



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

ضيف خيرالدين

ماشوش نسرين

بعنوان:

الميزانية الاجتماعية كأداة لقياس وتشخيص أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
_ دراسة حالة المؤسسة الوطنية أشغال الأبار ENTP _"

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

01	د/ خنيش يوسف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
02	د/ شرقي مهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
03	د/ هتهات المهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

الموسمي الجامعية: 1441/1440 هـ - 2020/2019 م



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

ضيف خيرالدين

ماشوش نسرين

بعنوان:

الميزانية الاجتماعية كأداة لقياس وتشخيص أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
_ دراسة حالة المؤسسة الوطنية أشغال الأبار ENTP _"

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

01	د/ خنيش يوسف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
02	د/ شرقي مهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	د/ هتهات المهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

الموسمي الجامعية: 1441/1440 هـ - 2020/2019 م

الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك
الله ﷻ إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد
عليه الصلاة والسلام

إلى روح والدي الغالية رحمة الله عليه
إلى أعلى ما املك في الدنيا ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمه
الحياة وسر الوجود والدي

إلى من يهنأ القلب لوجودهم وتستقر النفس لرؤيتهم اخواتي وأخواتي
إلى كل من أعمامي وعماتي وخالاتي وأخوالي وأولادهم
إلى عائلة بن بريك

لكل من أحبهم وأحبوني الأصدقاء
إلى كل من حملتهم ذكراتي ونسيتهم مذكرتي
نسرين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا

مُحَمَّد صلى الله عليه و سلم وعلى اله و صحبه أجمعين و بعد :

اشكر الله العلي القدير الذي من علي بالصبر و التوفيق على إتمام هذه الدراسة

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

لا يسعني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب البصمة الواضحة على هذا الجهد العلمي المتواضع
أستاذي و مشرفي الأستاذ الدكتور شرقي مهدي و أتقدم بالشكر إلى كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة
الذين زودوني بالعلم و المعرفة وخاصة الاستاذ بلعربي مُحَمَّد، كما أوجه شكري و تقديري إلى السادة أعضاء
لجنة المناقشة على تفضيلهم بمناقشة رسالتي هذه و تحمل أعباء قراءتها و تقييمها ، و تزويدي بآرائهم و
ملاحظاتهم التي ستكون من شأنها أن تساهم في تصويب أخطائها و تدارك ما قد يعترضها من أسباب الخلل
و النقص .

و الشكر كذلك مقدم إلى الشركة الوطنية لأشغال الابار ENTP بشكل عام بالشكر الخاص فلكم

مني كل الاحترام و التقدير

وختاماً أدعو الله أن يتقبل عملي هذا خالصاً لوجه الكريم

نسرين

الإهداء

الإسلام عليكم.

الاهداء الوالدين.

و زوجتي و اولادي غيث وأية.

استاذنا المشرف

و لا تنسى اساتذة علوم التسير .

خيرالدين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا
محمد صلى الله عليه و سلم وعلى اله و صحبه أجمعين و بعد :
اشكر الله العلي التقدير الذي من علي بالصبر و التوفيق على إتمام هذه
الدراسة

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله
لا يسعني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب البصمة الواضحة على هذا
الجهد العلمي المتواضع الاستاد المشرف الدكتور شرقي مهدي
بالشكر الخاص له مني كل الاحترام و التقدير
وختاماً أدعو الله أن يتقبل عملي هذا خالصاً لوجه الكريم
خيرالدين

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة توصيف شكل الميزانية الاجتماعية وتحديد مختلف المؤشرات التي تضمها، ثم البحث عن المؤشرات المساعدة في تطوير أداء المورد البشري، وللقيام بذلك قمنا بدراسة وصفية لشكل الميزانية الاجتماعية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ثم قمنا بالاستعانة بالمقابلة مع مدير الموارد البشرية بتحصيل بعض المعلومات التي تدخل ضمن الدراسة المتعلقة بأداء الموارد البشرية بالمؤسسة، بعد مقارنة النتائج النظرية مع التطبيقية قمنا باقتراح نموذج مختصر للميزانية الاجتماعية يمكن أن يعطي صورة أحسن عن أداء المورد البشرية من خلال مؤشرات جديدة.

Résumé

Cette étude a pour objectif d'étudier la description de la forme du budget social et de déterminer les différents indicateurs qu'il inclut, puis de rechercher des indicateurs qui aident à développer la performance de la ressource humaine, et pour ce faire nous avons une étude descriptive de la forme du budget social appliqué dans l'institution étudiée, puis nous avons utilisé l'entretien avec le directeur des ressources humaines pour recueillir des informations Dans le cadre de l'étude relative à la performance des ressources humaines dans l'organisation, après comparaison des résultats théoriques et appliqués, nous avons proposé un modèle amélioré pour le budget social qui peut donner une meilleure image de la performance des ressources humaines à travers de nouveaux indicateurs.

Abstract:

This study aims to study the description of the form of the social budget and determine the various indicators that it includes, then search for indicators that help in developing the performance of the human resource, and to do this we have a descriptive study of the form of the social budget applied in the institution under study, and then we used the interview with the director of human resources to collect some information Which is part of the study related to the performance of human resources in the organization, after comparing the theoretical and applied results, we proposed an improved model for the social budget that can give a better picture of the performance of the human resource through new indicators.

...فهرس المحتويات...	
III	الإهداء
V	الشكر و التقدير
VI	الملخص
VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
06	الفصل الأول : الإطار النظري للميزانية الاجتماعية وأداء المورد البشري
08	المبحث الأول : مدخل نظري حول الميزانية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية
08	المطلب الأول : مفهوم الميزانية الاجتماعية
11	المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الميزانية الاجتماعية
14	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الميزانية الاجتماعية في المؤسسة
15	المبحث الثاني : تشخيص وقياس الأداء البشري من خلال الميزانية الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية
15	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري ومصادره داخل المؤسسة
20	المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المورد البشري داخل المؤسسة
25	المطلب الثالث: بناء الميزانية الاجتماعية في المؤسسة لقياس أداء المورد البشري
37	المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
37	المطلب الأول: الدراسة السابقة باللغة العربية
48	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
53	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
57	خلاصة الفصل الأول
58	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار

59	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
60	المطلب الأول: طريقة الدراسة
62	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
64	المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج ومناقشتها
64	المطلب الأول : عرض النتائج
78	المطلب الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
83	المطلب الثالث : نموذج مقترح للميزانية الاجتماعية بالمؤسسة
86	خلاصة الفصل الثاني
87	خاتمة
92	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل
18	مصادر الأداء	01
19	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	02
21	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	03
36	أبعاد التقرير الاجتماعي	04
61	متغيرات الدراسة	05
63	تلخيص للمعطيات المجمعة	06
67	التمثيل البياني للوحة القيادة للعمالة مؤسسة ENTP	07
72	التمثيل البياني لتطور عدد المتدربين	08
73	التمثيل البياني لتطور تكاليف التدريب	09
74	تطور الكتلة الأجرية مع رقم الأعمال	10

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
-22 25	طرق تقييم الأداء	01
-26 35	مكونات الميزانية الاجتماعية حسب قانون العمل الفرنسي	02
-35 36	حاجة أصحاب المصالح إلى الميزانية الإجتماعية	03
-54 56	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	04
61	معلومات حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP	05
66	لوحة القيادة للعمالة مؤسسة ENTP	06
67	خصائص العمالة بالمؤسسة	07
71	تطور عدد المتدربين	08
72	تكاليف التدريب	09
73	تطور الكتلة الأجرية ورقم الأعمال	10
-75 76	ظروف الصحة والسلامة بالمؤسسة	11
76	إنتاجية العامل	12
79	الفئات العمرية للمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار	13
83	الميزانية الإجتماعية الخاصة بالعمالة	14
83	الميزانية الإجتماعية الخاصة بالتكوين	15
83	الميزانية الإجتماعية الخاصة بالأجور	16
84	الميزانية الإجتماعية الخاصة بالصحة والسلامة في مؤسسة	17
85	إنتاجية العامل بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار	18

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	قائمة الأساتذة المحكمين لدليل المقابلة	01
98	دليل المقابلة	02

مَقْدِمَةٌ

أ- توطئة

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة تتسم بالعديد من التغيرات المتسارعة والمؤثرة في كافة المنظمات عبر العالم باختلاف أنواعها وأشكالها، ومن بين هذه التغيرات ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية معا، مثل الموارد البشرية كالسياسيات الوظيفية الداخلية، وسوق العمل خارج المؤسسة وغيرها، حيث يفرض هذا الواقع على المؤسسات البحث عن الموارد البشرية خاصة التي تتميز بالندرة والكفاءة، والأداء العالي والتميز.

ومنه فإن موضوع الأداء يشغل في المنظمات اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية)، أو على مستوى الأفراد لتحسين كفاءتهم، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره أهم مقياس للنجاح، لكن كان الاهتمام أكبر على مستوى الإدارة باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ومختلف العوامل المحددة له والمتغيرات التي تؤثر عليه، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد نظرا لاستخدامه في مجالات متعددة ومستويات مختلفة، وبالتالي تختلف مؤشرات قياسه، إلا أن ذلك لم يمنع الباحثين من الاهتمام بهذا الموضوع باعتباره من أهم مقومات النجاح والبقاء والاستمرار للمؤسسات اليوم.

و من أجل البقاء والاستمرار اليوم تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ولتحقيق ذلك لابد من توفر جملة من الشروط أهمها الاهتمام بالموارد البشري من خلال توظيفه في الوقت والمكان المناسب وتدريبه وتحفيزه وتمكينه، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال معرفة نقاط قوة وضعف هذه الموارد البشرية، ويتم ذلك عن طريق الحصول على معلومات دقيقة وحديثة متعلقة بالموارد البشري، و في هذا الصدد يمكن الاعتماد على الميزانية الاجتماعية لتوفير بيانات منظمة ومبوبة جاهزة للتحليل واتخاذ القرارات لتحديد سياسات الموارد البشرية المختلفة كالتوظيف والترقية والتدريب والتحفيز وغيرها.

وقد زاد الاهتمام بموضوع الميزانية الاجتماعية باعتباره إجباريا لبعض المؤسسات في بعض الدول مثل القانون الفرنسي، حيث يفرض القانون إلزاما على المؤسسات التي توظف أكثر من 300 عامل تحضير الميزانية الاجتماعية للسنوات الثلاث الأخيرة، لاستخدامها في مجالات متعددة سواء داخل المؤسسة للاهتمام أكثر بحاجات الموارد البشرية، أو للمساهمين، أو للدولة من خلال الحصول على بيانات متعددة تستخدم كإحصائيات وطنية حول العمل والبطالة والتكوين وغيرها.

وفي هذا الصدد سنحاول من خلال دراستنا محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الميزانية الاجتماعية من جهة، وأداء المورد البشري من جهة ثانية حيث جاءت إشكالية الدراسة كما يلي:

ب- طرح إشكالية وأسئلة الدراسة:

وفي هذا الصدد سنحاول من خلال دراستنا محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الميزانية الاجتماعية من جهة، وأداء المورد البشري من جهة ثانية حيث جاءت إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة الميزانية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؟

وتفودنا الإشكالية إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1- ما هي أهم مكونات الميزانية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية؟

2- كيف يتم إعداد الميزانية الاجتماعية؟

3- ما هي أهم مؤشرات قياس أداء المورد البشري؟

4- كيف تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري؟

ت- فرضيات الدراسة :

1- تساهم الميزانية الاجتماعية في تشخيص وتحليل ومراقبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

2- تساهم الميزانية الاجتماعية في تحديد الاختلالات في تنفيذ برامج وسياسات الموارد البشرية.

3- تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد الميزانية الاجتماعية ليستفيد منها مختلف الأطراف.

4- تساعد الميزانية الاجتماعية في تشخيص وقياس أداء المورد البشري.

5- تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين وتطوير أداء المورد البشري.

ث- أسباب و دوافع اختيار الموضوع :

1- أسباب ذاتية: الميل للمواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ومحاولة التعرف على الطرق الجديدة في تسيير هذا المورد الثمين والحفاظ عليه.

2- أسباب موضوعية: يدخل الموضوع المدروس ضمن صميم التخصص باعتبار أن الميزانية الاجتماعية وتقع عمل ومسؤولية المدير وتحت إشرافه المباشر، وتعكس كذلك أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ج- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1- التعرف على مفهوم الميزانية الاجتماعية وفهم طريقة تطبيقها في المؤسسة.

2- دراسة مختلف مؤشرات أداء المورد البشري.

3- محاولة فهم طبيعة العلاقة بين الميزانية الاجتماعية وأداء المورد البشري.

ح- أهمية الموضوع :

1- الأهمية العلمية:

باعتبار موضوع الميزانية الاجتماعية من المواضيع الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال، فالبحث فيه يعتبر

من الضرورة بمكان لإثرائه ودراسة مختلف جوانبه خاصة ما تعلق الأمر بالمورد البشري الذي يعتبر أثنى مورد

لدى المؤسسات بالمفهوم الحالي.

2- الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته من واقع زيادة الاحتجاجات إلى المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بحيث تكون

دقيقة ويتم تحيينها دوريا، وهذا ما توفره الميزانية الاجتماعية .

خ- المنهج المستخدم :

من أجل الإجابة على إشكالية البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري

للموضوع وفهم مختلف مكوناته وأبعاده، ثم محاولة إسقاط الجوانب النظرية على دراسة الحالة المتمثلة في

المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار.

د- الأدوات المستخدمة:

تمت الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم الاعتماد كذلك على مختلف الوثائق المقدمة

من طرف المؤسسة كبيانات ثانوية مثل الميزانية الاجتماعية، تقارير التسيير ومختلف الوثائق التي تم تزويدنا بها

من مصلحة الموارد البشرية... وغيرها.

ذ- حدود الدراسة:

1- حدود زمنية:

تم إنجاز الدراسة في الفترة الممتدة بين مارس 2019 وسبتمبر 2020.

2- حدود مكانية:

أجريت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار وبالتالي فما ينطبق على هذه

المؤسسة قد لا تنطبق على مؤسسات أخرى حتى في نفس المجال.

3- حدود بشرية:

تركزت الدراسة على المهتمين فقط بمجال الميزانية الاجتماعية وقد أجرينا مع مسؤولي مصلحة الموارد البشرية مقابلات لتحليل كيفية ومحتوى الميزانية الاجتماعية ومختلف الصعوبات في إعدادها.

4- حدود مفاهيمية:

فيما يتعلق بالميزانية الاجتماعية فإننا ركزنا في دراستنا على دون الخوض والتعمق في مفاهيم أخرى ذات صلة مثل الميزانية المجتمعية Bilan Sociétal، لوحة القيادة الاجتماعية Tableau de bord social، التسيير الاجتماعي gestion sociale، المسؤولية الاجتماعية Responsabilité sociale. أما الجانب المتعلق بالأداء فقد ركزنا على أداء المورد البشري (الأداء الوظيفي) ولم يتم التركيز على الأداء الكلي للمؤسسة أو الأداء المالي وغيرها من المفاهيم ذات الصلة.

ر- صعوبات الدراسة

واجهتنا بعض الصعوبات في تحديد مفهوم الميزانية الاجتماعية كونها تسمى تحت مسميات كثيرة ويكثر الخلط بين المصطلحات مثل التقرير الاجتماعي، المراقبة الاجتماعية، ... كما واجهتنا بعض الصعوبات في جمع البيانات من قسم الموارد البشرية لثلاث سنوات على التوالي.

ز- تقسيمات الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول متعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة حو متغيرات الدراسة، وتم تخصيص الفصل الثاني لدراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار.

الفصل الأول :

الإطار النظري للميزانية الاجتماعية وأداء المورد البشري

تمهيد :

يتم إعداد وتحضير العديد من البيانات اللازمة لإنشاء الميزانية الاجتماعية، مثل التوظيف، والأجور ، وظروف الصحة والسلامة ، وظروف العمل، والتدريب، والعلاقات المهنية وغيرها من الظروف المعيشية التي تقع تحت على عاتق المؤسسة استنادا إلى بيانات محددة، وتشكل الميزانية الاجتماعية أداة حقيقية لتحليل الظروف الاجتماعية للموظفين داخل المؤسسة وللحصول على نظرة عامة على التغييرات التي حدثت على مدى السنوات الثلاث الماضية. كما أنه يجعل من الممكن تحديد سبل التحسين وتحديد الإجراءات والسياسات التي يتعين اتخاذها في المستقبل.

ويمكن الاستعانة بالميزانية الاجتماعية في تجميع العديد من البيانات المتعلقة بأداء المورد البشري لاستعمالها على نطاق واسع في تطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير الوظيفي والترقية ودوران المناصب وغيرها من الآليات والأدوات والسياسات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل نظري حول الميزانية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية

إن تحليل السياق الذي توجد فيه الميزانية الاجتماعية يرقى إلى طرح الأسئلة حول الهدف المنشود وفائدة إنشاء مثل هذه الوثيقة. ، كما أنه من الواضح أن هناك العديد من الأطراف المعنية بإعداد هذه الوثيقة وهناك العديد من مستعملي هذه الوثيقة كذلك مثل إدارة الشركات والسلطات العامة والمنظمات والنقابات الممثلة للعمال في سياق عام، وفي هذا الصدد سنحاول في هذا الجزء عرض أهم العناصر النظرية المتعلقة بمفهوم وإعداد الميزانية الاجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم الميزانية الاجتماعية

سوف نتطرق في البداية لتعريف الميزانية ثم سنعرج إلى مفهوم الميزانية الاجتماعية وفق الآتي.

1- مفهوم الميزانية

يُمكن تعريف الميزانية على أنها تحقيق أهداف مالية مستقبلية محددة، عن طريق دراسة إيرادات وتكاليف وظروف مشروع ما خلال فترة معينة، وهي أحد أهم الطُّرق الإدارية التي تساعد على معرفة درجة إتقان الأداء للعمل، وتساعد على تحقيق الأهداف المالية، كما تساعد على التعامل مع الكوارث والمواقف المالية التي تم توقعها سابقاً.¹

ويُمكن تعريف الميزانية كذلك على أنها ملخص يشمل الإيرادات والمصروفات خلال فترة زمنية محددة، والتي تساعد على إدارة الأموال، وتحديد الأولويات للأموال المراد الإنفاق عليها، كما تساعد الميزانية على تحديد النفقات المهدرة والتقليل منها.²

كما تم تعريف الميزانية من طرف المشرع الجزائري وفق النظام المحاسبي المالي³ في المادة 32 من المرسوم التنفيذي 156/08 كالتالي: تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، يبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية، إذا نستنتج من هذا التعريف أن الميزانية عبارة عن جدول يظهر بفحواه عناصر كل من الأصول والخصوم على أساس تصنيف محدد، بحيث يقسم جانب الأصول إلى أصول غير جارية وأصول جارية، أيضا يقسم جانب الخصوم إلى أموال خاصة وكذا خصوم غير جارية وخصوم جارية.

1 www.businessdictionary.com, consulté le 12/12/2019.

2- فوكراش زويبيدة، محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، 2020/2019، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف، ص 24.

3- المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 156/08، المؤرخ بتاريخ 26 ماي 2008.

أما بخصوص الفرق بين الموازنة والميزانية فإن هناك اختلافاً جوهرياً بينهما ففي كثير من الأحيان يتم الخلط بينهما، فالموازنة تُقدّر تقديراً وتوضع في بداية السنة، وتُستخدم كأداة رقابية على العمل، وتعتمد على التخطيط لما سيتم إنفاقه في العام المقبل، بينما الميزانية تكون في نهاية العام لمعرفة ما حققته الموازنة من إيرادات للمؤسسة أو للدولة، ومن ثمّ مقارنتها بالأهداف التي وُضعت في الموازنة، إذاً فالميزانية هي سجل مُفصّل لما تم إنفاقه فعلاً خلال العام الماضي.

2- مفهوم الميزانية الاجتماعية

الميزانية الاجتماعية عبارة عن وثيقة كمية محددة من قبل مدير الشركة، مما يجعل من الممكن تقييم وضع الشركة في المجال الاجتماعي وقياس التغييرات التي حدثت خلال العام الماضي والعامين السابقين (الشركات التي تضم 300 شخص على الأقل)، ويتضمن التقرير الاجتماعي على وجه الخصوص معلومات عن العمل والأجر وظروف الصحة والسلامة.¹

وتلخص الميزانية الاجتماعية البيانات الكمية الرئيسية مما يجعل من الممكن تقييم وضع الشركة في المجال الاجتماعي، وتسجيل الإنجازات التي تحققت وقياس التغييرات التي حدثت خلال العام الماضي والعامين السابقين، وبالتالي فهي وثيقة مكونة من عدة مؤشرات رقمية محددة مسبقاً ومتعلقة بمختلف خصائص المورد البشري وظروف عملهم ومعالجة المشاكل لوضع سياسة شاملة للموارد البشرية.²

وتتضمن الميزانية الاجتماعية معلومات عن التوظيف، والأجر والرسوم الإضافية، وظروف الصحة والسلامة، وظروف العمل الأخرى، والتدريب، والعلاقات المهنية، وعدد الموظفين وعدد العمال الذين تم استلامهم ودخولهم (التوظيف...) أو خروجهم (التقاعد، الاستقالة، التحويل...)، وكذلك على الظروف المعيشية للموظفين وأسرتهم بقدر ما تعتمد هذه الشروط على الشركة.

وعموماً فإنه حسب التشريع الفرنسي فالميزانية الاجتماعية عبارة عن بيان للوضع الاجتماعي للشركة على مدى 3 سنوات يطلب من أي صاحب عمل لديه 300 موظف على الأقل إنشاء كل عام.³

وقد كانت فرنسا أول دولة تتبنى لائحة عرض الميزانية الاجتماعية، التي تتحقق بموجب قانون 12 يوليو 1977 بشأن إنشاء الميزانية الاجتماعية، فمصطلح "الميزانية الاجتماعية" نشأ من خلال رغبة المشرع

1 Hélène Hereng, Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 2003, P 99

2 Fabienne Benoist, comment faire et présenter son bilan social, Edition La lettre du cadre territorial, Paris, 2003, P 03

3 <http://www.gestion-paie-expert.fr/bilan-social.html> , consulté le 24/01/2020

الفرنسي في إعداد تقرير سنوي مفصل عن الوضع الاجتماعي للشركات من أجل تعزيز التشاور بين مختلف الشركاء في الواقع، وبعدها يتم دمج التقارير الاجتماعية بشكل كامل داخل نظام المراقبة الاجتماعية. ويجب على الإدارة إكمال تحضير مجموعة من المعلومات المحددة مسبقاً، و هي بيانات كمية ودقيقة تتعلق بالتوظيف والأجور وظروف العمل والصحة والسلامة والتدريب والعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وكذلك جميع المعلومات المتعلقة بحياة الشركة و مؤسساتها وفروعها المختلفة التابعة لها. ويعتبر المدير هو المسؤول عن محتواها، بعد تنظيم جميع المعلومات المطلوبة ، يقدم مسودة الميزانية الاجتماعية إلى مجلس الإدارة، هذا الأخير لديه أربعة أشهر بعد نهاية السنة المالية لإبداء الرأي حولها، وبعدها تصبح الميزانية الاجتماعية نهائية.

