

تطبيق نهج المزيج الاجتماعي في تدقيق سياسات الموارد البشرية - تدقيق سياسة التثمين لشركة الدراسات التقنية لولاية وهران -
ط.د. صحراوي رشيدة أ.د. العايب عبد الرحمان

تطبيق نهج المزيج الاجتماعي في تدقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية -

- تدقيق سياسة التثمين لشركة الدراسات التقنية لولاية وهران

The social mix approach applied to auditing Management Human Resources practices - Audit of the Valorization Policy of Technical Engineering Company of Oran "SETOR".

ط.د. صحراوي رشيدة*1 أ.د. العايب عبد الرحمان²

1- جامعة سطيف 1 وحدة بحث تنمية الموارد البشرية (الجزائر)، sahraouiracha1993@gmail.com

2- جامعة سطيف 1، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية (الجزائر)، [abderrahmane.laib@univ-](mailto:abderrahmane.laib@univ-setif.dz)

[setif.dz](mailto:abderrahmane.laib@univ-setif.dz)

تاريخ القبول: 2022/06/13

تاريخ الاستلام: 2022/01/02

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع التركيز بشكل خاص على سياسة تثمين الموارد البشرية المطبقة من طرف شركة دراسات التقنية لولاية وهران SETOR. من أجل تحديد دور هذا النوع من التدقيق، تم الاعتماد على نهج المزيج الاجتماعي لصاحبه HENRI MAHE DE BOISLANDELLE. خلصت الدراسة إلى أنه من خلال تطبيق هذا النهج، فإن للمؤسسة المدروسة سياسة تثمين تشوبها مجالات قصور كثيرة خاصة فيما يتعلق بضعف ممارسات التدريب وعدم اللجوء إلى تقييم العاملين والتي وجب تصحيحها على ضوء مقترحات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي -ممارسات إدارة الموارد البشرية -نهج المزيج الاجتماعي - سياسة التثمين- المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The study aimed to identify the role played by social auditing in the improvement of human resources management practices, focusing on the evaluation policy of the Oran Technical Engineering Enterprise "SETOR". In determining the role of this type of audit, we have relied on the social mix approach, a model developed by HENRI MAHE DE BOISLANDELLE. The study concluded that by applying this approach, there are many shortcomings, the most important of

which is the institution's failure to evaluate employees and weak training practices, it should be corrected in the light of the study proposals.

Keywords: social audit; Human resources practices; mix social approach; human resources development; Economic Enterprise

مقدمة:

يعتبر التدقيق الاجتماعي من الممارسات الحديثة حيث تعود نشأته إلى أقل من ثلاثين سنة. ومع هذه الحداثة، فقد تطورت الحاجة إليه مع مرور السنين وذلك بالنظر إلى الفوائد التي يقدمها، إذ أصبح أداة جد فعالة في يد المدراء العامون عامة ومدراء الموارد البشرية خاصة في فعالية العملية الإدارية مما يزيد ويحسن الأداء الاجتماعي وكذلك الأداء العام للمؤسسة. وتعود الأسباب والعوامل التي ساعدت على نجاح وتألق التدقيق الاجتماعي هو قدرته على تحليل وتشخيص الأوضاع الاجتماعية للمؤسسة واستخلاص الدروس وتقديم الحلول للمشاكل التي يقف عليها والتي تزيد من فعالية إدارة الموارد البشرية.

من بين المداخل التي يتم اللجوء إليها في مجال التدقيق الاجتماعي نهج المزيج الاجتماعي الذي وضعه وطوره Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE في كتابه الشهير *Gestion des ressources humaines dans les PME* الذي صدر سنة 1985 حيث ومنذ تلك السنة والباحث يطور فيه ويدخل عليه تحسينات حتى سنة 2015. يقوم هذا النهج بتجزئة سياسات الموارد البشرية إلى أربع مكونات رئيسية وهي التوظيف والأجور والتثمين والمشاركة وهي التي يتكون منها المزيج الاجتماعي. وتقاس فعالية هذا المزيج بدرجة اتساق ودقة هذه السياسات وهذا على ضوء نتائج تحليل وتقييم لسبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. تصنف هذه المتغيرات إلى صنفين، المتغيرات ذات الآثار المباشرة وتسمى أيضا بمتغيرات العمل والمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة والتي تسمى أيضا بمتغيرات النتائج، حيث يدخل ضمن متغيرات العمل المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي، ويدخل

