدخلات برنامج GRH

❖ **معالجة البيانات:** و يتم بواسطة نظام إدارة قواعد البيانات و التي تقوم بترتيب و تخزين المعلومات، و

نشرها في شكل مخرجات للنظام.

❖ **المخرجات:** و تنقسم إلى:

✓ **المعلومات الإدارية:** و تشمل على:

➤ البطاقة الشاملة (Fiche de synthèse) و تحتوى على كل المعلومات الخاصة بالفرد و يتم

طباعتها ثم تجميعها في ملفات خاصة و الملحق رقم (5) يعرض صورة عن تلك البطاقة؛

➤ شهادة العمل؛

➤ القائمة البسيطة للعمالة: و تضم إجمالي موارد البشرية للمؤسسة؛

➤ سجل الأفراد: و يضم إجمالي عدد الموارد البشرية بالإضافة إلى بعض المعلومات نذكر منها:

الوظيفة، الرقم، تاريخ التوظيف، التأهيل العلمي، ويتم نسخه في شكل ملف مرقم و يتم

المصادقة عليه من قبل مفتشية العمل؛

➤ الهيكل التنظيمي : و يبرز الهيكل الوظيفي للمؤسسة بطريقة مفصلة مع ذكر المنصب والاسم و

اللقب، و عدد العمالة في كل مصلحة أو مديرية؛

✓ **الإحصاءات:** يقوم البرنامج بتحويل المعلومات إلى أشكال إحصائية حيث يرتبها في شكل

جداول إحصائية بمدخل أو مدخلين كتوزيع العمالة حسب الجنس و الصنف المهني... تم يعطي

النتائج في أشكال بيانية كالمدرج التكراري، الدائرة النسبية، المنحنى... ومن أبرز الاحصائيات التي يعطيها: هرم الأعمار، هرم الأقدمية.

➤ الميزانية السنوية و السداسية: و هي ميزانية شاملة و عامة تحتوي على المعلومات التالية:

- ✓ توزيع العمالة حسب العمر، الجنس، قطاع النشاط، الصف المهني، عقد العمل؛
- ✓ الحركة و النقل؛
- ✓ البطالة الجزئية؛
- ✓ التوظيف؛
- ✓ الترقية.

أما الميزانية السداسية و هي تحتوى على نفس المعلومات في الميزانية السنوية لكن المدة 6 أشهر و يتم إرسالها إلى المؤسسة الأم قبل 23 من كل شهر<sup>1</sup>.

- نتائج القرارات: شهادة الانتداب، شهادة نقل من وظيفة إلى أخرى؛
- إعطاء سند العطلة السنوية.

و الملحق رقم 6 يوضح مخرجات برنامج GRH

❖ **التغذية العكسية:** و هي بيانات أو معلومات حول أداء النماذج، و تقييم النتائج ثم العودة إلى المدخلات في حالة وجود تغيرات في أي جزء من المعلومات حتى يتم تعظيم و تحسين القيمة المضافة للمعلومات.

و من خلال كل ما سبق فقد تم إعطاء صورة عامة عن نظام المعلومات الموارد البشرية في مقاطعة الوقود و الذي يعتبر قاعدة مغذية لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية لأنها تزودها بكل المعلومات اللازمة بهدف إعداد المؤشرات الضرورية في عملية تسيير الموارد البشرية، و نتطرق فيما يلي إلى لوحة القيادة الاجتماعية للمقاطعة.

### 3-2-2 لوحة القيادة الاجتماعية

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة تسييرية تسمح بإعداد مجموعة من المؤشرات الاجتماعية، و التي توفر المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير الموارد البشرية، حيث تكون دعامة إضافية لتزويد المؤسسة بالمعلومات الاجتماعية و التي تساهم في القيادة الاجتماعية للمورد البشري، و قد تم اعتماده في المقاطعة بالأمر رقم: DEP/N 290/09 الصادر عن مديريةية الموارد البشرية للمؤسسة الأم ، حيث ألزمت مصلحة الموارد البشرية بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالعمالة الدائمة و المؤقتة، حركة العمالة

<sup>1</sup> -Circulaire N°2764 DEN° : 234/09

والبطالة الجزئية، ويجب إرسالها إلى المؤسسة الأم قبل اليوم الخامس من الشهر الحالي ( N ) و هذا بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بالشهر ( N-1 ).

### 3-2-2-1 مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المقاطعة

و تمر بالمراحل التالية:

- ✓ تحديد أهداف إعداد لوحة القيادة الاجتماعية؛
  - ✓ البحث و اختيار المؤشرات التي تعكس الأهداف المحددة مسبقا؛
  - ✓ ترجمة المؤشرات في شكل نسب و معدلات؛
  - ✓ حساب الانحرافات و القيام بالإجراءات التصحيحية.
- و تعتمد المقاطعة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية على الأنواع التالية:
- ✓ لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري: في كل من العمالة، حركية العمالة، البطالة الجزئية ونشاط التكوين؛
  - ✓ لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر ثلاثي: كتلة الاجرية؛
  - ✓ لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر سداسي: التكوين، مخطط التكوين؛
  - ✓ لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر سنوي: و عادة ما يتم إدماجها في الميزانية الاجتماعية في نهاية السنة حيث يتم دراسة كل المؤشرات الاجتماعية و مقارنتها بالسنتين السابقتين و فيما يلي بعض نماذج لوحة القيادة الاجتماعية المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية.

### 3-2-2-2 لوحة القيادة الاجتماعية للعمالة

تطلق مديريةية الموارد البشرية على لوحة القيادة الاجتماعية مصطلح: Flash mensuel و الذي يتم إرساله إلى المؤسسة الأم في اليوم الخامس من الشهر و يتم إعداده كما يلي:

- ❖ **تحديد الأهداف:** إن الهدف من إعداد لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالعمالة هو إعداد مخطط التسيير التنبؤي للعمالة، حيث تعتبر قاعدة أساسية للقيام بتوفير مناصب الشغل و التحكم في عدد العمالة و تقوم باختيار لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية بتواتر شهري.

#### ❖ اختيار المؤشرات:

➤ العمالة الدائمة: و يتم اختيار المؤشرات التالية:

- ✓ عدد العمالة الدائمة للشهر N حسب الجنس و الصنف المهني؛
- ✓ عدد العمالة الدائمة للشهر N-1 حسب الجنس و الصنف المهني؛
- ✓ حركية الدخول للمؤسسة؛
- ✓ حركية الخروج من المؤسسة؛

✓ البطالة الجزئية في العمالة الدائمة و توزيعها حسب النوع؛

✓ عدد العمالة الموظفة.

❖ لوحة القيادة الاجتماعية للعمالة الدائمة لشهر جانفي 2010 يتم إعدادها كمايلي:

جدول رقم (3، 3) لوحة القيادة الاجتماعية للعمالة الدائمة لشهر جانفي 2010

إجمالي	إجمالي		عون تنفيذ			عون تحكم			الإطار			الإطار سامي			المؤشر
	نساء	رجال	إجمالي	نساء	رجال	إجمالي	نساء	رجال	إجمالي	نساء	رجال	إجمالي	نساء	رجال	
374	41	333	118	7	111	146	12	134	107	22	85	3	0	3	العمالة جانفي 2010
373	41	332	116	7	109	148	12	136	106	22	84	3	0	3	العمالة ديسمبر 2009
1	0	1	2	0	2	-2	0	-2	1	0	1	0	0	0	الانحراف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

❖ لوحة القيادة الاجتماعية لحركية العمالة الدائمة لشهر جانفي 2010

تهتم لوحة القيادة الاجتماعية لحركية العمالة بمايلي:

➤ دخول العمالة:

جدول رقم (3، 4) لوحة القيادة الاجتماعية لدخول العمالة الدائمة لشهر جانفي 2010

الإجمالي	عون التنفيذ	عون التحكم	الإطار	الاطار السامي	المؤشر
2	0	0	2	0	توظيف
0	0	0	0	0	تحويل داخل المقاطعة
0	0	0	0	0	تحويل خارجي
0	0	0	0	0	تحويل خارج النشاط
0	0	0	0	0	ترقية داخل الأصناف المهنية
0	0	0	0	0	التنزيل
0	0	0	0	0	إعادة إدماج
4	4	0	0	0	تغيير عقد العمل
6	4	0	2	0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تعتبر حركية دخول العمالة الدائمة لمؤسسة نפטال مقاطعة الوقود ضعيفة نسبياً، حيث بلغ إجمالي دخول العمالة الدائمة 6 عمال لشهر جانفي 2010، و يرجع سبب ذلك تغيير نمط التوظيف الدائم بالتوظيف المؤقت الذي يتماشى و سياسة المؤسسة.

### ➤ خروج العمالة

#### جدول رقم (3، 5) لوحة القيادة الاجتماعية لخروج العمالة الدائمة لشهر جانفي 2010

المؤشرات	الإطار السامي	الإطار	عون تحكم	عون تنفيذ	إجمالي
استقالة	0	0	0	0	0
تحويل داخل المؤسسة	0	0	0	0	0
تحويل خارج المؤسسة	0	0	0	0	0
تحويل خارج النشاط	0	0	0	0	0
الترقية	0	0	0	0	0
تنزيل	0	0	0	0	0
التسريح	0	0	0	0	0
الوفاة	0	0	0	0	0
تقاعد القانوني	0	0	1	2	3
تقاعد الإختياري	0	1	1	0	2
المجموع					5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

بعد عرض مؤشرات دخول و خروج العمالة الدائمة يتم لحساب الانحراف بينها أي حساب الرصيد:

/	الإطار السامي	الإطار	عون التحكم	عون تنفيذ	الإجمالي
دخول العمالة	0	2	0	4	6
خروج العمالة	0	1	2	2	5
الانحراف	0	1	-2	2	1

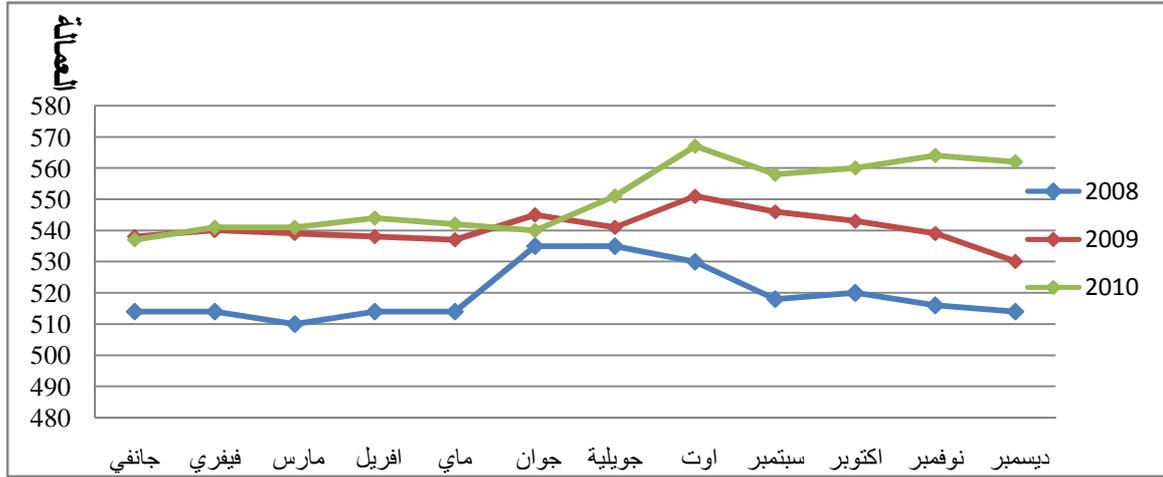
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

و تقوم المؤسسة بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية للعمالة المؤقتة بنفس الطريقة ثم تقوم بإدماجها في لوحة القيادة بالتواتر السنوي، ثم يتم عرضها فيمايلي:

### عرض لوحة القيادة الاجتماعية للعمالة لغرض تطور العمالة داخل المقاطعة

نعتد على المنحنى كعرض بياني للوحة القيادة الاجتماعية، ثم نقوم بتحليل لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالعمالة لإعطاء نظرة كمية و إمكانية تقييم السياسات الاجتماعية الخاصة بالعمالة.

الشكل ( 3 ، 11 ) منحنى تطور إجمالي عدد العمالة للسنوات 2008\_2009\_2010



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### 3-2-2-3 لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالتكوين

تهتم مقاطعة الوقود بتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية يعود على المؤسسة فيما بعد في شكل زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة... و يمر إعداد لوحة قيادة التكوين بالمراحل التالية:

❖ **تحديد الأهداف:** و يمكن أن نذكر منها:

- ✓ تحقيق ميزانية التكوين و المقررة من قبل مسؤولي وظيفة الموارد البشرية؛
- ✓ التحكم في تكاليف التكوين من خلال مقارنتها مع الكتلة الاجرية؛
- ✓ المتابعة الشهرية لنشاطات التكوين.

❖ **اختيار المؤشرات:**

- ✓ عدد المكونين حسب الجنس و الصنف المهني؛
- ✓ عدد ساعات التكوين؛
- ✓ تكاليف و أجور المكونين؛
- ✓ أنواع التكوين المعتمد: قصيرة المدة أو طويلة المدة، عقود التمهين؛
- ✓ مؤشر عدد العمالة/ الساعات = عدد العمالة × حجم الساعي للتكوين، و يمكن حسابه أيضا

بالأيام.

$$\checkmark \text{ مؤشر عدد العمالة / الشهر} = \frac{\text{عدد العمالة} \times \text{الحجم الساعي}}{120 \text{ سا}}$$

و يحدد الحجم الساعي للتكوين حسب المدة الحقيقية: 6 ساعات في اليوم و منه مدة أسبوع من التكوين = 5 أيام و منه الحجم الساعي 30 سا/ الأسبوع.

### 3-2-2-1 أنواع لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين

❖ التواتر الشهري: مخطط التكوين الشهري و الجدول التالي يوضح لوحة قيادة اجتماعية للتكوين لشهر

جانفي 2010

### جدول رقم (3، 6) لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين لشهر جانفي 2010

مدة التكوين	تكاليف التكوين 1000 دج						العمالة المكونة جانفي 2010						نشاط التكوين	
	العمالة/سا	المدة بالأيام	إجمالي	تذاكر	التكفل التام	الأجر التكوين	بداغوجية	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
								نساء	رجال	نساء	رجال	نساء		رجال
30	5	71	6	28	10	28				1				هندسة تطبيق HSE
6	1	18	0	2	14	2						4		قانون المهني للنساء
30	5	80	6	28	18	28							1	حماية من أشعة كاتودية 2008
54	9	219	72	61	36	50	5			2				حماية SBP
6	1	16	6	3	4	4						1		القانون البيئي PGS
108	18	79	0	7	65	7						2	4	نظام محاسبي المالي الجديد و معايير IFRS
60	10	44	0	4	36	4			1				1	رسكلة في التثبيت
6	1	6	0	1	4	1						1		رسكلة برنامج NAFTA COM
300	50	532	90	134	186	122	4	0	1	3	8	6		إجمالي

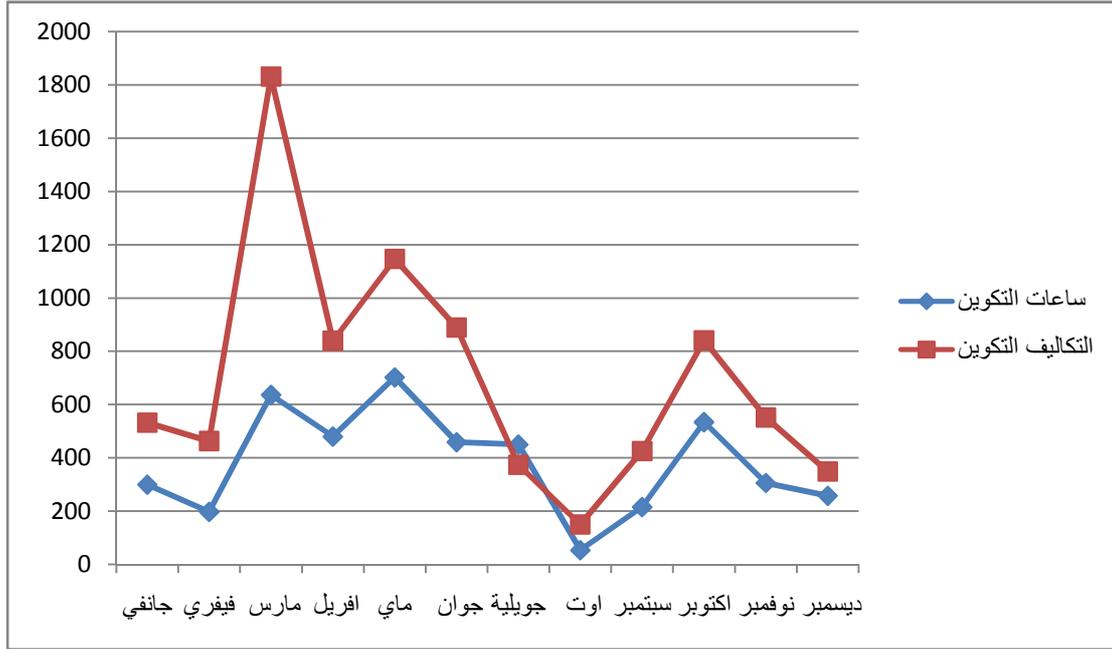
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال هذه اللوحة يتم متابعة التكاليف الشهرية للتكوين، وكذلك عدد العمالة المكونة ثم يتم جمع اللوحات الاجتماعية للتكوين و يتم عرضها في الميزانية السنوية.

#### ❖ عرض لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين

و نستخدم المنحنى لعرض لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين و لمتابعة تطور تكاليف التكوين و عدد ساعاته لمدة 12 شهر و الخاصة بسنة 2010.

الشكل ( 3 ، 12 ) منحنى عرض لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين سنة 2010



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

➤ التواتر بالسداسي: تقوم المقاطعة بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية للتكوين بتواتر سداسي لكل من

التكوين عن طريق التمهين أو التكوين المهني المتخصص:

✓ تمهين: يتم متابعة تكاليف التمهين كما يلي:

➤ عدد المتهين: هي الموارد البشرية التي ترتبط بعقد التمهين مع المؤسسة و تكون تابعة لمراكز و

معاهد التكوين المهني، و الجدول التالي يعرض لوحة القيادة الاجتماعية السداسية للتمهين

**جدول رقم (3، 7) لوحة القيادة الاجتماعية السداسية للتمهين لسنة 2010.**

عدد العمالة جوان 2010	عدد التمهنيين القانوني	التمهين			الإجمالي	الانحراف	الكتلة الاجرية للفترة	1% من الكتلة الاجرية
		مستوى 3-1	مستوى 4	مستوى 5				
563	29	25	5	9	39	10	19538959	1953860

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

➤ **تكاليف التمهين:** و الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (3، 8) لوحة القيادة الاجتماعية السداسية تكاليف التمهين لسنة 2010**

الكتلة الاجرية الموجهة للتكوين	التكاليف الحقيقية للتمهين		إجمالي التكاليف	الانحراف	المعدل الحقيقي
	الأجر المنحة	تكاليف أخرى			
1953860	236649	1156600	1393247	-560613	0.71%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تبرز لوحة القيادة الاجتماعية للتمهين أن الانحراف بين التكاليف الحقيقية للتمهين و المبلغ المخصص له من الكتلة الاجرية كان (-560613) أي بنسبة 0.71% رغم زيادة عدد المتهنين عن العدد القانوني أي يمكن للمقاطعة أن تزيد المتهنين فيما تسمح به الميزانية المخصصة له.

نستخلص من خلال ما سبق أن لوحة القيادة الاجتماعية: تمثل نظام قيادة للموارد البشرية في مقاطعة الوقود لاحتوائها على مجموعة من المؤشرات الاجتماعية و التي تحتوي على مصادر المعلومات التي توفر للإدارة العليا القرارات المناسبة. فيما يلي سيتم معرفة كيفية ربط نظام المعلومات للموارد البشرية و لوحة القيادة الاجتماعية في إعداد الميزانية الاجتماعية.

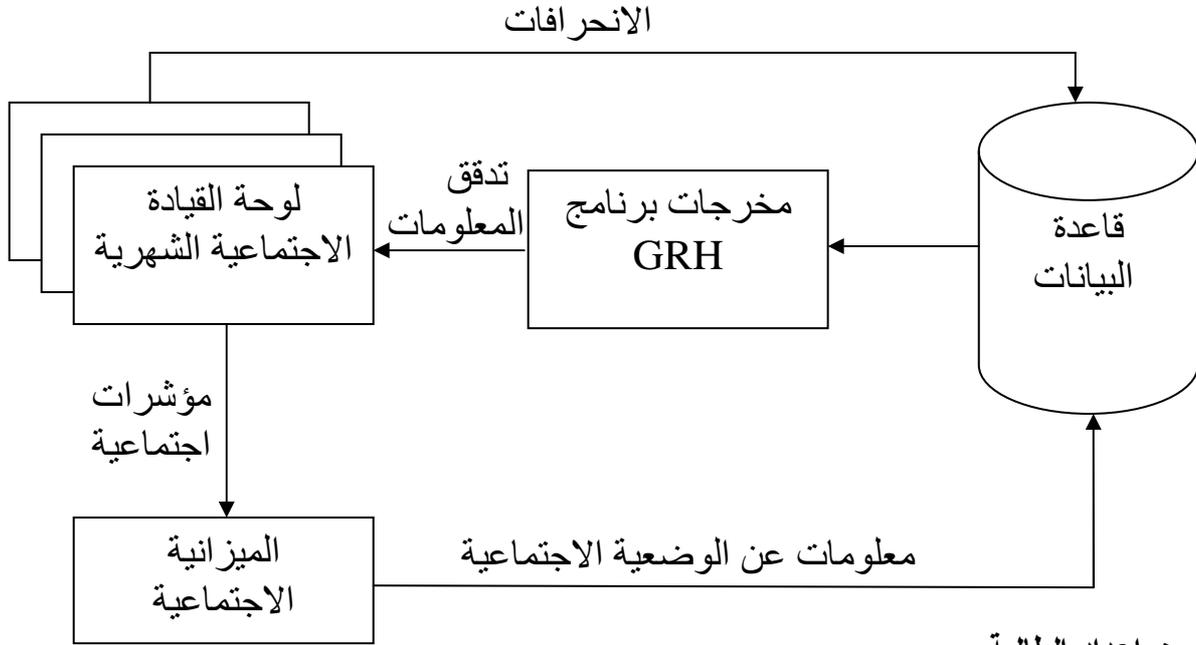
**3-2-2-4 ربط لوحة القيادة الاجتماعية بإعداد الميزانية الاجتماعية**

يساهم نظام المعلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية من خلال توفيره للمعلومات الضرورية ليتسنى لمديرية الموارد البشرية الاختيار و استغلال المؤشرات الاجتماعية، حيث يتوقف جودة وحدة القيادة و الميزانية الاجتماعية على جودة نظام المعلومات باعتبارها الجزء الظاهر منه في المقاطعة.