وبعدها يرسل مدير الشركة التقرير الاجتماعي إلى مفتش العمل في موعد لا يتجاوز 15 يوماً بعد رأي مجلس الإدارة، كما أنه يجعلها متاحة للمساهمين ويلزم إبلاغها لأي موظف يطلبها، بحيث تعتبر الميزانية الاجتماعية هي أيضا أداة لإعلام العمال وممثليهم. التي تجعل من الممكن بالفعل إعطاء صورة عن الوضع الاجتماعي للشركة كما ونوعاً في وثيقة واحدة.

فقد حددت المراسيم والأوامر لعام 1977 قائمة المعلومات الإلزامية في الميزانية الاجتماعية حسب المستوى (شركة أو مؤسسة) الحجم (بعض المؤشرات تخص فقط الشركات الكبرى) والقطاع (4 تتميز قطاعاتها: الزراعة والصناعة ، التجارة والخدمات ، المباني والأشغال العامة والنقل). ومع ذلك ، فإن معظم المعلومات و العرض في سبعة فصول (العمالة والأجور والرسوم الإضافية ، شروط الصحة والسلامة ، وظروف العمل الأخرى ، والتدريب ، والعلاقات الظروف المهنية وغيرها من الظروف المعيشية المتعلقة بالشركة) شائعة جميع الكيانات الملزمة. لقد تقدمت شبكات عام 1977 وهي تنتمي إلى الجميع لتحديثها مع ضمان زيادة ثراء وسهولة قراءة تم التزويد بالمعلومات. كل عمل لديه أيضا خيارات للقيام بما في ذلك لعرض الأهرامات العمرية والأقدمية ، وهيكل المؤهلات أو المكافآت ، لتقسيم إجراءات التدريب... إلخ، اعتماداً على الاختيارات ، يمكن أن يكون تحليل الميزانية الاجتماعية أكثر أو أقل فائدة.¹

1 Peretti J-M , Ressources humaines et gestion du personnel, Collection Educapôle gestion, Paris : Vuibert, 1994 p. 211.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الميزانية الاجتماعية

وتاريخياً ، كان البحث الأول في أساليب محاسبة الموارد البشرية في الشركة في الولايات المتحدة قد رأى النور، وقد كانت المحاولة الأولى في عام 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كلف الرئيس إدغار هوفر J. Edgar Hoover فريقاً من الباحثين لكتابة تقرير وطني، في الواقع ، تؤكد هذه المجموعة من الباحثين أن "قيمة هذه الميزانية الاجتماعية يجب أن تتشكل في محاولة ربط العناصر والعوامل والمتغيرات التي تفكك الحياة الاجتماعية الأمريكية.¹

وبالتالي فإن الأمريكيين هم أصل الميزانية الاجتماعية، حيث تم كذلك إنشاء الميزانية الاجتماعية في الخمسينيات من القرن الماضي في الشركات متعددة الجنسيات في الولايات المتحدة، أما في فرنسا ، فمنذ أوائل السبعينيات ، انعكست الأفكار حول أدوات الإدارة الاجتماعية (الميزانية العمومية ، لوحة القيادة ، التقرير الاجتماعي، الشبكة الاجتماعية) بشكل رئيسي من قبل مجموعات أصحاب العمل، وفي الوقت نفسه ، ظهرت تجارب التقييم الاجتماعي المنسق مع الشركاء الاجتماعيين في عدد قليل من الشركات.

ففي فرنسا لم تكن هناك الكثير من الدراسات الأكاديمية نظراً لأن الميزانية الاجتماعية لم يكن إجبارياً من حيث التطبيق وذلك قبل صدور قانون 1977 ، حيث أن الميزانية الاجتماعية لم تظهر بعد في قاموس المعرفة الحديثة: العمل في المؤسسة والمجتمع الحديث للكاتب P. Morain، بإستثناء أطروحة Tezenas du Montcel التي تناولت بشكل نوعي غير مفصل الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية، حيث تظهر هذه الميزانية في عناصر الأصول عوامل الرضا Facteur de satisfaction، وفي الخصوم عوامل التوتر. Facteurs de tension.²

أما في أمريكا وفي نفس الفترة حيث كان أصحاب المؤسسات حريصون على تغيير ممارسات معينة من إدارتهم، وأثاروا تياراً كاملاً من التفكير والاهتمام بمعلومات اجتماعية أكثر شمولاً مع "الميزانيات الاجتماعية التعاونية" لشركات الإنتاج التعاوني العمالي (S.C.O.P)، حيث تمت الموافقة على فكرة الميزانية الاجتماعية من قبل الكونجرس الفيدرالي لـ 1965 ثم تحديد الخطوط الرئيسية لمحتواها المقترحة في عام 1968، بعد ذلك بقليل ، تم إستحواذ منظمات أرباب العمل على فكرة إنشاء الميزانية الاجتماعية ، كما ساهمت البحوث

1 BACHOUNDA Rafik -LAZREG Mohammed, Le bilan social outil de performance ;

Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi bel abbés, revue Elriada économies des affaires, tom 3 , N° 4, 2017, P 122.

2 Catherine DESSINGES, REPRESENTATIONS PROFESSIONNELLES DU BILAN SOCIAL DANS SIX MAIRIES DE LA REGION RHONE – ALPES, MEMOIRE DE DEA Sciences de l'information et de la Communication, Université Jean Moulin, LYON3, 1998, P 12.

والتجارب الفردية المكثفة من حوالي عام 1970 إلى ما بعد ذلك في دعم ونشر استخدام الميزانية الاجتماعية، فمثلاً قد أعلن مركز القادة الشباب (Centre des Jeunes Dirigeants) في مؤتمر بياريتز (فرنسا) سنة 1972 ، الحاجة إلى إنشاء ميزانية اجتماعية للشركة، كانت الفكرة حينئذ أن تكون بمثابة ملف مواضيع أو قاعدة بيانات في عمل العديد من الدراسات، لكن هذه المشاريع تلقت الإهتمام والترحيب في عدد قليل ومحدود من الشركات فقط.

وفي عام 1977 ، قامت المؤسسة الوطنية للتعليم الإداري (La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la gestion) بإحصاء عدد "الميزانيات الاجتماعية التي بلغت أقل من 40 ميزانية ، ومعظمها منتشر بطريقة غير مقيدة وغير واضحة وغير موحدة، وقد كان من الممكن أن ينتشر الابتكار ببطء إلا أن تدخل الدولة كان حاسماً في نشر وإلزام المؤسسات بإعداد الميزانيات الاجتماعية، وبالتالي فقد كان دور الحكومة حاسماً في إقرارها وإلزامها. وقد كانت نقطة البداية لعمل الدولة هي مبادرة من رئيس الجمهورية آنذاك للقيام بإصلاحات للشركات من خلال إستحداث لجنة دراسة وإصلاح المؤسسة Comité d'étude pour la Reforme de l'Entreprise بقيادة بيير سودرو Pierre Sudreau ، والتي قامت بإعداد تقرير مفصل يتضمن في الفصل الأول بعنوان: تغيير الحياة اليومية في المؤسسة سنة 1975 ويتضمن التقرير كذلك في الجزء الثاني يقصد بمصطلح "مقترحات" التوصية التالية: "إعداد ميزانية اجتماعية سنوية على مستوى كل شركة تضم عدد من المؤشرات تمثل الوضعية الاجتماعية وظروف العمل " ، ووفقاً لنهج تسيير مركزي شائع في فرنسا ، فإن الحكومة تقبلت هذا الاقتراح والوزير المختص هو المسؤول عن تحضير مشروع قانون، وبالتالي انطلقت العملية البيروقراطية.¹

في البداية كانت الدولة مترددة، لكن في نهاية عام 1975 ، كانت مجموعة العمل تم تشكيلها وإدارتها من قبل الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل (Agence Nationale pour l'Amelioration des Conditions de Travail) وهي مسؤولة عن فحص إمكانية تجربة الميزانية الاجتماعية على مدار عامين ، وبسرعة كبيرة قام بإعداد ملف مشروع الميزانية الاجتماعية. وانتهت مهمته عندما اقترح ميشيل ديرافور Michel Durafour وزير العمل، في أبريل 1976 برنامجاً من خمس عشرة نقطة ، ملخص تأملات الحكومة بشأن إصلاح الشركات حيث تظهر الميزانية الاجتماعية بشكل بارز ضمن أولويات التنفيذ، ولقد انتقلت الدولة الفرنسية من مرحلة التوصية إلى مرحلة الإلزام، ولكن على أساس تجريبي لمدة عامين، لكن بعد

1 Catherine DESSINGES, OPCIT, P 12.

سنة أشهر تم تعيين وزير جديد للعمل كريستيان بولاك Christian Beullac ، عمل على جعل هذا التردد الطفيف يختفي، الذي يرى أن التجربة قد استغرقت فترة طويلة بما فيه الكفاية ، (نلاحظ أن التجريب قبل التشريع هو ممارسة شائعة في الولايات المتحدة، أما في فرنسا فقد كان ابتكارًا جديدًا في تلك الفترة) ، حيث بدأ يطلق المقترحات على المسار التشريعي التقليدي حيث لا يلقي بالكاد أي عقبات ويتم تشريعه دون إنتظار.¹

ثم قدم وزير العمل المشروع للقراءة الأولى أمام الجمعية الوطنية في 11 ماي 1977، ولم تحظى بمعارضة أو مناقشة كبيرة وتم تحويله في القراءة الثانية إلى قانون رقم 77-769 الصادر في 12 يوليو 1977 (يتعلق بالميزانية الاجتماعية للشركة)، وتم إصدار العديد من النصوص التكميلية للسهر على تطبيقه منها: المرسوم رقم 77 1354 لسنة 1977 المؤرخ في 8 ديسمبر 1977 المتعلق بضبط قائمة المعلومات التي تظهر في الميزانية الاجتماعية وقرارين من نفس التاريخ مكرسة لأنواع معينة من الأعمال، النطاق ويتم بعد ذلك تحديد محتوى هذا الالتزام القانوني الجديد تمامًا.²

بعد سنة 1977 أصبح إلزاما على المؤسسات إعداد الميزانية الاجتماعية والتي تحتوي على عناصر ومعلومات محددة قانونا (يتم تفصيلها في الجدول رقم 02 الصفحة 31)

يمكن القول أن الميزانية الاجتماعية تعد في بلجيكا جزءًا من الحسابات السنوية، حيث ينص قانون 22 ديسمبر 1995 على أن الشركات البلجيكية يجب أن تُدرج في نشر حساباتها السنوية قسم "التقرير الاجتماعي"، لذلك فهو جزء من الميزانية العامة السنوية للشركة. كما أن كندا هي أيضًا بلد آخر أين تعتبر تعد صياغة الميزانية الاجتماعية إلزامية، بحيث يجب أن يتم ذلك في نهاية السنة المالية مثل جميع عناصر الحسابات السنوية ويخضع لنفس قواعد النشر.³

و حاليا فإن الميزانية الاجتماعية تعتبر أداة إدارية تجعل من الممكن:

- مراقبة حركية الموظفين ودراساتهم ،
- مراقبة التطورات ،
- تحديد الأهداف والالتزام بها ،
- تحفيز الحوار مع الشركاء الاجتماعيين.

1 Catherine DESSINGES, OPCIT, P 13.

2 Catherine DESSINGES, OPCIT, PP 13-14.

3 BACHOUNDA Rafik -LAZREG Mohammed, OPCIT, P 122.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزانية الاجتماعية في المؤسسة

1- أهمية الميزانية الاجتماعية في المؤسسة:

بفضل الميزانية الاجتماعية، يصبح لدينا نظرة عامة على الوضع الاجتماعي للشركة والموظفين مع توقع وتحديد الصعوبات والفرص الداخلية للمؤسسة. ويمكن كذلك من تحديد الحلول المناسبة وتنفيذها بشكل أفضل لمنع حدوث مشكلات معينة أو تكرارها، كما تتيح هذه الأداة أيضاً متابعة تاريخ وتطور المؤسسة على مدار عدة سنوات فيما يتعلق بالمزايا التي تقدمها الشركة لموظفيها.

كما تمكن أيضاً في المساعدة في تخطيط المهارات للمستقبل وتبني طرق جديدة في الموارد البشرية مثلاً المقاربة التقديرية للوظائف والكفاءات *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.*

2- أهداف الميزانية الاجتماعية في المؤسسة

إن الهدف منها هو تحليل الإجراءات التي نفذت خلال الفترة وقياس التغييرات التي حدثت، وبالتالي فإن التقييم يجعل من الممكن توقع الاختلالات وتحديد مجالات التحسين لتشغيل الشركة، وعموماً فإن الأهداف الرئيسية لهذه الأداة هي:¹

- لديها رؤية عالمية لمواردها البشرية ؛
- توقع ومعالجة بعض الإختلالات الداخلية ؛
- قياس وتصحيح معدل دوران موظفيها ؛
- قياس وتصحيح حوادث العمل / الحادث ؛
- قياس وتصحيح معدل الغيابات ؛
- معرفة تطور مواردها الداخلية ؛
- قياس التعليم المستمر ؛
- تقييم الفوائد التي تقدمها المنظمة لموظفيها بشكل جماعي وإبرازها ؛
- تعطي نظرة عن المزايا التي تقدمها لكل موظف على حدة ؛
- تعتبر أداة مقترحة للمساعدة في التبادل حول المناخ الاجتماعي مع الشركاء الاجتماعيين ؛
- إنشاء مؤشرات ذات صلة مثل مقارنة التعويضات ؛
- تحليل وتوفير بعض المؤشرات الجديدة للتحويل الرقمي ؛
- والعديد من المعلومات الأخرى حسب احتياجات كل منظمة سواء خاصة أو عامة.

1 <https://www.patrimoine-rh.com/bilan-social>, consulté le 15/03/2020.

المبحث الثاني: تشخيص وقياس الأداء البشري من خلال الميزانية الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري ومصادره داخل المؤسسة

سنطرق لمفهوم الأداء إبتداءاً ثم سنتناول مصادر الأداء داخل المؤسسة كما يلي:

1- مفهوم الأداء:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى.¹ ويستخدم مصطلح الأداء performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، حيث أن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.²

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.³

ويلخص C. Mendoza & P.Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين:⁴

- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.
- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.

1 J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000, P : 20 .

2 سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص: 895 .

3 عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص: 35 .

4 Pierre BESCOS, Carla MENDOZA, Le management de la performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994, P : 219

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال : أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية ..) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين:¹

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة .
- قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.
- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله سيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.
- فالأداء إذن هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

2- مصادر الأداء في المنظمة

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي:

أولا- الأداء الظاهري: Performance extrinsèque

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة

1 H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998, PP : 318- 319 .

دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

ثانياً- أداء ذاتي: Performance intrinsèque:

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية :

- الأداء المالي : يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

-الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

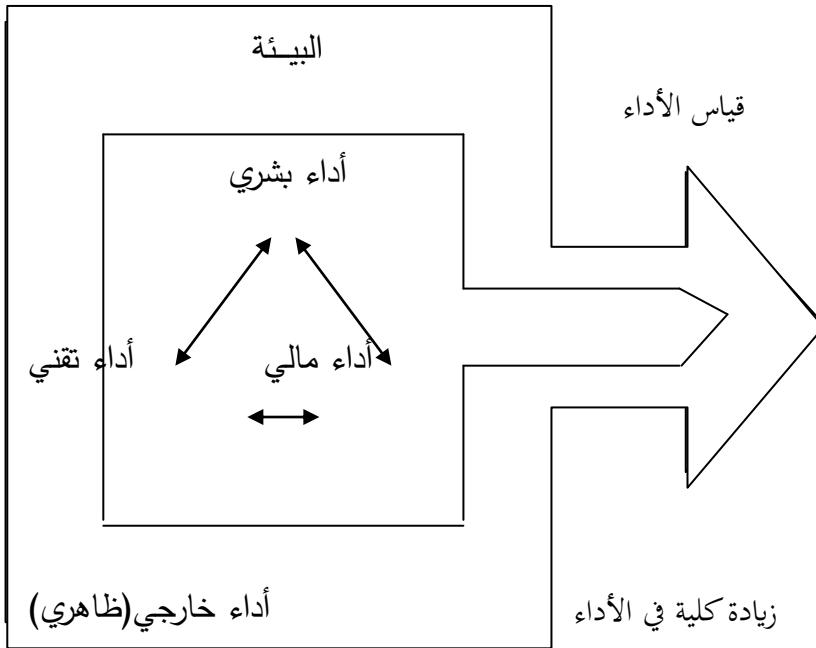
-الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

-الأداء التمويني: يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد.

والشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم (01): يوضح مصادر الأداء



Source : B. MARTORY, D.CROZET, *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P : 165.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخلياً أو خارجياً، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلاً وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

3- تعريف أداء العاملين:

أداء العاملين هو مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.¹

نلاحظ أن التعريف السابق يبين أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة."²

1 عاطف مجد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، ط1، 2000، ص: 13 .

2 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 215 .

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي:

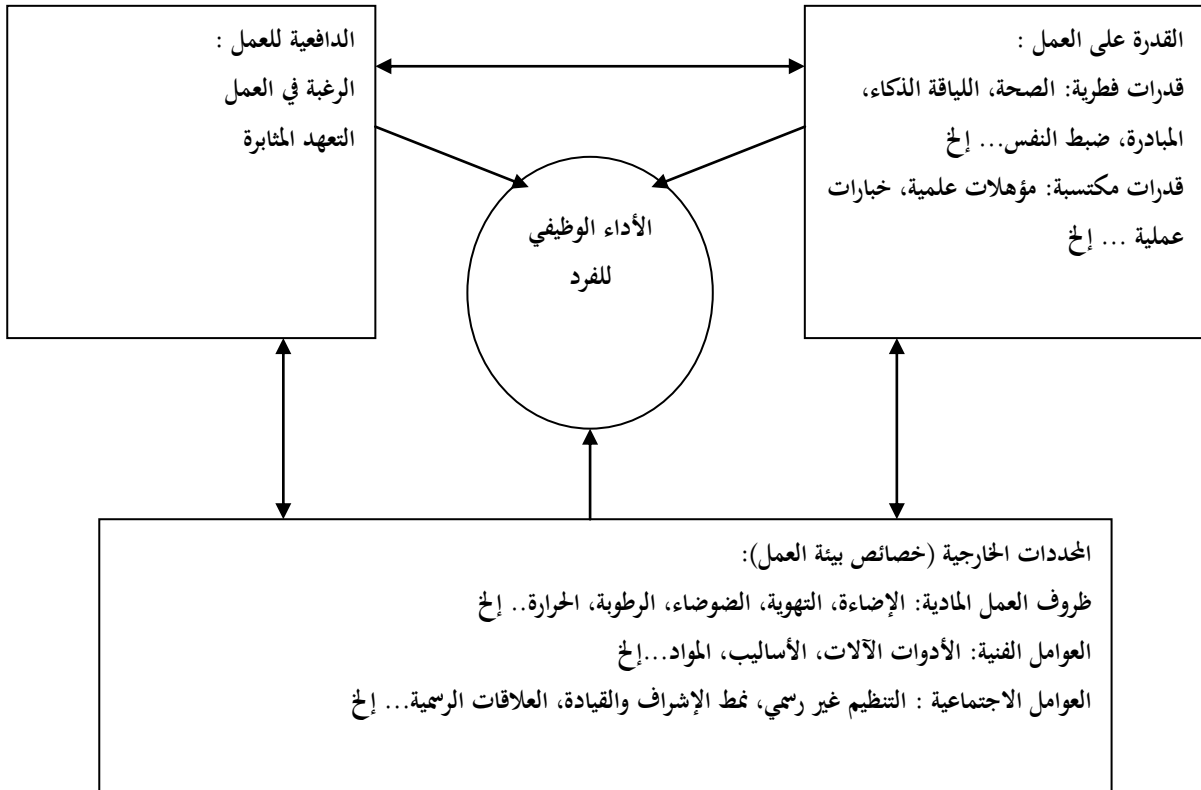
- الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

- الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والتنوعية.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة على أداء الفرد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين : دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 152.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المورد البشري داخل المؤسسة

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من صميم مهام إدارة الموارد البشرية، سنتناول في هذا الجزء مفهوم قياس وتقييم أداء المورد البشري، ثم طرق قياس أداء المورد البشري.

1- مفهوم قياس وتقييم أداء المورد البشري:

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً.¹

يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملاً عشوائياً فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقاً، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو عملية Processus تتم وفق خطوات معدة سابقاً. كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل.² يبرز التعريف السابق النتيجة النهائية من تقييم الأداء المثلثة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العامل وذلك بالاعتماد على معايير قياس محددة مسبقاً. يتضح من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العامل عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط، لعل أهمها:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؛

- كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي تحديد الجوانب الإيجابية و السلبية في أداء الفرد؛

- انعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة أي مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة؛

- تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح تطوير الأداء.

2- أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء:³

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛

- إشعار العاملين بمسئولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل؛

1 آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص: 177 .

2 Lakhdar SEKIOU et autres, GRH, 2ed, De boeck university, Canada, 2001 , P : 320 .

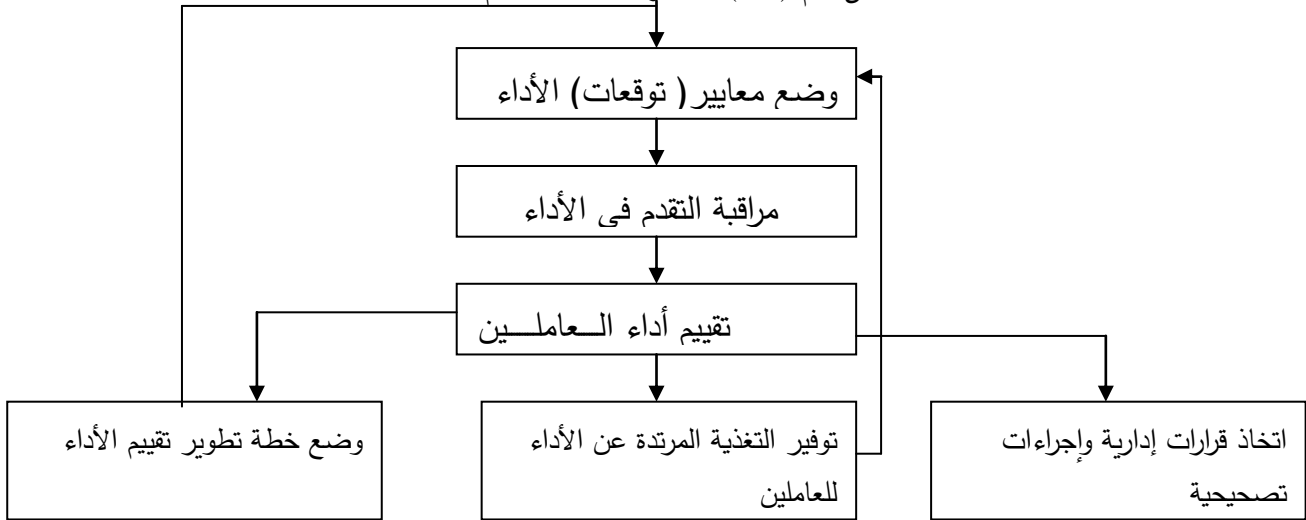
3 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص: 241 .

- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أداؤهم،
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

3- مراحل عملية تقييم أداء العاملين

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

شكل رقم (03): خطوات عملية تقييم أداء العاملين.



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص: 124.

4- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن تلخيص مختلف الطرق التي تمكن من تقييم أداء المورد البشري في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز(5)، جيد جدا (4) ، جيد (3)، مقبول(2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تمييز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثني مثني، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، و لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن

القدرات والصفات الشخصية.		يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	
تأهيلية (تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة	تحدد التحيز (منح العاملين أقل أو أعلى أداء) . تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف) (منحى Bareto)	التوزيع الإجمالي
المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات، الأوزان) ، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)	تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)	قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار	الاختيار الإجمالي
- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل	- موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها	الأحداث الحرجة
- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء	- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء (الإجابة	قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا، بملأها	قوائم المراجعة

<p>الأسئلة الدالة على الأداء</p>	<p>بنعم، لا) - لا يوجد تمييز (المشرف لا يعلم الأوزان)</p>	<p>المشرف ويحللها خبير.</p>	
<p>- إمكانية تمييز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) - قد تسبب استياء العاملين - عيب الهالة</p>	<p>- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) - تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل - تتطلب أهداف محددة - صعوبة المقارنة بين العاملين</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه- بهذا المعيار .</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) - تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى - تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة - تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه - يلعب المشرف دور مساعد وشريك</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

	<p>- تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة)</p> <p>- تشجيع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)</p>	
--	---	--

المصدر : لمزيد من المعلومات أنظر شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 121-160.

المطلب الثالث: بناء الميزانية الاجتماعية في المؤسسة لقياس أداء المورد البشري

بناء الميزانية الاجتماعية يتطلب كما ونوعا من المعلومات التي يتم تحيينها دوريا، وبالتالي فإن بناءها بشكل فعال وجودة معلوماتها يعتمد على دقة وموضوعية وموثوقية البيانات التي يتم تجميعها وترتيبها، وفي هذا العنصر سنتطرق في البداية إلى مراحل بناء الميزانية الاجتماعية في المؤسسة، ثم مكونات الميزانية الاجتماعية في المؤسسة، وفي الأخير مساهمة الميزانية الاجتماعية في توفير البيانات اللازمة لقياس الأداء.

1- مراحل بناء الميزانية الاجتماعية في المؤسسة

بناء الميزانية الاجتماعية يتطلب تتابع مجموعة من المراحل نلخصها فيما يلي:

- اختيار المؤشرات ذات الصلة، وتحديد العتبات، والأهداف.
- ترجمة سياسة الموارد البشرية للشركة إلى مؤشرات أداء.
- استخدام النتائج.
- نشر الميزانية الاجتماعية.

2- مكونات الميزانية الاجتماعية في المؤسسة

تلخص الميزانية الاجتماعية المؤشرات الرئيسية مما يجعل من الممكن تقييم وضع الشركة في المجال الاجتماعي، وتسجيل الإنجازات التي تحققت وقياس التغييرات التي حدثت على مدى السنوات الثلاث الماضية، وحسب القانون الفرنسي الذي يعتبر إنجاز الميزانية الاجتماعية إجباري على المؤسسات، فإنها يجب أن تتضمن معلومات عن:¹

- توظيف.
- الأجر والرسوم العرضية.

1 Article L 2323-22 du Code du Travail.

- شروط الصحة والسلامة.
- ظروف العمل الأخرى.
- التدريب.
- العلاقات المهنية.
- عدد العاملين المنقولين وعدد العاملين الذين تم استقبالهم.
- الظروف المعيشية للموظفين وأسرهم ، عندما تعتمد على المؤسسة.
- وللتفصيل أكثر فإنه بحسب قانون العمل الفرنسي كذلك :¹

جدول رقم (02): مكونات الميزانية الاجتماعية حسب قانون العمل الفرنسي

<ul style="list-style-type: none"> - مجموع القوى العاملة في 12/31 . - الموظفون الدائمون - عدد العاملين بعقد عمل محدد المدة في 12/31. - متوسط القوى العاملة الشهرية للسنة المعنية . - توزيع القوة العاملة الإجمالية حسب الجنس في 12/31 - التوزيع حسب عمر القوة العاملة الإجمالية في 12/31 . - تقسيم إجمالي القوى العاملة إلى 12/31 حسب الأقدمية - توزيع القوة العاملة الكلية اعتبارًا من 12/31 حسب الجنسية I: الفرنسية / الأجانب. - توزيع القوة العاملة الكلية في 12/31 حسب هيكل مؤهل مفصل II. 	<p>1.1. عدد العمال</p> <p>1- العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العمال الخارجيون. - عدد العاملين بشركة خارجية . - عدد المتدربين (مدارس ، جامعات ...). - متوسط العدد الشهري للموظفين المؤقتين . - متوسط مدة عقود العمل المؤقتة. 	<p>2.1. العمال الأجانب</p>

1 Article R 2323-17 du Code du Travail.

<p>- عدد الموظفين بعقود عمل غير محددة.</p> <p>- عدد الموظفين بعقود عمل محددة المدة (بما في ذلك عدد عقود العمال الموسمية)</p> <p>- عدد تعيينات الموظفين دون سن الخامسة والعشرين.</p>	<p>3.1. التوظيف.</p>	
<p>- إجمالي المغادرين I.</p> <p>- عدد الاستقالات</p> <p>- عدد العمالة الزائدة لأسباب اقتصادية ، بما في ذلك التقاعد والتقاعد المبكر.</p> <p>- عدد حالات الفصل لأسباب أخرى</p> <p>- عدد إنهاء عقود العمل محددة المدة</p> <p>- عدد المغادرين خلال الفترة التجريبية</p> <p>- عدد التحويلات من منشأة إلى أخرى.</p> <p>- عدد التقاعد الطوعي والتقاعد المبكر .</p> <p>- عدد الوفيات</p>	<p>4.1. المغادرة.</p>	
<p>- عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم خلال العام إلى فئة أعلى .</p>	<p>5.1. الترقية.</p>	
<p>- عدد العاملين الموضوعين على البطالة الجزئية خلال السنة المعنية</p> <p>- إجمالي عدد ساعات البطالة الجزئية خلال العام المذكور :</p> <p>؟؟؟ معوض</p> <p>؟؟؟ لا يعوض.</p> <p>- عدد الموظفين المسرحين في الطقس السيئ خلال السنة المذكورة.</p> <p>- إجمالي عدد ساعات البطالة السيئة بسبب الطقس خلال السنة في</p> <p>السؤال الأول:</p> <p>؟؟؟ معوض</p> <p>؟؟؟ لا يعوض.</p>	<p>6.1. البطالة.</p>	

<p>- عدد العمال المعوقين يوم 31 مارس من العام المذكور .</p> <p>- عدد العمال ذوي الإعاقة نتيجة حوادث العمل في الشركة ، الذين تم توظيفهم في 31 مارس من العام المعني.</p>	<p>7.1. الإعاقات.</p>	
<p>- عدد أيام الغياب .</p> <p>- عدد أيام العمل النظرية.</p> <p>- عدد أيام الغياب عن المرض</p> <p>- توزيع الإجازات المرضية حسب مدتها .</p> <p>- عدد أيام الغياب عن حوادث العمل والسفر أو الأمراض المهنية</p> <p>- عدد أيام الغياب للأمومة</p> <p>- عدد أيام الغياب للإجازة المأذون بها (المناسبات العائلية ، الإجازة الخاصة للنساء ، إلخ).</p> <p>- عدد أيام الغياب المنسوبة إلى أسباب أخرى</p>	<p>8.1. الغيابات.</p>	
<p>اختيار مؤشرين من إحدى المجموعات التالية:</p> <p>- النسبة بين فاتورة الأجور السنوية II ومتوسط القوى العاملة الشهرية ؛</p> <p>- متوسط التعويض لشهر ديسمبر (القوى العاملة الدائمة) باستثناء العلاوات غير الشهرية؟ قاعدة 35 ساعة II ؛</p> <p>أو</p> <p>- متوسط الدخل الشهري II ؛</p> <p>- حصة الأقساط غير الشهرية في بيان الرواتب الثاني ؛</p> <p>- شبكة الأجور</p>	<p>1.2. الأجور.</p>	<p>2- الأجر والرسوم الإضافية</p>
<p>اختيار أحد المؤشرين التاليين:</p> <p>- النسبة بين متوسط الأجر لـ 10٪ من الموظفين الذين يتلقون أعلى أجر والمقابل لـ 10٪ من الموظفين الذين يتلقون أدنى أجر ؛</p>	<p>2.2. التسلسل الهرمي للأجر.</p>	

<p>أو</p> <p>- النسبة بين متوسط أجور المديرين التنفيذيين أو ما شابه (بما في ذلك كبار المديرين التنفيذيين والمديرين) ومتوسط أجور العمال غير المهرة أو ما شابه ؛</p> <p>- المبلغ الإجمالي لأعلى عشرة مرتبات.</p>		
<p>نسبة الموظفين الذين يعتمد راتبهم كلياً أو جزئياً على الأداء .</p> <p>النسبة المئوية للعاملين والموظفين الذين يتقاضون أجورهم شهرياً وفقاً للجدول الزمني المنشور.</p>	<p>3.2. طريقة حساب الأجر.</p>	
<p>الإعانات الاجتماعية في الشركة: لكل استحقاق ، حدد مستوى الضمان للفئات المختارة للموظفين I:</p> <p>- فترة القضاء على المرض</p> <p>- تعويض المرض</p> <p>- التعويض عن العطلات الرسمية ؛</p> <p>- إشعار إنهاء الخدمة والمكافأة ؛</p> <p>- إشعار الاستقالة ؛</p> <p>- مكافأة الأقدمية ؛</p> <p>- إجازة الأمومة ؛</p> <p>- عطلة مدفوعة الأجر ؛</p> <p>- إجازة للمناسبات العائلية.</p> <p>- مكافآت التقاعد ، إلخ.</p> <p>مبلغ المدفوعات لشركات خارجية لتوفير الموظفين:</p> <p>- شركة توظيف مؤقت</p> <p>- شركات أخرى .</p>	<p>4.2. رسوم إضافية.</p>	

	5.2. الأعباء العامة للأجور.	تكاليف الموظفين . القيمة المضافة أو رقم الأعمال.
	6.2. حصص المشاركة المالية للعمال (أسهم، سندات).	- المبلغ العالمي لاحتياطي المشاركة . - متوسط مبلغ المشاركة في الربح و / أو المشاركة في الربح لكل موظف مستفيد . - حصة رأس المال التي يحتفظ بها الموظفون بفضل نظام المشاركة (مشاركة الأرباح، الحوافز، المساهمة، إلخ).
3- الصحة والأمن في العمل	1.3. حوادث العمل والتنقل.	أ) معدل تكرار حوادث العمل - عدد الحوادث مع الوقت الضائع. - عدد ساعات العمل. - عدد حوادث العمل ذات الوقت الضائع $\times (10)^6$ - عدد ساعات العمل. ب) معدل شدة الحوادث المهنية - عدد الأيام المفقودة. - عدد ساعات العمل. - عدد الأيام المفقودة $\times 10^3$ - عدد ساعات العمل. ج) عدد الإعاقات الدائمة (الجزئية والإجمالية) التي تم إبلاغ الشركة بها خلال العام المعني (تميز الفرنسيين والأجانب). د) عدد الحوادث المميتة: العمل والتنقل. هـ) عدد حوادث التنقل التي تؤدي إلى ضياع الوقت. و) عدد الحوادث التي يتعرض لها الموظفون المؤقتون أو الذين يقدمون

<p>خدمات في الشركة. (ز) معدل ومقدار مساهمة الضمان الاجتماعي في حوادث العمل.</p>		
<p>- عدد الحوادث المرتبطة بوجود مخاطر جديدة؟ الرموز 32 إلى 40. - عدد الحوادث المرتبطة بالسقوط مع انخفاض؟ الكود 02. - عدد الحوادث الناجمة عن الآلات (باستثناء تلك المتعلقة بالمخاطر المذكورة أعلاه)؟ الرموز 09 إلى 30. - عدد حوادث مناولة المرور؟ تخزين؟ الرموز 01 و 03 و 04 و 06 و 07 و 08. - عدد الحوادث الناجمة عن الأجسام والكتل والجسيمات في الحركة العرضية؟ الكود 05. - حالات أخرى.</p>	<p>2.3. توزيع الحوادث حسب العنصر المادي (28).</p>	
<p>- عدد واسم الأمراض المهنية المعلنة للضمان الاجتماعي خلال العام. - عدد العاملين المتأثرين بالظروف المرضية ذات الطبيعة المهنية وتوصيفهم. - عدد تصريحات صاحب العمل لإجراءات العمل التي يحتمل أن تسبب أمراض مهنية .</p>	<p>3.3. الأمراض المهنية.</p>	
<p>وجود لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل وعددها. عدد الاجتماعات لكل لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل.</p>	<p>4.3. لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل.</p>	
<p>- تم تدريب الموظفين على السلامة خلال العام. - مقدار نفقات التدريب الأمني المتكبدة في الشركة. - معدل استكمال برنامج السلامة المقدم في العام السابق. - وجود وعدد من الخطط الأمنية المحددة.</p>	<p>5.3. نفقات الأمن.</p>	
<p>- متوسط ساعات العمل الأسبوعية للعمال والموظفين أو فئات مماثلة .</p>	<p>1.4. مدة وتنظيم</p>	<p>-4</p>

ظروف العمل الأخرى	وقت العمل	<p>- عدد العاملين المستفيدين من الراحة التعويضية 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بموجب هذا القانون ؛ • تحت مخطط تقليدي. <p>- عدد العاملين المستفيدين من نظام ساعات العمل الفردي .</p> <p>عدد العاملين بدوام جزئي 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بين 20 و 30 ساعة ؛ • أشكال أخرى من العمل بدوام جزئي. <p>- عدد الموظفين الذين استفادوا على مدار العام من يومين راحة متتاليين أسبوعيين.</p> <p>- متوسط عدد أيام الإجازة السنوية (لا يشمل الراحة التعويضية)</p> <p>- عدد أيام العطل الرسمية المدفوعة .</p>
<p>2.4. تنظيم ومحتوى العمل</p>	<p>- عدد الأشخاص الذين يعملون في وظائف بالتناوب أو في الليل.</p> <p>- عدد الأشخاص الذين يعملون في وظائف متناوبة أو في الليل لأكثر من خمسين عامًا.</p> <p>- الموظف المكلف بمهام متكررة بمعنى الذي يعمل في خط التجميع الناتج عن المرسوم رقم 76-404 المؤرخ 10 ماي 1976 (التمييز بين المرأة والرجل).</p>	<p>- عدد الأشخاص الذين يتعرضون بشكل منتظم لأكثر من 85 ديسيبل في محطة عملهم.</p> <p>- عمل بطاقة صوت لكل ورشة عمل .</p> <p>- عدد العاملين المعرضين للحرارة بالمعنى الوارد في المرسوم رقم 76-404 بتاريخ 10 مايو 1976 .</p> <p>- عدد العاملين في الأحوال الجوية السيئة بشكل ومنتظم ، بالمعنى الوارد في المرسوم رقم 76-404 المؤرخ 10 ماي 1976 .</p> <p>- عدد العينات وتحليل المنتجات والقياسات السامة .</p>
<p>3.4. ظروف العمل المادية.</p>	<p>- عدد الأشخاص الذين يتعرضون بشكل منتظم لأكثر من 85 ديسيبل في محطة عملهم.</p> <p>- عمل بطاقة صوت لكل ورشة عمل .</p> <p>- عدد العاملين المعرضين للحرارة بالمعنى الوارد في المرسوم رقم 76-404 بتاريخ 10 مايو 1976 .</p> <p>- عدد العاملين في الأحوال الجوية السيئة بشكل ومنتظم ، بالمعنى الوارد في المرسوم رقم 76-404 المؤرخ 10 ماي 1976 .</p> <p>- عدد العينات وتحليل المنتجات والقياسات السامة .</p>	<p>- عدد الأشخاص الذين يتعرضون بشكل منتظم لأكثر من 85 ديسيبل في محطة عملهم.</p> <p>- عمل بطاقة صوت لكل ورشة عمل .</p> <p>- عدد العاملين المعرضين للحرارة بالمعنى الوارد في المرسوم رقم 76-404 بتاريخ 10 مايو 1976 .</p> <p>- عدد العاملين في الأحوال الجوية السيئة بشكل ومنتظم ، بالمعنى الوارد في المرسوم رقم 76-404 المؤرخ 10 ماي 1976 .</p> <p>- عدد العينات وتحليل المنتجات والقياسات السامة .</p>

<p>4.4. تحول تنظيم العمل.</p> <p>- تجارب تحويل تنظيم العمل بهدف تحسين محتواه .</p>		
<p>5.4. نفقات تحسين ظروف العمل</p> <p>- مبلغ الإنفاق المخصص لتحسين ظروف العمل في الشركة .</p> <p>- معدل استكمال البرنامج لتحسين ظروف العمل في الشركة في العام السابق.</p>		
<p>6.4. الطب المهني</p> <p>- عدد الفحوصات السريرية (تمييز العاملين الخاضعين للمراقبة الطبية وغيرهم).</p> <p>- عدد الفحوصات الإضافية (التمييز بين العمال الخاضعين للإشراف وغيرهم).</p> <p>- حصة الوقت المخصص من قبل الطبيب المهني للتحليل والتدخل في مكان العمل.</p>		
<p>7.4. العمال غير لائقين</p> <p>- عدد العاملين الذين أعلن طبيب مهني أنهم غير مؤهلين بشكل نهائي.</p> <p>- عدد الموظفين المعاد تصنيفهم في الشركة بعد عجزهم.</p>		
<p>1.5. التدريب المهني المستمر</p> <p>- نسبة الرواتب المتعلقة بالتدريب المستمر.</p> <p>- المبلغ المخصص للتعليم المستمر: تدريب داخلي ؛ التدريب الذي يجري في مجال تطبيق الاتفاقيات ؛ الدفع لصناديق تأمين التدريب ؛ الدفع للمنظمات المعتمدة ؛ الخزانة وغيرها ؛ مجموع.</p> <p>- عدد المتدربين II.</p> <p>- عدد ساعات التدريب II:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دفع؛ • غير مدفوع. <p>- التفصيل حسب نوع التدريب على سبيل المثال: التكيف ، التدريب المهني ، صيانة أو تحسين المعرفة.</p>	<p>5- التدريب والتكوين</p>	
<p>1.5. إجازة تدريب</p> <p>- عدد الموظفين الذين استفادوا من إجازة التدريب مدفوعة الأجر.</p> <p>- عدد الموظفين الذين استفادوا من إجازة تدريب بدون أجر.</p>		

<p>- عدد الموظفين الذين تم رفض إجازتهم التدريبية.</p>		
<p>- عدد عقود التعلم المبرمة خلال العام.</p>	<p>1.5. تعلم</p>	
<p>- تكوين المصنفات و / أو مجالس الأعمال مع بيان العضوية النقابية إن أمكن.</p> <p>- المشاركة في الانتخابات (حسب الكلية) حسب فئات ممثلي الموظفين.</p> <p>- الحجم العالمي للاعتمادات لكل ساعة المستخدمة خلال السنة المعنية.</p> <p>- عدد الاجتماعات مع ممثلي الموظفين وممثلي النقابات خلال العام المعني.</p> <p>- التواريخ والتوقيعات وموضوع الاتفاقيات المبرمة في الشركة خلال السنة المذكورة.</p> <p>- عدد الأشخاص الذين حصلوا على إجازة تعليم عاملة .</p>	<p>1.6. ممثلو الموظفين وممثلي النقابات</p>	<p>6- العلاقات المهنية</p>
<p>- عدد الساعات المخصصة لمختلف أشكال اجتماعات الموظفين .</p> <p>- العناصر المميزة لنظام الاستقبال.</p> <p>- العناصر المميزة لنظام المعلومات التصاعدي أو التنازلي ومستوى التطبيق.</p> <p>- العناصر المميزة لنظام المقابلة الفردية .</p>	<p>2.6. المعلومات والاتصالات</p>	
<p>- عدد اللجوء إلى الحلول غير القضائية التي بدأتها خلال العام.</p> <p>- عدد الإجراءات القانونية التي بدأت خلال العام والتي شاركت فيها الشركة.</p> <p>- عدد الإخطارات الرسمية وعدد تقارير مفتش العمل خلال العام المعني.</p>	<p>3.6. المنازعات المتعلقة بتطبيق قانون العمل</p>	
<p>- المساهمات في تمويل مجالس الأعمال ومجالس العمل ، عند الاقتضاء.</p> <p>- مصروفات أخرى تتحملها الشركة مباشرة: الإقامة ، النقل ، المطاعم ، الترفيه ، الإجازات ، متفرقات ، المجموع.</p>	<p>1.7. أنشطة اجتماعية</p>	<p>7- ظروف معيشية</p>
<p>- تكلفة شركة الخدمات الإضافية (المرض والوفاة) .</p> <p>- تكلفة شركة الاستحقاقات التكميلية (الشيخوخة) .</p>	<p>2.7. رسوم اجتماعية أخرى</p>	<p>أخرى تتعلق</p>

بالشركة	- المعدات التي تنتجها الشركة وتؤثر على الظروف المعيشية للموظفين أثناء أداء العمل.
---------	---

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على القانون الفرنسي للعمل

3- مساهمة الميزانية الاجتماعية في توفير البيانات اللازمة لقياس الأداء:

بعد إعداد الميزانية الاجتماعية يتولى مفتش العمل و مدقق الحسابات مسؤولية التحقق من صحة البيانات الواردة في الميزانية الاجتماعية التي تقدمها الشركة، ولكن مجلس الإدارة (CE) هو الذي سيعطي الطابع النهائي للميزانية الاجتماعية بعد التشاور معها وإبداء الرأي في غضون 4 أشهر بعد الإغلاق السنوي للسنة المالية، كما نلاحظ أنه إذا لم يضمن مدير الأعمال استكمال التقرير الاجتماعي في غضون المهل الزمنية ، فيمكن ملاحقته قضائياً في جريمة العرقلة.

يمكن لجميع الموظفين الوصول إلى الميزانية الاجتماعية لشركتهم مجاناً إذا طلبوا ذلك، وبصرف النظر عن مجلس الإدارة، يجب توعية ممثلي النقابات بمشروع الميزانية الاجتماعية، وفي الشركات المساهمة يتلقى المساهمون الميزانية الاجتماعية الحالية وكذلك الرأي الذي قدمه مجلس الإدارة.