ضمن متغيرات النتائج كلا من المناخ الاجتماعي وسمعة المؤسسة والأداء الاقتصادي للمؤسسة. تتم عملية التدقيق بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات والتي بعد تحليلها تظهر مواطن القوة ومواطن الضعف في السياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. ينجم عن عملية التدقيق تقديم اقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية تمس إما الممارسات إذا تعلق الأمر بتطبيق الجوانب الإجرائية في التسيير أو إدخال تعديلات على مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية إذا اتضح أن هناك انعدام للتناسق بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والأبعاد الاستراتيجية لهذه الإدارة.

في هذا البحث تم التركيز على مكون واحد من مكونات المزيج الاجتماعي وهو التثمين وهذا نظرا لكونه أساس إدارة الموارد البشرية ومفتاح نجاحها، وأن التحكم الجيد في هذه سياسة يضمن نجاح باقي مكونات المزيج الاجتماعي ذلك التثمين يعمل على تطوير الموارد البشرية والمحافظة عليها مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لاختيار شركة الدراسات التقنية لولاية وهران SETOR، فنتعود إلى كونها من المؤسسات الاقتصادية القلائل في الجزائر التي اهتمت بالبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام العالي بمسألة تنمية الموارد البشرية بواسطة ما تسطره وتنقذه سنويا من برامج تدريبية وكذلك درجة النضج التي تتحلّى بها الإدارة اتجاه تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.

إشكالية البحث وتساؤلاته:

يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: "كيف يسمح التدقيق الاجتماعي القائم على نهج المزيج الاجتماعي لسياسة تثمين الموارد البشرية بتحسين نتائج شركة الدراسات التقنية لولاية وهران المتمثلة في مناخها الاجتماعي وسمعتها وأدائها الاقتصادي؟"

ينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- فيما يتمثل التدقيق الاجتماعي، وما هي آثاره الايجابية على المؤسسة؟
 - ما هو التدقيق القائم على نهج المزيج الاجتماعي؟
 - ما هي مكونات سياسة تثمين الموارد البشرية؟
 - كيف يتم تدقيق سياسة تثمين الموارد البشرية وفق نهج المزيج الاجتماعي؟
 - كيف يساهم تدقيق سياسة تثمين الموارد البشرية وفق نهج المزيج الاجتماعي في تحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة وسمعتها وأداءها الاقتصادي؟
- فرضيات البحث:

في هذه الدراسة نطلق من فرضية عامة واحدة وتتمثل فيما يلي: "بواسطة التدقيق الاجتماعي القائم على نهج المزيج الاجتماعي، يتأكد أنه بقدر الاهتمام بسياسة تثمين الموارد البشرية بقدر ما ينعكس ذلك أيجابا على المناخ الاجتماعي لشركة الدراسات التقنية لولاية وهران وعلى سمعتها وعلى أداءها الاقتصادي".

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ما يلي:

- 1) التعرف على التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- 2) تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأسلوب وطريقة مخالفة في ممارسة التدقيق الاجتماعي.
- 3) قياس الممارسات التي تدخل ضمن سياسة التثمين الموارد البشرية بواسطة التدقيق القائم على هذا النهج.
- 4) تقديم الإجراءات التصحيحية لتحسين سياسة التثمين على شكل مقترحات تساعد في تحسين المناخ الاجتماعي والسمعة والأداء الاقتصادي.

أهمية البحث:

للبحث أهميتين أساسيتين، الأولى تكمن في أنه يتناول موضوع التدقيق الاجتماعي والقيمة المضافة التي يخلقها للمؤسسات التي تلجأ إلى خدماته بواسطة الحلول والاقتراحات التي يقدمها من أجل القضاء على الاختلالات الإدارية التي يقف عليها. أما الثانية، فتكمن في محاولة تطبيق نهج المزيج الاجتماعي على مؤسسة اقتصادية جزائرية والتعرف على المجالات التي يتيحها هذا النهج كمقاربة أخرى للتدقيق الاجتماعي صالحة للتطبيق في الجزائر.