يتم استغلال مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وخاصة مخرجات برنامج GRH في جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة تسيير الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التكوين...) ثم عرضها في شكل مؤشرات

اجتماعية، والتي تجمع في لوحة القيادة الاجتماعية الشهرية، والتي تمثل قاعدة أساسية في إعداد الميزانية الاجتماعية، والشكل التالي يبرز ذلك:

الشكل ( 3 ، 13 ) ربط لوحة القيادة الاجتماعية بإعداد الميزانية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة

يعبر هذا الشكل عن دور قاعدة البيانات و نظام معلومات الموارد البشرية في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية و التي بدورها تزود الميزانية الاجتماعية بكل المعلومات الرقمية و المؤشرات الاجتماعية، و التي تعطي صورة عامة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة.

### 3-2-3 مسارات إعداد الميزانية الاجتماعية

لإعداد الميزانية الاجتماعية في مقاطعة الوقود يتم جمع المعلومات من مختلف المديریات و المصالح.

❖ استقبال المعلومات:

➤ **المساهمون:** كل المعلومات و المؤشرات الاجتماعية التي تحتويها الميزانية الاجتماعية مأخوذة من المديریات التالية:

✓ **مصلحة تسيير الأفراد:** كل المعلومات المتعلقة بالعمالة توزع حسب الفرع، السن، الصنف المهني الدرجة، الأقدمية، الحركية، وقت العمل، المسارات المهنية، العطل السنوية.

✓ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** وتوفر معلومات حول التسيير التنبؤي للعمالة وحساب الانحرافات بالإضافة على معلومات التكوين (حجم وطبيعة التكوين، ساعات التكوين....)، والغياب (ساعات الغياب، تصنيف الغياب حسب السبب).

✓ **مصلحة تسيير الأجور:** وتوفر معلومات حول متغيرات الأجر، الكتلة الأجرية، الساعات الإضافية.

- ✓ **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** وتزود الميزانية الاجتماعية بمعلومات عن المزايا الاجتماعية، منح التقاعد الاختياري أو القانوني، منح الشيخوخة، تكاليف الخدمات الاجتماعية.
- كما تقوم خلية الصحة والسلامة المهنية بتوفير معلومات عن الحوادث المهنية، لجنة الصحة و السلامة المهنية، عدد الأيام المفقودة جراء حوادث العمل والنقل.....
- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** معلومات عن الإطعام والنقل.
- ✓ **مصلحة المحاسبة والمالية:** معلومات محاسبية عن الأجور، الساعات الإضافية، التكاليف الاجتماعية، رقم الأعمال.
- **جمع المعلومات:** في هذه المرحلة يتم تحديد مؤشرات الميزانية الاجتماعية، وتعتمد في جمع المعلومات على قاعدة البيانات ونظام المعلومات الموارد البشرية، ولوحات القيادة الاجتماعية الخاصة بالعمالة، التكوين، الغياب، حوادث العمل.
- **المؤشرات الميزانية الاجتماعية:** وهي تعبر عن أدوات القياس التي تسمح بتقديم الواقع الحقيقي في فترة زمنية معينة في شكل كمي أو نوعي حيث تحدد مديرية الموارد البشرية المؤشرات حسب عناصر الميزانية الاجتماعية المراد تحضيرها و يتم تفصيل ذلك فيما بعد.
- **عرض الميزانية الاجتماعية:** لثلاث سنوات 2008-2009-2010.
- من الملاحظ أن الميزانية الاجتماعية المقاطعة يتم تخزينها و ارسالها إلى مديرية الموارد البشرية في المؤسسة الأم ليتم ضمها مع مختلف ميزانيات الفروع الأخرى.
- **المدة:** يقوم المسئول عن إعداد الميزانية الاجتماعية بتجهيز نسختين من الميزانية الاجتماعية في نهاية كل سنة، فالأولى يتم إرسالها إلى المؤسسة الأم قبل شهر مارس من السنة المقبلة، أما الثانية فيحتفظ بها في المقاطعة وذلك للقيام بتحليل المؤشرات الجماعية ومقارنتها بالحالتين السابقتين.

### 3-2-3-1 تحضير مؤشرات الميزانية الاجتماعية

#### ❖ المؤشرات الاجتماعية

تتكون الميزانية الاجتماعية من مجموعة من المؤشرات منها ما تقيس أهداف نوعية وأخرى كمية تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة داخل المقاطعة، وتعتبر المؤشرات الاجتماعية عناصر قابلة للملاحظة وتتميز بما يلي:

- ✓ وضع الأهداف؛
- ✓ قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛
- ✓ ملاحظة النتائج؛
- ✓ تقديم رؤية مستقبلية؛

✓ مقارنة النتائج مع السنوات السابقة أو المعطيات الخارجية؛

✓ إعداد العلاقات القائمة على أساس "سبب/أثر" بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

#### ❖ طبيعة مؤشرات الميزانية الاجتماعية

يتم التعبير عن المعلومات المحتواة في الميزانية الاجتماعية بطرق متعددة ونذكر منها:

✓ **المؤشرات الاسمية:** تأخذ شكل قيم مطلقة، عدد الوحدات، وهي الأكثر استعمالاً في الميزانية

الاجتماعية، حيث يمثل الأشخاص وحدات للقياس في 11 حالة، وتمثل الأيام حالة واحدة، وتمثل النقود أيضاً حالة واحدة.

✓ **المؤشرات التسلسلية:** والخاصة بتصنيف العناصر.

✓ **المقاييس الإحصائية:** و استخدام مقياس النزعة المركزية و خاصة الوسط الحسابي أو الوسيط

حيث يتم استخدام الوسط الحسابي في:

- معدل إنجاز برامج التكوين؛

- متوسط العمالة المؤقتة.

➤ **المؤشرات النسبية:** والتي تقيس المتغيرات بين عنصرين ويمكن أن تكون نسبة مئوية، نسب

نموذجية، النسب و تحتوي الميزانية الاجتماعية على المعدلات (النسب) كما يلي:

- معدل الغياب؛

- معدلات الأجور؛

- النسبة المئوية للعمال الذين تتعلق رواتبهم جزئياً أو كلياً بالمرودود؛

- النسبة المئوية للعمال المأجورين على أساس ساعات العمل المعلنة.

➤ **المؤشرات الثنائية:** نعم/لا: لا يستخدم هذا المؤشر إلا في حالة غياب المعطيات القابلة للقياس

مثل: السؤال المتعلق ببنى التشاور؟ في حالة نعم يجب تحديدها.

#### 3-2-3 حساب مؤشرات الميزانية الاجتماعية

تقوم مديرية الموارد البشرية بمقاطعة الوقود بحساب المؤشرات الاجتماعية لإعداد الميزانية الاجتماعية بعد تجميعها لمعلومات من مختلف المصالح المقاطعة و تشمل هذه المؤشرات على:

✓ مؤشرات الهيكل؛

✓ المؤشرات التنظيمية؛

✓ مؤشرات التوظيف؛

✓ مؤشرات التكوين؛

✓ مؤشرات الأجور؛

✓ مؤشرات المناخ الاجتماعي.

❖ مؤشرات الهيكل: و تحسب كما يلي:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{الاطارات}}{\text{إجمالي العمالة}}$$

$$\text{معدل التأهيل} = \frac{\text{أعوان التحكم}}{\text{إجمالي العمالة}}$$

تسمح مؤشرات الهيكل بقياس ثقل التأطير في المقاطعة.

❖ المؤشرات التنظيمية: و تحسب كما يلي:

$$\text{معدل 1} = \frac{\text{إجمالي مناصب العمل الوظيفية}}{\text{العمالة الفعلية}}$$

$$\text{معدل 2} = \frac{\text{عدد العمالة حسب مناصب العمل الوظيفية}}{\text{العمالة الفعلية}}$$

❖ مؤشرات التوظيف:

$$\text{معدل تطور العمالة} = \frac{\text{العمالة } N+1 - \text{العمالة } N}{\text{العمالة } N}$$

$$\text{معدل تجديد العمالة} = \frac{\text{دخول العمالة } N}{\text{خروج العمالة } N}$$

❖ مؤشرات التكوين:

تضم نسب قياس تطور سياسة التكوين داخل المقاطعة و هي:

➤ نسبة الحصة من الكتلة الأجرية الموجهة للتكوين:

$$\% = \frac{\text{تكاليف أنشطة التكوين (التكاليف الاجمالية)}}{\text{الكتلة الأجرية}} = R_1$$

➤ نسبة قياس مجهود التكوين:

$$R_2 = \text{فرد/شهر} = \frac{\text{العمالة} \times \text{مدة التكوين في اليوم}}{22}$$

➤ نسبة قياس أنشطة التكوين القاعدية مقارنة بأنشطة الدعم الإداري

$$\frac{\text{أنشطة التكوين القاعدية}}{\text{أنشطة التكوين للمهام الدعم الإداري}} = R_3$$

➤ نسبة المشاركة في أنشطة التكوين

$$\frac{\text{العمالة المكونة في سنة N}}{\text{العمالة الدائمة}} = R_4$$

$$\frac{\text{العمالة المكونة في سنة N}}{\text{إجمالي عدد العمالة}} = R_5$$

➤ معدل تحقق مخطط التكوين: (مقارنة التنبؤات بالتكوين الحقيقي).

$$\frac{\text{العمالة المكونة في سنة N}}{\text{تنبؤ العمالة سنة N}} = R_6$$

$$\frac{\text{تكاليف أنشطة التكوين سنة N}}{\text{أنشطة التكوين سنة N}} = R_7$$

➤ معدل تحقق أنشطة التكوين مقارنة بسنة N-1

$$\% = \frac{\text{العمالة المكونة في سنة N}}{\text{العمالة المكونة سنة N-1}} = R_8$$

$$\% = \frac{\text{تكاليف التكوين سنة N}}{\text{تكاليف التكوين سنة N-1}} = R_9$$

❖ مؤشرات الأجور:

➤ حساب الكتلة الأجرية:

$$\frac{\text{الكتلة الأجرية N+1} - \text{الكتلة الأجرية N}}{\text{الكتلة الأجرية N}} = \checkmark \text{ تطور الكتلة الأجرية}$$

و نلاحظ أن مؤشرات الأجور المعتمدة في مقاطعة الوقود، قليلة بالمقارنة مع مؤشرات الأجور في الميزانية الاجتماعية، التي تم التطرق لها في الجانب النظري، لذا ارتأينا حساب مؤشرات الأجور التي لم تتطرق لها مديرية الموارد البشرية و نذكر منها:

$$\checkmark \text{ معدل الأجور} = \frac{\text{الكتلة الأجرية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

$$\checkmark \text{ المتوسط الشهري للأجور} = \frac{\text{الكتلة الأجرية السنوية}}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}}$$

- ✓ العلاقة بين متوسط اجر الإطارات و متوسط أجر أعوان التنفيذ.
- ✓ معدل 10 أجور الأكثر ارتفاع.

#### ❖ مؤشرات المناخ الاجتماعي:

يتم تحديد المناخ الاجتماعي انطلاقا من المؤشرات التالية:

➤ مؤشرات حركية العمالة (دوران العمل): و تضم المؤشرات التالية:

$$\checkmark \text{ دوران العمل الداخلي} = \frac{\text{إجمالي حركات النقل التحويل}}{\text{إجمالي العمالة}}$$

$$\checkmark \text{ دوران العمل الخام} = \frac{\text{عدد التقاعد، الانتقالات، التسريح، الوفاة}}{\text{إجمالي العمالة}}$$

➤ مؤشرات الغياب:

$$\checkmark \text{ معدل الغياب} = \frac{\text{ساعات الغياب}}{\text{الساعات النظرية للعمل}} \times 100$$

➤ توزيع الغياب حسب السبب:

✓ غياب طويل الأجل(عطل مرضية طويلة الأجل)؛

✓ غياب المبرر؛

✓ غياب الغير المبرر؛

✓ التأخير؛

✓ الغياب بسبب الإحالة عل الاستيداع.

➤ مؤشرات الصحة والسلامة المهنية: و تحسب مصلحة الأمن الصناعي مع مصلحة الخدمات

الاجتماعية مؤشرات الصحة و السلامة المهنية كل شهر والمؤشرات هي:

$$\checkmark \text{ معدل تواتر حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل مع توقف العمل}}{\text{عدد الساعات العمل النظرية}} \times 1000.000$$

$$\checkmark \text{ معدل خطورة حوادث العمل} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد الساعات العمل النظرية}} \times 1000$$

وتعرض هذه المؤشرات في شكل:

➤ أعمدة بيانية؛

➤ دوائر نسبية؛

➤ أعمدة تكرارية.

### 3-3-2-3 تقديم الميزانية الاجتماعية

بعد حساب المؤشرات الاجتماعية يتم تقديم الميزانية الاجتماعية للسنوات 2008-2009-2010، و الجدول التالي يبرز ذلك.

#### جدول رقم (3، 9) عرض الميزانية الاجتماعية للسنوات 2008-2009-2010

##### العمالة

الرمز	المتغير	2008	2009	2010
1.1	العمالة			
1.1.1	العمالة الإجمالية	514	350	562
2.1.1	العمالة ذات عقد عمل غير محدد المدة	395	373	393
3.1.1	العمالة ذات عقد عمل محدد المدة	119	157	169
4.1.1	متوسط الشهري للعمالة	520	540	550
5.1.1	توزيع العمالة حسب الجنس			
	الرجال	467	484	515
	النساء	47	46	47
6.1.1	توزيع العمالة حسب العمر			
	أقل من 25 سنة	7	10	18
	من 25_30 سنة	30	35	30
	من 30_35 سنة	88	95	90
	من 35_40 سنة	93	107	122
	من 40_45 سنة	60	75	80
	من 45_50 سنة	99	98	102
	من 50_55 سنة	91	80	84
	55 فأكثر	46	30	36
7.1.1	توزيع العمالة حسب الأقدمية			
	أقل من 5 سنة	109	118	126
	من 5_10 سنة	104	108	115
	من 10_15 سنة	91	113	139
	من 15_20 سنة	22	25	43
	من 20_25 سنة	74	70	83
	من 25_30 سنة	103	88	45
	من 30_35 سنة	11	8	11
8.1.1	توزيع العمالة حسب الجنسية			

562	530	514	وطني	
0	0	0	أجنبي	
			توزيع العمالة حسب هيكل التأهيل	9.1.1
31	29	17	مهندسين	
40	34	37	حاملي شهادة ليسانس	
29	23	27	حاملي شهادة تقني سامي	
126	129	118	المستوى ثانوي	
198	181	171	المستوى المتوسط	
138	134	144	المستوى الابتدائي	
			<b>العمالة الخارجية</b>	<b>2.1</b>
26	32	34	عدد المتدربين	1.2.1
167	153	130	متوسط الشهري للعمالة المؤقتة	2.2.1
259,7	253,36	260	متوسط مدة عقود العمل المؤقتة	3.2.1
			<b>التوظيف خلال السنة الحالية</b>	<b>3.1</b>
			عدد التوظيف حسب	1.3.1
23	7	14	عقد غير محدد المدة	
57	33	23	عقد محدد المدة	
7	5	1	عدد العمالة الموظف أقل من 25 سنة	2.3.1
			<b>خروج العمالة</b>	<b>4.1</b>
			إجمالي خروج العمالة	1.4.1
1	1	0	عدد لاستقالات	
0	0	0	عدد حالات التسريح لأسباب اقتصادية	
19	36	27	عدد حالات نهاية عقود العمل محددة المدة	
1	1	1	عدد حالات الانتداب في مؤسسات أخرى	
7	0	3	عدد حالات التقاعد الاختياري	
4	11	4	عدد حالات التقاعد القانوني	
0	15	0	عدد حالات الوفيات	
0	1	9	فسخ عقود العمل	
7	0	0	تغيير عقد العمل محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة	
11	2	1	النقل داخل المقاطعة	
5	3	0	النقل خارج النشاط	
			<b>الترقية</b>	<b>5.1</b>
21	41	11	الترقية مع تغيير الصنف المهني	1.5.1
23	27	15	الترقية بدون تغيير الصنف المهني	2.5.1

6.1	البطالة			
1.6.1	عدد العمالة في حالة بطالة جزئية	468	545	349
	الأمراض طويلة الأجل	19	14	12
	توقف العمل	111	139	117
	الانتداب بالأجر	2	2	1
	التكوين	129	146	91
	الأمومة	3	5	5
	الإحالة على لاستيداع	0	1	0
	الغياب والتأخر	204	238	123
2.6.1	إجمالي ساعات البطالة الجزئية	6925,02	4787,29	8096
7.1	العمالة ذات الاحتياجات الخاصة			
1.7.1	عدد العمالة ذات الاحتياجات الخاصة	12	12	12
2.7.1	عدد الإعاقات الناجمة عن حوادث العمل داخل المؤسسة	0	0	0
8.1	الغياب			
1.8.1	عدد أيام الغياب	364,64	771	2429
2.8.1	عدد أيام النظرية للعمل	912864	117660	124764
3.8.1	عدد أيام الغياب بسبب المرض	235	282	892
4.8.1	عدد أيام الغياب بسبب حوادث العمل و النقل و الأمراض المهنية	224	115	118
5.8.1	عدد أيام الغياب بسبب عطل الأمومة	86,64	324	544
6.8.1	عدد أيام الغياب لأسباب أخرى	24	50	875

### الأجور والأعباء الملحقة

الرمز	المتغير	2008	2009	2010
1.2	مبلغ الأجور			
1.1.2	الكتلة الأجرية السنوية	369281887	360444036	374 818 917
2.1.2	المتوسط الشهري للأجور	59268,68	55584,67	56 707,47
3.1.2	شبكة الأجور			
2.2	سلم الأجور			
1.2.2	العلاقة بين متوسط أجر الإطارات و متوسط أجر أعوان التنفيذ	1,73	1,79	1,82

2,85	2,57	2,46	العلاقة بين متوسط أجر 10 % من العمالة الأعلى أجرا و 10% الأقل أجرا	2.2.2
5397348	4619184	4327116	معدل 10 أجور الأكثر ارتفاعا	3.2.2
			<b>الأعباء الملحقة</b>	<b>3.2</b>
0	0	0	المبالغ المدفوعة للعمالة المنتدبة في المؤسسات الأخرى	1.3.2
0	0	0	الأعباء الأجرية الإجمالية	4.2
16,24	19,48	11	أعباء لموارد البشرية/رقم الأعمال	1.4.2
			<b>المساهمات المالية</b>	<b>5.2</b>
0	0	0	إجمالي مبلغ المساهمة	1.5.2
0	0	0	معدل مبلغ المساهمة للعامل المستفيد	2.5.2

### ظروف الصحة و السلامة المهنية

الرمز	المتغير	2008	2009	2010
<b>1.3</b>	<b>حوادث العمل و النقل</b>			
1.1.3	معدل تكرار حوادث العمل	10,88	4,31	3,33
	عدد حوادث المؤدية لتوقف العمل	10	7	6
	عدد ساعات العمل	918548,71	1624151	1 800 016
2.1.3	معدل درجة خطورة حوادث العمل	5,60	3,65	2,55
	عدد الأيام المفقودة	5146,65	5935,27	4 584,74
	عدد ساعات العمل	918548,71	1624151	1 800 016
3.1.3	عدد الإعاقات الدائمة			
4.1.3	عدد الحوادث المميتة			
5.1.3	عدد حوادث النقل المؤدية لتوقف العمل			
6.1.3	عدد حوادث العمل للعمالة المؤقتة		2	
7.1.3	معدل اقتطاع الضمان الاجتماعي			
8.1.3	توزيع الحوادث حسب العنصر المادي	10	7	6
	عدد الحوادث المرتبطة بمخاطر كبيرة	1	1	2
	عدد حوادث السقوط	5	0	1
	عدد الحوادث المرتبطة بالألات	1	1	2
	عدد حوادث الحركة	3	2	0

1	1	0	عدد حوادث المرتبطة بالمواد و الكتل	
0	2	0	حالات أخرى	
			<b>2.3 الأمراض المهنية</b>	
			عدد أسماء الأمراض المهنية المصرح بها للضمان الاجتماعي	1.2.3
			عدد العمالة المصابة بمرض مهني	2.2.3
			عدد تصريحات أرباب العمل عن إجراءات العمل المؤدية للأمراض مهنية	3.2.3
			<b>3.3 لجنة الصحة و السلامة المهنية</b>	
4	4	4	عدد اجتماعات لجنة الصحة و السلامة المهنية	1.3.3
			<b>النفقات المتعلقة بالسلامة المهنية</b>	4.3
72	58	39	عدد العمالة المكونة في السلامة المهنية	1.4.3
2 345 876	2246312	1967458	نفقات السلامة المهنية	2.4.3

#### ظروف أخرى للعمل

الرمز	المتغير	2008	2009	2010
<b>1.4</b>	<b>مدة و إدارة وقت العمل</b>			
1.1.4	متوسط ساعات العمل الأسبوعية المقررة	40	40	40
2.1.4	عدد العمالة المستفيدة من الاستراحات المدفوعة			
	من خلال نظام رسمي	130	145	164
	من خلال نظام تعاقدى			
3.1.4	عدد العمالة المستفيدة من نظام الساعات الفردية			
4.1.4	عدد العمالة ذات وقت عمل جزئي			
5.1.4	عدد العمالة المستفيدة من استراحة يومين متتابعين	87	98	120
6.1.4	عدد أيام العطل مدفوعة الأجر	9	9	9
<b>2.4</b>	<b>تنظيم و محتوى العمل</b>			
1.2.4	العمالة العاملة بالتناوب (فرق العمل )			
	فرق العمل 3×8	87	161	112
	فرق العمل 2×8	86	40	54
	فرق العمل 2×12	56	43	51

			الظروف الفيزيائية للعمل	3.4
101	106	112	عدد العمالة المعرضة بطريقة عادية و نظامية إلى حوادث العمل	1.3.4
			عدد العمالة المعرضة للحرارة	2.3.4
			تغيير تنظيم العمل	4.4
			تجارب تحسين ظروف العمل	1.4.4
			تكاليف تحسين ظروف العمل	2.4.4
			مبلغ المتعلق بتحسين ظروف العمل	3.4.4
			طب العمل	5.4
821	599	582	عدد الكشوفات الطبية	1.5.4
36	18	15	عدد الكشوفات الطبية التكميلية	2.5.4

#### التكوين

الرمز	المتغير	2008	2009	2010
1.5	التكوين المهني المتواصل			
1.1.5	نسبة الكتلة الأجرية الموجهة للتكوين %	1,99	1,99	1,73
2.1.5	المبلغ المخصص للتكوين	3488150	3902526	23094000
3.1.5	عدد المكونين	96	107	129
4.1.5	عدد ساعات التكوين	2694	3698	2364
5.1.5	توزيع التكوين حسب النوع			
	التكوين المهني المتخصص	19	12	13
	زيادة الكفاءة	11	9	9
	إعادة التأهيل	4	5	6
2.5	عطل التكوين			
1.2.5	عدد العمالة المستفيدة من عطل تكوين مدفوعة الأجر	96	82	91
2.2.5	عدد العمالة المستفيدة من عطل تكوين غير مدفوعة الأجر	0	25	38
3.5	التمهين	0	0	0
1.3.5	عدد عقود التمهين المبرمة في السنة	28	30	39

#### العلاقات المهنية

الرمز	المتغير	2008	2009	2010
1.6	ممثلي العمالة			
1.1.6	لجنة المؤسسة			
2.1.6	عدد ممثلي العمالة	0	0	0
3.1.6	عدد ممثلي المنظمة النقابية	5	5	5

0	0	0	المشاركة في انتخابات ممثلي العمالة	4.1.6
70	70	70	المشاركة في انتخابات ممثلي المنظمة النقابية %	5.1.6
			عدد الاجتماعات	5.1.6
			مع ممثلي العمالة	
12	12	12	مع ممثلي المنظمة النقابية	
			<b>الإعلام و الإتصال</b>	<b>2.6</b>
			عدد ساعات اجتماعات العمالة	1.2.6
			عناصر و مميزات نظام الاستقبال	2.2.6
			عناصر و مميزات المعلومات النازلة و الصاعدة	3.2.6
94	61	42	عدد المقابلات الفردية	4.2.6
			<b>تطبيقات قانون العمل</b>	<b>3.6</b>
24	36	48	عدد الطعون ذات الطابع غير القانوني	1.3.6
23	43	56	عدد المراجعات القانونية	2.3.6
			عدد الإنذارات و الدعاوى الشفوية من مفتشية العمل	3.3.6

### ظروف حياة أخرى في إطار المؤسسة

الرمز	المتغير	2008	2009	2010
<b>1.7</b>	<b>المزايا الاجتماعية</b>			
1.1.7	توزيع تكاليف المؤسسة			
	السكن	15	17	19
	النقل	37145983,35	35676103	76290496
	الإطعام	19512573	22145253	27673110
	مبلغ ميداليات الوفاء	733140	839500	1569817
2.1.7	الخدمات الأخرى			
<b>2.7</b>	<b>تكاليف اجتماعية أخرى</b>			
1.2.7	تكاليف المؤسسة في الخدمات التكميلية			
	الأمراض	454090		0
	الوفاة	0	671571	0
	التقاعد الاختياري	13460076	16398008	9839072,95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

بعد عرض الميزانية الاجتماعية يتم تحليل مؤشراتنا ثم يتم ارسالها للمؤسسة الأم.