وتساهم الميزانية الاجتماعية في توفير مختلف المعلومات وينبغي أن تسهل عملية الإتصال الداخلي والمشاركة داخل المؤسسة، وكذلك يجب أن يكون مختلف الشركاء قادرين على مناقشة أهداف السياسة الاجتماعية للمؤسسة ، بعد الاتفاق على نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد أولويات العمل، وبالتالي يمكن أن تصبح الميزانية الاجتماعية أداة حقيقية للابتكار الاجتماعي في المؤسسة، ويجب أن تستخدم كأداة ديناميكية لتنمية العلاقات الاجتماعية، تحقيقاً لهذه الغاية يجب أن تقوم المؤسسة بتطويرها بحيث تتكيف بشكل أفضل مع واقع كل مؤسسة وتطلعات الموظفين الذين يعملون هناك .

و تعد الميزانية الاجتماعية إطاراً أفضل لتحليل الأداء العام للشركة ، وخاصة الأداء الاجتماعي، ويمكن تلخيص حاجة أصحاب المصالح للميزانية الاجتماعية في الجدول التالي :

جدول رقم (03): حاجة أصحاب المصالح للميزانية الاجتماعية

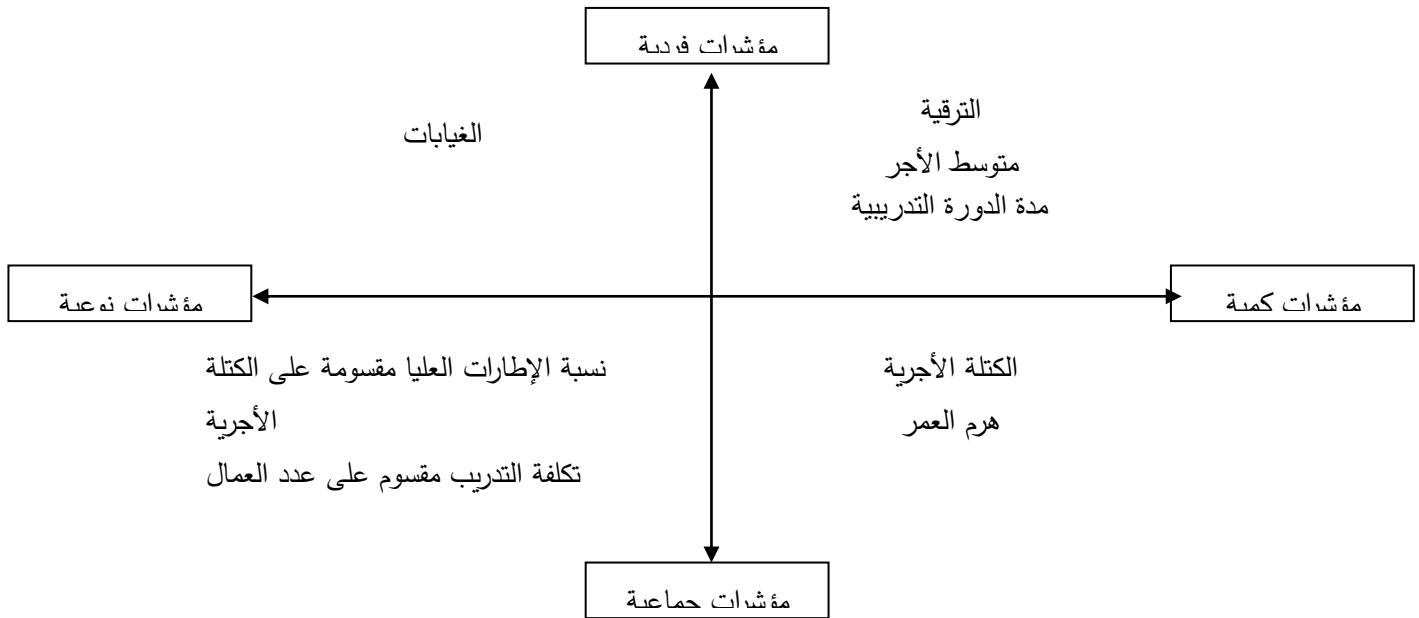
أصحاب المصلحة	حاجاتهم
العمال والموظفين	الأجر والسلامة والعمل والتدريب
المساهمين	المعلومات والاستراتيجية

المدرء	الأداء والاستراتيجية
النقابات	المفاوضات وتطبيق الاتفاقيات وظروف العمل
المجتمع المدني	العمل
الدولة	احترام القوانين والتوظيف والتنافسية
المواطنين	التطور والتنمية المستدامة

Source : BACHOUNDA Rafik- LAZREG Mohammed, OPCIT, P 122.

ويلعب التقرير الاجتماعي دورًا مهمًا جدًا في النشاط الاجتماعي للشركة ، من خلال تنوع محتواه (مؤشر اجتماعي ، كمي ، نوعي ...) ، وتحليله الموسع (أبعاده الأربعة المعلومات الاجتماعية).

الشكل رقم 4: يمثل أبعاد التقرير الاجتماعي



Source: MARTORY B., CROZET D, Gestion des ressources humaines, pilotages et performances, Editions Dunod, Paris, 2003, P.75

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسة السابقة باللغة العربية

1- دراسة الصالح جيلح تحت عنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، حيث جاءت إشكالية الدراسة كما يلي :

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

وكان المجتمع المدروس يتمثل في القادة الإداريين على مستوى صيدال، وبالتالي فإن العينة ستكون جزء من هؤلاء القادة، وقد وقع الاختيار في توزيع الاستبيان على المديرية العامة وفرعي فرمال (الدار البيضاء) وبيوتيك (الحراش)، حيث تم توزيع 32 إستبيان وتم إسترجاع 23 إستبيان صالح للتحليل.

وبما أنه تم توزيع الاستبيان الأول الموجه للقادة الإداريين على مستوى المديرية العامة وفرعي فرمال (الدار البيضاء) وبيوتيك (الحراش) لذا فمن المنطقي أن يتم توزيع الاستبيان الثاني والذي هو موجه للمرؤوسين في نفس المديرية والوحدات السابقة، وبعد حساب حجم العينة الأمثل الذي يمثل المجتمع (كل عمال) والذي بلغ 68 عامل، كما تم اعتماد طريقة العينة الحصصية Echontillionage.par.quotas في توزيعهم ، وذلك بحسب عدد القادة الإداريين المأخوذ من كل مديرية أو وحدة إنتاج.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يرى القادة أنهم يعطون اهتماما بكل من العمل والمرؤوسين يتجاوز مستوى الوسط ولكنه لا يبلغ حد نمط قيادة الفريق حيث الاهتمام عالي بكل من العمل والمرؤوسين، إلا أن المرؤوسين تختلف وجهة نظرهم لنمط القيادة لدى قادتهم، فمنهم من يعتبرها أقرب إلى القيادة الفقيرة، ومنهم من يرى أن قادتهم يولون اهتماما أكبر للعمل ولو على حساب المرؤوسين، إلا أن الأغلبية ترى نمط القيادة أقرب إلى الوسط.

- ضعف مستوى سمات القيادة لدى القادة وخاصة المهارات السلوكية حسب المرؤوسين في مجال المشاركة، الاتصال و بناء العلاقات، رغم أن القادة يعتقدون توفرها فيهم لحد ما، وهو ما جعل المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون القدوة والمثل بالنسبة لهم وهما أساس القيادة، كما أن ذلك يجد من قدرة القادة على تغيير بعض الاتجاهات السلبيه لدى المرؤوسين نحو عمل المؤسسة.

- ضعف وعي قادة صيدال بعوامل وأساليب تحفيز المرؤوسين، حيث نجد أغلب القادة يعتبرون العامل المادي المحفز الأول على الأداء المرتفع، في حين يضع المرؤوسون الترقية والتقدم الوظيفي في المرتبة الأولى، وهذا ما يجعل جهود التحفيز التي يبذلها القادة ضعيفة وفي غير محلها.
 - يفضل أغلب قادة صيدال في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع.
 - توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى قادة صيدال مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة، حيث نرى تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة أكثر من توجيه وتحفيز وقيادة العاملين.
- وقد قدمت الدراسة الاقتراحات التالية:
- يجب على القادة الإداريين في صيدال أن يكونوا ميدانيين أكثر وألا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب، وبدلاً من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجوال في مكاتب الموظفين ومواقع العمل بالمؤسسة، بما يسمح بالاتصال مع المرؤوسين والاطلاع على مشكلاتهم في العمل ومناقشة الحلول معهم .
 - يجب على القادة ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم، وهذا من خلال علبة أو دفتر الاقتراحات والشكاوي وحلقات الجودة على سبيل المثال، مع مكافأة أصحاب الاقتراحات والأفكار البناءة حتى ولو كانت فائدتها بسيطة.
 - زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل، دون أن ننسى ما للتفويض بالسلطة من دور في بناء مناخ تنظيمي صحي في صيدال، حيث يجعل المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم يتقنون فيهم وفي قدراتهم، أما من جانب القادة الإداريين فإن التفويض ببعض المهام يسمح لهم بالتفرغ لمسؤوليات أكبر، كما يوفر لهم الوقت للاتصال والتفاعل مع مرؤوسيهم أكثر من خلال سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتجوال، وهو ما يدعم علاقتهم بهم.
 - تفعيل نظام الاتصال بين القادة والمرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة للمرؤوسين إطار العمل فقط لتتعدى معرفة أحاسيسهم، مشاعرهم، أحلامهم، حاجاتهم، دوافعهم ومشاكلهم في العمل أو خارجه، وهو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم وبالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف المؤسسة والعمل بإخلاص لتحقيقها.

- وجوب اعتماد سياسة توظيف للقادة الإداريين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات التي تم التعرض لها في البحث وخاصة السمات الذهنية والسلوكية مع العمل على تطويرها عن طريق التعليم والتدريب الذاتيين، أو القيام بنشاطات تدريبية في شكل محاضرات، مؤتمرات وغيرها من أساليب التدريب.
- وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة، بالإضافة إلى فتح باب المنافسة بين الإطارات في المؤسسة من خلال الإخلاص في العمل ورفع الأداء كأداة للوصول إلى المناصب القيادية.
- إعداد وتنفيذ نظام لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال معايير واضحة لتقييم الأداء مع تعريف العاملين بها، كما يجب إعداد نظام للحوافز المادية والمعنوية والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
- يجب على القادة الإداريين السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم عن طريق استخدام استبيان يقدم إلى المرؤوسين مثل الذي قدمناه لهم على سبيل المثال، وعن طريق تحليل إجابات المرؤوسين يتمكن القادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشة المرؤوسين بشكل صادق وشفاف لتصحيح هذه العيوب، مما يمكنهم من التحسن في قيادتهم وعلاقتهم بمرؤوسيه.

2- دراسة إلياس سالم، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم - ALGAL وحدة EARA بالمسيلة - ، مذكرة ماجستير تخصص في العلوم التجارية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، حيث جاءت إشكالية الدراسة كما يلي :

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية ؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

أما عن مصادر المعلومات فكانت مصادر ثانوية من خلال الاعتماد على الكتب والمقالات المحكمة والرسائل و الأطروحات الجامعية إضافة إلى القواميس والبحوث والمحاضرات والملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية، أما البيانات الأولية للدراسة الميدانية فكانت عن طريق الاستمارة و المقابلة والملاحظة..

وكانت الاستمارة تشتمل على 06 محاور : محور البيانات الشخصية، محور جماعية العمل، محور

البحث عن التميز، محور الإبداع والابتكار، محور احترام الوقت والانضباط في العمل، محور المشاركة.

إضافة إلى الاستمارة استعمل الباحث المقابلة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم يتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط، إضافة إلى مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الموارد

البشرية و إدارة الجودة و قسم التجارة للحصول على معلومات إضافية لم ترد في أسئلة الاستمارة حول الثقافة التنظيمية السائدة إضافة إلى مدى شيوع و إلمام هؤلاء المسؤولين بالقيم الثقافية المذكورة في الاستمارة و معرفة استعدادهم لتطويرها.

كما تم كذلك استعمال الملاحظة في الدراسة لما لها من دور مكمل للاستمارة و المقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأثناء التجول في أقسام و إدارات و ورشات المؤسسة سجل الباحث العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل و الترتيب الداخلي للورشات و المكاتب و علاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم و الأفراد ورؤسائهم. حيث تم التأكد من مدى احترام العمال للوقت، معرفة ملاءمة الترتيب الداخلي أي معرفة مدى ملاءمة بيئة العمل لأداء الأعمال ولقد تأكد ذلك من خلال الملاحظة وكذلك صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

ومعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة استخدمنا الأدوات الإحصائية المتمثلة في: - التكرارات والنسب المئوية. وكان مجتمع الدراسة مشكل من كل عمال وموظفي المؤسسة حيث تم سحب عينة عشوائية تضم 88 عامل وموظف.

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

أولاً : جماعية العمل في المؤسسة :

- تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيس و طريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز و تحقيق أداء جيد .
- توفر فرق العمل في المؤسسة جوا من الانتماء و النشاط و الرضا و يقل فيه الشعور بالاعترا ب و الإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا و انجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق و السعي الجماعي لتحقيقها .
- يسود في المؤسسة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء و التميز.

- توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون و تفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام و الثقة المتبادلة و حرصهم على دعم قدرات واهتمامات و جهود زملاء مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظما و تحقيق أداء مرتفع .
- اعتقاد الأفراد بأن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي و استعدادهم لذلك .

- استعداد عمال المؤسسة لبذل جهود مضاعفة حتى بدون مقابل .

- وجود تقدير متبادل لجهود الأفراد من قبل زملاء العمل مما يمكن من بذل جهود مضاعفة في حالة إحساس العامل أن جهده محل اعتبار و احترام من قبل الزملاء و الرؤساء مما يقوي من عزيمته و إخلاصه في أداء عمله .

- من خلال هذه النتائج يمكن التعليق على الفرضية الأولى : " تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين " وهذا ما يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة ،فأداؤهم يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل و مدى رضاهم و انتمائهم لفريق العمل ، إضافة إلى مدى التعاون و التفاهم و التجانس الذي يسود فريق العمل و كذا احترام الجهود المبذولة من قبل العاملين وأخذها في الاعتبار وإعطائها القدر المستحق من التقدير . إضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين .

ثانيا: البحث عن التميز في الأداء:

- اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما أوجد لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة من بذل واجتهاد.

- ضعف سياسة التحفيز في المؤسسة للعمال المجتهدين في العمل و الذين يحققون أداء مرتفعا يكون لهم دافعا لبذل جهود مضاعفة بغية الحصول على هذه الحوافز و إشباع حاجاتهم ورغباتهم و تحقيق أداء أفضل، ذلك أن انخفاض دافعية الأفراد لغياب التحفيز من شأنه أن يسهم في انخفاض مستوى الأداء و ترنفع مستويات السلبية لدى الأفراد.

- عدم توفر بيئة ملائمة لأداء العمل المنوط بكل عامل و التي تضم - البيئة - المواد والتجهيزات المستخدمة، نمط الإشراف، سياسات العمل، وسائل الحماية في العمل، الترتيب الداخلي لمكان العمل ، فجعل هذه العوامل غير ملائمة لأداء الأفراد و فرق العمل مما قد يضعف من إنتاجيتهم ، ورغم ذلك فقد أبدى الأفراد استعدادهم

لأداء ما هو مطلوب منهم رغم عوائق الأداء ذلك أن الثقافة التي يحملها هؤلاء العمال أثرت فيهم إيجاباً رغم ما في البيئة من عوائق.

- استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي و الإداري بغية الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تهددهم.

- اعتقاد العاملين في ضرورة إتقان العمل و استعدادهم لذلك باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق أداء متميز وإنتاجية مرتفعة .

- غياب روح المبادرة و تشجيعها من قبل المسؤولين وكذا غياب حرية التصرف في حل المشاكل والعوائق التي تواجه العمال إلا من خلال الرجوع إلى الرئيس المباشر في غالب الأحيان مما يؤكد وجود نوع من البيروقراطية التي يمارسها الرؤساء على المرؤوسين إضافة إلى وجود نوع من الاستعلاء من المسؤولين السامين من خلال عدم تقبلهم لمقترحات العاملين و احتقارهم و اعتقادهم أنهم ليسوا مصدراً للاقتراحات أو الإبداع مما قد يضعف ثقة العامل في نفسه و يشعره بالإحباط وينعكس سلباً على أدائه إضافة إلى تهرب العامل من تحمل المسؤولية خوفاً مما قد يلحق به من عقاب في حالة تقصيره .

- وجود اتصال نازل و غياب الاتصال الصاعد بين العاملين و الإدارة وعدم التشجيع على حرية التعبير عن الآراء أي وجود مركزية مفرطة.

- عدم توفر مجال لحرية المحاولة والخطأ و تشجيع الفشل وروح المبادرة، ذلك أن أول خطوة للنجاح هي الفشل أي غياب مثل هذه المعتقدات لدى إدارة المؤسسة مما يجعل العمال في منأى عن أي محاولة للتجديد و الابتكار خوفاً من الفشل أو الخطأ .

- وجود احترام و تقدير كبيرين بيديهما المسؤولين في العمل لمرؤوسيهما مما قد يشعر العامل بالرضا وأنه محل تقدير و احترام مما من شأنه أن يدفع العامل إلى تحقيق أداء جيد و إنتاجية مرتفعة ذلك أن المعاملة الحسنة هي مصدر للإنتاجية المرتفعة .

- تتمتع المؤسسة بولاء عامليها لها و يتضح ذلك من خلال الحفاظ على ممتلكات المؤسسة و المحافظة على العلاقات البنينة لدى العاملين في المؤسسة .

- يتبين أن التوظيف في المؤسسة غالباً ما يتم من خلال العلاقات الشخصية مما من شأنه توظيف أفراد قد لا تتفق ثقافتهم مع الثقافة السائدة في المؤسسة أي لا يتفقون مع قيم و معتقدات وأعراف المؤسسة مما قد يؤثر على أداء هذا الفرد بالسلب .

- أكد معظم أفراد العينة أن الترقية في المؤسسة تتم عن طريق العلاقات الشخصية مما قد يثني من عزائم العاملين واهتزاز قيم العاملين مثل : لكل حسب جهده أو لكل جهد مكافأة، الشيء الذي من شأنه أن يشعر العاملين بالإحباط و الإهمال و اللامبالاة مما يؤثر سلبا على أدائهم من النتائج سالفه الذكر يتبين أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين و التقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض و هذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية " تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين " .

ثالثا: سياسة الابتكار والإبداع في المؤسسة :

- عدم الأخذ في الاعتبار الإبداعات و الابتكارات و تشجيعها و الحث عليها و عدم وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين - وإن كانت موجودة على الورق - في غالب الأحيان من خلال رفض الأفكار و الإبداعات وعدم استعدادهم لإحداث التغيير رغم أنه الثابت الوحيد في هذه البيئة شديدة الحركة .

- عدم الاهتمام بالأفراد المتميزين و المتفوقين و اعتبارهم مستخدمين يمكن استبدالهم أو الاستغناء عنهم في أي حين في الوقت الذي نجد فيه أن المصدر الأساسي للإبداع و التميز هو الإنسان .

- عدم توفير مجال حرية المحاولة و الخطأ و تشجيع الفشل وروح المبادرة و الإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل أي غياب هذه المعتقدات لدى إدارة المؤسسة مما جعل العمال ينأون بأنفسهم عن أي محاولة للتجديد أو الابتكار خوفا من الفشل أو الخطأ .

- عدم توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع و التفكير في إيجاد طرق عمل جديدة بالرغم من اهتمامها المتواصل والدءوب بالجودة والتحسين المستمر و تكوين المسؤولين في مجال إدارة الجودة ، إلا أن هذا الجهد لم تصاحبه ممارسات فعلية تثبت فعلا اهتمام الإدارة بالتميز مثل تحفيز الأفراد و تنميتهم و توفير الجو الملائم لهم للإبداع و التجديد والاهتمام بالعمل الداخلي وإرساء

ثقافة تنظيمية تشجع ذلك

- من خلال النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يكبت قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي .

راب : احترام الوقت والانضباط في العمل :

من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة حول هذا المحور، و من خلال الإجابات المحصلة من أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج ، يحترمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعة هذا المورد المهم واستغلاله أمثل استغلال وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة للأفراد وأن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم ذلك أن اهتمامهم به نابع من مجموعة من القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية .

- تمثل قيمة القدوة في المؤسسة قيمة معتبرة في حين نجد ما يقارب نصف العينة لا يتخذ من رئيسه قدوة له، إلا أن عددا معتبرا من العمال يجدون في رؤسائهم القدوة مما يسهل من الوظيفة القيادية لهذا الرئيس ويقوي من إمكانية كسب ولاء العاملين له ولؤسستهم وزيادة الطاعة لتنفيذ الأوامر وأداء الأعمال، إضافة إلى محاولة الاقتداء بهذا الرئيس في انضباطه والتزامه واحترامه لمواقيت الدخول والخروج واحترام مدة الدوام وقد يحدث العكس مع الرؤساء الذين ليسوا أهلا لأن يقتدى بهم لما يتمتعون به من هذه السلوكيات السلبية .

- من النتائج المتوصل إليها نجد أن : قيمة احترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية ، وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة المستجوبين .

خامسا: المشاركة في المؤسسة:

- عدم توفير المؤسسة لفرص مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية إضافة إلى عدم إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة مما من شأنه أن يخلق نوعا من عدم الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف وعدم تحمل أي مسؤولية في حالة عدم تحقيق هذه الأهداف ، ذلك أن إشراك العاملين في صناعة القرار وتحديد الأهداف من شأنه أن يحملهم جزءا من المسؤولية في تحقيق هذه الأهداف ويخلق لهم نوعا من التحفيز والتفاني في الوصول إلى الأهداف المسطرة والقرارات المتخذة .

- المؤسسة تقدم حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال، إلا أنه في السنوات الأخيرة لم تحقق المؤسسة أرباحا لتوزيعها على العمال.

- توزيع الأرباح على العاملين لا يتم كل سنة ويكون في حالة تحقيق أرباح .

- عدم مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم مما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل مسؤولية الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة وعدم تنفيذ القرارات المتخذة بشكل أمثل .

- وجود نوعين من المشاركة في تسيير المؤسسة :

- عن طريق التمثيل النقابي أي إشراك النقابة في مجلس إدارة المؤسسة .
- عن طريق لجنة المشاركة (ممثل العمال) .

- قلة أشكال مساعدة العاملين في أمورهم الشخصية مما يقلل لديهم الشعور بالانتماء .

- عدم تنظيم المؤسسة للقاءات أو حفلات أو مختلف الطقوس الجماعية التي تمكن من الجمع بين مختلف المستويات التنظيمية في نفس الوقت والنشاط وخلق علاقات غير رسمية بين العمال والإدارة ، مما يقوي من الشعور باستعلاء الإداريين - الأطارات خاصة - على العمال ويجعل الهوة بينهم تتسع ويزيد من اعتقاد العمال أن الإداريين لا يعاملونهم كبشر لهم أحاسيس ومشاعر وهذا ما لمسناه فعلاً أثناء تواجدها بالمؤسسة مما قد يدفع بالعاملين للعمل في الاتجاه العكسي انتقاماً من الإدارة .