منهجية البحث:

تم تقسيم البحث إلى محورين، المحور الأول وهو نظري تم فيه استخدام المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة. أما المحور الثاني فهو تطبيقي والذي تم فيه الاعتماد على منهجية دراسة الحالة حيث أنه بواسطة هذا الأخير تم جمع جميع البيانات المرتبطة بسياسة التثمين وتحليلها ومن ثم الوصول إلى فهم أعمق لحقيقة الممارسات التي تدخل ضمن هذه السياسة عن طريق تحليل معلومات دقيقة وصحيحة للحالة المدروسة وهي لشركة الدراسات التقنية لولاية وهران. في جمع البيانات بواسطة منهج دراسة حالة، تم تنوع المصادر بالإضافة إلى ما تم التوصل إليه بواسطة المحاور المستعملة في المقابلة الشخصية، استعان الباحثان بالمعطيات الكمية التي تحتويها مستندات مختلفة للمؤسسة وأهمها تقارير النشاط السنوية التي تصدرها الموارد البشرية ولوحة القيادة للمؤسسة. بواسطة هذا المنهج تم التوصل إلى نتائج تفصيلية حول سياسة التثمين التي حددتها الدراسة.

15-الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري تفصيلا لكل من المفاهيم المستعملة في الدراسة وهي
التدقيق الاجتماعي وسياسة التثمين والتدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي.

3-8- التدقيق الاجتماعي:

هناك من يذهب (SPRECKLEY, 1999, p. 16) إلى اعتقاد أن تطوير
التدقيق الاجتماعي كان لأول مرة في إنجلترا سنة 1970 من طرف Beechwood
College حيث تم اقتراح نموذج لقياس الأداء يدمج كلا من أداء الوظيفة الاقتصادية
للمؤسسة بوظيفتها الاجتماعية أي قياس مدى تأثير الدور الاجتماعي على الأداء
الاقتصادي. إلا أن ما يتفق عليه الكثير من الباحثين هو أنه في مجال الممارسة الميدانية
للتدقيق الاجتماعي، فإن أول التجارب حسب (GUERRERO, 2008, p. 206) تعود إلى سنة
1964 وهذا بعدما حاول بنك New-York the National First City Bank تطبيق بعض مبادئ
التدقيق المحاسبي على مراقبة تسيير الموارد البشرية لوحدها المركزية. أما في المجال
الأكاديمي، فيعتبر الاقتصادي Howard Bowen أول من استعمل مصطلح التدقيق
الاجتماعي وكان ذلك عام 1953 عندما نشر بحثا تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية
لرجل الأعمال (VOYNNET-FOURBOUL, 2005, p. 1) حيث بين أن
المؤسسة يجب ألا تخضع للتدقيق مالي فقط مستقل على أنشطتها الاقتصادية بل يجب
أن تخضع أيضا لتدقيق مستقل يهدف إلى تقييم أداؤها من وجهة نظر اجتماعية. ورأى
البعض في ذلك، أنه تدقيق من المستوى العالي يتولى القيام به هيئة مستقلة عن
المؤسسة تحت إشراف الإدارة العليا مرة كل خمسة سنوات. ويحتوي تقرير التدقيق
الاجتماعي على تقييم موضوعي يشمل تقديم اقتراحات لفائدة المدراء العامون من أجل
تحسين تسييرهم. فمنذ ذلك التاريخ والمختصين يحاول كلا حسب اجتهاداته في تقديم
تعريف لهذا النوع من التدقيق. فمن بين أهمها ما جاء به (JONQUIERES &