### **3-3 مساهمة الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية في مقاطعة الوقود**

إن تحليل الميزانية الاجتماعية يسمح بدراسة تطور السياسات الاجتماعية للمؤسسة، ويوفر قاعدة أساسية لعمليات التشخيص الاجتماعي، و الذي يتم عبر ثلاث مراحل انطلاقا من عناصر الميزانية الاجتماعية هي:

✓ تحليل المعلومات المتاحة في الميزانية الاجتماعية؛

✓ تقييم سياسات تسيير موارد البشرية؛

✓ إجراء المقارنات عبر الزمن (3 سنوات).

### **1-3-3 تحليل معلومات المتاحة في الميزانية الاجتماعية**

يعطى تحليل المؤشرات الميزانية الاجتماعية في مقاطعة الوقود استخراج خصائص المؤسسة و التي تضم:

✓ هيكل العمالة؛

✓ ظروف العمل و السلامة المهنية؛

✓ سلوك العمالة داخل المؤسسة.

### **1-1-3-3 هيكل العمالة في مقاطعة الوقود CLP**

انطلاقا من العنصر الأول في الميزانية الاجتماعية (العمالة) يمكن استخراج الخصائص الرئيسية للموارد البشرية في المؤسسة كما يلي:

### **1-1-1-3-3 العمر**

تسمح تحليل مؤشرات العمالة بالكشف عن المشاكل المتعلقة بالعمر و المتمثلة في:

❖ **متوسط العمر:** في سنة 2010 كان متوسط عمر عمالة مقاطعة الوقود 41.73 سنة و قد اعتمدنا في

حسابه على الوسط الحسابي، و هو مؤشر ايجابي في مثل الظروف الحالية، حيث يتم التوجه إلى توظيف العمالة الشابة و انصراف المتقدمين في السن.

❖ **توزيع العمالة حسب فئة الأعمار:** عادة ما تكون الفئة 5 سنوات و الجدول التالي يبين توزيع العمالة

حسب فئة الأعمار لسنة 2010

جدول ( 3، 10 ) توزيع العمالة حسب الأعمار (5 سنوات).

الفئة العمرية / المنصف المهني	الإطارات السامية		الإطار		عون تحكم		عون تنفيذ		الإجمالي	
	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء
25 >			1	4			13		14	4
من 25_30 سنة			7	4	7	1	10	1	24	6
من 30_35 سنة			17	9	23	4	36	1	76	14
من 35_40 سنة			11	2	29	3	75	2	115	7
من 40_45 سنة			11		23	2	42	2	76	4
من 45_50 سنة	1		21	4	31	2	41	2	94	8
من 50_55 سنة	2		18	2	39	1	21	1	80	4
55 <	1		4		16		15		36	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول السابق يمكن تحليل فئات الأعمار حسب مؤشرين هما:

$$\checkmark \text{ مؤشر 1: } \frac{\text{العمالة من 45 سنة فما فوق}}{\text{إجمالي العمالة}} \times 100؛$$

$$\checkmark \text{ مؤشر 2: } \frac{\text{العمالة أقل من 35 سنة}}{\text{إجمالي العمالة}} \times 100.$$

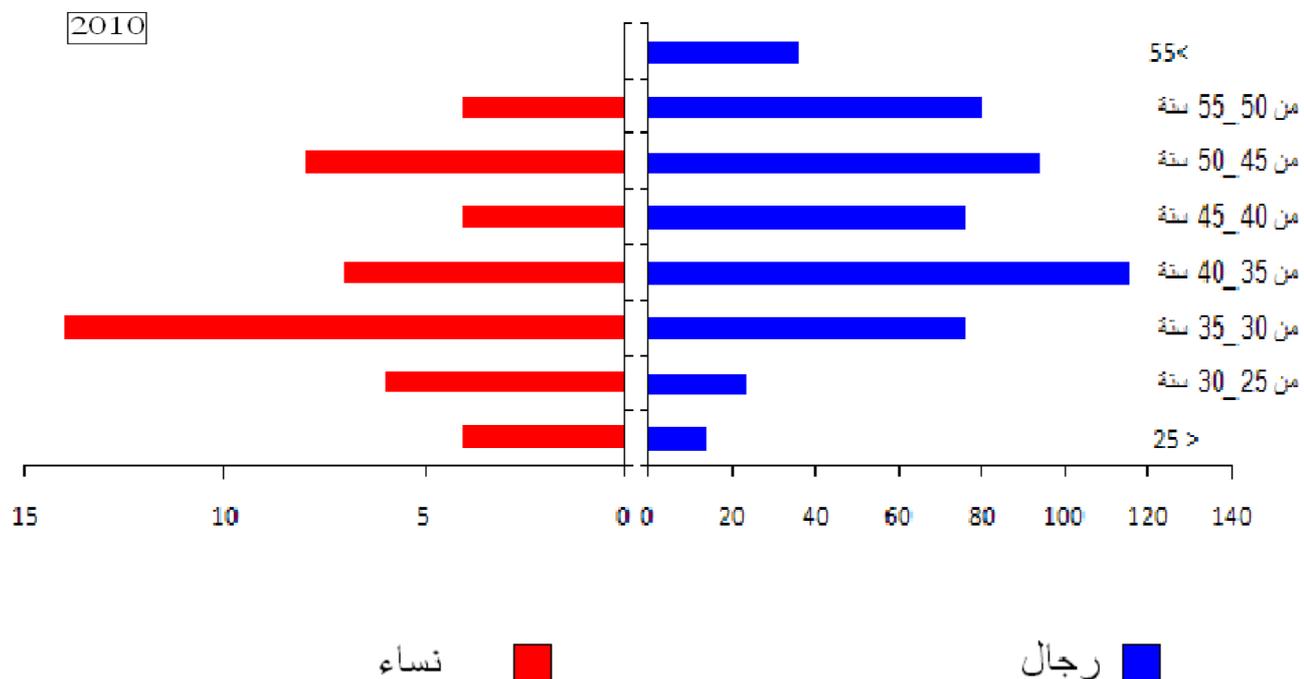
$$\text{ثم يتم مقارنتها حيث نجد مؤشر 1} = \frac{222}{562} = 39.50\%$$

$$\text{مؤشر 2} = \frac{138}{562} = 32.56\%$$

نلاحظ أن النسبتين متقاربتين أي أنه يوجد تجانس في الفئات العمرية للمقاطعة، و اعتماد المؤسسة على الفئات المتقدمة في السن باعتبارها تزودها بالخبرات و الكفاءات المتراكمة و كذلك إعطاء فرصة للعمالة الشابة التي تمثل مصدر إبداع و ابتكار، كما أنه على ضوء نتائج المؤشرين السابقين يتم الحكم على هرم الأعمار.

❖ **هرم الأعمار:** يسمح هرم الأعمار بإعطاء صورة سريعة واضحة على هيكل العمالة في المؤسسة و قد يأخذ عدة أشكال و لكل واحدة منها مزاياها و عيوبها، ومن خلال جدول توزيع العمالة حسب فئة الأعمار لسنة 2010 يتم إعداد هرم الأعمار.

الشكل ( 3 ، 14 ) هرم الأعمار لمقاطعة الوقود سنة 2010



#### المصدر من إعداد الطالبة

يعكس هرم الأعمار في ديسمبر 2010 توازنا واضحا في الفئات العمرية الأقل و الأكبر سنا، أما الشرائح العمرية المتوسطة فهي قليلة، و يميل شكل هرم الأعمار إلى "ليفة الصوف" و الذي يتميز بالخصائص التالية:

- تكاليف مرتفعة للموارد البشرية و هذا لتقل الفئات العمرية كبيرة السن (أجر مرتفع، منح الأقدمية)؛
- رفع مجهود التكوين للفئات العمرية الأقل سنا.

❖ **الجنس:** يبرز هذا العنصر مدى اعتماد المقاطعة على العمالة النسوية المؤهلة و التي تشغل مناصب إدارية هامة، و الجدول التالي يبرز توزيع العمالة حسب الجنس

الجدول ( 3 ، 11 ) توزيع العمالة حسب الجنس و الصنف المهني لسنة 2010

توزيع العمالة حسب الجنس	الإطارات السامية	الإطار	عون تحكم	عون تنفيذ	إجمالي
رجال	4	90	168	253	515
نساء	0	25	13	9	47

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

و من خلال الجدول السابق نجد أن العمالة النسوية تمثل: 8.36%، أما العمالة من الرجال فتمثل 91.64% وهذا يتوافق مع طبيعة نشاط المقاطعة، كما أن العمالة النسوية فجها تقوم بالأعمال الإدارية.

### 2-1-1-3-3 الأقدمية

من خلال هذا المؤشر يمكن قياس وفاء العمالة في المقاطعة، إضافة لذلك فهرم الأقدمية يعطي صورة من حجم توقعات و انتظارات العمالة من جهة، و من جهة أخرى مكانته في المؤسسة (المزايا الاجتماعية المقدمة و المرتبطة بالأقدمية: منح،.....) و الجدول التالي يوضح توزيع العمالة حسب الأقدمية و الجنس لسنة 2010.

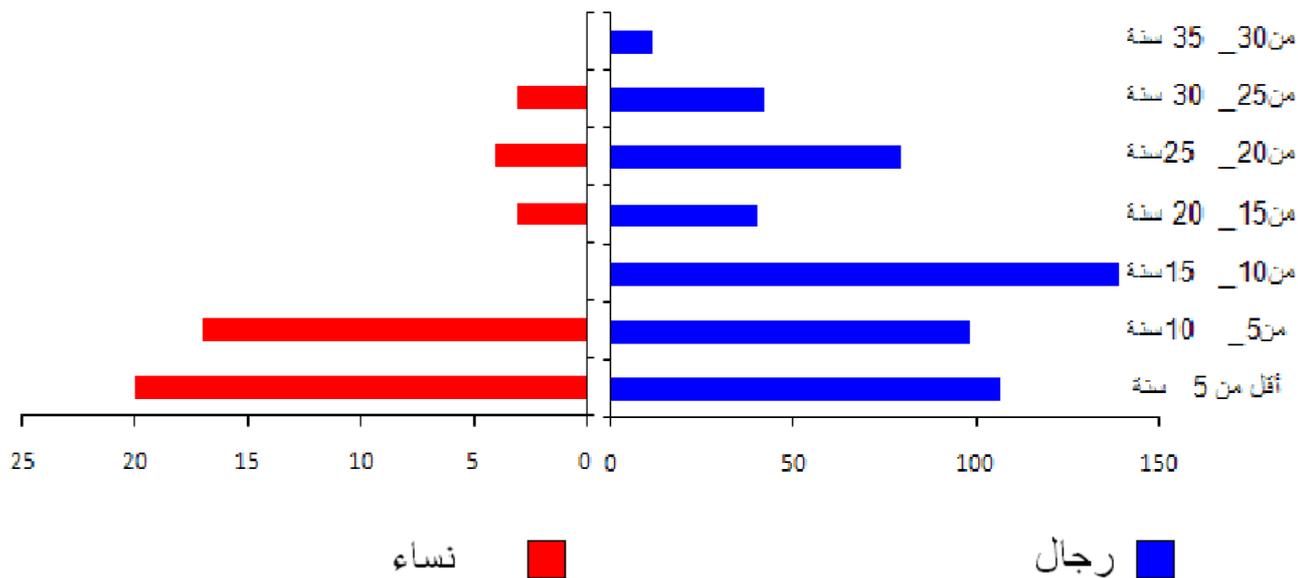
**الجدول ( 3، 12 ) توزيع العمالة حسب الأقدمية و الصنف المهني**

الفئات	الإطار السامي	الإطار	عون التحكم	عون التنفيذ	الإجمالي
أقل من 5 سنة		41	43	42	162
من 5_10 سنة		28	26	61	115
من 10_15 سنة		2	33	104	139
من 15_20 سنة		3	25	15	43
من 20_25 سنة	2	10	48	23	83
من 25_30 سنة	1	21	6	17	45
من 30_35 سنة	1	10			11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل ( 3 ، 15 ) هرم الأقدمية

2010



المصدر من إعداد الطالبة

من الجدول السابق يمكن حساب المؤشرين التاليين:

$$\text{المؤشر 1} = \frac{\text{العمالة ذات أقدمية أقل من 5 سنوات}}{\text{إجمالي العمالة}} = 100 \times \frac{121}{562} = 22.41\%$$

$$\text{المؤشر 2} = \frac{\text{العمالة ذات 10 سنوات أقدمية}}{\text{إجمالي العمالة}} = 100 \times \frac{139}{562} = 24.73\%$$

من المؤشرين السابقين نجد أن المقاطعة تعتمد على عمالة ذات أقدمية أقل من 5 و 10 سنوات بنسبة 22.41% و 24.73% على التوالي و هذا راجع لسياسة التوظيف المعتمدة داخل المقاطعة حيث تعمل على توظيف عمالة حديثة لمواجهة بعض حالات خروج العمالة أو زيادة نشاطها في الأعمال الموسمية، أما العمالة المستقرة تمثل خزان للمعارف و الكفاءات كما تستفيد من مكافآت أقدمية مرتفعة.

### 3-1-1-3-3 التاهيل

و هي ميزة أساسية للعمالة في المقاطعة وتبرز الميزانية الاجتماعية مستوى التاهيل من خلال توزيع العمالة حسب المستوى العلمي و الشهادات المكتسبة، كما يمكن أيضا أن نربط مستوى التاهيل بالخصائص السابقة (الجنس، الصنف المهني، السن...).

نجد أن مقاطعة الوقود يغلب على عمالها المستوى الدراسي المتوسط بنسبة 35.23% يليها المستوى الابتدائي بنسبة 24.56%، في حين نجد نسبة العمالة المؤهلة (مهندسين، حاملي شهادة الليسانس، تقني سامي) تقدر بـ: 17.79%، و ذلك لطبيعة هيكل العمالة بالمقاطعة حيث نجد أن عدد أعوان التنفيذ و التحكم أكبر من عدد الإطارات و ذلك راجع لمهام المقاطعة (توزيع و تخزين الوقود)

### 4-1-1-3-3 التآطير

وتهتم بالعمالة المؤهلة المتخصصة (إطارات) و التي تشغل مناصب إدارية عالية في المقاطعة.

$$\text{و يحسب معدل التآطير كما يلي } \frac{\text{الإطارات}}{\text{إجمالي العمالة}} = 100 \times \frac{115}{562} = 20.46\%$$

أي 20.46% من العمالة المقاطعة هي عمالة مؤهلة ، بالإضافة للخصائص السابقة يمكن إضافة توزيع العمالة حسب الجنسية لقياس مدى اعتماد المقاطعة على العمالة الأجنبية و يفقد هذا المؤشر أهميته بسبب عدم وجود العمال الأجانب.

### 2-1-3-3 ظروف العمل و السلامة المهنية

و يتم ذلك من خلال تحليل العنصر 3 و 4 من الميزانية الاجتماعية و هي:

#### 1-2-1-3-3 حوادث العمل و الطريق

يتم دراسة تأثير حوادث العمل و الطريق بمؤشرين هما:

✓ معدل تواتر حوادث العمل؛

✓ معدل خطورة حوادث العمل.

حيث كان معدل تواتر حوادث العمل المؤدية لتوقف العمل في سنة 2010: 3.33، كما بلغت درجة الخطورة 2.54 و هي مؤشرات منخفضة لو قارناها بالسنوات السابقة، و ذلك لسعي المقاطعة لتحسين ظروف العمل و الحماية لمواردها البشرية و الجدول التالي يوضح توزيع أسباب الحوادث المؤدية لتوقف العمل.

**الجدول ( 3، 13 ) توزيع أسباب حوادث العمل المؤدية لتوقف العمل لسنة 2010**

الرمز	المتغير	إجمالي
8.1.3	توزيع الحوادث حسب العنصر المادي	6
	عدد الحوادث المرتبطة بمخاطر كبيرة	0
	عدد حوادث السقوط	2
	عدد الحوادث المرتبطة بالآلات	1
	عدد حوادث الحركة	2
	عدد حوادث المرتبطة بالمواد و الكتل	0
	حالات أخرى	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### 2-2-1-3-3 الأمراض المهنية

لسبب عدم القدرة على الفصل بين المرض المهني و الأمراض العادية، فلا يتم حساب مؤشرات الأمراض المهنية.

### 3-2-1-3-3 تنظيم و محتوى العمل

تستفيد العمالة في مقاطعة الوقود و المستخدمة لوقت كامل على مدى السنة بمدة عمل تقدر بـ 40 ساعة في الأسبوع، وهي المدة القانونية التي حددها المشروع الجزائري، كما تمنع المقاطعة نظام عمل الجزئي بالنسبة للعاملات بعد الولادة(ساعة الرضاعة).و تعتمد المقاطعة على نظام الفرق في العمل(عمل التناوبي) حسب ما يلي:

❖ فرق عمل 8 x 3؛

❖ فرق عمل 8 x 2؛

❖ فرق عمل 12 x 2.

### الجدول ( 3 ، 14 ) توزيع العمالة حسب فرق العمل لسنة 2010

الإجمالي	عون التنفيذ	عون التحكم	الإطار	العمالة العاملة بالتناوب (فرق العمل )
112	46	63	3	فرق العمل 8×3
54	30	24	0	فرق العمل 8×2
51	47	4	0	فرق العمل 12×2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### 3-2-1-3-3 الظروف الفيزيائية للعمل

تهتم بمتابعة ظروف مكان العمل ومناصب العمل المعرضة لمخاطر دائمة (الحرارة، الضوضاء الإحترق...)، باعتبار نشاط المقاطعة ينحصر في توزيع و تخزين الوقود، حيث نجد أن العمالة المعرضة بطريقة عادية و نظامية إلى حوادث العمل هي 101 عامل و هم المسؤولون عن تخزين الوقود و صيانة الخزانات وقنوات صرف الوقود.

### 3-2-1-3-3 مدة و ادارة الوقت

تجمع كل المعلومات المتعلقة بوقت و ساعات العمل، توزيع العطل، حيث يحق لكل عامل في شهر كالعطلة السنوية مدفوعة الأجر بالإضافة إلى أيام العطل الأخرى(أعياد وطنية، أعياد دينية...).

### 3-1-3-3 سلوك الموارد البشرية

يشكل الغياب و خروج العمالة سمتين أساسيتين لسلوك الموارد البشرية ، و التي يمكن حسابها من خلال الميزانية الاجتماعية إذ يمكن متابعة حالات خروج العمالة من خلال المؤشرات التالية:

### 1-3-1-3-3 دوران العمل

يمكن تحليل دوران العمل من الميزانية الاجتماعية باعتبارها مؤشر مهم في السياسة الاجتماعية للمقاطعة، حيث يعبر من خلال الاستقالة، الرضا الوظيفي للمؤسسة ( الأجور، الترقيّة، ظروف العمل) و كاشف سياسة التوظيف (التسريح...)، حيث بلغ معدل دوران العمل العام (الخام) في سنة 2010 بـ :

10% وهو معدل منخفض، وهذا ما يتطابق مع الواقع الاقتصادي حيث نجد زيادة في الطلب على العمل و انخفاض في مناصب الشغل المفتوحة لذا فإن أي فرد ينتهز فرصة توفر عمل فيثبت به و هذا ما يبرر انخفاض معدل الدوران.

و الجدول التالي يوضح توزيع أسباب خروج العمالة لسنة 2010.