- من خلال إجابات الأفراد نستنتج أن إتاحة فرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد تؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في :

- إبراز المواهب والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها .
 - الحصول على مكانة محترمة أمام الزملاء والرؤساء .
 - تلبية حاجات اجتماعية نابعة من روح الفريق مثل الصداقة وتقوية علاقة الأفراد فيما بينهم.
 - تدعيم عنصر الانتماء لدى العامل لمؤسسته وإيمانه بأهدافها وقراراتها وإخلاصه في خدمتها وتحقيق هذه الأهداف وتنفيذ القرارات التي كان أحد الأطراف الصانعة لها.
- يمكن للمشاركة أن تلي للعامل حاجات ذاتية مثل التقدير والترقية فهناك من يطمح للوصول إلى مستويات عليا وبالتالي مشاركته قد تمكن من اكتشافه وتكون طريقاً للحصول على ترقية والحصول على منصب أعلى ودلت هذه النتائج على أن مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة تمكنهم من تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية وهي مطابقة لنتائج الكثير من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الحوافز و الدافعية .
- وقد قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات كما يلي :
- ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف وطرق عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد في إطار العمل وتحقيق أهدافهم الخاصة وخلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد .
 - ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة .

- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل آلة (النظرة التaylorية) والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.
- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية .
- يجب أن يقتنع إطارات الإدارة العليا بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعمال من خلال إقامة لقاءات وحفلات وملتقيات ومخيمات وتربصات ضمن نوادي في المؤسسة أو خارجها وتشجيع الطقوس الجماعية والذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين العاملين وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء و الرضا .
- ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة ، إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة ، ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرض أو وسيلة لتحفيز العمال غير المجتهدين.
- الاهتمام بالعملية الاتصالية لما لها من أهمية في نقل المعلومات من وإلى الإدارة - اتصال صاعد ، نازل ، أفقي - وتقديم المعلومات الكافية والتغذية العكسية عن الأداء وتصحيح الأخطاء .
- تغيير سياسة التوظيف في المؤسسة ذلك أن استمرار توظيف العاملين عن طريق العلاقات الشخصية من شأنه إحداث اهتزازات في قيم الأفراد وعدم رضاهم عن المؤسسة.
- تغيير السياسات المرتبطة بالترقية و اعتماد مبدأ الكفاءة والأهلية في ذلك، والذي يمكن من اقتناع العاملين بضرورة بذل قصارى الجهود والتفاني في العمل للحصول على منصب أعلى.
- ضرورة اعتقاد القادة في المؤسسة بأهمية قيمة القدوة لدى الأفراد ذلك أن القائد هو محل قدوة لدى مرؤوسيه مما يؤثر على سلوكياتهم سلبا أو إيجابا إذا فهو مطالب بتقديم المثال الحسن لما يجب أن يكون عليه القائد من انضباط في المواعيد واحترام الوقت وحسن استغلال الأفراد على أمثل ما يمكن للوصول بهم إلى أفضل النتائج، إضافة إلى ضرورة تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية ذلك أن ممارسات وسلوكيات المسؤولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم .
- ضرورة استفادة المؤسسات من نتائج البحوث الجامعية خاصة بحوث الدراسات العليا (ماجستير ، دكتوراه).

- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف و رسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء .
- تقترح الدراسة اعتماد هيكلية تنظيمية بسيطة تسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وكذا بين الإدارة و العاملين.
- تقترح الدراسة على المؤسسة تغيير تسمية قسم المستخدمين والإدارة العامة و الشؤون الاجتماعية إلى قسم إدارة الموارد البشرية.
- إضافة إلى هذه الاقتراحات نقترح على السلطات العمومية الوصية تأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية بغية الاستعداد لإدخال أنظمة تسيير حديثة تتلاءم وقيم العامل والمؤسسة الجزائرية ومن هذه الاقتراحات ما يلي :
- تقترح الدراسة على وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية أن تضع آليات وتوجيهات لتأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية باعتبارها من الركائز الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية .
- تقترح كذلك على وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية توثيق الصلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغية الاستفادة من خبرات ومعارف الأساتذة والمتخصصين في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع المنظمات من خلال إقامة ملتقيات وندوات ودورات تكوينية يشرف عليها هؤلاء المتخصصين لصالح إطارات ومسيري وعمال المؤسسات الاقتصادية .
- ضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد والتسيير وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم ولما له من تأثير جوهري على سلوك وأداء الأفراد؛ وأن مشكلة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل رئيس مشكلة ثقافية
- ضرورة اهتمام المشرفين على كليات الاقتصاد والتسيير بالتوجيه والإرشاد اللازمين للطلبة بغية مساهمتهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة و منظمات الأعمال .

- ضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا وتمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية وكذلك توفير المراجع والكتب المتخصصة في التخصصات الحديثة خاصة وتوفير الفرصة لهم للاستفادة من مراكز ومحابر البحث المتواجدة عبر مختلف الجامعات.
- توصي الدراسة المجتمع الجزائري عامة بضرورة العودة إلى القيم السامية والأخلاق الرفيعة التي جاءت بها الرسالة العصماء والنهل من معينها الصافي بغية التمكن من إنشاء جيل يحمل هم النهضة على كواهله بغية اللحاق بركب المجتمعات المتقدمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

- 1- دراسة Ibrahim El Khalil Ba تحت عنوان : الميزانية الاجتماعية: كأداة إدارية للشركة الحديثة (Le bilan social: un outil de pilotage pour l'entreprise moderne) ، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، ISEG، Dakar، Sénégal، 2011.

هدفت الدراسة في البداية إلى التعريف بالجوانب المختلفة للموازنة الاجتماعية، ثم زيادة رأس المال المعرفي حول هذا الموضوع، لأنه قبل إجراء هذا البحث، كان من الصعب علينا تحديد ماهية الميزانية الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك، سيكون هدفت الدراسة أيضاً إلى إظهار ما تشمله الميزانية الاجتماعية من عناصر حسب التشريع السنغالي، وإزالة بعض الغموض الذي يتعلق بالموضوع ووفقاً للدراسات التي تم إجراؤها توصل الباحث إلى أن الميزانية الاجتماعية رغم فرضها طبقاً للقانون إلا أنه لا تزال غير معروفة للعمال. بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة هدفت أيضاً إلى إظهار فائدة الميزانية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية من خلال المقابلات والاستبيانات التي أجراها الباحث.

ولدراسة تأثير الميزانية الاجتماعية في الشركة تم الإستعانة بالنسب ؛ والتي سيتم تجميعها في عشر فئات، خمسة تتعلق بالجوانب العامة، والأخرى تتعلق بمواضيع محددة. بعدها لاحظ الباحث أن كل شركة لها خصائصها الخاصة وتتعلم بقطاع نشاط معين، لذلك لن تكون بعض النسب قابلة للتطبيق على جميع الشركات المدروسة.

وتتمثل هذه الفئات من المؤشرات في العناصر التالية :

1- القيمة المضافة والموظفين

2- الإنتاج والموظفين

3- تكاليف الموظفين

- 4- تطور حجم العمل
- 5- دوران الموظفين
- 6- تدابير لصالح التوظيف
- 7- التدريب والموارد البشرية
- 8- تقسيم وقت العمل
- 9- دوران العمل
- 10- تكافؤ الفرص (الرجل والمرأة)

وقد توصل الباحث في الأخير أنه منذ تطبيق الميزانية الاجتماعية في الشركات ، قام مديرو الموارد البشرية بإعداد ونشر وثيقة قانونية، تحوي معظمها على العيوب أكثر من الإيجابيات، ويمثل قانون 1977 الذي يفرض تطبيق الميزانية الاجتماعية عملاً إضافياً مرهقاً للشركات، وفي هذا الصدد تم إقتراح أداة عملية تتيح للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، والتي لا تمتلك دائماً البرامج المناسبة ، تلبية هذا المطلب القانوني بسرعة وأمان، وبذلك تقدم الدراسة المساعدة للشخص المسؤول عن تنفيذ الميزانية الاجتماعية من الإنشاء إلى التشغيل ، وتمكنهم من استخدام منهج محدد مسبقاً يتكيف مع أهداف كل الشركة.

لكن في الواقع لا تسمح الميزانية الاجتماعية بالتشخيص الفعال ، إذا لم تكن مصحوبة بأدوات تحليل إضافية، يجب أن تكمل دراسة دقيقة للبيئة الداخلية، كالتشخيص الاجتماعي ، تحليل الميزانية العمومية الاجتماعية القانونية. فتدقيق المناخ الاجتماعي هو جزء مهم من تدقيق الموارد البشرية، حيث تتيح المقارنة بين المؤشرات "الموضوعية" و"الذاتية" تحديد أولويات السياسة الاجتماعية وأساليب النجاح، لإكمال الميزانية الاجتماعية ، وقد طورت الشركات أدوات مراقبة اجتماعية مختلفة مثل المرصد الاجتماعي.

وفقاً لمنطق إعداد الميزانية الاجتماعية ، يبدو الآن من الضروري التفكير في التغييرات التي يمكن إجراؤها في الواقع ، كما أن مجال المسؤولية الاجتماعية أخذ في التطور والتغير تبعاً للتغير الاجتماعي، ويشير المرسوم المعتمد في عام 1977 من خلال نصوص تطبيق القانون إلى توقعات واحتياجات الموظفين كما كانت تُدرك في ذلك الوقت، ومع ذلك فإن المصطلحات والمؤشرات المستخدمة تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الاجتماعية والثقافية الجديدة وتحديد الممارسات واللوائح، وسيكون من الخطر قياس الأداء الاجتماعي للشركة لفترة طويلة باستخدام أداة لا تعكس الواقع الاجتماعي للشركة والاهتمامات الجديدة، فهناك حاجة إلى التجديد لتكييف الميزانية الاجتماعية مع التطورات الناشئة في هذا القرن الجديد.

وهكذا ، ختمت الدراسة أنه في السنغال مزال تزال الدراسات تتساءل عن مستقبل وأهمية الميزانية الاجتماعية لأن معظم الشركات لا تنشر ميزانيتها الاجتماعية ، والنصوص المعتمدة بقيت على حالها منذ اعتمادها، دون تطبيق فعال وصارم.

2- دراسة Hélène Hereng ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان : شبكات المراقبة الاجتماعية

: التوصيف والأداء، Institut ,Université des Sciences Sociales de Toulouse

.Toulouse ,2003 ,d'Administration des Entreprises

حيث تعالج هذه الأطروحة إشكالية تطبيق الرقابة الاجتماعية في المؤسسات ومحاولة إسقاط الدراسة

على مؤسسة وطنية خدمية تتمثل في مؤسسة خدمات البريد

وكانت فرضيات الدراسة مبنية كما يلي :

الفرضية 1: كلما ارتفع مؤشر المركزية ، ارتفع مستوى الرضا بشكل عام مقابل نظام المراقبة الاجتماعية.

الفرضية الثانية: كلما ارتفع مؤشر الكثافة ، ارتفع مستوى الرضا بشكل عام فيما يتعلق بنظام المراقبة الاجتماعية.

وقد كانت الدراسة كمية ونوعية في نفس الوقت، حيث تم إستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات

النوعية، وتم الإعتماد على تقنية تحليل المحتوى لتحليل البيانات المتحصل عليها، في حين أن الدراسة الكمية إستخدمت الباحثة الإستبيان لجمع البيانات، ثم إعداد بعض المقاييس الإحصائية كمعامل الإرتباط بين المتغيرات.

وتتكون الأطروحة من جزأين، أحدهما يحدد الجزء الأول الإطار النظري للتفكير في المراقبة الاجتماعية،

الجزء الثاني يعرض المنهجية المتبعة وفرضيات البحث وضع النتائج التجريبية التي تم الحصول عليها.

فالجزء الأول من الأطروحة يعالج بشكل خاص أهمية الملاحظة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في

الفصل الأول. حيث إقترحت الدراسة إعتبار الملاحظة الاجتماعية كجهاز تنظيمي وإداري، ويقدم الفصل

الثاني الإطار النظري من خلال بناء إطار يسمح بحساب ديناميكيات القضايا التنظيمية والإدارية في الرقابة

الاجتماعية، أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لبناء فرضيات الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أما الجزء الثاني من الأطروحة فيمثل الإطار التطبيقي وتحليل بيانات الدراسة ويعرض النتائج التجريبية التي تم

الحصول عليها.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج :

الرقابة الاجتماعية هي موضوع بحث يقع واسع النطاق ضمن تسيير المنظمات والتي تشير إلى رؤية جديدة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث يكون التحدي الأكبر هو البحث عن تكامل المتغيرات الاجتماعية في عمليات الإدارة والتنظيم والمقاولاتية. لكن لا يمكن للمرء أن يقوم بالمراقبة الاجتماعية بدون تحديد ماهية المنظمة وبدون قراءة منطقية للمفاهيم والممارسات داخل المنظمة، كما يظهر البحث أن الرقابة الاجتماعية تشكل إطارًا تحليليًا ملائمًا لدراسة المنظمات ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في العلاقات التنظيمية ، فالشبكة الاجتماعية مناسبة لتحليل المنظمة فهي مكان لتحديد المفاوضات والاتفاقيات والقواعد بناء على المصالح المشتركة.

ثم يتم تصميم شبكة مراقبة اجتماعية من خلال تحديد ما يربط الجهات الفاعلة التي لديها معلومات اجتماعية أو مهارات ذات قيمة مضافة عالية، هذا النهج القائم على فكرة أن الشبكة الاجتماعية هي وسيلة ممكنة وليست هدفًا في حد ذاته، حيث تتيح لك أن تدرك أولاً وقبل كل شيء أن تقييم جهاز الرقابة الاجتماعية والشبكة الاجتماعية يتماشيان جنبًا إلى جنب، وأن الشبكة هي مكان للتبادل يتكون من ما يدور هناك من تصرفات وسلوكيات، أنه مكان إنشاء نظرة موحدة تسهل المواجهة بين متعددي التخصصات وأخيرًا أنها مكان لتقييم مدى بلوغ الأهداف الاجتماعية لتحديد المواقع بشكل فردي أو سد الثغرات أو تطوير نهج مراقبة اجتماعية متناسقة.

وتوضح هذه الدراسة أن الاهتمام بمفهوم الشبكة هي التي تحدد التفاعلات التنظيمية المرتبطة بتشغيل نظام المراقبة الاجتماعية.

كما تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن المعرفة المقدمة ، وبعبارة أخرى الوثائق ، مرتبطة بشكل الشبكات واستراتيجيات الجهات الفاعلة. هذا لم يكن من الممكن دون الحفاظ على المعنى المزدوج للشبكة، كهيكل رسمي (مما يجعل من الممكن التمييز بين التشكيلات الناشئة و التشكيلات الموحدة أو المتوافقة) وكشكل من أشكال التنظيم طرق التنسيق المختلفة (الهرمية ، ثقة...).

ويمكن تفسير هذه النتائج جزئيًا من خلال السياق الذي تمت فيه الدراسة، فالأساليب والأدوات الكلاسيكية في الموارد البشرية يجب إعادة النظر فيها خاصة المؤسسات العمومية فتسييرها غير ملائم لديناميكيات الرقابة الاجتماعية: الوصف الوظيفي، نظام المكافآت ، وإدارة الحياة المهنية، وفي بعض الأحيان جميع الإجراءات لا تأخذ بعين الاعتبار ضرورة ملاءمة نظام حوافز مع السلوك المتوقع للجهات الفاعلة من شبكة المراقبة الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك يتم تعريف الشبكات على أنها المواقف التي يكون فيها الفاعلون

متراپطين ویتقن كل منهم جزءًا من المهارات أو القدرات اللازمة للعمل الجماعي، وتعد عمليات إعادة الهيكلة جميع العناصر التي تعدل هذه الشبكات القائمة.

يمكن لكل حركة فاعل في التنظيم موجودة داخل شبكة المراقبة الاجتماعية من شأنها أن تقطع العلاقات وقنوات الاتصال، مما يجعل الأمر أكثر صعوبة عمل المراقبة لبقية الفاعلين. هذه الحركات التي هي بقوة وتزداد وتيرتها في السنوات الأخيرة الحالية في المؤسسات العمومية والتي يمكن أن تدمر شبكات المراقبة الاجتماعية.

وبالتالي يجب أن يتعلم الفاعلون الرقابة الاجتماعية ويشكلون قدرات مميزة مع معرفة كيفية العيش في قلب الشبكات مما يسمح لهم بذلك البناء على مهارات الآخرين، فإتقان الشبكات هو أحد الأصول الأكثر قيمة مما هي عليه بالإضافة إلى أنه يعطي نفوذًا للقدرات موجودة .

3- دراسة LAZREG Mohammed - BACHOUNDA Rafik، وهي مقال منشور في مجلة

الريادة لإقتصاديات الأعمال المجلد 3، العدد 4، 2017، تحت عنوان: الميزانية الاجتماعية كأداة لتحقيق

الأداء؛ آفاق التأسيس في الشركات الجزائرية حالة: مجمع الآلات الزراعية CMA سيدي بلعباس

Le bilan social outil de performance : Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi bel abbes.

هدفت الدراسة إلى تحليل تطور مفهوم الميزانية الاجتماعية في الأدبيات العلمية، بالإضافة إلى تحليل

المفاهيم المرتبطة بها، كما هدفت الدراسة كذلك إلى تقديم ووصف الميزانية الاجتماعية داخل الشركات الجزائرية بصفة عامة وقد كانت إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول السؤال الآتي :

إلى أي مدى تهتم الشركة الجزائرية بتبني وتطبيق الميزانية الاجتماعية ؟

ومن أجل الاستجابة على إشكالية الدراسة، لجأ الباحثان إلى تقنية البحث البيبليوغرافي والوثائقي

التي سمحت لنا بالإطلاع على مختلف الكتب والوثائق لتسهيل البحث المتعلق بموضوع الدراسة. ثم قام

الباحثان بتلخيص النظريات المختلفة التي تتعلق بموضوع البحث، كما تم إختيار مجمع الآلات الزراعية كدراسة

حالة حيث تم تجميع كل البيانات المحاسبية والبيانات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتم تنظيمها في

شكل جداول فقط ولم تعط الدراسة أي شكل من أشكال الميزانية الاجتماعية كما تم تقديمها في القانون

الفرنسي أو غيره فقط تم الإكتفاء بالعناصر التالية :

- التوظيف؛

- الأجر والرسوم الإضافية ؛
- شروط الصحة والسلامة ؛
- ظروف العمل الأخرى ؛
- التدريب ؛
- العلاقات المهنية ؛
- الظروف المعيشية الأخرى المتعلقة بالشركة.

وقد خلصت الدراسة أنه اعتماداً على احتياجات الشركات، سيتم تفضيل بعض المؤشرات على غيرها، كما أن الميزانية الاجتماعية ليست ثابتة ولكنها تتطور وفقاً للاحتياجات، ولتسهيل التحليل من المهم تقسيم الميزانية الاجتماعية حسب القسم، وأحياناً حسب الخدمة أو المعلومة.

وقد خلصت الدراسة كذلك أنه يمكن لنظام الأداء القائم على الميزانية الاجتماعية أن يزود المديرين ومختلف الشركاء بالمعلومات الأساسية والمؤشرات التي تعمل على تحسين القرارات التي يجب اتخاذها بشأن الاتجاهات المستقبلية للشركة في إدارة الموارد البشرية، كما أنه يُنظر إلى الميزانية الاجتماعية بطريقة عامة داخل الشركة على أنه أداة إعلامية، حيث أنه لم يستخدم إلا قليلاً لمتابعة الإجراءات التي تتم في المرحلة الأولية فيما يتعلق إدارة الموارد البشرية.

كما خلصت الدراسة كذلك أنه في العديد من البلدان، تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة إدارية مهمة للغاية لتطوير محاسبة الموارد البشرية والأداء والتخطيط والاتصالات وإدارة الصراع، لذلك يظل الميزانية الاجتماعية داخل الشركات الجزائرية موضوعاً بحثياً يستحق اهتمام الباحثين وحاجة حقيقية للممارسين. لكن في الأخير لم تقدم الدراسة أية إقتراحات أو نتائج ميدانية تذكر.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يمكن أيجاز نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- في دراسة الصالح جيلح تحت عنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين على البحث عن مؤشرات لقياس الأداء الوظيفي، فهي تلتقي مع هذه الدراسة في الإعتماد على مؤشر الإنتاجية كمؤشر لقياس الأداء الوظيفي.
- دراسة إلياس سالم، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية فركزت على عدة أبعاد لقياس الأداء الوظيفي وهي، محور جماعية العمل، محور البحث عن التميز، محور الإبداع والابتكار، محور المشاركة،

محور احترام الوقت والانضباط في العمل، حيث يركز البعد الأخير على الإنتاجية من خلال احترام الوقت في إنجاز الطلبات.

- أما دراسة Ibrahim El Khalil Ba تحت عنوان : الميزانية الاجتماعية: كأداة إدارية للشركة الحديثة فهي تلتقي مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة الوصفي لكيفية إعداد الميزانية الاجتماعية، وبعض مؤشراتها مثل التدريب والموارد البشرية، دوران العمل، تكاليف الموظفين...إلخ.

في حين أن - دراسة H  l  ne Hereng تلتقي مع دراستنا في التركيز على عدة أبعاد متعلقة بالجانب الاجتماعي التي يمكن تجميعها من الميزانيات الاجتماعية للشركات حسب التشريع الفرنسي.