(JORAS, 2015, p. 30) الذي يعتبر أن التدقيق الاجتماعي هو منهج للفحص والتقييم يطبق من أجل ضمان أن العمليات والإجراءات والأداء تفي بمتطلبات الإطار المرجعي الذي على أساسه تم اجراء التدقيق وكذلك قياس الاختلافات وعلى أساسها تحديد مصادرها وأسبابها وتأثيراتها وعواقبها. وسبقه في ذلك (MARTORY, 2003, p. 238) الذي تطرق إلى المجالات الكلاسيكية للتدقيق الاجتماعي واختصرها في تدقيق الموارد البشرية والتي يعتبرها أنها تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي التجنيد والتحكم في اليد العاملة من أجل تحقيق التوازن في تركيبة العمالة وذلك بالاعتماد على التسيير التنبئي للموارد البشرية. بشكل أدق، فإنه من وراء هذه الممارسات، تسعى المؤسسة إلى تحديد المهارات المتوفرة داخل المؤسسة ودراسة المخاطر المرتبطة بتطور المهن والتي قد تؤثر سلبا على الكفاءات في المستقبل. وقد تطورت الأمور بعد ذلك، فأصبح تدقيق الموارد البشرية يهتم بمراقبة المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة وتقييم سلوك العمال الذي قد يؤدي إلى حدوث تغيرات في هذا المناخ وذلك من خلال تتبع مؤشرات قياس الاختلالات. نظرا لذلك، أسندت للمدققين مهمات إضافية والمتمثلة في متابعة تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة وتوطيد وتنمية الحوار الاجتماعي. كما قدم كلا من (GAO & ZHANG, 2006, p. 733) تقديم أوسع وأدق معتبرين إياه بأنه عملية تمكن المنظمة من تقييم أدائها فيما يتعلق بمتطلبات وتوقعات المجتمع، ويعتبر عملية ديناميكية تتبعها المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويوفر آلية لمتخذي القرار لتقييم التخطيط البيئي والأخلاقي والاجتماعي وتسهيل مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية لمؤسسة.

في مجال ممارسة التدقيق الاجتماعي (CARPENTIER, Olivier BACHELARD, & JEAN, 2010, p. 55)، فإن المتعارف عليه هو أنه توجد ثلاثة أبعاد يجب مراعاتها في عملية التدقيق وهي

بعد المطابقة والبعد العملياتي والبعد الاستراتيجي، ويكون أساس التدقيق هو تقييم الممارسات على ضوء أطر مرجعية معروفة مسبقا مثل تشريعات العمل أو الاتفاقيات الجماعية أو الدلائل التي يتم الاستعانة بها في تشخيص إدارات الموارد البشرية. كما يمكن القيام بالتدقيق الاجتماعي بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة أو بمقارنة الممارسات الفعلية مع لوائح العمل والإجراءات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة. في هذه الحالة، تكون رغبة المؤسسة ليس فقط الوقوف على حقيقة التنظيم المعمول به ولكن أيضا التعرف على دقة الأهداف التي وضعتها وفعالية العمليات الإدارية التي تطبقها ومن ثم معرفة مجالات تحسينها .

من التعاريف السابقة، يتبين أن التدقيق الاجتماعي هو أحد فروع تدقيق المؤسسة الذي يهتم بالبعد الاجتماعي للمؤسسة، وهو نشاط موضوعي يمارسه مهنيون، يهدف إلى فحص وتقييم عمليات مختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية بهدف جعلها تتماشى مع معايير أو قواعد معينة بهدف تحسين نظام الإدارة من خلال تنفيذ الإجراءات المناسبة وعن طريق تقديم توصيات للقضاء على المشاكل المكتشفة وتطوير نقاط القوة.

2-1 سياسة تثمين الموارد البشرية

1.1.1 سياسة التثمين:

تحتل سياسة تثمين الموارد البشرية مكانا هاما لما لها من مساهمة في رفع أداء العاملين وأداء المنظمة ككل. يطلق على التثمين أيضا مصطلح تنمية الموارد البشرية. والتثمين عنصر مهم من عناصر إدارة الموارد البشرية، حيث أنه ينال دائما اهتمام بالغ النظر من طرف المختصين في إدارة الموارد البشرية. إن مراجعة أدبيات الأعمال لهذا المجال يجعلك تقف على كم معتبر من الدراسات التي تناولته. فقد تم تعريف تثمين الموارد البشرية على أنه (MAHE DE BOISLANDELLE, 1996, p. 113) جميع التدابير المتخذة من طرف المنظمة بهدف تطوير معرفة الأفراد والرفع من كفاءتهم