### الجدول ( 3 ، 15 ) توزيع أسباب خروج العمالة لسنة 2010

الإجمالي	عون التنفيذ	عون التحكم	الإطار	أسباب خروج العمالة
1	1			عدد لاستقالات
0				عدد حالات التسريح لأسباب اقتصادية
19	18	1		عدد حالات نهاية عقود العمل محددة المدة
0				عدد حالات الانتداب في مؤسسات أخرى
6	2	4		عدد حالات التقاعد الاختياري
4	1	3		عدد حالات التقاعد القانوني
0				فسخ عقود العمل
7	7			تغيير عقد العمل
9	4	4	1	النقل داخل المقاطعة
3		2	1	النقل خارج النشاط
49	33	14	2	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

و من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة خروج العمالة بسبب نهاية عقود العمل محددة المدة تقدر بـ 34.54% وتمثل أكبر نسبة، وهذا يدل على استقرار العمالة في المقاطعة، فلا يوجد هناك تسريحات أو انتقالات و بالتالي زيادة درجة الرضا في المقاطعة.

### 3-3-1-3-2 الغياب

يعبر الغياب عن الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد عن الحضور للعمل، رغم أنه مدمج في سجلات الأفراد، كلما زاد معدل الغياب زادت التكلفة التي تتحملها المقاطعة، ويتحقق تخفيضه من خلال إجراء تحليل شامل لأسباب الغياب و التي يمكن تصنيفها وفقا للخصائص المميزة للعمالة (جنس، صنف مهني تاريخ الغياب، ظروف العمل) الأمر الذي يسهل في اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لها لمعالجة هذه المشاكل.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع الغياب حسب السبب لسنة 2010.

**الجدول ( 3 ، 16 ) توزيع الغياب حسب السبب لسنة 2010**

الغياب	الإطار	عون التحكم	عون التنفيذ	الإجمالي
عدد أيام الغياب	687	788	954	2429
عدد الأيام النظرية للعمل				124764
عدد أيام الغياب بسبب المرض	167	268	457	892
عدد أيام الغياب بسبب حوادث العمل و النقل و الأمراض المهنية	13	15	90	118
عدد أيام الغياب بسبب عطل الأمومة	384	160	0	544
عدد أيام الغياب لأسباب أخرى	123	345	407	875

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل الغياب بلغ 1.94 % و هو معدل منخفض نسبيا، كما أن أعلى نسبة للغياب كانت بسبب الأمراض المختلفة بـ 36.72% ثم يليها الغياب بسبب أسباب أخرى (غياب المبرر، غير المبرر، التأخير) فقد بلغ: 36.02% كما نلاحظ أن متوسط الغياب المنسوب للعدد الإجمالي للعمال هو: 24.08%.

**3-3-2 تقييم سياسات تسيير الموارد البشرية**

تساهم المؤشرات التي تم حسابها من المعلومات المتوفرة في الميزانية الاجتماعية في فحص سياسات الموارد البشرية وهذا تماشيا مع أهداف التشخيص الاجتماعي و من السياسات الاجتماعية المراد فحصها ما يلي:

- ✓ سياسة العمالة؛
- ✓ السياسة الأجرية؛
- ✓ سياسة التكوين؛
- ✓ سياسة الأمن و تحسين ظروف العمل؛
- ✓ سياسة الإعلام و لاتصال بالمقاطعة

**3-3-2-1 سياسة العمالة**

تهتم بمتابعة تطور العمالة، طبيعة منصب العمل، الاستقرار في العمل، سياسة الترقية، وتوظيف العمالة السنوية...

**3-3-2-1-1 مستوى العمالة**

هناك معلومات كثيرة و متعددة فيما يخص تطور مستوى العمالة مع إمكانية القيام بالتحليل حيث بلغ التطور في العمالة بين سنوات 2008-2010 بـ: 1.09، وهذا يدل على تطور إيجابي في مستوى العمالة،

حيث يتم مقارنة هذا المؤشر برقم 1 صحيح أما العمالة الدائمة فبلغت 0.99 و بالتالي تطور العمالة الدائمة سلبية وهذا ما يوضح سياسة المقاطعة في التوظيف بعقد عمل محدد المدة.

### 3-2-1-2-3 البحث عن المرونة

نلاحظ في مؤشرات حساب مستويات العمالة أنها لا تأخذ في الحسبان العمالة المؤقتة ذات عقد عمل محدد المدة، وكذلك طبيعة العمل (بوقت كامل جزئي)، ومنه تحاول المقاطعة البحث عن المرونة في توظيف العمالة بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى اللجوء للعمالة الخارجية المؤقتة في ممارسة بعض الأنشطة الموسمية، وتسمح الميزانية الاجتماعية بمتابعة مصادر ونذكر منها:

#### ❖ **المرونة الكمية الخارجية:** و تهتم بمساهمة عقود العمل محددة المدة حيث بلغت نسبتها مقارنة بالعمالة

الإجمالية بـ: 23.15 % ، 29.62 % ، 30.07 % في السنوات 2008، 2009، 2010 على التوالي و هي في تزايد مستمر توافقا مع طبيعة نشاط المقاطعة و كذلك السياسة العامة في التوظيف في الجزائر و التي قلصت التوظيف الدائم و جعلته في شكل عقد ما قبل التشغيل أو التوظيف محدد المدة، و تحتاج المقاطعة في هذه الحالة إلى أنماط جديدة لتسييرها.

✓ **مساهمة العمالة المؤقتة:** و يقيس هذا المؤشر سياسة توظيف للعقود محددة المدة حيث بلغت نسبة التوظيف للعقود محددة المدة مقارنة بإجمالي التوظيفات بـ 6.51 % أي الاعتماد الكبير على المقاطعة في هذا النوع من العمالة و يتم حساب هذا المؤشر في نهاية كل سنة، كما بلغ متوسط عقود محددة المدة مقارنة بمتوسط العمالة بـ : 30.36% و تسمح المعلومات المتعلقة بالعمل المؤقت بإجراء المقارنات حسب الصنف المهني و نلاحظ أن أكبر نسبة للعمالة المؤقتة هي أعوان تنفيذ تم اللجوء إليها في الأعمال الموسمية.

✓ **تسريح العمالة لأسباب اقتصادية:** يعتبر تسريح العمالة لأسباب اقتصادية أحد اساليب تغيير مستويات العمالة، والتي تقوم بها المؤسسة للتكيف مع الأوضاع الاقتصادية، فلا يمكن تقليص عدد العمالة إلا بعد استفاد كل الوسائل للتخفيض و نذكر منها:

✓ تكيف النظام التعويضي و المنح و التعويضات المرتبطة بنتائج العمل؛

✓ إعادة دراسة أشكال و مستويات الأجر؛

✓ تجميد الترقيات؛

✓ تنظيم وقيادة أعمال التكوين (التكوين التحويلي)؛

✓ الإلغاء التدريجي للجوء للساعات الإضافية؛

✓ الإحالة على التقاعد للعمال الذين بلغوا السن القانونية أو التقاعد المسبق؛

✓ إدراج تقييم العمل (بوقت جزئي)؛

✓ عدم تجديد عقود العمل محددة المدة.

و بعد استفاد كل الوسائل السابقة يصبح قرار التقليل حتميا و تأخذ المقاطعة في الحسبان الترتيب الأولي وفق المعايير التالية:

✓ الخبرة و التأهيل في منصب العمل؛

✓ الأقدمية؛

✓ الحالة العائلية و عدد الأشخاص المتكفل بهم.

و يستفيد العامل الذي كان محل تسريح في إطار تقليص العمال في حالة إعادة التوظيف ثم يتكون المخطط الاجتماعي محل تفاوض مع الممثلين النقابات, ثم يودع لدى متفشية العمل و مصلحة الضبط للمحكمة المختصة إقليميا ، وفي فترة الدراسة في مقاطعة الوقود لم يتم تسريح العمالة لأسباب اقتصادية.

❖ مرونة الداخلية: تسمح الميزانية الاجتماعية بمتابعة الحركية الداخلية ونذكر منها:

✓ الساعات الإضافية: لا تظهر الساعات الإضافية في الميزانية الاجتماعية، لكنها تعد معلومة

ضرورية في حساب الكتلة الأجرية، وتلجأ مقاطعة الوقود للساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في العمل، كما يجب أن يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا و يخصص للساعات الإضافية في

حدود 20% من المدة القانونية للعمل، على أن لا تتعدى هذه الأخيرة 12 ساعة في اليوم.

✓ البطالة الجزئية: تعبر البطالة الجزئية عن عدم قدرة الموارد البشرية للعمل أو عدم حضورها رغم

وجودها في سجلات الأفراد و تحدد المقاطعة أسباب البطالة الجزئية بـ :

✓ الأمراض طويلة الأجل؛

✓ توقف العمل؛

✓ الانتداب بأجر؛

✓ التكوين؛

✓ الأمومة؛

✓ الإحالة على الاستيداع؛

✓ الغياب والتأخر.

فقد كانت العمالة غير الفعلية (البطالة جزئية) سنة 2010 بـ 349 عامل ، وبلغت أكبر نسبة عدم قدرة على العمل بالغياب حيث بلغ مدة الغياب ب 123 عامل، وهذا ما يكلف المقاطعة تكاليف إضافية ، لأنها تؤدي إلى تعطيل الأعمال النشاطات التي تقوم بها.

### 3-3-1-2-3-3 اللجوء إلى الإدارة الخارجية

تسمح المعلومات الموجودة في الميزانية بمتابعة لجوء المقاطعة إلى الإدارة الخارجية وذلك من خلال:

✓ استغلال العمالة الخارجية: وتشمل أعداد العمالة الموجودة داخل المقاطعة ولكنها تنتمي للمؤسسات خارجية أخرى بالإضافة إلى المتدربين حيث بلغ عدد العمالة الخارجية ب 195 عامل أي نسبة 34% من العمالة الإجمالية؛

✓ المقاولون بالباطن : لا يوجد مؤشر يدرس المقاول بالباطن.

### 3-3-2-1-4 التسيير بالكفاءات

يتم تحديد سياسة المقاطعة فيما يخص تسيير الكفاءات من خلال النقاط التالية:

✓ تطور مستوى التأهيل في 3 سنوات؛

✓ مجهود التكوين وساعات التكوين حسب الأصناف المهنية؛

✓ الترقية.

هذه المحاور الثلاثة تعتبر مصادر لبناء المؤشرات المتعلقة بتنمية وتطوير الكفاءات

❖ مستوى التأهيل: تعتمد المقاطعة في دراستها المستويات التأهيل على مختلف أنماط الشهادات المتحصل

عليها، والجدول التالي يوضح توزيع العمالة حسب مستويات التأهيل للسنوات 2010-2009-2008

**الجدول ( 3 ، 17 ) : توزيع العمالة حسب مستويات التأهيل للسنوات 2010-2009-2008**

2010		2009		2008		
عدد العمالة	النسبة %	عدد العمالة	النسبة %	عدد العمالة	النسبة %	
31	5,52%	29	5,47%	17	3,31%	مهندسين
40	7,12%	34	6,42%	37	7,20%	حاملي شهادة ليسانس
29	5,16%	23	4,34%	27	5,25%	حاملي شهادة تقني سامي
126	22,42%	129	24,34%	118	22,96%	مستوى ثانوي
198	35,23%	181	34,15%	171	33,27%	مستوى متوسط
138	24,56%	134	25,28%	144	28,02%	مستوى الابتدائي
562	1	530	1	514	1	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تحتوي المقاطعة على مزيج مختلط من الموارد البشرية المؤهلة وغير المؤهلة، وهي تناسب احتياجات منصب العمل، ونجد أن العمالة ذات مستوى متوسط هي السائدة فقد بلغت نسبتها 33,27%، 34,15% 35,23% وذلك في السنوات 2010، 2009، 2008، على التوالي، ونلاحظ أنها في تزايد مستمر، أما بالنسبة للعمالة ذات التأهيل العالي فهي في تزايد حيث بلغت نسبة العمالة الحاملة لشهادة مهندس 3,3% في 2008 ووصلت إلى 5,52% سنة 2010 ويفسر ذلك بالتوظيفات التي قامت بها المقاطعة وذلك لتعويض خروج العمالة للتقاعد خاصة وأنها من العمالة المؤهلة .

أما بالنسبة للمستويات الدنيا (مستوى الابتدائي) فنسبتها أيضا مرتفعة حيث بلغت في 2008: 28,02% لتتخض سنة 2010 حيث قدرت بـ 24,56% هذا النوع من العمالة عادة ما يقوم بأعمال بسيطة (تنفيذية).

✓ **مجهود التكوين:** سيتم التطرق لهذا العنصر في سياسة التكوين

✓ **الترقية و الترفيع:** وتدرج ضمن النظام العام لتسيير المسارات المهنية والذي يتم بالاتفاق الجماعي، بما يتناسب وأهداف المقاطعة حيث تتم الترقية المتعلقة بالتقدم في سلم المؤهلات أو في السلم التدرجي المهني حسب المناصب العمل المتوفرة في الهيكل التنظيمي وحسب الكفاءة واستحقاق العامل.

حيث تشغل المناصب الشاغرة بصفة الأولوية للعمالة الدائمة ذات نفس الصنف المعني أو إلى مستوى التصنيف الأدنى مباشرة، وتقوم المقاطعة بشهر مناصب العمل الشاغرة داخليا، وتتوج بعدها الترقية بإصدار مقرر تنظيمي موقع عليه من طرف السلطة المؤهلة بعد أخذ رأي لجنة المستخدمين.

فقد تم خلال سنة 2010 ترقية مع تغيير الصنف المهني لـ 21 عامل وبدون تغيير الصنف المهني 23 عامل

### 3-3-2-1-5 السياسات الخاصة

تسمح الميزانية الاجتماعية بدراسة بعض الجوانب الخاصة نذكر منها:

❖ **العمالة المعاقة:** تخصص المقاطعة عددا من مناصب العمل الممكن شغلها من طرف العمالة المعاقة، وتعمل على المحافظة عليها لذا نجد أن عدد العمالة المعاقة هي 12 عامل تتغير على مدى سنوات الدراسة. وتبلغ نسبة العمالة المعاقة لمتوسط العمالة 2,18% وهي نسبة أقل من النسب المعيارية التي ينص عليها القانون في بعض الدول الأوروبية، حيث نجد في فرنسا مثلا يجب أن تتعدى هذه النسبة

3% وذلك لكي تؤدي المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مجتمعها

ونلاحظ أيضا عدم وجود إعاقات ناجمة من حوادث العمل داخل المقاطعة

❖ **المساواة بين المرأة و الرجل:** وذلك من خلال متابعة معدل التأنيث في المقاطعة، والمسؤوليات التي تقوم بها، فبلغت نسبة النساء لإجمالي العمالة سنة 2010 بـ 8,36% هي نسبة منخفضة، وجل العمالة السنوية هي عمالة مؤهلة تأهيلا عاليا وتتولى مناصب عليا في المقاطعة .

ويمكن حساب أثر الجنس على التأهيل المهني، حيث بلغت نسبة الاطارات من إجمالي عمالة السنوية بـ 2,59%، أما بالنسبة لانخفاض معدل العمالة السنوية في المقاطعة هي طبيعة نشاطها (تخزين وتوزيع الوقود).

❖ **العمالة الأجنبية:** متابعة تطور أعداد العمالة الأجنبية و مستوى تأهيلها إن وجدت بالنسبة للمقاطعة لان كل العمالة هي عمالة جزائرية.

❖ **إدماج العمالة الشابة :** و تتم دراستها من خلال العمالة الأقل من 30 سنة و التي بلغت سنة 2010 بـ 8,54% و العمالة الشابة المؤهلة بلغت نسبتها 0,5% هذا يدعم سياسة توظيف داخل المقاطعة

و توجهها نحو العمالة الشابة المؤهلة و ذلك لإعطائها الفرصة في الحصول على العمل رغم عدم اكتسابها الخبرة الكافية بالإضافة إلى تدعيم قرارات الدولة في امتصاص البطالة خرجي الجامعات و المراكز المهنية.

❖ **الحفاظ على الأقدمية:** و ذلك من خلال معرفة نسبة العمالة الأكثر من 55 سنة, و التي بلغت 6,40% من إجمالي العمالة، و التي تعتبر كخزان للمعارف و الخبرات لكنها تنقل كاهل المقاطعة من خلال (منح الأقدمية و الأجر المرتفع).

### 3-2-3-2 السياسة الأجرية

تهتم السياسات الأجرية بتوزيع مستوى الأجور داخليا حسب الأصناف المهنية و الاختلافات بين أجور مختلف الوظائف و نوع المهام، أما خارجيا فتهتم بمقارنة الأجور مع أجور القطاع، بالإضافة إلى دراسة تطورها عبر الزمن، تسلسل الأجور المنخفضة و طريقة دفع الأجور و تضم السياسات الأجرية :

✓ الكتلة الأجرية؛

✓ شبكة الأجور؛

✓ سلم الأجور ( هيكل الأجور).

### 3-2-3-1 الكتلة الأجرية

يتم تقييم الكتلة الأجرية في المستوى أو زيادة في الكتلة نفسها

✓ **التطور في المستوى:** و نقيس تطور الأجور في شهر ديسمبر بين سنة N و N-1 دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجري بين هذين التاريخين.

✓ **التطور في الكتلة:** و نقيس زيادة الكتلة الأجرية من سنة للأخرى حيث بلغت نسبة الزيادة بين سنتي 2010 و 2009 ب3,98%، و منه فإن الزيادة في الكتلة الأجرية توافق الزيادة في أعداد العمالة.

### 3-2-3-2 شبكة الأجور

تتكون شبكة الأجور لكل مستوى من الأجر القاعدي و الأجر بالدرجة، يقسم كل مستوى تصنيف إلى 16 درجة و تخصص للتقدم في الدرجة، حيث يتم التقدم بصورة آلية كل سنتين بالنسبة لكل العمالة.

### 3-2-3-3 سلم الأجور

و هو عبارة عن جدول يبرز درجة و أهمية الوظيفة و مقدار الأجر المخصص لها و هو يوفر المعلومات التالية:

✓ تعريف تسلسل الأعمال داخل المؤسسة؛

✓ توضيح فرق الأجور في المقاطعة بين الأجر الأدنى و الأجر الأعلى؛

✓ دراسة المستويات العليا من الأجور.

حيث بلغت العلاقة من العشير الأول  $D_1$  و العشير التاسع  $D_9$  سنة 2010 2,85 % و تسمح الميزانية الاجتماعية للمقاطعة أيضا بحساب العلاقة بين متوسط أجر الإطارات و متوسط أجر أعوان التنفيذ سنة 2010 بـ 1,82، و نلاحظ أن نسبتين متقاربتين في حين نسبة الزيادة بين 10 أجور الأكثر ارتفاعا سنة 2010 و 2009 هي : 16,84% و نفس الزيادة في هذه النسبة بتغيير سلم الأجور حيث في سنة 2010 غيرت المقاطعة من شبكة الأجور تماشيا مع سياسة الدولة التي رفعت من في الحد الأدنى للأجر المضمون مما أدى إلى ارتفاع الأجور .

### 3-2-2-3-3 الأعباء الملحقة

تقيس نسبة أعباء الموارد البشرية مقارنة برقم الأعمال حيث بلغت نسبة بينهما سنة 2010 بـ 19,47 %.

### 3-2-3-3 سياسة الصحة و السلامة المهنية

و تتعلق بمستوى الخطر داخل المقاطعة جراء ظروف العمل، و عادة يصعب الفصل بين تحسين ظروف العمل و السلامة المهنية حيث كلما تحسنت ظروف العمل قلت معها تكرار حوادث العمل و لتحليل سياسة الصحة و السلامة المهنية نهتم بمايلي:

✓ تكرار و درجة خطورة حوادث العمل

✓ تحديد الجهود المبذولة أي الوسائل المالية لتحقيق الأهداف ( نفقات السلامة المهنية)

✓ جهود المقاطعة في تكوين العمالة في مجالات السلامة المهنية

### 3-2-3-3-1 حوادث العمل و الطريق

نقيس من خلال هذا العنصر مستويات تكرار حوادث العمل و درجة الخطورة حيث بلغت نسبة معدل تكرار الحوادث لسنة 2009 و 2010 بـ 22,73%، و يعتبر الانخفاض في معدل تكرار حوادث العمل أمر ايجابي أما بين سنتي 2008 و 2009 فقد بـ 60% و سبب هذا الانخفاض أنه في سنة 2008 كانت مصلحة الخدمات الاجتماعية تقوم بمهامها على مستوى مقاطعة الوقود و المقاطعة التجارية بعدها تم فصلها لتقوم بأعمال مقاطعة الوقود فقط، بالنسبة لدرجة الخطورة فهي أيضا انخفضت بنسبة - 30 % بانخفاض عدد حوادث العمل داخل المقاطعة.

### 3-2-3-3-2 تحديد الجهود المبذولة في نفقات الصحة و السلامة المهنية

يتم متابعة تقدم المقاطعة في مجال الصحة و السلامة المهنية من خلال التحكم في النفقات و نقيس ذلك من خلال النسبة بين نفقات السلامة المهنية و الكتلة الاجرية حيث بلغت سنة 2010 نسبة 0,62 %.

### 3-2-3-3-3 تكوين العمالة في مجال السلامة المهنية

تقوم المقاطعة بإرسال العمالة إلى تكوين خاص بالسلامة المهنية « safe behaviour programme » و ذلك بفندق الشيراتون، و كانت نسبة العمالة المكونة قد بلغت 7,5%، 10,74%، 13,09% في

السنوات 2008، 2009، 2010 على التوالي، نلاحظ أن النسبة في تزايد مستمر و هذا دليل على اهتمام المقاطعة بالمحافظة على سلامة و صحة مواردها البشرية.

### 3-2-3-4 سياسة إدارة وقت العمل ( ظروف أخرى للعمل )

تضم سياسة إدارة وقت العمل المحاور التالية:

✓ مدة العمل

✓ العطل و الراحة القانونية

✓ أنظمة العمل ( محتوى العمل )

✓ تحسين ظروف العمل

✓ طب العمل

### 3-2-3-1-4 مدة العمل

ككل المؤسسات الجزائرية فالمدة القانونية للعمل هي 40 ساعة في الأسبوع أثناء الظروف العادية وتوزع عادة حسب تنظيم المقاطعة، أما فيما يتعلق بنسبة العمالة المستفيدة من استراحات مدفوعة الأجر فهي 25%، 26,85%، 29,81% على مدى سنوات 2008، 2009، 2010 على التوالي، و ترتبط الاستراحات المدفوعة الأجر بأنظمة العمل المتبعة داخل المقاطعة و نلاحظ في المقاطعة غياب العمل بتوقيت جزئي أو حتى بتوقيت فردي.