أما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيمكن تلخيصه في الجدول الآتي:

جدول رقم 04 : يمثل الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	الهدف من الدراسة	المؤسسة / المؤسسات محل الدراسة	أدوات جمع البيانات	المجتمع والعينة	المنهج والأدوات
الصالح جيلح تحت عنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين	الهدف من الدراسة كان البحث عن أوجه التقارب بين القادة والمرؤوسين في نماذج القيادة الأفضل ثم إسقاطها على الرفع من أداء العاملين	شركة صيدال	- الإستبيان	- المجتمع كان كل عمال وإطارات المؤسسة. - العينة كانت عبارة عن 23 قائد و 67 مرؤوس موزعين على مستوى المديرية العامة وفرعي فارمال وبيوتيك.	- منهج تحليلي إعتمد على دراسة طبيعة العلاقة بين ظاهرة القيادة والأداء الوظيفي. - الأدوات الإحصائية كانت عبارة عن معاملات الارتباط ودراسة الفروق ANOVA بين القادة والمرؤوسين
دراسة إلياس سالم،		الشركة	- الإستبيان	- مجتمع الدراسة:	- الإحصاء

<p>تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية</p>	<p>الجزائرية للألنيوم - ALGAL وحدة EARA بالمسيلة</p>	<p>- المقابلة مع بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة و قسم التجارة</p>	<p>مشكل من كل عمال وموظفي الشركة. - العينة : 88 عامل وموظف.</p>	<p>الوصفي. - معاملات الإرتباط.</p>
<p>دراسة Ibrahim El Khalil Ba تحت عنوان : الميزانية الاجتماعية: كأداة إدارية للشركة الحديثة</p>	<p>عينة من الشركات في السنغال</p>	<p>المقابلات والاستبيانات</p>	<p>مسؤولي وعمال المؤسسات محل الدراسة</p>	<p>دراسة وصفية تعتمد على مقاييس النزعة المركزية والتشتت</p>
<p>دراسة H�l�ne Hereng ، أطروحة</p>	<p>- دراسة العلاقة بين مؤشر المركزية</p>	<p>مؤسسة خدمات إستخدام المقابلة كأداة</p>	<p>عمال وموظفي وإطارات المؤسسة</p>	<p>كمية ونوعية في نفس الوقت:</p>

<p>دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان : شبكات المراقبة الاجتماعية : التوصيف والأداء</p>	<p>مع مستوى الرضا عن نظام المراقبة الاجتماعية. - دراسة العلاقة بين مؤشر الكثافة، ومستوى الرضا بشكل عام فيما يتعلق بنظام المراقبة الاجتماعية</p>	<p>البريد، فرنسا</p>	<p>لجمع البيانات النوعية</p>	<p>محل الدراسة.</p>	<p>- تقنية تحليل المحتوى لتحليل البيانات المتحصل عليها - المقاييس الإحصائية كعامل الإرتباط بين المتغيرات</p>
<p>دراسة BACHOUNDA -Rafik LAZREG ،Mohammed الميزانية الاجتماعية كأداة لتحقيق الأداء ؛ آفاق التأسيس في الشركات الجزائرية</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحليل تطور مفهوم الميزانية الاجتماعية في الأدبيات العلمية</p>	<p>مجمع الآلات الزراعية CMA سيدي بلعباس</p>	<p>البيانات الثانوية كتب مقالات</p>	<p>الشركات الجزائرية بصفة عامة</p>	<p>دراسة وصفية</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الإهتمام بأداء الموارد البشرية يعتبر من أولويات إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق أحسن أداء يمكن الإعتماد على عدة آليات وأدوات للحصول على البيانات الكافية لإتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية (توظيف، ترقية، تقييم أداء، دوران وظيفي...).

ويمكن أن تكون الميزانية الاجتماعية أحد هذه الأدوات المساعدة في توفير البيانات، كما ناقشنا في هذا الفصل أن الميزانية الاجتماعية تعتبر إلزامية في بعض التشريعات خاصة التشريع الفرنسي وبعض التشريعات في الدول الإفريقية مثل السنغال، إلا أنها لا تعتبر إجبارية في التشريع الجزائري.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار

تمهيد :

في ظل مواجهة التحديات والرهانات التي تطرحها العمولة، فإنه أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل وتسعى الى الاعتماد على قدراتها الإستراتيجية والمتمثلة في مواردها وكفاءتها المحورية. ويعتبر المورد البشري أهم تلك الموارد التي ينبغي ان تولي المؤسسات له أهمية كبيرة، ومحاولة تكيفه مع التحولات التي تحدث في العالم ، ومن بين التحولات التي تحدث هي سعي المؤسسات الى إيجاد طريقة تساعد المسيرين على معرفة أو الوقوف على الجانب الاجتماعي لكل الفاعلين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وعلف فإننا نسعى في هذا الفصل الى التطرق لواقع الميزانية الاجتماعية ودورها في قياس وتشخيص أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، وعليه قسم هذا الفصل الى مبحثين وهما على النحو الآتي:

المبحث الأول: الطريق و الأدوات المستخدمة؛

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المبحث كيفية معالجة الدراسة التطبيقية لموضوع الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص وقياس الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال كيفية اختيار مجتمع الدراسة والتعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها والتعريف بعينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث والتطرق لمختلف أبعادها، تم الاعتماد في الفصل الأول (الجانب النظري) على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مختلف مكوناته وأبعاده.

كما تم الاعتماد في الفصل الثاني (الجانب التطبيقي) على منهج دراسة الحالة، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الاقتصادية (البتروولية)، مع أخذ عينة تمثل في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

باعتبار أن موضوع البحث هو الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص وقياس الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية (البتروولية) فإن الدراسة التطبيقية كانت بإحدى هاتاه المؤسسات، وهي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)، وذلك بغية معرفة مدى مطابقة المفاهيم النظرية لموضوع الميزانية الاجتماعية والموارد البشري مع واقع هذه المؤسسات، وأجريت هذه الدراسة في قسم الموارد البشرية للمؤسسة. في حين تم اختيار عينة متكونة من مدير الموارد البشرية، رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس مصلحة التوظيف، رئيس مصلحة التكوين والتدريب، رئيس قسم التموين ورئيس قسم المعلوماتية.

- تعريف المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار ENTP:

المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار هي مؤسسة وطنية مختصة في تنفيذ عمليات الحفر الاستكشافي وتطوير حقول المحروقات السائلة والغازية وأيضا الصيانة وبشكل ثانوي إنجاز آبار الري العميقة، وقد ارتقى الجانب الإستراتيجي في مجال استغلال المحروقات بنشاط حفر الآبار وصيانتها إلى مستوى مؤسسة وطنية، أثناء إعادة هيكلة سوناطراك في أوائل الثمانينات ومنذ عام 1993 م أصبحت المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار عضوا في "AIDC". الجمعية الدولية للمقاولين في مجال الحفر.¹

والمؤسسة عبارة عن مؤسسة عمومية، يحمل شكلها القانوني شركة ذات أسهم منذ 21 جانفي 1989 م، ويقع مقرها الاجتماعي حاسي مسعود - ورقلة - .

-جدول رقم (05) معلومات حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	الاسم
مقتضى المرسوم التنفيذي 81-171	الطبيعة القانونية
14.800.000.000 دج	رأس المال الاجمالي
7546	عدد العمال
المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود ولاية ورقلة	المقر الاجتماعي

المصدر: القانون الاساسي للمؤسسة

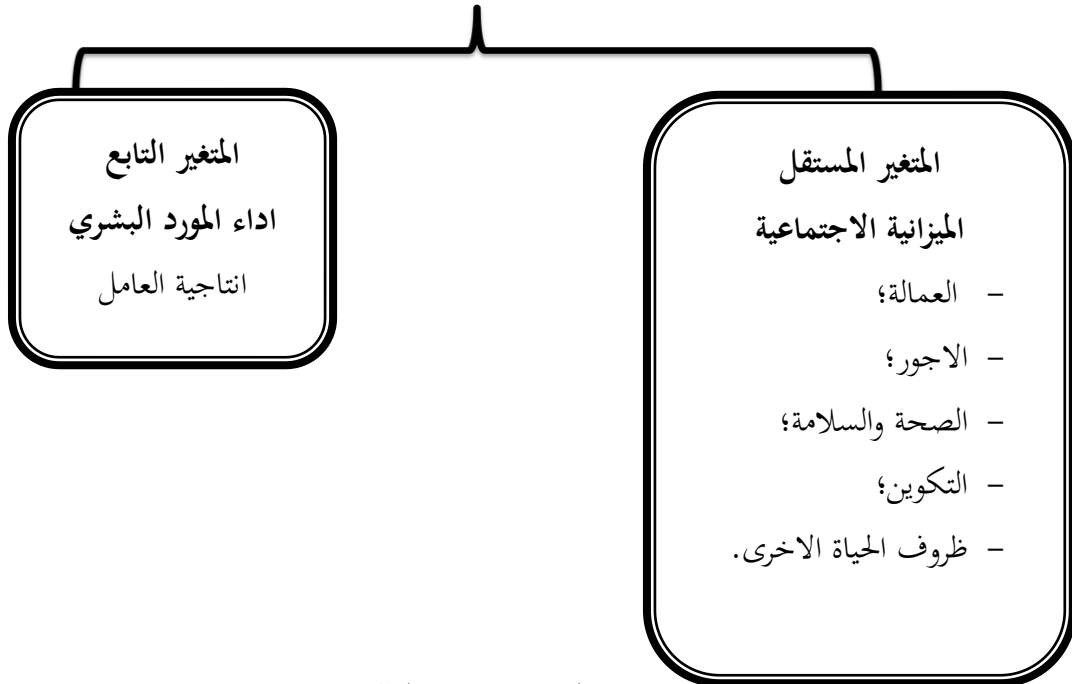
- نشاطات تقوم بها المؤسسة : إلى جانب المهمتين الرئيسيتين للمؤسسة وهما حفر الآبار و صيانتها وتقوم كذلك بالأعمال الأخرى والمتمثلة في (حفر آبار المياه العميقة، نقل الآلات ومخيمات الحفر، الفندق، الصيانة البترولية).

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات دراستنا في:

1/ الميزانية الاجتماعية: وتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث تم من خلال هذا المتغير التطرق لمختلف ابعاده.

2/ اداء المورد البشري: ويمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، وفي ما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة الشكل رقم (05) يوضح متغيرات الدراسة :

متغيرات الدراسة



المصدر : اعداد الطلبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

تتمثل الادوات المستخدمة في عملية جمع المعطيات في:

- ✓ الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية، القديم منها والجديد في هذا الموضوع وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.
- ✓ الدراسة الميدانية واستخدم الباحث فيها:

1- المقابلة: تعتبر الأداة الأساسية في توجيه عملية البحث، وهي عبارة عن جلسات مباشرة مع

الاطارات الذين قاموا بوضع الميزانية الاجتماعية في هذه الشركة، وهم على النحو الآتي:

- مدير الموارد البشرية بمؤسسة ENTP؛
- رئيس قسم الموارد البشرية؛
- رئيس مصلحة التكوين والتدريب؛
- رئيس قسم التموين؛
- رئيس قسم المالية؛

ولقد تم التركيز عند اجراء المقابلة على بعض النقاط نوجزها في ما يلي:

- إن المقابلات الشخصية تجعل المستجوبين يدلون بمعلومات شفوية، وهذا ما يسمح بالتوغل في تفاصيل الموضوع، وتشجيع وحث المستجوبين على الكلام والحديث والرد عن الأسئلة، وهذا ما دفعنا إلى الاعتماد على هذه الأداة؛
- إن المقابلات التي أجريناها كانت متعددة ومتنوعة، وبعضها تم بطريقة مرنة، بحيث لم نتقيد أحيانا بأسئلة محددة مسبقا، حيث تمحور النقاش أثناء هذا النوع من المقابلات حول الموضوع محل الدراسة بصورة عامة، وهذا ما شجع المستجوبين عن التعبير عن أفكارهم بحرية كاملة.

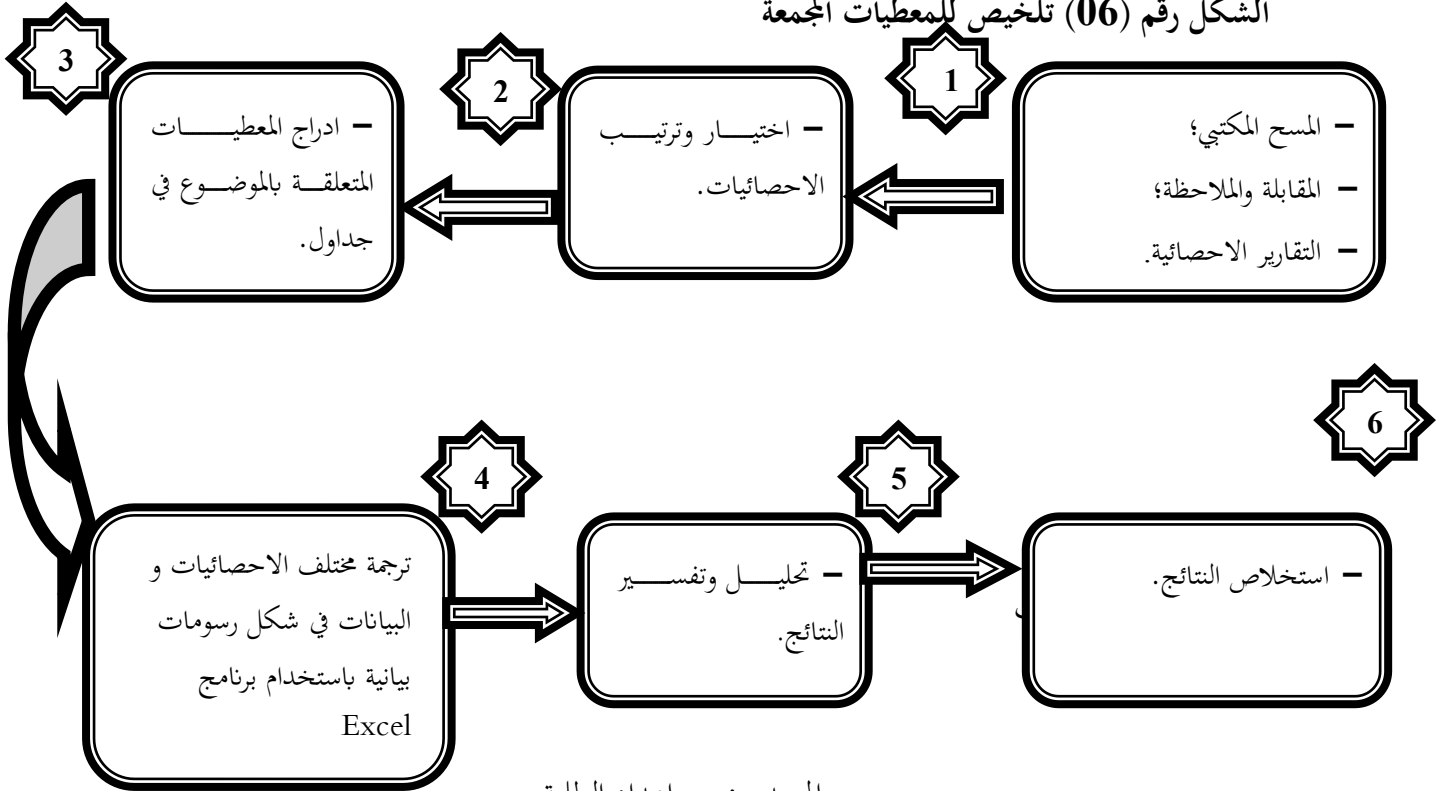
2- الملاحظة: وهي عبارة عن الاطلاع والاستكشاف المباشر لجميع المحاور التي تبنى عليها استراتيجية

التدريب، وهي عبارة عن ورقة من نوع Excel تحتوي على كل المحاور الكبرى لإستراتيجية التدريب وكيفية تقييم هذه الاستراتيجية.

التقارير الاحصائية: معظم المعطيات و البيانات التي يعتمد عليها في هذا النوع من الدراسات تكمن في

التقارير الاحصائية السنوية للمؤسسة، حيث مرت هذه الاداة بمجموعة من المراحل نلخصها كما يلي:

الشكل رقم (06) تلخيص للمعطيات المجمعة



المصدر : من إعداد الطلبة

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة

تعتقد مؤسسات البترولية الوطنية بأن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على موارد بشرية ذات معارف ومهارات وقدرات عالية الجودة، ونظرا لما يتوفر لدى المؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس القطاع، وأيضا للمكانة الاستراتيجية التي تحتلها المؤسسة بالنسبة للاقتصاد الوطني. ودخلت جميع المؤسسات البترولية الوطنية مسار التحولات، لذا عليها التكيف مع متطلبات المنافسة والتنافسية، فالرهان الأساسي لهذه التحولات يرتكز على تطور أساليب التسيير في أحد أهم الأصول للمؤسسة، ألا وهي الموارد البشرية.

إن إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تسعى للمحافظة على نقاط القوى التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية وعلمية التأهيل، وسعي كثير من الشركات الأجنبية لاستقطابهم للاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وهذا ما يشكل تهديدا وخطرا قائما للمؤسسة في حالة مغادرتهم. وتسعى هذه المؤسسات لأن تكون استراتيجية الموارد البشرية معدة بشكل دقيق وواضح، من خلال الرؤية، والغايات، والأهداف، والسياسات والبرامج، وتبليغها لكل العاملين باستعمال طرق فعالة في الاتصال. وتندرج استراتيجية الموارد البشرية ضمن السياق العام لاستراتيجية المؤسسة، حيث تتكامل وتتناسق معها من أجل تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

وتعمل المؤسسات البترولية الوطنية على إحداث توازن وتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية المالية والاستراتيجية التسويقية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى باعتبارها من مشتقات الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتندرج في إطار سياقها العام. في هذا الإطار، قامت إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة بمبادرة تهدف إلى تحقيق الانسجام في سياسة الموارد البشرية مع بعضها البعض وكذا الانسجام مع السياسة العامة للمؤسسات؛ والتي ستسمح بالحدثة ومراجعة التطبيقات.

إن مشروع تحسين وتحديث سياسة الموارد البشرية بجميع المؤسسات الوطنية يتشكل حول أربع أسئلة

جوهرية هي:

1- إلى أين ترغب هذه المؤسسة البترولية الوطنية في الذهاب ؟

2- ما هي الأساليب والتطبيقات التي يستعملها الغير ؟

3- أين هو موقع هذه المؤسسة من الصناعة البترولية العالمية ؟

4- ماذا يجب أن تعمل هذه المؤسسة لتحسن من وضعها ؟

إن سياسة الموارد البشرية بهذه المؤسسة سطرت بالنظر إلى الرهانات والأولويات الخاصة في مجال الموارد

البشرية والمتمثلة في:

1- ربط المكافآت بالأداء.

2- تحسين التكوين والتدريب وتطوير الكفاءات.

3- فتح آفاق لتطوير نظام الوظائف.

4- مسايرة التغير التنظيمي والثقافي.

5- استقطاب الكفاءات العالية.

6- ضمان الولاء والانتماء والتحفيز للعاملين.

7- تطوير قدرات القيادة للمسيرين.

8- تحسين وتطوير الاتصال الداخلي.

إن هذه السياسة الخاصة بالموارد البشرية تتشكل من ثلاث مراحل، وهي:¹

أ- المرحلة الأولى: تحديد اتجاه الهدف للموارد البشرية، الذي يتضمن المحاور السبع للسياسة (التسيير

التقديري، التوظيف، تطوير الكفاءات، تسيير الحياة الوظيفية، تسيير الأداء، المكافآت، الاتصال الداخلي).

ب- المرحلة الثانية: تحديد بطاقات التقييم (وضع خارطة طريق للوصول إلى الأهداف الخاصة بالتحويلات التي

تشهدها مؤسسة ENTP).

ت- المرحلة الثالثة: مراجعة وتحديث السياسة:

- صياغة سياسة جديدة.

- تشكيل المسارات.

- تحديد ووضع الأساليب والوسائل.

1 Group com RH ; PMTE 2010 – 2015 et plan 2015 ressources humaines, la revue ressources humaines –Sonatrach,; juin 2015, P 15.

- ثانياً: إعداد الميزانية الاجتماعية لمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP

ولإعداد الميزانية الاجتماعية تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية قاعدة مرجعية، كونها تشمل معظم المؤشرات الاجتماعية كما يساهم نظام المعلومات الاجتماعي في توفير المعلومات الضرورية لإعداد كل من الميزانية الاجتماعية:

1- الجانب الخاص بالعمالة من الميزانية الاجتماعية في مؤسسة ENTP

جدول رقم (06) يوضح لوحة القيادة للعمالة مؤسسة ENTP

المؤشر	سنة 2019	رجال	نساء	توظيف جديد	استقالة او الوفاة	تقاعد
الإطار السامي	110	67	43	0	0	4
الإطار	1230	870	360	12	2	2
عون تحكم	1490	1400	90	00	4	8
عون تنفيذ	4716	4458	258	30	3	14
المجموع	7546	6795	751	42	09	28

الوحدة: عامل

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

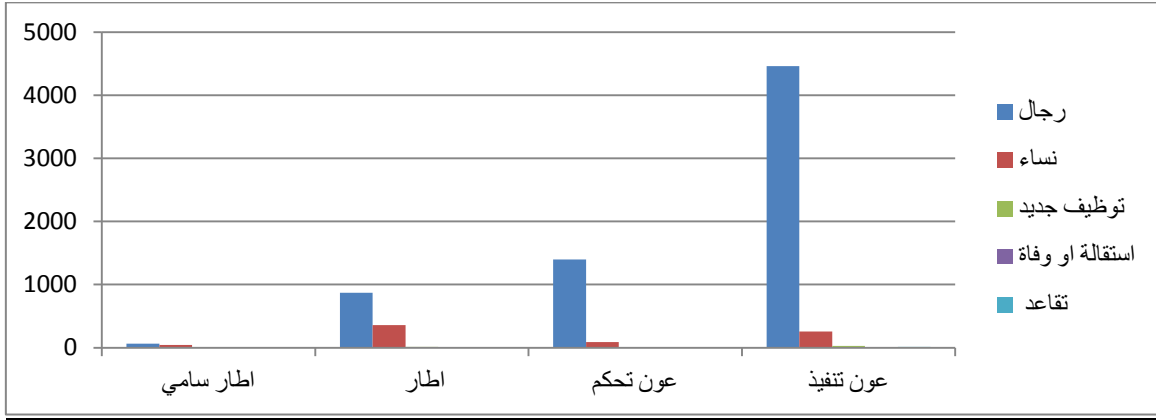
نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة دائماً ما تعمل على استقطاب العمالة والعمل على تكوينها في مختلف الرتب ما بين عون تنفيذ حتى يصبح إطار سامي في المؤسسة ومن كلا الجنسين سواء كان رجال أو نساء، أي أن المؤسسة تعمل على معيار الكفاءة عند الاستقطاب.

كما نلاحظ أن حركية دخول العمالة لمؤسسة أشغال الآبار ضعيفة نسبياً، حيث بلغ إجمالي دخول العمالة 42 عمال لسنة 2019، ويرجع سبب ذلك إلى تغيير نمط التوظيف وكذلك إلى التغيير الدائم في سوق النفط العالمي والذي بدوره يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.

أما بخصوص الاستقالة أو التقاعد خلال سنة 2019 فنلاحظ أنها ضئيلة جداً وتكاد تكون

معدومة، ويمكن توضيح ذلك بشكل أحسن من خلال الشكل البياني رقم (03)

الشكل رقم 07: يوضح التمثيل البياني للوحة القيادة للعمالة بمؤسسة ENTP



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول رقم (07) خصائص العمالة بالمؤسسة

البيان	الفئة	النسبة
الجنس	ذكور	88%
	اناث	12%
طبيعة الوظيفة	موظف دائم	65%
	موظف متعاقد	35%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	35%
	جامعي	60%
	دراسات عليا	05%
الأقدمية المهنية	اقل من 5 سنوات	15%
	من 5 الى 10 سنوات	45%
	من 10 الى 20 سنة	28%
	اكثر من 20 سنة	12%
نوع الوظيفة	مدير	1%
	نائب مدير / إطار سامي	4%
	رئيس مصلحة	10%
	موظف (اداري او تقني)	85%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجانب الخاص بالعمالة من الميزانية الاجتماعية أنه يمكن مراقبة وتشخيص وتحليل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مما يحقق صحة الفرضية الأولى.