مما يجعلهم يتكيفون بشكل جيد مع ظروف عملهم. هذه الإجراءات تشمل كلا من التدريب وتحسين ظروف العمل وتقييم العاملين. وعرفه نفس الباحث بأنها (MAHE (DE BOISLANDELLE, 1998, p. 485 مجموعة الإجراءات المطلوبة أو المقبولة من طرف المنظمة، والتي تؤدي إلى الرفع من كفاءة كل عامل من خلال تطوير معارفه والرفع من مهاراته وتحسين ظروف عمله مما يقود إلى زيادة اهتمامه بالعمل مما يساعده على تحسين وضعه الاجتماعي والتي يترتب عليها أن يتحصل على الاعتراف الاجتماعي. ويرى (SWANSON , 2007, p. 456) بأنها عبارة عن عملية تطوير وإطلاق الخبرات البشرية من خلال التدريب والتطوير التنظيمي بهدف تحسين الأداء. وعرفها أيضا (RICHMAN, 2015, p. 221) بأنها سلسلة من الأنشطة التي تعزز تغيير السلوك وفرص تعلم الموظف. وعليه فأنشطتها تهدف الى تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. ومن كل ما سبق، يمكن أن نستخلص أن سياسة التثمين هي جملة الإجراءات تسعى المنظمة من وراءها إلى جعل العامل يكتسب المهارات اللازمة بما يتماشى مع احتياجاتها وذلك من خلال التدريب وتحسين ظروف العمل. بمعنى آخر، فهي عبارة الاستخدام المتكامل للتدريب وتنمية الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، والتطوير الوظيفي لتحسين فعالية المورد البشري. تتجلى سياسة تثمين الموارد البشرية في ثلاثة إجراءات مهمة وهي كالتالي:

1.1.1.1 تقييم العاملين:

تغطي عملية التقييم الكفاءات جميع الإجراءات التي تريدها وتطبقها المنظمة من أجل الحكم ومتابعة كفاءة العمال ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها. وتتمثل عملية التقييم في قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم مستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية وكذلك المتوقعة، ومن خلال نتائج عملية التقييم، يمكن للإدارة تحديد مهارات وكفاءة كل فرد وبالتالي تفعيل إجراءات التثمين التي تتناسب وحالة كل عامل. كما يترتب

على عملية التقييم أنه في حالة ما تم التأكد من امتلاك الأفراد لكفاءات عالية، فإنه يتم ترقيتهم وتحويلهم مسؤوليات أكبر. ويعتبر التقييم (LE BOTERF, 2006) جزءا لا يتجزأ من إجراءات التسيير التنبيئي للموارد البشرية، حيث أنه بالإضافة إلى احتواءه على كل ما يتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها والحفاظ عليها، فإنه في نظام التسيير هذا لا بد وأن يحتوي على محور خاص بتقييم العاملين والذي بواسطته يتم التحقق من صحة الكفاءات التي تزخر بها المنظمة وتأكيد الخبرات والمهارات التي اكتسبها العمال من خلال مختلف سياسات التثمين التي طبقتها فيما قبل.

1.1.1.2 تدريب العاملين:

لقد أصبح (بوعبد الله، 2010، صفحة 203) التدريب أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يساهم بقدر كبير في توفير القوى العاملة المؤهلة. كما أن وظيفة التدريب هي وظيفة هامة وحيوية وإن نجاحها يعد أمرا أساسيا لنجاح عملية تنمية المورد البشري حيث يقدم التدريب فرصا لبناء المهارات وتنمية وتطوير الاتجاهات وزيادة المعارف والمعلومات. تهدف عملية التدريب الى جعل الافراد ذوي كفاءة ومستوى أداء عالي مما يساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيتها وأهدافها. فقد عرفه (PARMENTIER, 2008, p. 1) بأنه عبارة عن الاستثمار في تنمية الأفراد من خلال تطوير المعرفة واكتساب الخبرة والمهارة. هذا النشاط يجب أن يأخذ حيزا أكبر في الاستثمار بل وأكثر من الاستثمار المادي. كما أن تعريف (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2011, p. 53) بخصوص تنمية الموارد البشرية وضع جيدا مكانة التدريب في هذه التنمية حيث أشار إلى أن التدريب موجه نحو المستقبل ذلك أن تنمية المهارات التي لا ترتبط بالضرورة بالوظيفة الحالية فقط حيث يساعد التدريب العمال على تحسين أداء وظيفتهم الحالية والرفع من مهاراتهم في المستقبل. فالمنظمات تسعى من خلال التدريب

الى تطوير مهارات العاملين المرتبطة بوظائفهم الحالية وتأهيلهم لشغل مناصب أخرى
مستقبلية غير مرتبطة بالوظائف الحالية.