### 3-2-3-2-4 العطل و الراحة القانونية

يحدد القانون أيام الراحة الأسبوعية و أيام الأعياد و العطل المدفوعة الأجر، كما يحق للعامل الذي يشتغل في يوم راحته براحة تعويضية مماثلة لها و ينتفع بأجر الساعات الإضافية، و تحدد الفترة المرجعية لحساب الحق في العطلة السنوية تمتد من 1 جويلية للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 جوان من سنة العطلة.

### 3-2-3-3 أنظمة العمل

إذا اقتضت حاجات الإنتاج أو الخدمة تلجأ المقاطعة لتنظيم العمل على أساس الفرق المتعاقبة و يضم العمل التناوبي ثلاثة أنظمة هي:

✓ **النظام المتواصل:** حيث يضمن الخدمة 24/24 ساعة بفرق عمل: 3×8، 2×12، كل أيام الأسبوع بما في ذلك يوم الراحة الأسبوعية و أيام الأعياد.

✓ **النظام نصف المتواصل:** حيث يضمن الخدمة 24/24 ساعة بفرق عمل: 3×8، 2×12، مع التوقف عند نهاية لأسبوع.

✓ **النظام المتقطع:** يضمن الخدمة صباحا ومساء (2×8) مع التوقف عند كل نهاية أسبوع.

و يمنح تعويض للعمل التناوبي و يغطي مايلي:

- الساعات من أجل تسليم المهام؛
- العمل الليلي ؛
- العمل خلال يوم الراحة الأسبوعي؛
- العمل خلال أيام الأعياد و العطل مدفوعة الأجر؛
- تجاوز المدة القانونية بالنسبة للنظام المتواصل 8×3 .

✓ **النظام المتناوب:** يتمثل في التناوب عن العمل بدون انقطاع خلال مدة محدودة و فترة استرجاع، حيث تحدد دورة العمل بنظام التناوب بثمانية أسابيع منها: 6 أسابيع عمل فعلي و أسبوعين عطلة استرجاع، و نسبة العمالة التي تعمل وفق فرق العمل بالنسبة لمتوسط العمالة هي: 29,09 % هذا في سنة 2010 منها 0,62 % إطارات، 41,25 % أعوان التحكم، 58,12 % أعوان التنفيذ.

### 3-2-3-4 تحسين ظروف العمل

نلاحظ غياب المعلومات المتعلقة بتحسين ظروف العمل داخل المقاطعة.

### 3-2-3-4-5 طب العمل

يعتبر طب العمل واجبا يقع على عاتق المقاطعة، حيث يتمثل في مهمة مزدوجة وقائية و علاجية في أن واحد و تهدف مقاطعة الوقود من وراء طب العمل إلى:

- ✓ ترقية سلامة الموارد البشرية الجسمية منها و العقلية و المحافظة عليها؛
- ✓ وقاية العمال و حمايتهم من المخاطر التي من شأنها أن تؤدي إلى حوادث أو أمراض مهنية؛
- ✓ تشخيص و مراقبة كل العوامل التي من شأنها أن تضر بصحة العمل قصد التقليل منها؛
- ✓ تخفيض حالات الأمراض و حوادث العمل المؤدية للعجز؛
- ✓ المساهمة في حماية البيئة؛

و تكلف مصالح طب العمل بـ :

- ✓ الفحوص الطبية الإلزامية قصد التوظيف؛
- ✓ الفحوص الدورية تخضع لها إجمالي العمالة مرة واحدة على الأقل في السنة؛
- ✓ فحوصات خاصة للعمالة المعرضة للمخاطر المهنية و النساء الحوامل و أمهات الأطفال التي تقل أعمارهم عن سنتين و المعوقين و العمالة التي تقل أعمارها عن 18 سنة و أكثر من 55 سنة؛

- ✓ زيارات و فحوص طبية إلزامية على اثر غياب بسبب مرض أو حادث عمل أو بعد عطلة الأمومة أو غياب أكثر من 21 يوم.

بالإضافة إلى المهام السابقة يكلف طب العمل بزيارات تفتيش الصحة و السلامة في أماكن العمل، مراقبة توازن الوجبات الغذائية .

### 3-2-3-5 سياسة التكوين

يشكل التكوين أداة إستراتيجية لتطوير مقاطعة الوقود حيث تساهم أهدافه في انجاز مهامها الاقتصادية و رفع كفاءة الموارد البشرية، و يتمثل دور مصالح التكوين المهني التابعة للوكالة التجارية في ضمان توفير احتياجات كل الفروع من العمالة المؤهلة، و من اجل تجسيد أهدافها، توفر المقاطعة الوقود الوسائل الضرورية قصد ضمان:

✓ **التكوين المهني المتخصص:** لصالح العمالة الدائمة قصد اكتساب تأهيل أو الكفاءة الضرورية لشغل منصب عمل أو التحكم في الوظيفة؛

✓ **تحسين المستوى المهني:** و التي تساهم في التأقلم مع مناصب العمل بالنظر لمتطلبات التي تملئها تطور تقنيات التسيير؛

✓ **الرسكلة المهنية:** التي تسمح بالالتحاق بمنصب عمل تكون مهامه مختلفة عن المنصب الأصلي لكن بنفس مستوى التأهيل؛

✓ **التمهين:** تسمح المقاطعة لشباب التكوين المهني الاستفادة من المعارف النظرية و التطبيقية الضرورية لممارسة حرفة أو عمل؛

و تجمع الميزانية الاجتماعية المعلومات المتعلقة بالتكوين من خلال :

✓ التكوين المتواصل؛

✓ عطل التكوين؛

✓ عقود التمهين.

### 3-2-3-1 التكوين المتواصل

تقوم المقاطعة بتقييم التكوين المتواصل من خلال:

❖ **قياس جهد التكوين:** فقد بلغت نسبة الكتلة الاجرية الموجهة للتكوين سنة 2010 ب 1,73 %.

❖ **ساعات التكوين:** تسخر المقاطعة الحجم الساعي للتكوين 1% من وقت العمل فنجد أن الحجم

الساعي للإطارات بلغ 1308 ساعة، أما أعوان التحكم 624 ساعة، أعوان التنفيذ 432 ساعة

و نلاحظ أن المقاطعة تهتم بتكوين الإطارات أكثر من الأصناف المهنية الأخرى و ذلك لكسب

قدرات و ومهارات جديدة، كما تهتم أيضا بإعادة الرسكلة و التحسين المهني لأعوان التحكم

و التنفيذ.

❖ **التمهين:** تركز سياسة المقاطعة على جلب أكبر عدد من طلاب الجامعات و مراكز التمهين لإعطائهم فرصة الحصول دروس نظرية و تطبيقية، و نجد أن عدد عقود التمهين في تزايد مستمر حيث كانت في 2008 28 ممتهن، ثم ارتفعت إلى 30 و 39 سنة 2010 و سبب هذه الزيادة يرجع لرفض المقاطعة تربص طلبة التكوين المهني و جعلته حصرا على طلبة الجامعات و بالتالي صبحت عقود التمهين الوحيدة التي تربط المقاطعة بمراكز التكوين المهني.

### 3-2-3-6 سياسة العلاقات المهنية

يصعب تقييم سياسة العلاقات المهنية بمؤشرات رقمية بل يتم التعبير عليها إما بالساعات المستخدمة، أو بعدد الاجتماعات و تضم هذه السياسة المحاور التالية:

✓ ممثلي العمال و المنظمات النقابية؛

✓ الإعلام و الاتصال داخل المقاطعة الوقود؛

✓ تطبيقات قانون العمل.

### 3-2-3-1 ممثلي العمال و المنظمات النقابية

نلاحظ في مقاطعة الوقود غياب ممثلي العمال و تم تعويضهم بممثلي المنظمة النقابية ( الاتحاد العام للعمال الجزائريين ) و عددهم 5 مندوبين تم انتخابهم سنة 2007 لعهد 5 سنوات و بلغت نسبة المشاركة في هذه الانتخابات 70 % من إجمالي العمالة، و يحدد التنظيم الداخلي للمقاطعة عدد اجتماعات النقابة لتمثيل العمال بـ 12 اجتماع في السنة.

### 3-2-3-2 الإعلام و الاتصال

أي سياسة نشر المعلومات بين مختلف مستويات الهيكلية للمقاطعة و تضم مايلي:

✓ ساعات اجتماعات العمالة غياب أي دلالة رقمية؛

✓ عناصر و مميزات نظام الاستقبال: عند الاستقبال يتم تزويد الموظف الجديد بالمعلومات حول

المؤسسة و تنظيماتها الداخلية، بالإضافة إلى منحه كل الوثائق التي يحتاجها سواء كان التوظيف

داخلي أو خارجي لابد من إجراء المقابلة الفردية؛

✓ عناصر و مميزات المعلومات الصاعدة و النازلة: و تتمثل المعلومات الصاعدة في شكل

شكاوى و احتجاجات و ذلك عن طريق الاجتماعات، أما المعلومات النازلة هي في شكل أوامر

وتعليمات تخص تنظيم العمل و تستخدم الوسائط المتاحة، شبكة الانترنت، شبكة داخلية

INTRANET، جريدة المؤسسة، الرسائل الالكترونية، البريد الصادر و الوارد.

✓ المقابلة الفردية: تكون المقابلة الفردية لكل عامل مع رئيسه المباشر و هي تمثل أيضا أداة أساسية

لمراقبة الأداء و الكفاءة.

### 7-3-2-3 سياسة الالتزامات الاجتماعية

و تهتم بظروف الحياة الأخرى في إطار المؤسسة أي المزايا الاجتماعية الممنوحة من قبل المقاطعة و التي تعتبر كل عمل أو انجاز يهدف إلى المساهمة في ترقية الحالة المادية و المعنوية للعمال كخدمات اجتماعية سواء كانت خدمات صحية أو السكن أو ثقافية أي كل إجراء ذو طابع اجتماعي يهدف إلى تسهيل الحياة للموارد البشرية.

و بتنفيذ هذه الخدمات الاجتماعية للعمال و أفراد عائلتهم و تتولى هياكل الخدمات الاجتماعية مهمة إنشاء و تسيير تطوير المساعدة الاجتماعية ، خدمات صحية، روضات و حدائق الأطفال، نشاطات ثقافية و الترفيهية سياحة شعبية، تعاونيات الاستهلاك ، و تضم التكاليف الخاصة بالمزايا الاجتماعية مايلي:

### 1-7-3-2-3 السكن

هي قروض تمنح للعامل الذي يريد الحصول على سكن و يتم تحديد أجل التسديد و كذا شروط و كفاءات المنح والتسيير عن طريق التنظيم الداخلي؛

### 2-7-3-2-3 النقل

توفر المقاطعة النقل للعمال من أماكن سكنهم إلى مقر المؤسسة، و تربطهم بأصحاب حافلات النقل عقود أبرمت بعد إجراء مناقصة و ذلك للحصول على اقل تكلفة بالإضافة إلى أن المقاطعة تضع دفتر شروط يجب توفره في الحافلات من حيث العمر و أنظمة التكييف ...

و بلغت نسبة الزيادة في تكلفة النقل بين سنتي 2010، 2009: 113,84 % و ترجع أسباب تكلفة النقل

✓ تخفيض عمر الحافلات من 20 سنة إلى اقل من 5 سنوات؛

✓ إجبارية احتوائها على أنظمة التكييف.

و تم تطبيق هذه المعايير في سنة 2010 فأدى إلى ارتفاع تكلفة النقل.

### 3-7-3-2-3 الإطعام

حددت المقاطعة كحد أدنى لمبلغ الوجبة الواحدة 175 دج ، فكانت نسبة الزيادة في تكلفة الإطعام بين

2010 ، 2009 : 24,96 % و ذلك لارتفاع أسعار المواد الغذائية.

### 4-7-3-2-3 ميداليات الوفاء

تخصص ميداليات العمل كمكافأة لإخلاص العمالة و هي 4 مستويات ، يمنح مبلغ صافي التحفيز:

✓ 15 سنة أقدمية : ميدالية برونزية ( 15000 دج)؛

✓ 20 سنة أقدمية : ميدالية فضية ( 20000 دج)؛

✓ 25 سنة أقدمية : ميدالية ذهبية ( 25000 دج)؛

✓ 30 سنة أقدمية : ميدالية فضية مذهبة ( 30000 دج)؛

### 3-2-3-5 تكاليف اجتماعية أخرى

تخص بتكاليف المتعلقة بالتقاعد الاختياري و تدرج ضمن منح نهاية المسار المهني التي تحسب على أساس سبب انتهاء علاقة العمل و سنوات الاقدمية.

### 3-3-3 إجراء المقارنات في الزمن

تسمح الميزانية الاجتماعية بإجراء مقارنة فيما بينها انطلاقا من تحليل المؤشرات لـ 3 سنوات ( 2008 ، 2009 ، 2010 ) و يتضمن إجراء المقارنات في الزمن العناصر التالية :

### 3-3-3-1 عرض عام للعمالة

إن تحليل تطور العمالة يعتبر من المهام الرئيسية عند القيام بتحليل الميزانية الاجتماعية كونه يعبر عن التوجهات الاجتماعية لإدارة المقاطعة ما يستعمل أيضا في عمليات التشخيص الاجتماعي كما رأينا سابقا

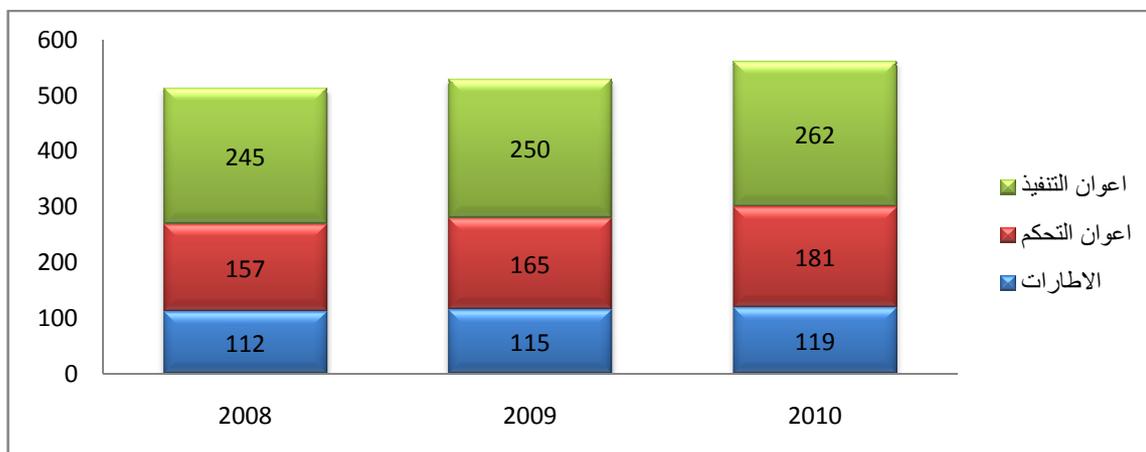
الجدول ( 3 ، 18 ) : تطور العمالة الإجمالية حسب الأصناف المهنية

الأصناف المهنية	2008	2009	2010	2008-2009	2009-2010	2010-2008
الإطارات	112	115	119	2,68%	3,48%	6,25%
أعوان التحكم	157	165	181	5,10%	9,70%	15,29%
أعوان التنفيذ	245	250	262	2,04%	4,80%	6,94%
إجمالي	514	530	562	3,11%	6,04%	9,34%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من الجدول السابق نجد أن الزيادة الإجمالية في عدد العمالة على مدار 3 سنوات بلغت 9,34% ، و تفسر الزيادة بارتفاع أعوان التحكم بنسبة 15,29% و كذلك ارتفاع أعوان التنفيذ بنسبة 6,94% .  
و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل ( 3 ، 16 ) : عرض عام للعمالة



المصدر: من إعداد الطالبة

### 3-3-1-1-3-3 توزيع العمالة حسب الجنس و العمر و الإقدمية

يكتسي توزيع العمالة الإجمالية حسب الجنس، العمر، الإقدمية أهمية بالغة في التشخيص الاجتماعي كما رأينا في المبحث السابق، و تقيس المقاطعة من خلال هذا التحليل مايلي:

✓ تشخيص كل المشاكل المتعلقة بالأعمار ( فئات شابة، العمالة )؛

✓ قياس وفاء العمالة للمقاطعة؛

✓ تدعيم المساواة بين الرجل و المرأة.

و الجدول التالي يوضح توزيع العمالة حسب الفئات العمرية

الجدول (3، 19): توزيع العمالة حسب الفئات العمرية

2010-2008	2010			2009			2008			الفئة العمرية
	اجمالي	نساء	رجال	اجمالي	نساء	رجال	اجمالي	نساء	رجال	
157,14%	18	4	14	10	1	9	7	2	5	25 >
0,00%	30	6	24	35	8	27	30	8	22	30_25
2,27%	90	14	76	95	16	79	88	16	72	35_30
31,18%	122	7	115	107	9	98	93	9	84	40_35
33,33%	80	4	76	75	2	73	60	2	58	45_40
3,03%	102	8	94	98	9	89	99	10	89	50_45
-7,69%	84	4	80	80	1	79	91	0	91	55_50
-21,74%	36	0	36	30	0	30	46	0	46	55<

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن العمالة الأقل من 45 سنة تمثل : 54,07 %، 60,36 %، 60,47 % في

سنوات 2010، 2009، 2008 على التوالي أي ما يعادل 340 عامل، و هذا يدل على أن إستراتيجية المقاطعة

في تجديد طاقات الموارد البشرية و ذلك بإدماج العمالة الشابة لزيادة الإبداع و الابتكار.

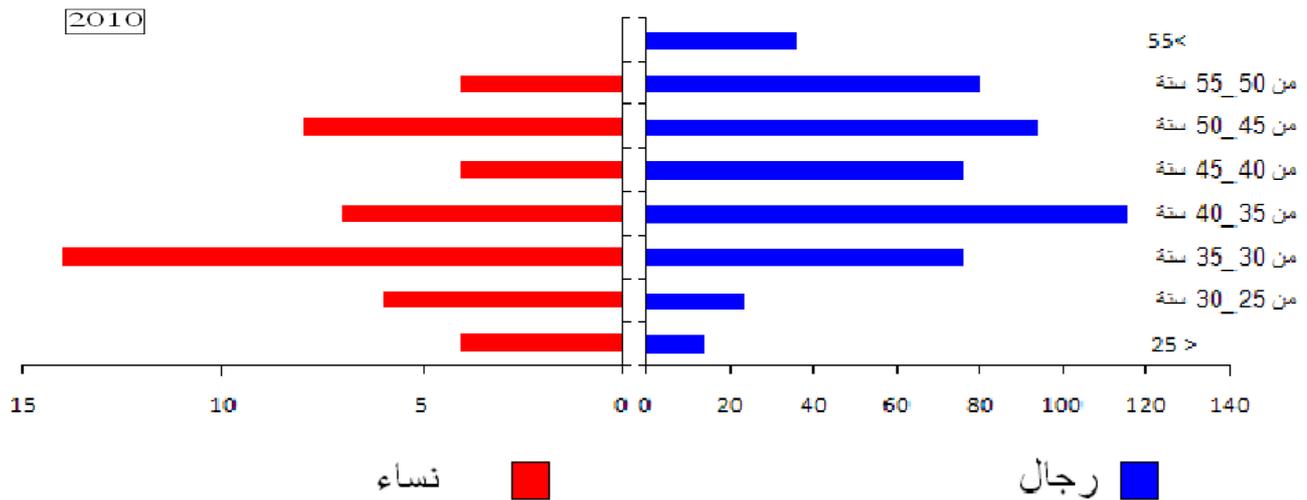
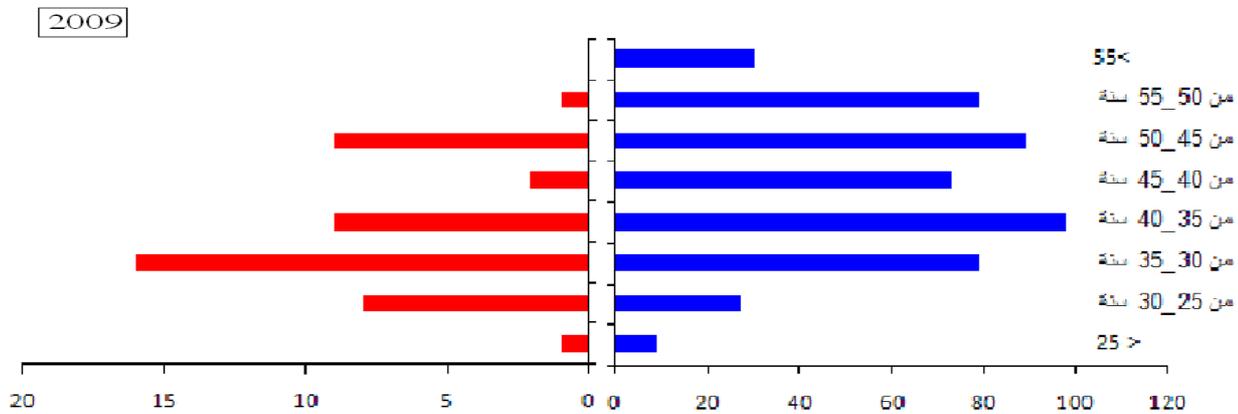
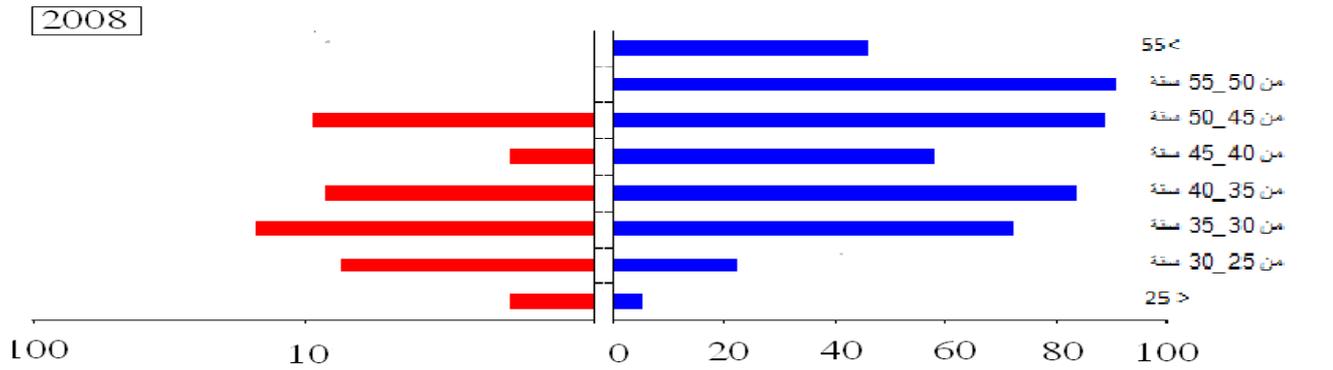
أما بالنسبة للفئة العمرية الأكبر من 45 سنة فهي عموما منخفضة حيث كانت نسبتها 26,64 % أي ما يعادل

137 عامل سنة 2008، ثم انخفضت في 2009 فبلغت 20,75 % أي ما يعادل 110 عامل ، أما في 2010

انخفضت إلى 21,34 % أي 120 عامل، و يرجع انخفاض هذه النسبة إلى التقاعد القانوني .