2- لوحة القيادة الخاصة بالتكوين (التدريب) في مؤسسة ENTP

تقوم المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بجهود كبيرة من أجل مواجهة المنافسة مع الشركات الوطنية والشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل في مجال التنقيب على المحروقات، اعتمدت المؤسسة على العديد من السياسات تهدف زيادة معارفهم _ والإستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، واستخدام طرق التسيير الحديثة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات المتطورة وقدر برز جليا في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة في عدة نقاط أهمها:

-الاعتماد على التدريب المتخصص في مجالات عديدة منها التنقيب، النقل والتسيير؛

-الاستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة التغيرات المهنية؛

-تحسين مستوى المشرفين عن عملية التدريب؛

-وضع نظام فعال وناجع يهدف الى تقييم التدريب في الشركة.

ومن أجل توضيح آلية عمل التكوين في المؤسسة تم التطرق إلى مراحل عملية التكوين، وأنواعه، ودراسة

الاحتياجات التكوينية وتكاليفه المتنوعة.

أ- مراحل عملية التكوين في المؤسسة:

تعمل المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار إلى القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون

التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية

المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديرية والوحدات التي تتوفر عليها

المؤسسات بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي:¹

- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بتحديد الأهداف

السنوية الناتجة عن عملية التكوين، ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين للسنة الجارية إلى

مختلف الوحدات والفروع وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:

✓ التخصصات المقترحة عن عملية التدريب؛

✓ طبيعة التدريب وذلك من حيث التدريب في المراكز المخصصة على مستوى المؤسسة.

1 تم تحصيل هذه المعلومات إستنادا إلى المقابلة مع مدير الموارد البشرية.

- تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار بتقدير الاحتياجات التدريبية، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:

✓ المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛

✓ عدد الأفراد المراد تكوينيهم؛

✓ الأهداف المرجوة من عملية التكوين؛

✓ نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من المؤسسة تكوين عمالها؛

✓ الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التكوين في المؤسسة، وتشتمل مرحلة تقدير الاحتياجات

التدريبية على عناصر عديدة منها (أسماء المشاركين في عملية التدريب، نوع التدريب المعتمد

من طرف الوحدات، مكان التكوين).

- بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المديرية العامة، حيث يتم توحيدها وعلى أساس تلك المعطيات يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة بشكله العام.

وعلى أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة بشكله العام والذي يشمل ثلاثة أقسام:

أ- 1) القسم الأول : الأهداف العامة من المخطط: ويتضمن عدة عناصر منها (الأهداف العامة من

التدريب، تخصصات التدريب المحددة والتي تخص أقسام المؤسسة وتشمل على أنواع عديدة تتعلق في الغالب على قسم الحفر، الوقاية والأمن الصناعي، الصيانة، اللغات، التسيير والنقل.

أ- 2) القسم الثاني : الاحتياجات المقدرة من التدريب: ويتضمن التكوين المهني المتخصص

و الاحتياجات المقدرة من التكوين المهني المتخصص بشكلها العام و الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين.

أ- 3) القسم الثالث : التكاليف التقديرية لعملية التدريب: ويبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية

لعملية التكوين لكل سنة، كما أنه يتم توضيح توزيعها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب المطبق (التكوين المهني المتخصص، تكوين الإتقان) ووحدات وأقسام المؤسسة الوطنية لأشغال في

الآبار ENTTP.

ب- أنواع التكوين في المؤسسة:

ب-1) تكوين حسب المدة

- تدريب قصير المدى (3أيام إلى 15 يوم)؛
- تدريب متوسط المدى شهر؛
- تدريب طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 6 أشهر إلى 24 شهر).

ب-2) تكوين حسب المستوى:

- تدريب ابتدائي؛
- تدريب لرفع المستوى؛
- تدريب من أجل الترقية؛
- تدريب للضرورة في العمل؛

ب-3) تكوين حسب المكان:

- تكوين داخلي: تتكفل به المؤسسة في مصلحة التكوين لديها؛
- تكوين خارجي: يكون عن طريق فتح مزاد واستقبال كل العروض المقدمة من طرف المعاهد المتخصصة في التدريب واختيار العقد الأحسن.

ب-4) فروع التكوين في المؤسسة:

- فرع اللغات والتسيير؛
- فرع الحفر والوقاية والأمن الصناعي؛
- فرع الصيانة والنقل.

ت- مؤشرات استراتيجية التدريب

ت-1) تطور عدد المتدربين:

-الجدول رقم (08) يوضح تطور عدد المتدربين

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	6339	6657	7007	6935	6862	6915	6923	6952	7520	7546
عدد العمال المتدربين	4648	2767	1940	3825	5709	4470	4217	1737	2980	2936
نسبة المتدربين %	73	41	28	55	83	65	61	25	40	39

الوحدة :عامل متدرب

المصدر : اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

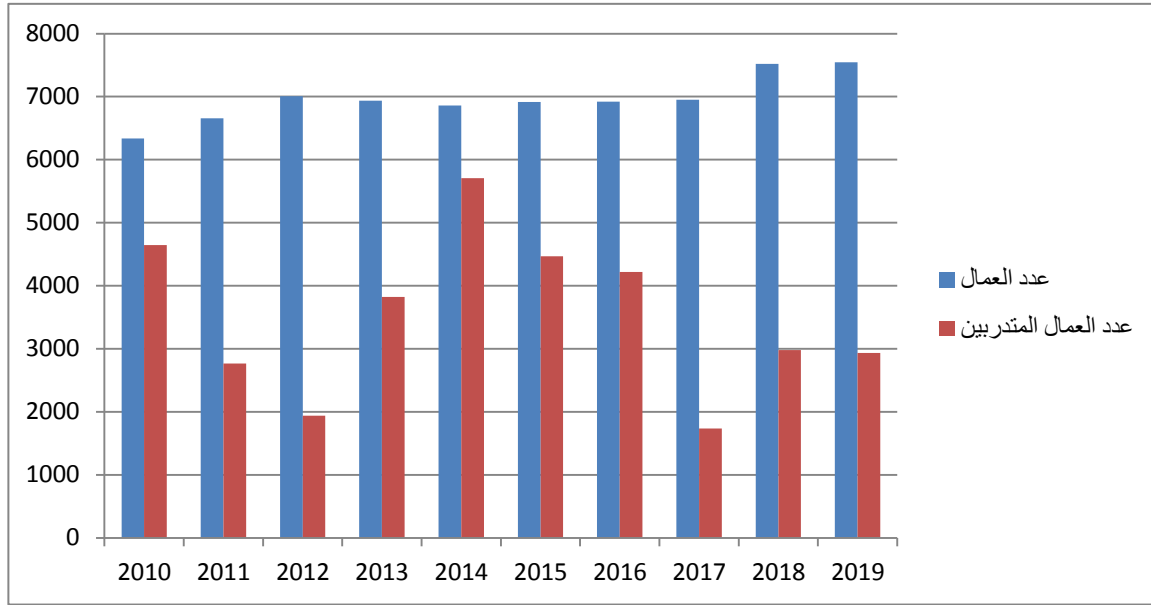
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشركة شهدت سنة 2010 ارتفاعا في نسبة عدد المتدربين، حيث وصلت الى 73%، وهذا ما تسعى اليه الشركة، ويرجع سبب الارتفاع الى قيام الشركة بجلب تكنولوجيات حديثة ومتطورة في تلك السنة لمساعدتها على القيام بنشاطها على احسن وجه.

أما في سنة 2011 و 2012 فشهدت انخفاض محسوس وصل من 41% الى 28%، وذلك بسبب قيام الشركة بتخصيص عملية التدريب لفئة التقنين فقط وذلك بغرض تحسين أداءهم، اي استثناء اطارات التسيير من عمليات التدريب.

وبالنسبة لسنوات 2013 إلى سنة 2016 فقد فاقت النسبة النصف (50%)، حيث وصلت سنة 2014 إلى حوالي 83% وهي تعتبر نسبة مرتفعة جدا، وهذا ما تسعى اليه الشركة من خلال اتاحة الفرصة لأكثر عدد من العمال للاستفادة من التدريب سواء كانوا اداريين او تقنيين.

ثم شهدت سنوات 2017، 2018، و 2019 تراجعا وذلك بسبب استقالة العديد من الاساتذة المتعاقدين مع الشركة ، ويمكن توضيح تطور عدد المتدربين بشكل احسن من خلال الشكل رقم (04) الاتي:

الشكل البياني رقم 08: يمثل التمثيل البياني لتطور عدد المتدربين



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

ت-2 تكاليف التدريب

الجدول رقم (09) يوضح تكاليف التدريب

السنوات	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
موازنة التدريب (الهدف)	651.2	650	588.1	455.3	460.1	468	465	452	529	452
تكاليف التدريب (المحقق)	501.6	201.3	92.1	329	342.1	392	387	382	458	397
نسبة تحقيق الهدف %	77	31	15.7	72.2	74.4	83.9	83	84	86.5	87.8

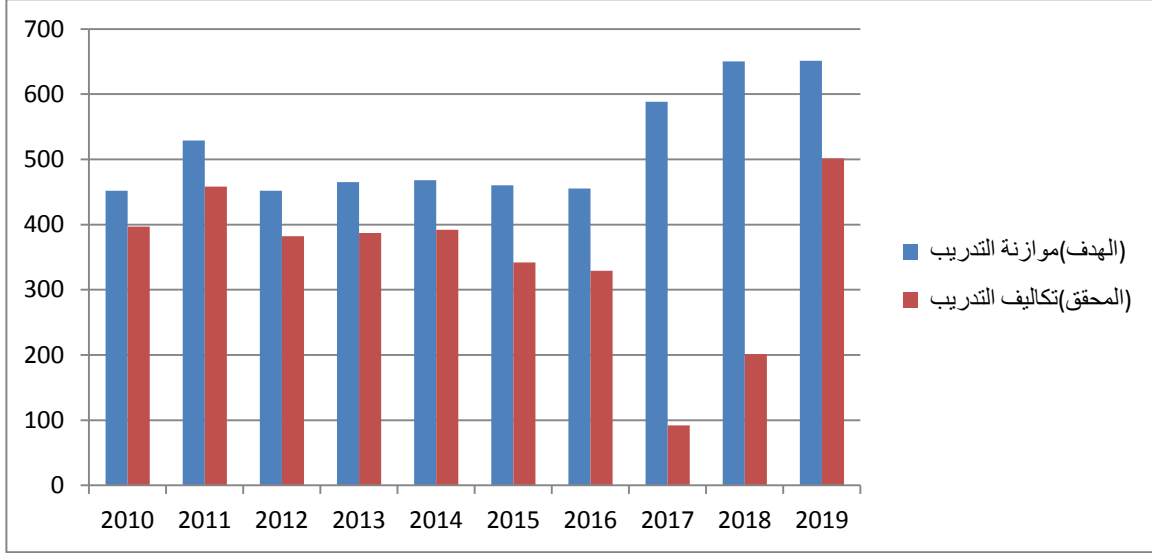
الوحدة : مليون دينار جزائري

المصدر : اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الشركة لم تحقق موازنة التدريب بنسبة 100% خلال العشر سنوات الماضية 2010-2016، وكانت أعلى نسبة حققتها الشركة كانت سنة 2010 بنسبة 87% وذلك راجع لعدد المتدربين الكبير والذي بلغ في تلك السنة 4648، كما نلاحظ ان أسوء نتيجة حققت سنة 2017

بنسبة 15% وذلك بسبب تخلي العديد من المدربين أو اطارات التدريب عن المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (05) الموالي:

الشكل البياني رقم 09: يمثل التمثيل البياني لتطور تكاليف التدريب



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل التذبذب بين موازنة التدريب (المخطط) مع تكاليف التدريب (المحقق) فعلا) ومنه وبالاعتماد على الميزانية الإجتماعية للتدريب يمكن القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن الميزانية الإجتماعية تساهم في تحديد الإختلالات في تنفيذ برامج وسياسات الموارد البشرية.

3- الجانب الخاص بالأجور من الميزانية الإجتماعية في مؤسسة ENTP

3-1) الكتلة الأجرية ورقم الأعمال:

-الجدول رقم (10) يوضح تطور الكتلة الأجرية ورقم الأعمال

السنوات	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
الكتلة الأجرية	18856	17990	14626	14874	14909	9563	9058	8552	7877	6468
رقم الاعمال	51709	53429	45539	38974	34773	34422	31162	27903	24869	20559

الكتلة الأجورية/ رقم الاعمال	%31	%31	%32	%34	%28	%43	%38	%32	%34	%36
---------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

الوحدة: مليون دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

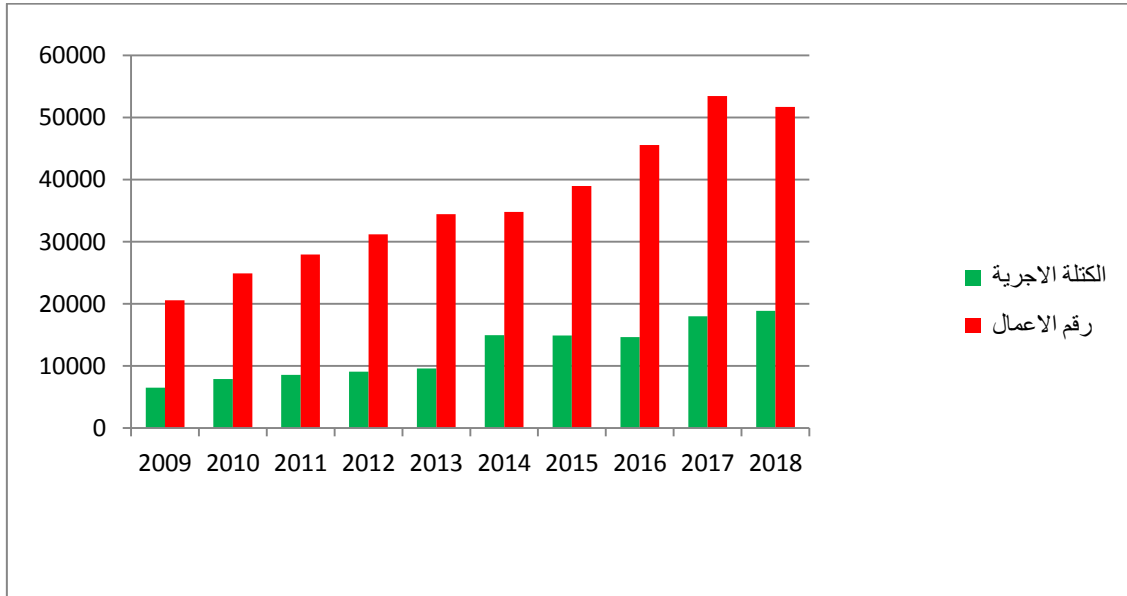
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الكتلة الأجورية عرفت ارتفاعا منذ سنة 2010 إلى سنة 2015 حيث بلغت الكتلة الأجورية 14909 مليون دينار جزائري، وذلك راجع للتحسن الكبير الذي شهده نظام الأجور في تلك الفترة.

ثم عاودت الكتلة الأجورية في الانخفاض في السنوات 2016 و 2017، و لتصل إلى ما يقارب 14626 مليون دينار جزائري وذلك بسبب انخفاض أسعار النفط.

ثم عاودت الكتلة الأجورية في الارتفاع في السنوات 2018 و 2019، و لتصل إلى ما يقارب 18856 مليون دينار جزائري وذلك تحسن أسعار النفط وبالتالي التحسن في مستوى الأجور.

أما بالنسبة للكتلة الأجورية ورقم الأعمال فقد تجاوزت الهدف في السنوات الاثنتين الأخيرة، إذ أن هدف المؤسسة هو أن تكون نسبة الكتلة الأجورية من رقم الأعمال تتراوح ما بين 30 و 35% وذلك حسب قانون المؤسسة.

والشكل رقم (10) يوضح تطور الكتلة الأجورية مع رقم الأعمال:



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

4- الجانب الخاص بالصحة والسلامة من الميزانية الاجتماعية في مؤسسة ENTTP

الجدول رقم (11) يوضح ظروف الصحة والسلامة بالمؤسسة

الرقم	البيان	2017	2018	2019
-1	حوادث العمل والنقل			
	معدل تكرار حوادث العمل	17,4	12,8	10,1
	عدد حوادث المؤدية لتوقف العمل	20	16	14
	معدل درجة خطورة حوادث العمل	6,7	4,8	3
	عدد الأيام المفقودة	19	17	14
	عدد حوادث العمل للعمال المؤقتة	0	4	1
	معدل اقتطاع الضمان الاجتماعي			
	توزيع الحوادث حسب العنصر المادي	18	17	12
	عدد الحوادث المرتبطة بمخاطر كبيرة	4	3	1
	عدد حوادث السقوط	9	1	0
	عدد الحوادث المرتبطة بالآلات	1	1	4
	حالات أخرى	7	5	1
-2	الأمراض المهنية			
	عدد أسماء الأمراض المهنية المصرح	0	0	0

			بها للضمان الاجتماعي	
0	0	0	عدد العمالة المصابة بمرض مهني	
-3 لجنة الصحة و السلامة المهنية				
6	6	6	عدد اجتماعات لجنة الصحة و السلامة المهنية	
3465798	2694321	854679.1	النفقات المتعلقة بالسلامة المهنية	
324	156	120	عدد العمالة المكونة في السلامة المهنية	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

5- إنتاجية العامل بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار

-جدول رقم (12) يوضح إنتاجية العامل

إنتاجية العامل	إجمالي عدد العمال	حجم الإنتاج	السنوات
3,60072567	6339	22825	2010
5,4940664	6657	36574	2011
6,55016412	7007	45897	2012
5,2222062	6935	36216	2013
3,86680268	6862	26534	2014
1,79464931	6915	12410	2015
10,9875776	6923	76067	2016
14,2416571	6952	99008	2017
10,1480105	7263	73705	2018
10,3111582	7546	77808	2019

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مصلحة المالية والموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى انه يتم حساب إنتاجية العامل من خلال قسمة حجم الإنتاج على عدد العمال لكل سنة.

من الجداول السابقة نستنتج أن :

- حوادث العمل في إنخفاض مستمر .
- الكتلة الأجرية في إرتفاع محسوس، مما يشكل حافز مادي قوي للعمال لرفع الإنتاجية والأداء.
- زيادة طفيفة ونمو في عدد العمال عموماً، مما يساهم في نمو المؤسسة كما.
- نمو محسوس في رقم أعمال المؤسسة، وهذا يعبر عن الأداء التجاري والاقتصادي للمؤسسة.
- أن مؤشرات الأداء عموماً في إرتفاع قياساً إلى إنتاجية العمال، حيث وصلت إلى أعلى نسبة لها سنة 2017 وذلك بسبب حجم الانتاج الكبير، وهذا ما يفسر ان المورد البشري يساهم في تغطية العجز في الأداء من خلال الزيادة في حجم الإنتاج وتخفيض التكاليف، ثم بدأت في الإنخفاض إلى غاية 2019.
- من خلال الجداول السابقة يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة التي تفترض أن الميزانية الاجتماعية تساعد في تشخيص وقياس أداء المورد البشري، من خلال العديد من المؤشرات التي تم عرضها في الجداول السابقة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً: مؤشر العمالة

انطلاقاً من لوحة القيادة الخاصة بالعمالة يمكن استخراج مجموعة من المؤشرات والتي يمكن الاستفادة منها في تحليل الجانب العمالي المستخدم في اعداد الميزانية الاجتماعية على النحو التالي:

- **العمر:** حيث نجد انه في سنة 2019 فإن الفئة العمرية السائدة في المؤسسة هي فئة 30 – 35 سنة بنسبة 21% تليها الفئة العمرية 35-40 سنة بنسبة 18% ثم الفئة العمرية 25-30 سنة.

- ومنه يمكن القول أن متوسط العمر في المؤسسة هو 30 سنة ، وقد اعتمدنا على الوسط الحسابي وهو مؤشر ايجابي في مثل تلك الظروف حيث تعمل المؤسسة على استقطاب العمالة الشابة المؤهلة وإخراج الموظفين الكبار في السن.

كما انه أنه يوجد تجانس في الفئات العمرية للمؤسسة، و اعتمادها على الفئات المتقدمة في السن باعتبارها تزودها بالخبرات و الكفاءات المتراكمة وكذلك إعطاء فرصة للعمالة الشابة التي تمثل مصدر إبداع وابتكار، وهذا ما سيوضحه الجدول رقم (07).

- **الجنس:** يبرز هذا العنصر مدى اعتماد المؤسسة على العمالة النسوية المؤهلة و التي تشغل مناصب إدارية هامة، وأعوان تحكم وتنفيذ، كما أن و من خلال الجدول السابق نجد أن العمالة النسوية تمثل: 11,05%، أما العمالة من الرجال فتمثل 88,95% وهذا يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة، كما أن العمالة النسوية معظمها تقوم بالأعمال الإدارية.

- **الأقدمية:** نجد أن المؤسسة تعتمد على عمالة ذات أقدمية أقل من 5 و 10 سنوات بنسبة 45% و 55% على التوالي و هذا راجع لسياسة التوظيف المعتمدة داخل المؤسسة 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.

جدول رقم (13) يوضح الفئات العمرية للمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار

الفئة العمرية/ السنف المهني		الإطارات السامية		الإطار		عون تحكم		عون تنفيذ	
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء
0	0	0	0	30	90	04	520	40	
0	1	55	40	18	175	18	946	80	
2	6	105	95	13	228	13	1084	60	
8	13	95	68	36	345	36	768	25	
4	12	165	73	13	196	13	497	37	
27	7	245	34	6	171	6	327	15	
18	5	110	20	0	135	0	190	0	
8	0	95	0	0	60	0	126	0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- **المستوى التعليمي** : بلغت نسبة العمال الإطارات في المؤسسة 60 % من الجامعيين و 5 % حاصلين

على دراسات عليا وهو شيء طبيعي كون النشاط ذو طابع إداري يسعى إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من ذوي التعليم المرتفع في حين نجد أن نسبة 35 % ذوي مستوى تعليم ثانوي فأقل (أعوان تنفيذ).

- **الأقدمية** : نلاحظ أن أغلبية العمال لهم أقدمية تتراوح بين 5 و 10 سنوات حيث بلغت النسبة 45 %

في حين بلغت نسبة العمال الذي يملكون خبرة بين 10 و 20 سنة 28 % ، يلي ذلك العمال الجدد والذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 15 % أما في الترتيب الأخير نجد العمال الذين لهم خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 12% ويرجع هذا لعدة أسباب أهمها أن نسبة كبيرة من العمال ذوي الخبرة يتم استقطابهم من طرف الشركات المنافسة نظرا لحجم الأجر لديهم.

- **نوع الوظيفة** : من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال موظفين عاديين حيث بلغت النسبة 85% ويأتي بعد ذلك فئة رؤساء المصالح بنسبة 10 % أما فئة نائب مدير فبلغت ما نسبته 4% ثم فئة المدير بنسبة 1% وهذا أمر طبيعي بالنسبة للوظائف الإدارية حيث تتميز الهيكل التنظيمي بالطابع الهرمي حيث يزيد عدد العمال كلما اتجهنا نحو قاعدة الهيكل.