1.1.1.3 تحسين ظروف العمل:

تعرف ظروف العمل بأنها (GHRAM, 2016, p. 125) مجموعة من العوامل الفيزيائية والبشرية والمادية والتنظيمية المتعلقة بالعمل التي تؤثر على نشاط العامل وعلى حالته من زوايا عديدة وهي البيولوجية والمعرفية والاجتماعية ونفسية. سابقا، كان دائما ينظر إلى ظروف العمل على أنها ترتبط فقط بظروف العمل المادية، إلا أنه وعلى أرض الواقع، فإن هذه الظروف تشمل أيضا العوامل التنظيمية والعلائقية. هذه الظروف لديها عواقب السلبية كما أنه في حالة توفرها، يكون لديها إيجابيات كثيرة أهمها تحسين رفاهية العامل في مكان عمله وكذلك في حياته الاجتماعية. من الجانب المادي، بات من المؤكد أن العديد من المشاكل الصحية التي يعاني منها العمال مرتبطة بالعمل وبظروفه، فقد بينت دراسات كثيرة أن العديد من العناصر تساعد في تحسين ظروف العمل أو في تدهورها. ومن هذه العناصر التعرض للمضايقات في أماكن العمل والأضرار الناجمة عن الضجيج والضوضاء والتعب وتنظيم العمل والاتصال الداخلي والجداول الزمنية وتناوب فرق العمل والعمل الليلي وطرق احتساب ودفع الأجور وغيرها. أما من الجانب التنظيمي، تعتبر المكافآت والمزايا الأخرى والإقامة والنظام التأديبي والعطل جزءا من ظروف العمل. في تحسين هذه الظروف داخل المنظمة، يتم تحليل ظروف العمل الخاصة بكل عامل ومن ثم إدخال الاجراءات التي تسمح بتحسينها بالتركيز على توفير شروط والوسائل الصحة والسلامة المهنية ومختلف التدابير الوقائية التي تحمي العمال من الاخطار والامراض، وكذلك توفير الظروف التي تحسن الوضعية الاجتماعية للعمال ومن كل ما سبق، يستخلص أن تثمين الموارد البشرية هو:

-الاستخدام المتكامل للتدريب وتطوير والمسارات الوظيفية والتنظيمية بهدف
تحسين الفعالية الفردية والتنظيمية

-الأداة الرئيسية للموارد البشرية للتطوير المنهجي لمهارات الأفراد ولخبراتهم عن طريق
التدريب المناسب مما يسمح لهم بأداء مهامهم أو وظائفهم بشكل فعال

-تتبع أهمية تثمين وتنمية الموارد البشرية من حاجة المنظمات إلى الكفاءات التي
تسمح لهم بالوصول إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة وأن تظل قادرة على المنافسة
-يسمح التثمين بحصول الأفراد على ما يلزم من التدريب يساعد على سد فجوات
الموجودة في مهاراتهم

يكون التثمين بتوفير مناخ العمل السليم الذي يسمح للعامل بإبراز قدراته وجعلها
في خدمة المنظمة

3-1 نهج المزيج الاجتماعي:

1-1-3 المزيج الاجتماعي:

يعود نموذج المزيج الاجتماعي إلى Henri MAHE DE BOISLANDELLE والذي تعود بدايات
تطويره سنة 1985 حيث أصدر الباحث كتابا بعنوان *gestion des ressources humaines pour les PME*
تسيير الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة والذي تناول
لأول مرة مكونات المزيج الاجتماعي. وقد أدخل الباحث على تركيبة ومكونات المزيج
الاجتماعي عدة تعديلات في السنوات 1989 و 1998 و 2010 و 2015. في هذا
النموذج، يقترح الباحث تغطية مجالات إدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال
بأربعة مجالات ذات الصلة بالموارد البشرية وهي التوظيف والمكافآت والمكافآت والتثمين
والمشاركة. هذه المجالات سماها الباحث بـسياسات الموارد البشرية. حسب (LOUP
(Mahé DE BOISLANDELLE & BRAVO , 2014, p. 7) يقترح تصنيفا
لسياسات إدارة الموارد البشرية في أربعة محاور تشكل ما يسميه المزيج الاجتماعي وهي

التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة. يهدف هذا النموذج إلى التعرف على الإجراءات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على أربعة سياسات أساسية وهي التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة. بواسطة هذا النموذج يتم قياس وتقييم وتشخيص تأثيرات السياسات الأربعة على كل من التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة وكذلك على المناخ الاجتماعي السائد داخل منظمات الأعمال وعلى صورة منظمات الأعمال وسمعتها من الداخل ومن الخارج وأيضاً على أداءها العام.