و يوضح الشكل التالي تطور هرم الأعمار بالمقاطعة الوقود على مدى 3 سنوات من 2008 إلى 2010:

الشكل (3، 17): توزيع العمالة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ أن هرم الأعمار من شكل لفيقة الصوف رغم الاختلافات الطفيفة من سنة لأخرى إلا أنه يسمح باستخراج الخصائص التالية :

✓ عمالة شابة تعطي المقاطعة ميزة الإبداع والتجديد، لكن بالمقابل يفرض عليها زيادة في مجهود التكوين

✓ عمالة كبيرة السن تزود المقاطعة بالخبرة و الدراية اللازمة لممارستها مهامها كما تثقل ميزانيات تسيير

الموارد البشرية ( زيادة علاوات الأقدمية، أجر مرتفع، منح التقاعد القانوني والاختياري...).

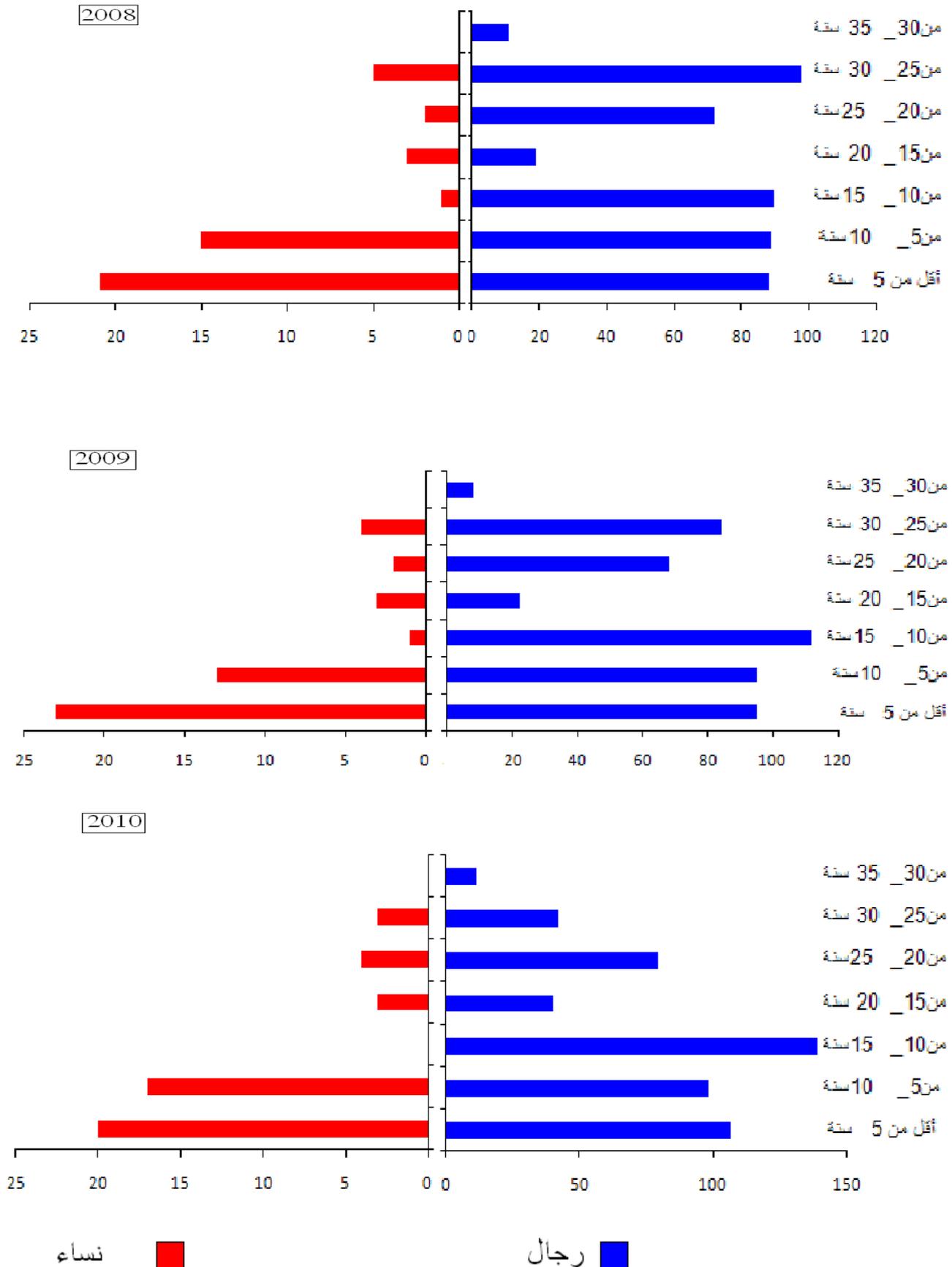
بالنسبة للأقدمية وهي تعطي صورة عن سلوكات العمالة ووضعيتهم داخل المقاطعة، كما يبرز بعض المزايا الممنوحة لها حسب أقدمتها كالعطل مدفوعة الأجر، وعلاوة الأقدمية ( IEP ) ونقدم فيما يلي شكلا يبين تطور هرم الأقدمية للمقاطعة لفترات 2008-2010 انطلاقا من الجدول التالي :

**جدول رقم(3 ، 20 ) : توزيع العمالة حسب الأقدمية لسنوات 2008-2009-2010**

2010			2009			2008			/
اجمالي	نساء	رجال	اجمالي	نساء	رجال	اجمالي	نساء	رجال	
126	20	106	118	23	95	109	21	88	أقل من 5 سنة
115	17	98	108	13	95	104	15	89	من 5_10 سنة
139	0	139	113	1	112	91	1	90	من 10_15 سنة
43	3	40	25	3	22	22	3	19	من 15_20 سنة
83	4	79	70	2	68	74	2	72	من 20_25 سنة
45	3	42	88	4	84	103	5	98	من 25_30 سنة
11	0	11	8	0	8	11	0	11	من 30_35 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل (3، 18): توزيع العمالة حسب الأقدمية لسنوات 2008-2009-2010



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ملاحظة شكل هرم الأقدمية نجد نسبة معتبرة من العمالة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات إذ بلغت 21,20%، 22,26%، 22,42% في السنوات 2008-2009-2010 على التوالي، يفسر ذلك التوظيفات الجديدة التي قامت بها المقاطعة في السنوات السابقة، ونلاحظ أيضا انخفاض مستمر للعمالة ذات أقدمية 25 سنة فأكثر حيث بلغت نسبتها : 22,17%، 18,11%، 9,96% ويرجع هذا الانخفاض إلى التقاعد القانوني واستبدالهم بالعمالة الشابة، كما نلاحظ كذلك أن نسبة النساء من ذوي الأقدمية أقل 5 سنوات كبيرة نسبيا وكما ارتفعت الأقدمية انخفض عدد النساء.

ولمزيد من التوضيح ندرج تطور متوسط الأقدمية و العمر لسنوات 2008-2009-2010.

**جدول رقم(3 ، 21) : تطور متوسط العمر و الأقدمية بمقاطعة الوقود**

السنوات	2008	2009	2010
متوسط العمر	42,81	41,61	41,73
متوسط الأقدمية	14,24	13,02	13,53

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ونلاحظ أن متوسط العمر الأقدمية يتجه نحو الانخفاض وهو مؤشر ايجابي يفسر بالتوظيفات الجديدة التي تقوم بها المقاطعة للعمالة الأقل سنا، بالمقابل خروج العمالة المتقدمة في السن ، و الأقدمية للتقاعد .

### **3-3-1-2 توزيع العمالة حسب مرونة العمل**

تماشيا مع طبيعة نشاط فالمقاطعة تعتمد في أداء مهامها على مزيج مختلط من العمالة و التي ترتبط بعقود عمل إما غير محددة المدة أو محددة المدة، أو اللجوء في حالات استثنائية إلى العمالة الخارجية المؤقتة.

### ❖ توزيع العمالة حسب نوع عقد العمل

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(3 ، 22 ) : توزيع العمالة حسب نوع عقد العمل

العمالة/السنوات	2008	2009	2010
العمالة الدائمة	395	373	393
إطارات	106	109	113
أعوان التحكم	140	148	161
أعوان التنفيذ	149	116	119
العمالة المؤقتة	119	157	169
إطارات	6	6	6
أعوان التحكم	17	17	20
أعوان التنفيذ	96	134	143

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انخفض عدد العمالة الدائمة بنسبة 5,56% بين سنتين 2008-2009 ويرجع ذلك للانخفاض الكبير في أعوان التنفيذ الدائمين وذلك بنسبة 22,14% بسبب الخروج للتقاعد، أما في سنة 2010 فزاد عدد العمالة الدائمة بـ : 5,36% وهذا راجع إلى سياسة المقاطعة في التوظيف العمالة بعقد عمل غير محدد المدة للإطارات وأعوان التحكم، أما فيما يخص هيكل العمالة في المقاطعة فيغلب عليها طابع العمالة الدائمة بنسب 76,68%، 70,37%، 69,92% وهي نسب مقبولة لكنها في انخفاض مستمر، ويفسر ذلك إلى اعتماد المقاطعة على العمالة المؤقتة ( عقد عمل محدد المدة ) حيث بلغت نسبتها في الهيكل 23,15% ، 29,62% ، 30,07% على سنوات 2008-2009-2010 وترجع أسباب إلى :

- ✓ إستراتيجية المقاطعة الرامية لاستقطاب وتوظيف أكبر عدد ممكن من العمالة المؤهلة؛
- ✓ طبيعة نشاط المقاطعة الوقود التي تلجأ إلى توظيف موسمي للعمالة مؤقتة في فصل الصيف وذلك لتفادي الأضرار الناجمة عن طبيعة المنتجات (المحروقات).

### ❖ توزيع العمالة الخارجية

وتمثل استعانة المقاطعة ببعض أشكال العمالة الخارجية من أجل الاستجابة للمتطلبات العمل والجدول التالي يوضح تطور توزيع العمالة الخارجية:

جدول رقم(3 ، 23 ) : توزيع العمالة الخارجية

2010	2009	2008	العمالة الخارجية/السنوات
26	32	34	عدد المتربصين
167	153	130	متوسط الشهري للعمالة المؤقتة
259,69	253,36	260	متوسط مدة عقود العمل المؤقتة ( باليوم )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أن عدد المتربصين في انخفاض مستمر بسبب إلغاء المقاطعة التربص لطلبة التكوين المهني، وجعلته حصرا على طلبة الجامعات و المدارس المتخصصة، وخصصت التمهين كعقد وحيد يربطها بمراكز التكوين المهني .

كما يتجه متوسط الشهري للعمالة المؤقتة نحو الإرتفاع ويرافق ذلك انخفاض في متوسط مدة عقود العمل، الذي ينعكس سلبا على معدل دوران العمل وبالتالي إضافة تكاليف للمقاطعة.

ومنه يمكن تلخيص مرونة العمل داخل المقاطعة في الجدول التالي، مع العلم أن النسب استخدام كل نوع من العمالة يقارن بالمتوسط الشهري لها على مدى فترات الدراسة .

جدول رقم(3 ، 24 ) : تطور مرونة العمل داخل المقاطعة

2010 (%)	2009 (%)	2008 (%)	المرونة/ السنوات
71,14	69,07	75,96	العمالة الدائمة
30,72	29,07	22,88	العمالة المؤقتة
30,36	28,33	25	المتوسط الشهري للعمالة المؤقتة
6,18	5,92	4,61	العمالة الموسمية
4,72	5,92	6,53	المتربصين
143,12	138,31	131,98	إجمالي مرونة العمل

المصدر: من إعداد الطالبة.

و نلاحظ أن مناصب العمل المرنة بلغت نسبة 131,98 % مقابل 143,12 % سنة 2010 نسبة الزيادة قدرت 8,44 %.

### 2-3-3-3 التكوين

يلعب التكوين دورا هاما في تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية باعتباره وسيلة فعالة تساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة من خلال اكتساب معارف نظرية و تطبيقية جديدة، عليه ترتبط سياسة التكوين بسياسة العمالة كونها تساهم في تحقيق أهداف الموارد البشرية و مقاطعة الوقود في أن واحد.

و في مايلي يتم دراسة تطور مؤشرات التكوين بهدف إجراء المقارنة على مدى السنوات 2008-2009-2010 و الجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم(3 ، 25) : تطور مؤشرات التكوين في مقاطعة الوقود

2010				2009				2008				السنوات
الإجمالي	التنفيذ	التحكم	الإطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	الإطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	الإطار	
129	12	38	79	107	20	31	56	96	23	26	47	المكونين
22,95	2,13	6,76	14,05	20,18	3,77	5,84	10,56	17,45	4,18	4,72	8,5	كثافة التكوين %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

عموما نجد أن عدد المكونين في زيادة مستمرة و خاصة الإطارات لأنها هي المستهدفة بالتكوين المتواصل حيث بلغت 8,5 %، 10,8 %، 14,05 %، بالنسبة لساعات التكوين المطبقة في المقاطعة نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم(3 ، 26) : تطور الحجم الساعي للتكوين في مقاطعة الوقود

الإنحراف	الحجم الساعي الحقيقي		الحجم الساعي النظري		الحجم الساعي للتكوين	الحجم الساعي للعمل			
	عدد الساعات	المعدل %	عدد الساعات	المعدل %					
245	1259	285	1296	40	37	92,4	18480	الإطار	2008
103	597	143	648	40	51,1	127,68	25536	عون التحكم	
6	26	26	120	20	93,7	234,36	46872	عون التنفيذ	
329	1788	428	2064	100	182	454,44	90888	الإجمالي	
20-	1868-	20	1764	40	3632	1851	185124	الإطار	2009
31-	2822-	9	810	40	3632	2622	262161	عون التحكم	
19-	1696-	1	120	20	1816	4607	460779	عون التنفيذ	
70-	6386-	30	2694	100	9080	9080	908064	الإجمالي	
29-	159	11	654	40	495	1238	123736	الإطار	2010
35-	441-	5	312	40	753	1882	188240	عون التحكم	
2-	331-	18	216	20	547	2735	273520	عون التنفيذ	
65-	613-	35	1182	100	1795	5855	585496	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن المؤسسة لم تستغل الحجم الساعي النظري الموجهة للتكوين المهني المتواصل ( 1% من الحجم الساعي للعمل) حيث تم تطبيق هذا الأخير بنسبة 35% ، 30 % بالنسبة للسنوات 2009-2010 .  
 أما في سنة 2008 كان الحجم الساعي النظري 0,5 % فاحتاجت المقاطعة إلى زيادة في الحجم الساعي بـ 3,29% و هذا ما تم فعلا حيث في السنة الموالية رفعت نسبة الحجم النظري إلى 1% و هذا ما لاحظناه في الجدول السابق.

و لزيادة التحليل نقوم بحساب متوسط الحجم الساعي للتكوين المهني المتواصل و هذا ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم(3 ، 27) : متوسط الحجم الساعي للتكوين المتواصل

2010				2009				2008				
الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	
1182	216	312	654	2694	120	810	1764	9441	120	648	1296	ساعات التكوين
129	12	38	79	107	20	31	56	96	23	26	47	عدد المكونين
9,16	18	8,2	8,3	25,17	6	26	31,5	25,25	5,21	25	27	متوسط ساعات التكوين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن المتوسط ساعات التكوين في انخفاض مستمر حيث كانت 25,25 سا، 25,17 سا، 9,16 سا في سنوات 2008-2009-2010 على التوالي، و يفسر ذلك بزيادة عدد المكونين و نجد أن الفئة الأكثر استفادة من التكوين المتواصل هي فئة الإطار و ذلك على مدى سنوات الدراسة و استكمال للتحليل ندرس تكاليف التكوين و الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3 ، 28) : متوسط تكلفة التكوين في المقاطعة

2010				2009				2008				السنوات
الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	
1943	108	658	1177	3994	154,1	1028	2811	6460	450	4748	1262	التكلفة (1000دج)
15,06	9	17,31	14,89	37,32	7,7	33,16	50,19	67,29	19,56	182,61	26,85	متوسط التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أن تكلفة التكوين تتجه نحو الانخفاض الدائم غير أن تكاليف تكوين الإطار مرتفع مقارنة مع الأصناف المهنية الأخرى، و يفسر سبب انخفاض تكاليف التكوين هو لجوء المقاطعة إلى مصادرها الداخلية (مركز التكوين) في إجراء أنشطة التكوين.

### 3-3-3-3 الغياب

تحتوي الميزانية الاجتماعية على معلومات تخص قياس الغياب داخل المقاطعة من خلال:

✓ معرفة عدد أيام الغياب

✓ تحليل أسباب الغياب

✓ حساب متوسط مدة الغياب

✓ حساب معدل الغياب

ثم تتم مقارنتها على مدى 3 سنوات محل الدراسة ( 2008-2009-2010) و الجدول التالي يوضح تطور مؤشرات الغياب في مقاطعة الوقود

جدول رقم(3 ، 29) : تطور مؤشرات الغياب في مقاطعة الوقود

2010				2009				2008				السنوات
الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	الإجمالي	التنفيذ	التحكم	إطار	
2399	924	788	687	771	179	259	333	887	136	386	365	عدد أيام الغياب
892	457	268	167	282	68	96	118	448	57	156	235	المرض
88	60	15	13	115	90	15	10	128	67	42	13	حوادث العمل
544	0	160	384	324	0	129	195	260	0	173	86,64	عطل الأمومة
875	407	345	123	50	21	19	10	51	12	15	24	الأسباب الأخرى
123	40	39	44	238	86	77	75	204	54	65	85	العمالة الغائبة
1,92	0,74	0,63	0,55	0,66	0,15	0,22	0,28	0,78	0,12	0,34	0,32	معدل الغياب %
19,01	23,1	20,2	15,61	3,23	2,29	3,36	4,44	4,34	2,52	5,93	4,28	متوسط مدة الغياب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ تذبذب في أيام الغياب في المقاطعة حيث انخفضت بين سنتي 2008-2009 لتعود للارتفاع في 2010 كما نلاحظ أن الغياب بسبب المرض طويل الأجل هو الأكثر ارتفاعا أي بنسبة 50,50% من إجمالي أيام الغياب

و نفس الملاحظة بالنسبة لمتوسط مدة الغياب فقد ارتفعت في سنة 2010 إلى 19,01 يوم و بمعدل غياب 1,92% و يرجع سبب هذا الارتفاع إلى زيادة عدد العمالة.

### الخلاصة:

يتطلب إعداد الميزانية الاجتماعية على مستوى المؤسسة نפטال الوكالة التجارية "مقاطعة الوقود" إجراءات محددة من قبل المؤسسة الأم، حيث يساهم نظام المعلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية من خلال توفيره للمعلومات الضرورية ليتسنى لمديرية الموارد البشرية الاختيار و استغلال المؤشرات الاجتماعية، حيث يتوقف جودة وحدة القيادة و الميزانية الاجتماعية على جودة نظام المعلومات باعتبارها الجزء الظاهر منه في المقاطعة.

يتم استغلال مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وخاصة مخرجات برنامج GRH في جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة تسيير الموارد البشرية(التخطيط، التوظيف، التكوين...) ثم عرضها في شكل مؤشرات اجتماعية، والتي تجمع في لوحة القيادة الاجتماعية الشهرية، والتي تمثل قاعدة أساسية في إعداد الميزانية الاجتماعية

إن تحليل الميزانية الاجتماعية يسمح بدراسة تطور السياسات الاجتماعية للمؤسسة، ويوفر قاعدة أساسية لعمليات التشخيص الاجتماعي، و الذي يتم عبر ثلاث مراحل انطلاقا من عناصر الميزانية الاجتماعية هي:

✓ تحليل المعلومات المتاحة في الميزانية الاجتماعية؛

✓ تقييم سياسات تسيير موارد البشرية؛

✓ إجراء المقارنات عبر الزمن(3 سنوات).

الأخنة

## الخاتمة

لقد أدت التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات وتطور البعد الاجتماعي والإنساني إلى تبني معايير جديدة للفعالية التنظيمية إلى جانب المعيار التقليدي و المتمثل في الكفاءة الإنتاجية، ونتيجة لذلك فقد تضاعفت مهام ومسؤوليات وظيفة الموارد البشرية، فبعد أن كانت ترمي إلى تحقيق بعض المؤشرات الداخلية التي تأخذ في الغالب الطابع الكمي كالتحكم في ظاهرة الغياب عن العمل، وتحفيز العاملين ماديا من أجل الزيادة في الإنتاج فتطورت هذه المؤشرات لتأخذ الطابع الكمي والكيفي معا، وتخرج كذلك من الإطار الداخلي للمؤسسة إلى محيطها الخارجي.

إن فالمؤسسة الجزائرية مطالبة من جهتها بمسايرة هذه التطورات و التأقلم معها لكسب تحديات العصر، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية قوية تسمح باستيعاب التطورات الحاصلة و توفير المعلومات لمسيرى الموارد البشرية للقيام بعمليات التشخيص و الرقابة الاجتماعية، من خلال تحليل مؤشرات الميزانية الاجتماعية. فبعد تعرضنا للتحليل والتشخيص الميزانية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية والتأكيد على دورها في تسيير الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة، سنحاول الإجابة على ما تم طرحه في مقدمة البحث كما يلي:

✓ تحدد أدوار وظيفة الموارد البشرية حسب المهام والمسؤوليات الأساسية التي تقوم بها، العملاء، مستعملو مديريةية الموارد البشرية، بالإضافة إلى إمكانيات و مؤهلات العاملين فيها،سلطتها، و الوضعية التنظيمية لمدير الموارد البشرية، و الذي يفرض نمط معين في تسيير الموارد البشرية من خلال متابعة حركية العمالة، التكوين، تقييم الأداء، الترقية، الأجور، العلاقات المهنية، و نتيجة ذلك يحدد دور وظيفة الموارد البشرية، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ يتوقف نجاح إعداد الميزانية الاجتماعية على فعالية نظام المعلومات الاجتماعي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة، و بما يضمن تحديث المؤشرات الاجتماعية ، حيث تعتبر الميزانية الاجتماعية الجزء الظاهر منه في المؤسسة، لأنه يغطي مجالات تسيير الموارد البشرية، المناخ الاجتماعي و دعم الحوار، تقييم الأداء و التكوين، و التحكم في التكاليف الاجتماعية، و هذا ما يؤكد الفرضية الثانية.