ثانياً: مؤشر التكوين (التدريب): لتحليل وتفسير لوحة القيادة الخاصة بالتكوين لابد من التطرق لأبعاد الجودة لنشاط التكوين، وتجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا تحليل المحتوى لإجابات المستجوبين التي تمت معهم المقابلة حيث يتم تسجيل كل حيثيات النقاش، وبعدها نحدد إتجاه الأجوبة وقد تحصلنا بشكل مختصر ومنظم على النتائج التالية:

1- فيما يخص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

- لا يوافق المستجوبون بالإجماع على أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من خلال الملاحظة الميدانية (العينية).
- يوافق المستجوبون على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها.
- لا يوافق المستجوبون على أن المؤسسة تعتمد عند تحديد الاحتياجات التدريبية على معايير علمية قابلة للقياس.
- لا يوافق المستجوبون على أن مسؤولو الموارد البشرية بالمؤسسة يقومون عند تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا أو طريقة معينة.
- يوافق المستجوبون على أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين يتم من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المستقبلي (المتوقع).

2- فيما يخص تصميم العملية التدريبية

- لا يوافق المستجوبون على أن تصميم عملية التدريب يتم بناء على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة.
- يوافق المستجوبون على أن عملية تصميم التدريب تقوم على أهداف واضحة تساعد على تطبيق الإستراتيجية الكلية أو العامة للمؤسسة.
- يوافق المستجوبون على أن تقديم عملية التدريب يتم وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة.
- لا يوافق المستجوبون على أن تقديم عملية التدريب يتم وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار وحلقات النقاش.
- يوافق المستجوبون على أن عملية اختيار المتدربين تتم بناء على تقارير الأداء السنوية التي يعدها مسيرو ومسؤولو مصلحة الموارد البشرية، وبالتالي فإن عملية إختيار المتدربين وطرق التدريب وميزانية التدريب تتم بالنظر إلى المعلومات السابقة التي يمكن تحصيلها من الميزانية الإجتماعية للسنوات السابقة أو التقرير

الإجتماعي، مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تفترض أن الميزانية الإجتماعية تساهم في تحسين وتطوير أداء المورد البشري، من خلال اعتماد البرامج التدريبية المناسبة .

- لا يوافق المستجوبون على أن عملية اختيار المتدربين تتم بناء على معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال.
- كأهم عنصر في عملية التصميم وهو إعداد الميزانية فإن المستجوبون يوافقون على أن مسيرو المؤسسة يقومون بإعداد ميزانية أو خطة مالية وفق احتياجاتها المستقبلية تحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات.

3- فيما يخص تنفيذ العملية التدريبية

- يوافق المستجوبون على أن عملية تنفيذ برامج التدريب تساهم بطريقة فعالة في تغطية العجز وتغيير معارف وسلوكيات العمال.

- يوافق المستجوبون على أن نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب تخصصي؛
- لا يوافق المستجوبون على أن نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب إداري؛
- لا يوافق المستجوبون على أن نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب أثناء تأدية الخدمة.
- لا يوافق المستجوبون على أن المؤسسة تقوم بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب دراسة الحالة.
- يوافق المستجوبون على أن المؤسسة تقوم بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب المناقشة الجماعية.
- يوافق المستجوبون على أن المؤسسة تعمل على إشراك كافة العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الإعلام الآلي، اللغات والإسعافات الأولية.

- لا يوافق المستجوبون على أن البيئة المتوفرة في المؤسسة محفزة على القيام بالعملية التدريبية.

4- فيما يخص تقييم العملية التدريبية

- يوافق المستجوبون على أن تقييم المتدرب يتم أثناء تأدية عمله وذلك من أجل الوقوف على مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية.
- يوافق المستجوبون على أن مسؤولو إدارة الموارد البشرية يستخدمون أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك من أجل ملاحظة التغيرات في المهارات والمعلومات.
- لا يوافق المستجوبون على أن عملية التدريب تؤدي إلى الرفع من إحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة.
- يوافق المستجوبون على أن تقييم فاعلية العملية التدريبية يتم بصفة دورية ومستمرة.
- لا يوافق المستجوبون على أن أهداف العملية التدريبية تتطابق مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.
- يوافق المستجوبون على أن العمليات التدريبية ترفع من مستوى إنتاجية المؤسسة.

ثالثاً: مؤشر الأجور (الكتلة الأجرية) :

تتعمد السياسات الأجرية بتوزيع مستوى الأجور داخليا حسب الأصناف المهنية و الاختلافات بين أجور مختلف الوظائف و نوع المهام، أما خارجيا فتتعمد 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... الخ،

❖ 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 1-N 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 2018 و 2017 ب 7%، و منه فان الزيادة في الكتلة الأجرية توافقت الزيادة في أعداد العمالة .

❖ 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 المؤسسة بين الأجر الأدنى و الأجر الأعلى؛

- دراسة المستويات العليا من الأجور.

أما بخصوص المؤسسة محل الدراسة فنلاحظ من خلال الكتلة الأجرية ان العلاقة بين العشريين الاول والتاسع سنة 2018 بلغت 9.43% وان الميزانية الاجتماعية تسمح بحساب العلاقة بين متوسط أجر الإطارات و متوسط أجر أعوان التنفيذ سنة 2018 ب 7.65% و نلاحظ أن النسبتين متقاربتين.

كما تجدر الإشارة الى ان المؤسسة غيرت من شبكة الأجور تماشيا مع سياسة الدولة التي رفعت من الحد الأدنى للأجر المضمون قبل 5 سنوات مما أدى إلى ارتفاع الأجور ، كما تم إقرار رفع آخر للأجور سنة 2020 تماشيا مع التغيرات الجديدة.

رابعاً: مؤشر الصحة والسلامة المهنية :

من خلال استعراضنا للوحة القيادة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية في مؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، اتضح جليا أن معدل دوران حوادث العمل المؤدية لتوقف النشاط في المؤسسة سنة 2018 كان 14 حادث، وهو مؤشر ايجابي إذا ما تم مقارنته بسنة 2017 حيث وصل إلى 16 حادث، وهذا الانخفاض كان بفضل سعي المؤسسة لتحسين ظروف العمل وحماية مواردها البشرية والتكوين في معايير السلامة المهنية، كما أن المؤسسة لا تحتوي على أمراض مهنية بين عمالها.

المطلب الثالث: نموذج مقترح للميزانية الإجتماعية بالمؤسسة

بعد دراستنا لمختلف جوانب الموضوع إرتأينا إقتراح نموذج يساعد المؤسسة على تحسين الأداء من

خلال توفير مجموعة من المؤشرات التي نرى أنها ضرورية للتسيير الفعال للموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم 14 : الميزانية الإجتماعية الخاصة بالعمالة:

البيان	سنة 2017	سنة 2018	سنة 2019
الإطار السامي	92	109	110
الإطار	1150	1217	1230
عون تحكم	1393	1496	1490
عون تنفيذ	4317	4698	4716
المجموع	6952	7520	7546

الجدول رقم 15 : الميزانية الإجتماعية الخاصة بالتكوين

البيان	سنة 2017	سنة 2018	سنة 2019
عدد العمال	6952	7520	7546
عدد العمال المتدربين	2980	2936	2998
نسبة المتدربين %	43 %	39 %	40 %
تكاليف التدريب (مليون دينار جزائري)	588.1	650	650.2
تكاليف التدريب (المحقق)	91.1	201.3	501.6
نسبة تحقيق الهدف %	15.49 %	30.96 %	77.14 %

المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم 16: الميزانية الإجتماعية الخاصة بالأجور:

البيان	سنة 2017	سنة 2018	سنة 2019
الكتلة الأجرية (مليون)	14626	17990	18856

			دينار جزائري)
51709	53429	45539	رقم الأعمال
%36.46	%33.67	%32.11	الكتلة الأجرية/ رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم 17: الميزانية الاجتماعية الخاصة بالصحة والسلامة في مؤسسة

سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	البيان
10,1	12,8	17,4	معدل تكرار حوادث العمل
14	16	20	عدد حوادث المؤدية لتوقف العمل
3	4,8	6,7	معدل درجة خطورة حوادث العمل
14	17	19	عدد الأيام المفقودة
1	3	4	عدد الحوادث المرتبطة بمخاطر كبيرة
0	1	9	عدد حوادث السقوط
4	1	1	عدد الحوادث المرتبطة بالآلات
1	5	7	حالات أخرى

المصدر: من إعداد الطلبة

ويمكن التعبير عن أداء المورد البشري من خلال إنتاجية العامل كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 18: إنتاجية العامل بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار

سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	البيان
77808	73705	99008	حجم الإنتاج

7546	7263	6952	إجمالي عدد العمال
10,3111582	10,1480105	14,2416571	إنتاجية العامل

نلاحظ أن إنتاجية العمال في انخفاض مستمر.

المصدر: من إعداد الطلبة

أما فيما يتعلق الأمر بنشر الميزانية الاجتماعية فقد أشار المستجوبون بالإجماع أنه بمجرد اعتماد الميزانية الاجتماعية (في الحقيقة هي عبارة عن تقرير اجتماعي أكثر من كونها ميزانية اجتماعية) ، فإنه يتم نشرها في الموقع الإلكتروني للمؤسسة، حيث يمكن لكل العمال الاطلاع عليها وقتما يشاؤون، كما يمكن للشركاء الاجتماعيون (نقابات العمال وغيرهم) كذلك من تصفحها، وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الخامسة والأخيرة التي تفترض أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإعداد الميزانية الاجتماعية ليستفيد منها مختلف الأطراف .

خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل تم التطرق الى الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار Entp، وذلك من خلال تعريف المؤسسة ونشاطها، ومن ثم التعرّيج علة الميزانية الاجتماعية وكيفية إعدادها. واتضح مما سبق في الفصل أن الميزانية الاجتماعية هي أداة مهمة لتشخيص أداء المورد البشري ويظهر ذلك جليا عند قيام المؤسسة بإعداد ميزانيتها الاجتماعية ومعرفة عن قرب كل عناصرها، والتي تتكون من (العمالة، الكتلة الأجرية، التكوين والصحة والسلامة...الخ)، والتي بدورها صنفها **فابيان بينواست Fabien Benoit** إلى أربع عناصر وهي (عناصر الهيكل، الأهداف، النتائج والعناصر المستمرة).

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الميزانية الاجتماعية يسمح بدراسة تطور السياسات الاجتماعية لمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ويوفر لها قاعدة تساعد على تشخيص وقياس أداء المورد البشري والذي يمر بثلاث مراحل أساسية نوجزها في ما يلي:

- تحليل المعلومات المتاحة في الميزانية الاجتماعية؛
- تقييم سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية؛
- القيام بمقارنات عبر السنوات وعادتا ما تكون ثلاث سنوات.

الْخَاتِمَةُ

تلخص الميزانية الاجتماعية الأرقام الرئيسية التي تمكن من تقييم وضع الشركة في المجال الاجتماعي، وتسجيل الإنجازات التي تم تحقيقها وقياس التغييرات التي حدثت على مدى السنوات الثلاث الماضية، فالتقرير الاجتماعي هو وثيقة موجزة للبيانات الاجتماعية الكمية الرئيسية للشركة. يوفر معلومات على مدى 3 سنوات، مما يجعل من الممكن تقييم وضع الشركة وتسجيل الإنجازات التي تم تحقيقها وقياس التغييرات التي حدثت، وينطبق الالتزام بإعداد الميزانية الاجتماعية على جميع الشركات التي لديها قوة عاملة دائمة لا تقل عن 300 موظف، وهي تضم العديد من المؤشرات الرئيسية الموجودة التي تختلف من دولة لأخرى ومن هذه المؤشرات نذكر: سياسة التوظيف، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية، التدريب.

ويتم قياس الأداء الاجتماعي كذلك من خلال عدة مؤشرات نذكر منها :

1. العمالة والتوظيف ويتم قياسها من خلال مؤشرات مختلفة:

• القوى العاملة: إجمالي القوى العاملة ، عدد العقود محددة المدة ، التوزيع حسب العمر والجنس

...إلخ

• عمليات التوظيف ،

• المغادرين مع دوران معين. معدل دوران الموظفين المرتفع يعني أن الموظفين لا يبقون في المنظمة لفترة

طويلة. يمكن تفسير هذا المعدل من الدوران المرتفع بظروف العمل السيئة أو من خلال إمكانية

العثور بسهولة على وظيفة أكثر إثارة للاهتمام في مؤسسة أخرى.

• - الغياب مع عدد أيام الغياب.

2. التعويضات: يقاس التعويض بمؤشرين رئيسيين:

- مقدار الأجر مع متوسط الأجر الشهري على سبيل المثال ،

- التسلسل الهرمي للأجور مع قياس الفجوة بين أدنى وأعلى رواتب المنظمة.

3. الصحة والسلامة المهنية: يتم استخدام مؤشرين بشكل أساسي من قبل الشركات لقياس سلامة مكان

العمل، تظهر في التقرير الاجتماعي السنوي، فهي تعكس الأداء الاجتماعي للشركة، كما أن المؤشرات المالية

مؤشرات على أدائها الاقتصادي.

- معدل التردد: هو نسبة عدد حوادث العمل التي تؤدي إلى الوقت الضائع إلى عدد ساعات العمل.

- معدل الخطورة: يرتبط معدل شدة العجز المؤقت بعدد أيام الإجازة بعدد ساعات العمل.

تقييم المخاطر المهنية إلزامي من أجل منع حدوثها.

4. التدريب: بشكل جماعي، تضمن المنظمة تكييف مهارات موظفيها، التي أصبحت ضرورية بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، فعلى المستوى الفردي، يجب أن يكون الجميع على دراية بالحاجة إلى ضمان استمرارية تطوهم المهني، ويتم إجراء تقييم مهارات الموظف سنويًا داخل الشركة من خلال مقابلة فردية، ويمكن للموظف أيضًا الاستفادة من تقييم المهارات الذي يتم إجراؤه في مركز متخصص. ويقاس التدريب بمؤشرات مختلفة:

- النسبة المئوية من الرواتب المخصصة للتدريب ،
- عدد ساعات التدريب ،
- نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريبًا.

وفي الأخير يمكن القول أن ظروف العمل تؤثر على دوافع الموظفين وسلوكهم في العمل، وتسمح ظروف العمل الجيدة للموظفين بتحقيق الكفاءة والفعالية، مما يزيد من إنتاجية العمل، والأداء الفردي والجماعي على حد سواء، وبالتالي الرفع من الأداء الاجتماعي، الذي يمكن قياسه باستخدام مؤشرات في مجالات مثل التوظيف والتدريب والصحة المهنية والأجور حيث تعطينا الميزانية الاجتماعية جل هذه المعلومات بشكل مباشر.

ويقوم مدير دائرة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بتحصيل أهم النشاطات التي تترجم الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، وفي الأخير يقوم بإعداد الحصيلة الاجتماعية في وثيقة واحدة شاملة لجميع النشاطات المنجزة خلال ثلاث سنوات الأخيرة، حيث يعمل على تجهيز ثلاث نسخ من الحصيلة الاجتماعية، الأولى تحتفظ بها المؤسسة، والثانية تبعث إلى المجمع ل يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، أما الثالثة فتوجه إلى قسم مراقبة التسيير، ويتم نشر بعض المعلومات في موقع المؤسسة.

وقد قمنا من خلال دراستنا بإثبات صحة الفرضيات التالية :

- 1- تساهم الميزانية الاجتماعية في تشخيص وتحليل ومراقبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- تساهم الميزانية الاجتماعية في تحديد الاختلالات في تنفيذ برامج وسياسات الموارد البشرية.
- 3- تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد الميزانية الاجتماعية ليستفيد منها مختلف الأطراف .
- 4- تساعد الميزانية الاجتماعية في تشخيص وقياس أداء المورد البشري.
- 5- تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين وتطوير أداء المورد البشري.

وبعد إجرائنا للدراسة إستخلصنا النتائج التالية:

النتائج :

- تعتبر الميزانية الاجتماعية وثيقة تساعد على استخراج خصائص المؤسسة وتقييم السياسات الاجتماعية؛
- يتوقف النجاح في إعداد الميزانية الاجتماعية على فعالية وتحديثات للمعلومات والتي تستخدم في معالجة المؤشرات الاجتماعية؛
- تعتبر الميزانية الاجتماعية في مؤسسة الوطنية لأشغال الآبار كأداة للتخطيط لأنها تشمل عدة وظائف، وبالتالي تعتبر أداة فعالة في تسيير الموارد البشرية؛
- حتى نجعل الميزانية الاجتماعية كأداة تهتم بالمستقبل يجب أن تساهم في اتخاذ القرارات بالاعتماد على النسب والمؤشرات لحل مشاكل المؤسسة؛
- تعتبر أداة قيادة للحوار الاجتماعي تساهم في وضع السياسات الاجتماعية؛
- تساعد الميزانية الاجتماعية مسير المؤسسة على تقييم المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة؛
- تساهم مؤشرات العمالة بالمؤسسة محل الدراسة في ما يلي:
 - معرفة تطور العمالة من خلال وضع مؤشرات للقيادة؛
 - معرفة سياسة المؤسسة الخاصة بالتوظيف؛
 - وضع أداة قياس للمسارات المهنية.
- تساهم مؤشرات الأجور بالمؤسسة في ما يلي؛
 - قياس الفروقات الاجرية؛
 - توزيع العمالة حسب الأجر.
- مؤشرات التكوين تساهم في معرفة تسيير التكوين على الصعيد المالي (تكاليف التكوين والكتلة الأجرية).
- تساهم مؤشرات الصحة والسلامة في مؤسسة Entp في ما يلي:
 - قياس أثار حوادث العمل والأمراض المهنية؛
 - معرفة ظروف العمل.

التوصيات والاقترحات :

- 1- إجبار جميع الإدارات بتجديد معلوماتها لضمان جودة المعلومة الصادرة من النظام؛

2- ضمان النشر الواسع للميزانية الاجتماعية داخل مؤسسة entp، وذلك من أجل وصولها الى كل من يحتاج إليها؛

3- ربط كل المصالح والوظائف بنظام معلومات يسهل من عملية التحضير للميزانية الاجتماعية.

آفاق الدراسة :

يبقى موضوع الميزانية الاجتماعية من الموضوعات المفتوحة المجال، بحيث تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث ، وفي هذا المجال نجد العديد من الجوانب التي يمكن النظر إليها في الدراسات المستقبلية :

- مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في التغيير الاجتماعي داخل المؤسسة ؛
- الإفصاح عن الميزانية الاجتماعية ودورها في تحقيق الأداء الاجتماعي ؛
- الميزانية الاجتماعية كأرضية لتطبيق نظام محاسبة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- الكتب :

1. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003.
2. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989.
3. عاطف مُجَّد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
5. آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
6. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلاوي، عمان ، 1998.
7. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.

- المذكرات والأطروحات :

1. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين : دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
2. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

المحاضرات المنشورة:

فوكراش زويبيدة، محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، 2020/2019، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

القوانين والمراسيم التنفيذية:

1. المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 156/08، المؤرخ بتاريخ 26 ماي 2008. (قانون جزائري).
2. Article L 2323-22 du Code du Travail Français .
3. القانون الأساسي للمؤسسة .

- الكتب :

1. Fabienne Benoist, comment faire et présenter son bilan social, Edition La lettre du cadre territorial, Paris, 2003.
2. Peretti J-M , Ressources humaines et gestion du personnel, Collection Educapôle gestion, Paris : Vuibert, 1994.
3. Pierre BESCOS, Carla MENDOZA, Le management de la performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994.
4. H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998.
5. B. MARTORY, D.CROZET, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, 5ème édition, Dunod, Paris, 2002.
6. Lakhdar SEKIOU et autres, **GRH**, 2ed, De boeck university, Canada, 2001.
7. MARTORY B., CROZET D, Gestion des ressources humaines, pilotages et performances, Editions Dunod,Paris, 2003.

- الدوريات :

1. BACHOUNDA Rafik- LAZREG Mohammed, Le bilan social outil de performance ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi bel abbés, revue Elriada économies des affaires, tom 3 , N° 4, 2017.
2. J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000.
3. Group com RH ; PMTE 2010 – 2015 et plan 2015 ressources humaines, la revue ressources humaines –Sonatrach,; juin 2015.

– المذكرات والأطروحات:

1. Hélène Hereng, Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises ,Université des Sciences Sociales de Toulouse, 2003.
2. Catherine DESSINGES, REPRESENTATIONS PROFESSIONNELLES DU BILAN SOCIAL DANS SIX MAIRIES DE LA REGION RHONE – ALPES, MEMOIRE DE DEA Sciences de l'information et de la Communication, Université Jean Moulin, LYON3, 1998.

– المواقع الإلكترونية:

1. www.businessdictionary.com, consulté le 12/12/2019.
2. <http://www.gestion-paie-expert.fr/bilan-social.html> , consulté le 24/01/2020.
3. <https://www.patrimoine-rh.com/bilan-social>, consulté le 15/03/2020.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1 : قائمة الأساتذة المحكمين لدليل المقابلة

الجامعة	الأستاذ
جامعة غرداية	د. شرقي مهدي
جامعة غرداية	د. بهاز لويزة

ملحق رقم 2 : دليل المقابلة مع مدير الموارد البشرية:

تم استخدام المقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة:

حيث كانت الأسئلة كما يلي :

دليل المقابلة:

المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى

1- تساهم الميزانية الاجتماعية في تشخيص وتحليل ومراقبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

هل يتم إعداد الميزانية الاجتماعية في المؤسسة ؟

ما هي البيانات اللازمة لإعدادها؟

هل تستطيع متابعة تطور الموارد البشرية من خلال الميزانية الاجتماعية؟

هل تساهم الميزانية الاجتماعية في مراقبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الثانية

2- تساهم الميزانية الاجتماعية في تحديد الاختلالات في تنفيذ برامج وسياسات الموارد البشرية.

ما هي فائدة إعداد الميزانية الاجتماعية في تطوير أداء الموارد البشرية وما هي المؤشرات المساعدة في ذلك؟

ما هي مراحل إعدادها والمدة الزمنية في ذلك ؟

كيف هو شكلها ؟

ما هي البيانات التي تحتويها؟

المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثالثة

3- تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد الميزانية الاجتماعية ليستفيد منها مختلف الأطراف .

هل تقوم المؤسسة بنشر كل المعلومات المتعلقة بالميزانية الاجتماعية؟

هل يتم نشرها على نطاق واسع و من هم الأطراف الذين يتحصلون على نسخة منها ؟

كيف يتم اعتمادها ؟

هل يستفيد منها كل الأطراف دون تمييز ؟

من يتحصل على نسخة منها بعد إعدادها ؟

المحور الرابع: المتعلق بالفرضية الرابعة

- 4- تساعد الميزانية الاجتماعية في تشخيص وقياس أداء المورد البشري. ما هي المؤشرات الحيوية التي يمكن استخراجها من الميزانية الاجتماعية؟ كيف يمكن الاستفادة منها في تحليل أداء المورد البشري؟

المحور الخامس: المتعلق بالفرضية الخامسة

- 5- كيف تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين وتطوير أداء المورد البشري؟ كيف تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين وظيفة تسيير الأجور؟ كيف تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين التدريب والتكوين؟ كيف تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين الصحة والسلامة؟ كيف تساهم الميزانية الاجتماعية في تحسين ظروف الحياة الأخرى؟