✓ تعتبر الميزانية الاجتماعية وثيقة تضم مجموعة من المعلومات الخامة و التي تطرح العديد من التساؤلات تحتاج للتحليل العميق، علما أن هدف استخدام المؤشرات هو تكميم المعلومات الاجتماعية، حيث يسمح تحليلها باستخراج خصائص المؤسسة، تقييم سياسات الاجتماعية، تشخيص نقاط القوة و ضعف في تسيير الموارد البشرية.

كما يتضمن تنفيذ إجراءات مراقبة تسيير الموارد البشرية بمقارنة الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة عن طريق تحليل مؤشرات الميزانية الاجتماعية، و إجراء المقارنات في الزمن، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

✓ تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة إعلام، تشاور، تسيير، للمؤسسات الجزائرية، لكنها لا تعبر عن إستراتيجية الموارد البشرية و ذلك للأسباب التالية:

- الميزانية الاجتماعية أداة ساكنة كونها تعطي صورة عن الوضعية الاجتماعية في زمن T، و تمثل ذاكرة المؤسسة في الماضي لأنها تهتم بالسنة الحالية و السنتين السابقتين، وليس المستقبل؛

- تستخدم لأغراض التشاور و الإعلام مع أصحاب المصلحة، لكنها ليست أداة قيادة إستراتيجية في المؤسسة؛

- للاستفادة من المعلومات المقدمة في الميزانية الاجتماعية يمكن الاستعانة بالتحليل التكميلي، و عرض المؤشرات الاجتماعية في التمثيلات البيانية.

أما الإجابة عن التساؤل الرئيس فانه يمكن اعتبار أن الميزانية الاجتماعية أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية كونها أداة تخطيط تشمل وضع سياسة التوظيف و المساهمة في رسم سياسة ديناميكية للتسيير التنبؤي للعمالة، بالإضافة إلي كونها قاعدة لتطبيق بعض البرامج السنوية للأمن و السلامة المهنية، كما تساهم في إعداد مخطط التكوين الذي يربط بين العمالة المراد تكوينها، و متطلبات مناصب العمل، و هذا ما يعطي صورة واضحة حول أولويات تأمين الكفاءات المناسبة، كما تعمل على تنظيم مهام وظيفة الموارد البشرية و تحويل البرامج المخططة مسبقا إلي واقع عملي ملموس، و التكيف مع التغيرات الحاصلة من خلال تكثيف التوظيف لمواجهة خروج العمالة، استقطاب الكفاءات، و دعم سياسة حقيقية للتكوين، كما تساهم في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة، و مقارنتها بنتائج السياسات الاجتماعية عن طريق تحليل المؤشرات الاجتماعية، و تشمل عملية التوجيه إرشاد الموارد البشرية لتنمية مهاراتهم بكيفية تتوافق و متطلبات مناصب العمل، كما تقوم الميزانية الاجتماعية بالدور الرقابي لمختلف سياسات تسيير الموارد البشرية من خلال البحث عن أسباب الانحرافات الحاصلة بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة، و محاولة تصحيحها لمنع تكرارها في المستقبل، و تضم عملية الرقابة كافة أنشطة و تكاليف الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الأجور و الأعباء الاجتماعية)، بالإضافة إلي تقييم المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال مؤشرات دوران العمل، معدل الغياب، البطالة الجزئية، و حوادث العمل...

وعليه فإن الميزانية الاجتماعية أداة تخطيط، تنظيم، توجيه، و رقابة للموارد البشرية فهي تحقق الوظائف الإدارية و التنفيذية للتسيير و هي بالتالي أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية من خلال ما يوفره تحليل المؤشرات الاجتماعية من معلومات الخاصة حول السياسات الاجتماعية داخل المؤسسة، وفق مايلي:

✓ مؤشرات العمالة: تعطي صورة واضحة حول:

- تطور العمالة من خلال وضع مؤشرات لقيادة الموارد البشرية؛
- وضع أداة قياس وفاء الموارد البشرية و المسارات المهنية (الأقدمية، معدل و نوعية الترقية)؛
- قياس ثقل مديرية الموارد البشرية و موقعها في الهيكل التنظيمي ( توزيع العمالة حسب الوحدات)؛
- تغذية التوجه في مسألة المساواة بين الرجل و المرأة؛
- وضع أداة لقياس ثقل التأطير؛
- معرفة سياسة المؤسسة الخاصة بقيادة التوظيف (تطور معدلات التوظيف، نوعيته)؛
- ✓ مؤشرات الأجور: و تهتم بالسياسة الأجرية داخل المؤسسة و تضم:
- إعطاء أدوات لمعرفة مستوى الأجور (توزيع العمالة حسب الأجر، الكتلة الأجرية)؛
- قياس الفروقات الأجرية (سلم الأجور، شبكة الأجور).
- ✓ مؤشرات الصحة و السلامة المهنية:
- أدوات قياس ظاهرة الغياب ( معدل الغياب ، توزيع الغياب حسب المدة)؛
- قياس أثار حوادث العمل و الأمراض المهنية ( معدل تكرار حوادث العمل، و درجة خطورتها)؛
- إعطاء أداة لقياس سياسة إدماج العمالة المعاقة ( عددها، و معدل توظيفها)؛
- معرفة ظروف العمل.
- ✓ مؤشرات التكوين :
- تعطي قياس كمي لسياسة التكوين ( عدد أيام التكوين، أنواعه)؛
- معرفة تسيير التكوين علي الصعيد المالي (تكاليف التكوين، حصة التكوين من الكتلة الأجرية).
- ✓ مؤشرات دعم الحوار الاجتماعي:
- قياس أهمية و دور المنظمات النقابية؛
- قياس النزاعات الاجتماعية (معدل الإضراب)؛
- إعطاء نظرة عن تطبيقات و الإجراءات التأديبية.
- ✓ مؤشرات المزايا الاجتماعية:
- إعطاء صورة عن سياسة المؤسسة في مجال المزايا الاجتماعية؛
- توزيع المزايا الاجتماعية حسب التكلفة.

فمن خلال الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة نفضال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود الخروب تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ✓ نظرا لكون المؤسسة محل الدراسة هي فرع تابع لمؤسسة نفطال ، فلا توجد حرية في أخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فبحكم المركزية تحدد مقاطعة الوقود الاحتياجات من العمالة أما قرار التوظيف يكون من المؤسسة الأم؛
- ✓ الميزانية الاجتماعية في مؤسسة نفطال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود ليست مطبقة بكل المقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات وطريقة تقديمها فهي لا تقوم بعرضها كلها كمؤشرات تطور الكتلة الأجرية و الأعباء الاجتماعية و مؤشرات تسيير وقت العمل؛
- ✓ عدم تعميم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الآلي و خاصة برنامج تسيير الموارد البشرية على مختلف مصالح الوظيفة، مما يعيق كفاءتها في تحضير الميزانية الاجتماعية.
- بالاعتماد على الاستنتاجات السابقة فإنه يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوجيهات للمؤسسة لتحسين تسيير مواردها البشرية من خلال الميزانية الاجتماعية نوجزها في النقاط التالية:
- ✓ ضمان النشر الميزانية الاجتماعية داخل المؤسسة و ذلك من أجل وصولها لكل من يحتاج إليها؛
- ✓ ربط كل مصالح وظيفة الموارد البشرية ببرنامج تسيير الموارد البشرية و ذلك للاستفادة من مخرجات النظام مما يسهل تحضير الميزانية الاجتماعية؛
- ✓ تكوين متخصص في إعداد الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة الاجتماعية، و مختلف استخداماتها خاصة في تشخيص الوضعية الاجتماعية و مراقبة التسيير الاجتماعي.
- ✓ حتى نجعل من الميزانية الاجتماعية أداة غير ساكنة و تهتم بالمستقبل يجب أن تكون:
  - أداة تسيير تساهم في اتخاذ القرارات من خلال اعتمادها علي المؤشرات و النسب الملائمة لمشاكل المؤسسة، و اعتبارها لوحة قيادة تسمح بإجراء المقارنات القطاعية حينها يمكن للميزانية الاجتماعية أن تكون أداة إستراتيجية؛
  - أداة تسويق بإنشاء ميزانية اجتماعية للاتصال؛
  - أداة قيادة للحوار الاجتماعي تساهم في وضع السياسات الاجتماعية؛
- لذا يجب جمع كل المعلومات الضرورية في السنة الحالية قبل اختيار البدائل الإستراتيجية في السنة اللاحقة.
- و أخيرا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث في هذا الميدان

وهي:

- ✓ دور التدقيق الاجتماعي في قياس أداء المؤسسة؛

✓ واقع مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية؛

✓ دور لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة.

نأمل في أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله هذا البحث.

# فهرس المر ابع

## فهرس المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية

#### ➤ الكتب

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
- حسن عادل، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي - ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة و التنظيم الإداري ، دار النشر، الجزائر، دون سنة.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.
- عبد السلام ديب، قانون العمل الجزائري، دار القصبة للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2007.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد مرعي مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية و بالحصيلة الاجتماعية، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة تنافسية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.

#### ➤ المجالات

- صورية زاوي، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية، العدد7، جامعة محمد خيضي، بسكرة، 2010.
- محمد نبيل علام، حدود المسؤولية الاجتماعية: إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي، مجلة الإدارة العامة، العدد 62، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.

#### ➤ الرسائل الجامعية

- جادلي سمير، تقييم فعالية تسيير الأجور، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة، 2008.
- سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

#### ➤ المنتقيات

- براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في اطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

#### ❖ المراجع باللغات الأجنبية

#### ➤ الكتب

- Alain Chauveau et Jean-Jacques rosé, l'entreprise responsable, éditions d'organisation, paris, France, 2003.
- Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation, paris, France, 2003.
- Annick Cohen, toute la fonction ressources humaines, édition dunod, paris, France, 2006.
- Baranger Pierre, gestion les fonctions de l'entreprise, 2 édition, Vuibert, paris, France. 1998.

- Bernard Martory, tableaux de bord sociaux, édition liaisons, paris, France, 2004.
- Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, France, 1999.
- Bernard Martory, Daniel Grazer, gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 4<sup>ème</sup> édition, édition dunod, Paris, France, 2001.
- Bernard Martory, Daniel Grozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 6<sup>ème</sup> édition, dunod, 2005, paris, France.
- Charles d'arcimole, diagnostic financier et gestion des ressources humaines, édition economica, paris, France, 1995.
- Claude blanche allègre, gestion de ressource humaine valeur de l'immatériel, 1<sup>ème</sup> édition debeock, Bruxelles, Belgique, 2008.
- David rolland, pierre Gabrielle, la responsabilité social d'entreprise et finances, presse de l'université du Québec, 2004.
- Dimitri Weiss, ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, paris, France, 2005.
- Edmond marques, le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cite, édition dalloz, paris, France, 1978.
- Fabienne benoist, comment faire et présenter son bilan social, édition la lettre du cadre territorial, paris, France, 2003.
- Forget jack, gestion budgétaire , prévoir et contrôler les activités des entreprises, édition d'organisation, paris, France, 2005.
- François Pichault, Jean Nizet, les pratiques de GRH, éditions du seuil, paris, France, 2000.
- Gérard Ethier, gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire, presses de l'université du Québec, canada, 2003.
- Guedj Norbert et autres, le contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, paris, France, 2000.

- Imbert Joëlle, les tableaux de Rh : construire, mettre en œuvre et évaluer le système du pilotage, édition d'organisation, paris, France, 2007.
- Jacques Igalens, et Jean-Marie Peretti, audit social meilleures pratiques, méthodes, outils, édition d'organisation, paris, France, 2008.
- Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, la fonction ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2000.
- Jean-Marie Peretti, ressources humaines, 5 édition, édition Vuibert, paris, France, 2005.
- Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 5 édition, Vuibert, paris, France, 2005.
- Jean-Marie Peretti, tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, paris, France, 2005.
- Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, édition Armand colin, paris, France, 2004.
- Jean-Pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, 4<sup>ème</sup> édition, édition dunod, paris, France, 2004.
- Jean René Edighoffer, précis de gestion d'entreprise, édition nathan, paris, France, 2001.
- Iacono Geneviève, gestion des ressources humaines, édition casbah, Alger, Algérie, 2004.
- lakhder sekiou et autre, gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition deboeck, Bruxelles, Belgique, 2004.
- Loïc Cadin et autres, gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, France, 1999.
- Mendoza Carla et autres, tableaux de bord pour managers, édition d'organisation, paris, France, 2000.
- Mougin Yvon, processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, paris, France, 2004.

- Pierre Candau, audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, édition Vuibert, Paris, France, 1989.
- Robert Reix, système d'information et management des organisations, édition Vuibert, paris, France, 1995.
- Roger Aim, indicateurs et tableaux de bord, édition afnor, paris, France, 2006.
- Serge Blind, bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise, édition d'organisation, paris, France, 1977.
- Solange tremblay, développement durable et communication, presse de l'université du Québec, canada, 2007.
- Supizet j, le management de la performance durable, édition d'organisation, paris, France, 2002.
- Sylvie guererro, les outils de ressources humaines, les savoir-faire essentiels en grh, édition dunod, paris, France, 2004.
- Thierry ardouin, ingénierie de formation pour l'entreprise, édition dunod, paris, France, 2006.

#### ➤ القواميس

- Bernard colosse, encyclopédie de comptabilité et contrôle de gestion et audit, édition economica, paris, France, 2005.
- Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, France, 1999.

#### ➤ المجلات

- François Pichault, Jean Nizet, configurations organisationnelles. mintzberg revisité, revue française de gestion, n°123, 1999.
- Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond, la responsabilité sociétale des entreprises, enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, finance contrôle stratégie, volume 7, n° 1, mars 2004.
- Jacques Alain, la concertation annuelle en petite couronne, Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » Les études sectorielles n° 6, France, 2001.

- Karine Gavino, Adrieu Zambeau, Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial, n° 9, France, 2005.
- SAULQUIN J. -Y. Et SCHIER G, responsabilité sociale des entreprises et performance :complémentarité ou substituabilité ?, revue des sciences de gestion, n° 223, janvier-février,2007 .
- Tramontane Romilda, les approches critiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, revue française de gestion, n° 74, juin-juillet-août, 2000.

#### ➤ الرسائل الجامعية

- Fernando Montupil, Evolutions Des Pratiques De G.R.H., Des Rôles Des D.R.H., Thèse De Doctorat En Sciences Politiques, Université Libre De Bruxelles, Année ,2003-2004.
- Foucher Marie, L'utilisation Du Bilan Social A La Mairie De Nantes, Mémoire DESS De Sociologie Appliquée, Faculté De Lettres Et De Sciences Humaines, Université De Nantes, 2003-2004.
- Nadège GUNIA, La fonction ressources humaines face aux transformations Organisationnelles des entreprises, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université Toulouse, 2002 .

#### ➤ الملتقيات

- Stéphanie cornut et autre, rapport détaille de l'atelier du légal au pilotage, séminaire information et pilotage social, Neuilly, 2006.
- Veronica Lilian, le bilan social, un outil de gestion important, vii séminaire international, université nationale de la plat, Canada, 2004.

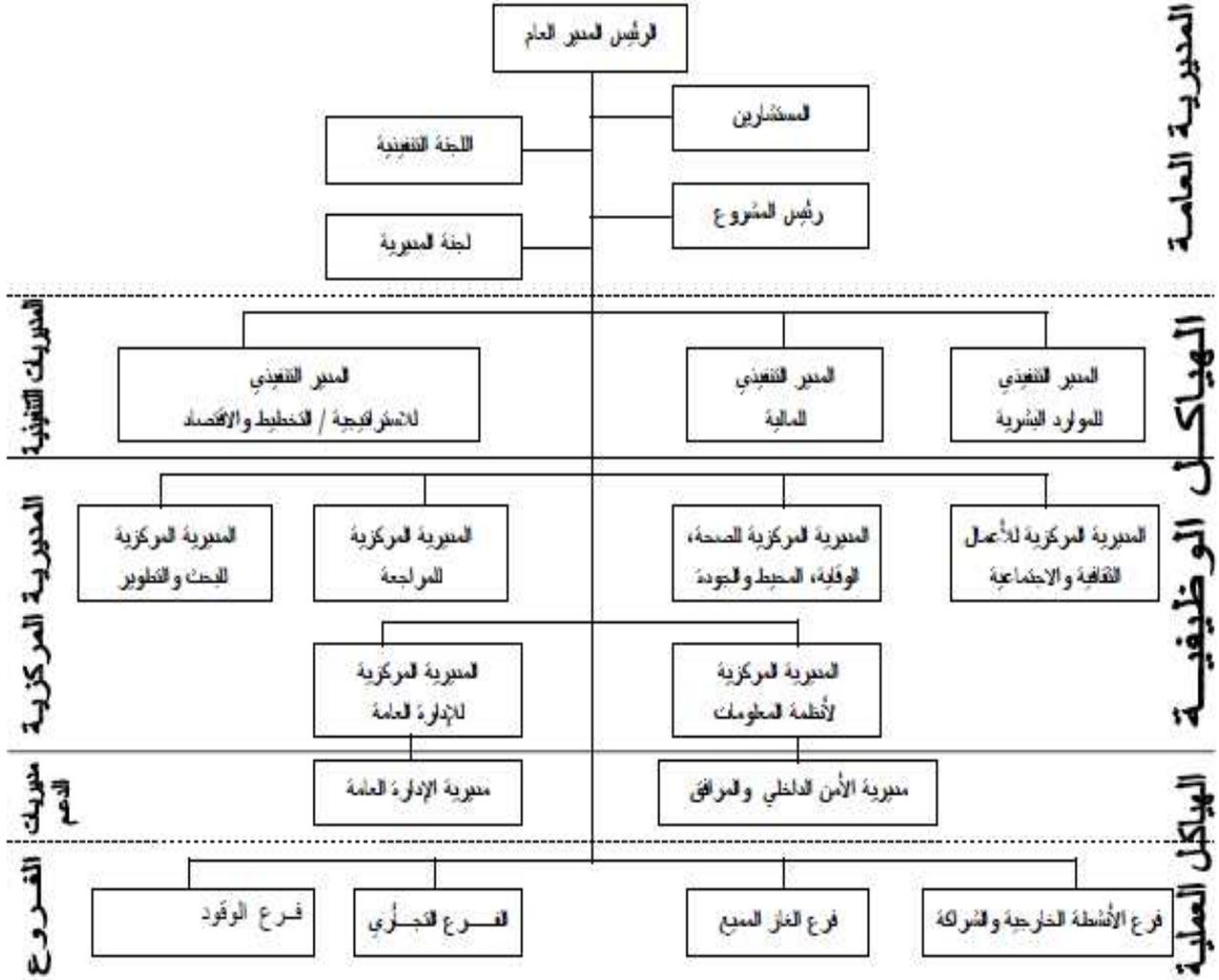
#### ➤ مواقع الانترنت

- طاهر محسن منصورا لغالبي،صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، على موقع  
www.dahsha.com/old/viewarticle.php?id=533, consulté le 16/07/2008, à 10 : 54,taille :234ko.

- Bilan social, bilan sociétal :  
[http://www.rsenews.com/public/dossier\\_social/bilan\\_societal.php?rub=2](http://www.rsenews.com/public/dossier_social/bilan_societal.php?rub=2)
- Bilan social : quels sont les indicateurs:site d'internet,  
<http://www.paperblog.fr/288891/bilan-social-quels-sont-les-indicateurs-qui-ont-recemment-fait-l-objet-d-une-modification/>, consulté le 22/9/2010, à :11 :16.
- le bilan social : construction – choix des indicateurs - analyse ...site sur internet,  
<http://www.cabinet-formation.com/lienspdf/25.pdf>.
- Bilan Social, Sit Sur Internet,  
<http://www.cig929394.fr/publications/diagnostics/bilan.pdf>, consulté le 12/05/2010, a 8 :30.
- Frimousse Et Peretti, perception et vision de l'audit social par les drh du maghreb, sit sur internet, [http://ios2005.free.fr/actes/pdf/frimousse\\_peretti.pdf](http://ios2005.free.fr/actes/pdf/frimousse_peretti.pdf), consulté le 22/04/2008 a 09 :12, taille : 123ko.
- Gérald Naro, les indicateurs de la gestion sociale,sit sur internet ,  
[http://www.ecogesam.ac-aix\\_marseille.fr/resped/stg/c\\_grh/ges-soc.do](http://www.ecogesam.ac-aix_marseille.fr/resped/stg/c_grh/ges-soc.do)), consulté le 2/03/2009, à 14 :24.
- Le bilan social individualise, site sur internet, [www,People- base.cbm.com/bilan\\_sociaux\\_individualise.html](http://www.People-base.cbm.com/bilan_sociaux_individualise.html),a 9 :45.
- organisation internationale de normalisation, iso et la responsabilité sociale, sit sur internet, <http://www.iso.org.2006/b86.htm>, consulté le 14/04/2008 a 12 :35.
- Peggy BEZIER, le bilan social : une meilleure information pour une meilleure utilisation, les cahiers du dess mrh, :  
<http://www.erh.org/documents/erhbilansocial.pdf>.
- Sylvie Faucheux et Isabelle Nicolai, quels indicateurs pour la responsabilité sociale des entreprises, site sur internet, [www.annales.com/gc/2004/gc76/faucheux42-54.pdf](http://www.annales.com/gc/2004/gc76/faucheux42-54.pdf) ,utiliser le 28/02/2008à17 : 30.

الملاحق

❖ الملحق 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



المصدر: وثائق المؤسسة

❖ الملحق 2: احتياجات مؤسسة نפטال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود من اليد العاملة المؤهلة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE ENERGIE ET MINES



Annexe 1

Besoins en Main d'œuvre Qualifiée

District Carburants Cne

Projets Sectoriels de Développement	Besoins en Main d'œuvre Qualifiée		
	Intitulé du Métier / Spécialité	Effectifs prévisionnels	Observations
NAFTAL District Carburants Cne Prévision 2010	Chef de Service Ressources Humaines	1	
	Chef de Section BOG	1	
	Chef laboratoire et recherche	1	
	Chef de section Comptabilité Matière	1	
	Caissier Principal	1	
	Chef de Service Exploitation Maintenance	1	
NAFTAL District Carburants Cne Prévision 2011	Cadre Technique	1	
	Technicien Télécommunication	1	
	Technicien Instrumentation	1	
	Gestionnaire	1	
NAFTAL District Carburants Cne Prévision 2012	Cadre d'Etudes	1	
	Ingénieur Génie Civil	1	
	Gestionnaire	1	
NAFTAL District Carburants Cne Prévision 2013	Chef de section Paie	1	
NAFTAL District Carburants Cne Prévision 2014	Cadre Technique	1	
	Technicien Instrumentation	1	
	Mecanicien Industrielle	1	

❖ الملحق 3 : بطاقة توصيف الوظائف لمقاطعة الوقود



**FICHE DESCRIPTIVE DU METIER**

District Carburants Cne

<u>Secteur d'activité</u>	<b>Administrative</b>
<u>Intitule du Métier</u>	<b>Chef de Service Ressources Humaines</b>
<u>Définition du Métier</u>	<b>Profonde connaissance de la réglementation et sens d'analyse</b>
<u>Domaines d'Intervention</u>	<b>Structures interne ,Inspection de travail ,Anem ,Centre de Formation et Instituts Formateur</b>
<u>Taches Principales</u>	<b>Veille à l'application stricte de la gestion des carrières Veille à l'application des procédures de selection et du recrutement Veille à l'analyse des propositions de formation et des mouvements Veille à la discipline de son équipe conformément au RI Veille à la mise à jour des registres des mouvements et du logiciel GRH Veille à la transmission des supports de travail dans les délais impartis</b>

Niveau de Qualification Licence

*dans la spécialité plus expérience*



Fiche Agent

Quitter Enregistrer Annuler Chercher Afficher le résultat Quitter la recherche

Général Social Carrière Formation Académique Formation Professionnelle

Nombre d'employés sélectionnés 1

Division Branche Carburants

Direction Dist. Carburants Constantine

Matricule

Nom Prénom

Code Fonction 333050

Fonction Cadre D'Etudes Niveau 2

Code Structure 525000

Structure Dist. Carburants Constantine

Date positionnement Position Permanent

Date Recrutement Experience 7 Ans 9 Mois

CSP CADRE N C 310 Echelon 02

Masculin Féminin

Diplome le plus élevé INGENIEUR D'ETAT EN INFORMATIQUE

Type de congé

Situation Actuelle de l'Agent

Date Départ Date Retour

Situation vis à vis du service national

Liste du Personnel

Détail par Agent

Tables

Etats Administratifs

Etats Statistiques

Décisions

Suivi des Congés

Suivi des Temporaires

Fiche Agent

Quitter Enregistrer Annuler Chercher Afficher le résultat Quitter la recherche

Général Social Carrière Formation Académique Formation Professionnelle

Nom HARIECHE Prenom ISLAM

Nom Jeune Fille

Fils/Fille de Et

Date Naissance 08/11/1973 Prémumé Age 36 Ans 8 Mois

Lieu De Naissance CONSTANTINE Téléphone

Situation Familiale

Situation Familiale Marié (e) Nombre d'Enfant 1

Profession Conjoint

Organisme Employeur

N° S/S 732784000843

Adresse

Groupe Sanguin

Liste du Personnel

Détail par Agent

Tables

Etats Administratifs

Etats Statistiques

Décisions

Suivi des Congés

Suivi des Temporaires

Ecran

Fiche Agent

Nom  Prenom

**La liste des postes occupés dans le secteur**

Postes successivement occupés	Organisme employeurs	Date Debut	Date Fin	Motif	
Cadre D'Etudes Niveau 1	*** Branche Carburants	*** 03/12/2001	15/05/200	Recrute...	<input type="button" value="Ajouter..."/>
Charge D'Etudes	*** Branche Carburants	*** 19/10/2002	31/08/200	Recrute...	<input type="button" value="Supprimer"/>
Cadre D'Etudes Niveau 1	*** Branche Carburants	*** 01/09/2005	19/09/200	Promoti...	<input type="button" value="Annuler"/>
Cadre D'Etudes Niveau 2	*** Depot Carburants El Khroub Type A	*** 20/09/2008		Promoti...	
Chef de Service Informatique P/Intérim	*** NAFTAL DISTRICT CARBURANTS CNE	*** 15/04/2010	15/10/201	Intérim	

**La liste des postes occupés hors secteur**

Postes successivement occupés	Cat	CSP	Organisme	Date Debut	Date Fin	
				***		<input type="button" value="Ajouter"/>
				***		<input type="button" value="Suppri..."/>
				***		<input type="button" value="Annuler"/>
				***		

Liste du Personnel

Détail par Agent

Tables

Etats Administratifs

Etats Statistiques

Décisions

Suivi des Congés

Suivi des Temporaires



DISTRICT CLP DE CONSTANTINE



## FICHE DE SYNTHESE

### 1. IDENTIFICATION

Nom :

Prénom :

Date de naissance :

Lieu de naissance :

Date de recrutement :

Matricule :

Fonction actuelle :

Structure :

Depuis le :

N.C. :

ECH.

Tâches principales :

Téléphone standard :

poste :

Ligne directe :

Ligne fax :

PHOTO

### 2. FORMATION ACADEMIQUE ET PROFESSIONNELLE

#### 2.1 - formation académique :

##### a) primaire, moyen et secondaire :

Années	Etablissement	Diplôme	Observation

##### b) universitaire :

Années	Etablissement	Diplôme	Observation

الملحق 6: مخرجات برنامج تسيير الموارد البشرية

fenêtre

Fiche Agent

Quitter Enregistrer Annuler Chercher Afficher le résultat Quitter la recherche

**Fiche de Synthèse**

Motif Attestation de travail

faire valoir ce que de droit

Attestation de Travail

Liste du Personnel Simple

Registre du Personnel

Registre du Personnel Grand Format

Organigramme

**REGISTRE DU PERSONNEL**

MAFAL - BRANCHE CARBURIANTS - DRII Date d'Émission : 14.06.2007 09:00 AM

**PERSONNEL POSTES VACANTS**

Code	Libé	Item	Prévoir
EA0001	001	CONDUCTEUR	01
EA0002	001	CONDUCTEUR	01
EA0003	001	CONDUCTEUR	01
EA0004	001	CONDUCTEUR	01
EA0005	001	CONDUCTEUR	01
EA0006	001	CONDUCTEUR	01
EA0007	001	CONDUCTEUR	01
EA0008	001	CONDUCTEUR	01
EA0009	001	CONDUCTEUR	01
EA0010	001	CONDUCTEUR	01
EA0011	001	CONDUCTEUR	01
EA0012	001	CONDUCTEUR	01
EA0013	001	CONDUCTEUR	01
EA0014	001	CONDUCTEUR	01
EA0015	001	CONDUCTEUR	01
EA0016	001	CONDUCTEUR	01
EA0017	001	CONDUCTEUR	01
EA0018	001	CONDUCTEUR	01
EA0019	001	CONDUCTEUR	01
EA0020	001	CONDUCTEUR	01
EA0021	001	CONDUCTEUR	01
EA0022	001	CONDUCTEUR	01
EA0023	001	CONDUCTEUR	01
EA0024	001	CONDUCTEUR	01
EA0025	001	CONDUCTEUR	01
EA0026	001	CONDUCTEUR	01
EA0027	001	CONDUCTEUR	01
EA0028	001	CONDUCTEUR	01
EA0029	001	CONDUCTEUR	01
EA0030	001	CONDUCTEUR	01
EA0031	001	CONDUCTEUR	01
EA0032	001	CONDUCTEUR	01
EA0033	001	CONDUCTEUR	01
EA0034	001	CONDUCTEUR	01
EA0035	001	CONDUCTEUR	01
EA0036	001	CONDUCTEUR	01
EA0037	001	CONDUCTEUR	01
EA0038	001	CONDUCTEUR	01
EA0039	001	CONDUCTEUR	01
EA0040	001	CONDUCTEUR	01
EA0041	001	CONDUCTEUR	01
EA0042	001	CONDUCTEUR	01
EA0043	001	CONDUCTEUR	01
EA0044	001	CONDUCTEUR	01
EA0045	001	CONDUCTEUR	01
EA0046	001	CONDUCTEUR	01
EA0047	001	CONDUCTEUR	01
EA0048	001	CONDUCTEUR	01
EA0049	001	CONDUCTEUR	01
EA0050	001	CONDUCTEUR	01
EA0051	001	CONDUCTEUR	01
EA0052	001	CONDUCTEUR	01
EA0053	001	CONDUCTEUR	01
EA0054	001	CONDUCTEUR	01
EA0055	001	CONDUCTEUR	01
EA0056	001	CONDUCTEUR	01
EA0057	001	CONDUCTEUR	01
EA0058	001	CONDUCTEUR	01
EA0059	001	CONDUCTEUR	01
EA0060	001	CONDUCTEUR	01
EA0061	001	CONDUCTEUR	01
EA0062	001	CONDUCTEUR	01
EA0063	001	CONDUCTEUR	01
EA0064	001	CONDUCTEUR	01
EA0065	001	CONDUCTEUR	01
EA0066	001	CONDUCTEUR	01
EA0067	001	CONDUCTEUR	01
EA0068	001	CONDUCTEUR	01
EA0069	001	CONDUCTEUR	01
EA0070	001	CONDUCTEUR	01
EA0071	001	CONDUCTEUR	01
EA0072	001	CONDUCTEUR	01
EA0073	001	CONDUCTEUR	01
EA0074	001	CONDUCTEUR	01
EA0075	001	CONDUCTEUR	01
EA0076	001	CONDUCTEUR	01
EA0077	001	CONDUCTEUR	01
EA0078	001	CONDUCTEUR	01
EA0079	001	CONDUCTEUR	01
EA0080	001	CONDUCTEUR	01
EA0081	001	CONDUCTEUR	01
EA0082	001	CONDUCTEUR	01
EA0083	001	CONDUCTEUR	01
EA0084	001	CONDUCTEUR	01
EA0085	001	CONDUCTEUR	01
EA0086	001	CONDUCTEUR	01
EA0087	001	CONDUCTEUR	01
EA0088	001	CONDUCTEUR	01
EA0089	001	CONDUCTEUR	01
EA0090	001	CONDUCTEUR	01
EA0091	001	CONDUCTEUR	01
EA0092	001	CONDUCTEUR	01
EA0093	001	CONDUCTEUR	01
EA0094	001	CONDUCTEUR	01
EA0095	001	CONDUCTEUR	01
EA0096	001	CONDUCTEUR	01
EA0097	001	CONDUCTEUR	01
EA0098	001	CONDUCTEUR	01
EA0099	001	CONDUCTEUR	01
EA0100	001	CONDUCTEUR	01

**DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT**

Personnel postions vacants

Code	Libé	Item	Prévoir
EA0001	001	CONDUCTEUR	01
EA0002	001	CONDUCTEUR	01
EA0003	001	CONDUCTEUR	01
EA0004	001	CONDUCTEUR	01
EA0005	001	CONDUCTEUR	01
EA0006	001	CONDUCTEUR	01
EA0007	001	CONDUCTEUR	01
EA0008	001	CONDUCTEUR	01
EA0009	001	CONDUCTEUR	01
EA0010	001	CONDUCTEUR	01
EA0011	001	CONDUCTEUR	01
EA0012	001	CONDUCTEUR	01
EA0013	001	CONDUCTEUR	01
EA0014	001	CONDUCTEUR	01
EA0015	001	CONDUCTEUR	01
EA0016	001	CONDUCTEUR	01
EA0017	001	CONDUCTEUR	01
EA0018	001	CONDUCTEUR	01
EA0019	001	CONDUCTEUR	01
EA0020	001	CONDUCTEUR	01
EA0021	001	CONDUCTEUR	01
EA0022	001	CONDUCTEUR	01
EA0023	001	CONDUCTEUR	01
EA0024	001	CONDUCTEUR	01
EA0025	001	CONDUCTEUR	01
EA0026	001	CONDUCTEUR	01
EA0027	001	CONDUCTEUR	01
EA0028	001	CONDUCTEUR	01
EA0029	001	CONDUCTEUR	01
EA0030	001	CONDUCTEUR	01
EA0031	001	CONDUCTEUR	01
EA0032	001	CONDUCTEUR	01
EA0033	001	CONDUCTEUR	01
EA0034	001	CONDUCTEUR	01
EA0035	001	CONDUCTEUR	01
EA0036	001	CONDUCTEUR	01
EA0037	001	CONDUCTEUR	01
EA0038	001	CONDUCTEUR	01
EA0039	001	CONDUCTEUR	01
EA0040	001	CONDUCTEUR	01
EA0041	001	CONDUCTEUR	01
EA0042	001	CONDUCTEUR	01
EA0043	001	CONDUCTEUR	01
EA0044	001	CONDUCTEUR	01
EA0045	001	CONDUCTEUR	01
EA0046	001	CONDUCTEUR	01
EA0047	001	CONDUCTEUR	01
EA0048	001	CONDUCTEUR	01
EA0049	001	CONDUCTEUR	01
EA0050	001	CONDUCTEUR	01
EA0051	001	CONDUCTEUR	01
EA0052	001	CONDUCTEUR	01
EA0053	001	CONDUCTEUR	01
EA0054	001	CONDUCTEUR	01
EA0055	001	CONDUCTEUR	01
EA0056	001	CONDUCTEUR	01
EA0057	001	CONDUCTEUR	01
EA0058	001	CONDUCTEUR	01
EA0059	001	CONDUCTEUR	01
EA0060	001	CONDUCTEUR	01
EA0061	001	CONDUCTEUR	01
EA0062	001	CONDUCTEUR	01
EA0063	001	CONDUCTEUR	01
EA0064	001	CONDUCTEUR	01
EA0065	001	CONDUCTEUR	01
EA0066	001	CONDUCTEUR	01
EA0067	001	CONDUCTEUR	01
EA0068	001	CONDUCTEUR	01
EA0069	001	CONDUCTEUR	01
EA0070	001	CONDUCTEUR	01
EA0071	001	CONDUCTEUR	01
EA0072	001	CONDUCTEUR	01
EA0073	001	CONDUCTEUR	01
EA0074	001	CONDUCTEUR	01
EA0075	001	CONDUCTEUR	01
EA0076	001	CONDUCTEUR	01
EA0077	001	CONDUCTEUR	01
EA0078	001	CONDUCTEUR	01
EA0079	001	CONDUCTEUR	01
EA0080	001	CONDUCTEUR	01
EA0081	001	CONDUCTEUR	01
EA0082	001	CONDUCTEUR	01
EA0083	001	CONDUCTEUR	01
EA0084	001	CONDUCTEUR	01
EA0085	001	CONDUCTEUR	01
EA0086	001	CONDUCTEUR	01
EA0087	001	CONDUCTEUR	01
EA0088	001	CONDUCTEUR	01
EA0089	001	CONDUCTEUR	01
EA0090	001	CONDUCTEUR	01
EA0091	001	CONDUCTEUR	01
EA0092	001	CONDUCTEUR	01
EA0093	001	CONDUCTEUR	01
EA0094	001	CONDUCTEUR	01
EA0095	001	CONDUCTEUR	01
EA0096	001	CONDUCTEUR	01
EA0097	001	CONDUCTEUR	01
EA0098	001	CONDUCTEUR	01
EA0099	001	CONDUCTEUR	01
EA0100	001	CONDUCTEUR	01

Liste du Personnel

Détail par Agent

Tables

Etats Administratifs

Etats Statistiques

Décisions

Suivi des Congés

Suivi des Temporaires

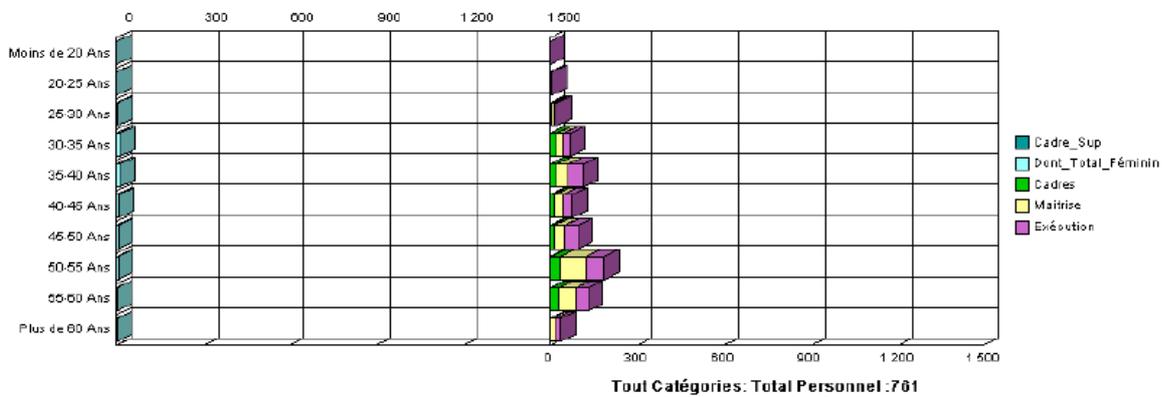
## BILAN 2004 RESSOURCES HUMAINES EFFECTIF PERMANENT PAR TRANCHES D'AGE

Naftal / Branche Carburants / DRH

Etat edité le : Juillet 21, 2010 9:16 AM

Tranches d'âge	C.Sup	Ing	C.U.	Autre.C	S/lot C	Dont F	T.S.	Autres	S/lot M	Dont F	Execution	Dont F	Total	Dont F
Moins de 20 Ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20-25 Ans	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	3	0	5	0
25-30 Ans	0	0	6	0	6	4	0	6	7	0	11	1	24	5
30-35 Ans	0	0	15	1	23	9	0	9	24	2	24	1	73	12
35-40 Ans	0	0	16	2	24	5	1	19	40	6	51	2	117	14
40-45 Ans	1	1	8	2	14	0	2	9	28	4	35	3	78	8
45-50 Ans	1	0	2	7	13	2	0	13	36	2	46	2	97	6
50-55 Ans	2	0	3	13	33	3	0	34	88	1	65	2	190	6
55-60 Ans	2	0	1	8	29	1	0	18	59	0	43	0	133	1
Plus de 60 Ans	1	1	0	0	1	0	0	4	15	0	20	1	44	1
	7	2	51	33	143	24	3	114	299	15	298	12	761	53

Dont Féminin, Total Féminin :53



المخلص

## المخلص:

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحقيق التوازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي، خاصة بعد تبنيها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي فرضت عليها مجموعة من الالتزامات الطوعية تجاه محيطها الداخلي و الخارجي، و نتيجة للتغيرات الحاصلة أصبحت وظيفة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال تبني معايير جديدة لتسيير الموارد البشرية، و البحث عن أداة تساعد في جمع المعلومات الاجتماعية ألا و هي الميزانية الاجتماعية.

تلخص الميزانية الاجتماعية في وثيقة واحدة المعطيات الرقمية الرئيسية و التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الاجتماعي، و تسجل الانجازات المحققة، و قياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية و السنتين السابقتين، حيث تمثل بجانب لوحة القيادة الاجتماعية نظام معلومات متكامل يحتوي على مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المتعلقة بالعمالة، الأجر و الأعباء الملحقة، ظروف الصحة و السلامة المهنية ظروف أخرى للعمل، التكوين، العلاقات المهنية و ظروف أخرى في إطار المؤسسة.

أما الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مؤسسة نפטال "الوكالة التجارية" مقاطعة الوجود ( الخروب) فقد أبرزت مساهمة الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، من خلال معرفة خصائص الموارد البشرية، تقييم سياساتها، و معرفة سلوكيات و الكشف عن الاختلالات الوظيفية قصد معالجتها، لكن لا يمكن اعتبارها أداة قيادة إستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاجتماعي، تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات الاجتماعي، الميزانية الاجتماعية، نפטال.

## **Sommaire**

Les entreprises économiques de différentes natures d'activité aspirent à réaliser l'équilibre entre la performance économique et sociale plus particulièrement après la définition des principes de la responsabilité sociale, à laquelle a incité un ensemble d'obligations volontaires faisant apparaître leur environnement interne et externe. Résultant des variations réalisées, la fonction des ressources humaines est devenue l'une des plus importantes fonctions dont les entreprises se basent pour concrétiser la responsabilité sociale, par le biais de nouveaux critères de gestion des ressources humaines et la recherche d'un outil qui contribuera à rassembler ces données sociales ; c'est ce qu'on appelle le bilan social.

Le bilan social est un document unique rappelant les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes, associé au tableau de bord social, le bilan social représente un système harmonieux de données sociales comportant un ensemble d'indicateurs sociaux relatifs à l'emploi, rémunération, conditions d'hygiène et de sécurité, autres conditions de travail, formation, relations professionnelles et autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

En ce qui concerne l'étude pratique qui s'est déroulée à NAFTAL unité commerciale district carburant sise au KHROUB, son bilan social fait ressortir la contribution de l'unité dans la gestion des ressources humaines tout en définissant leur spécificité, leur évaluation et leur comportement découlant des déséquilibres des fonctions en vue de leur traitement et correctifs à apporter, mais on ne peut pas le considérer comme outil de pilotage stratégique.

**Mots clés** : la performance sociale, gestion des ressources humaines, Le système d'information social. Le bilan social, NAFTAL.

## **Summary**

All economical firms are seeking to achieve a balance between economic and social performance, especially after its adoption of the principles of social responsibility which are incited by a set of voluntary commitments towards internal and external surroundings, and as a result of the occurring changes, the human resources function has become one of the most important functions which the firm use to achieve social responsibility through the adoption of new standards for the management of human resources, and the search for a tool to assist in the collection of social information namely the social balance- sheet.

The social balance-sheet is summarized in a single document, the digital main data to allow the assessment of a firm in the social field, the record of achievements, and the measuring of changes in the current year and previous two years. The social balance- sheet along with social balanced score represents an integrated social information system which contains a set of social indicators related to employment, wages and other burden Accessories, occupational health conditions, other conditions of work, training, labor relations and conditions of life within the framework of the firm.

As for the field study, which was at the institution of NAFTAL "commercial agency" fuel county (El Khroub) I highlighted the contribution of the social balance- sheet in the management of human resources, through the knowledge of its properties, assessment of its policies, detection of functional imbalances in order to address them, but it can not be considered as a strategic leadership tool.

**Key words** : social performance, Human resources management, social information system, The social balance-sheet, Naftal.