3-1-2 التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي:

في عملية التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعية (De Boislandelle & Esteve, 2015, p. 121) تقاس فعالية هذا الأخير بدرجة اتساقها ودقتها وهذا بناء على نتائج تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. تصنف هذه المتغيرات إلى صنفين، الصنف الأول يتعلق بمتغيرات ذات الآثار المباشرة أو متغيرات العمل والصنف الثاني يتعلق بمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة وتسمى أيضاً بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن فئة المتغيرات ذات الآثار المباشرة المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وهي التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة. أما متغيرات النتائج فعددها ثلاثة وهي المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية للمؤسسة والأداء الاقتصادي. وقد أضاف بعض من اهتم بالبحث في التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي مؤشر رابع يخص المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تتم عملية التدقيق بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات يتم بواسطتها التعرف على الاختلالات الموجودة في مختلف سياسات الموارد البشرية. يتم تقييم (FOURCADE)، POLGE، GALLECO، SAOUDI، 2010، صفحة (146) المناخ الاجتماعي من خلال مؤشرات عديدة منها التغيب ودوران الموظفين والاحتجاجات وصراعات العمل. بالنسبة للصورة الاجتماعية للمؤسسة، فإنه يتم الاعتماد على مؤشرات مختلفة وأهمها

نظرة الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تقاس بمدى جاذبيتها وكذلك بسمعتها الاقتصادية، هذه الأخيرة قد تكون جيدة كما قد تكون سيئة. أما عن الأداء الاقتصادي فيمكن الحكم عليه بواسطة قياس إنتاجية العمل. في هذا النموذج يتم الاعتماد على نوعين من المتغيرات، متغيرات العمل ومتغيرات النتائج. تكمن متغيرات العمل في التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة، وتكمن متغيرات النتائج في المناخ الاجتماعي وسمعة منظمات الأعمال وفي أدائها العام. ويتم قياس أثر متغيرات العمل على متغيرات النتيجة بواسطة مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية. بعد مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة في مجالات موارد البشرية، يتم تحليل الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4- الدراسة التطبيقية:

في هذه الدراسة سوف يتم التدقيق في ممارسات تثمين الموارد البشرية المطبقة من طرف شركة الدراسات التقنية لولاية وهران باستعمال نموذج المزيج الاجتماعي. قبل الخوض في تحليل ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وعرض نتائجها، وجب أولاً التعريف بالمؤسسة المدروسة وعرض الجوانب المنهجية في اجراء الدراسة.

2-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

نشأت شركة الدراسات التقنية لولاية وهران سنة 1979 بموجب المرسوم رقم 129/79 المؤرخ بتاريخ 28 جويلية 1979. عند نشأتها كانت خاضعة لوصاية وزارة الأشغال العمومية. وبتاريخ 13 نوفمبر 1989 وفي إطار سياسة الانفتاح التي اعتمدتها الدولة في تلك الفترة واتباع نهج اقتصاد السوق، تم تحويل الشركة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية، شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 90 مليون دينار جزائري. ومع تطور حجم نشاطها، شهد رأسمالها الاجتماعي عدة تطورات حتى أصبح 400 مليون دينار جزائري. في نهاية سنة 2021. تلعب المؤسسة دورا اقتصاديا واجتماعيا بالغ

الأهمية حيث أنها تساهم في انجاز البنية التحتية للبلاد من خلال مشاريع التي تتولى إنجازها في مجالات عديدة منها:

- التصميم الهندسي لمشاريع انجاز الطرقات والسكة الحديدية ومطارات
- الدراسات الجيولوجية والجيوتقنية وتحليل التربة
- انجاز أعمال خرائطية وطبوغرافية في مجالات كثيرة مثل الفلاحة والري وانشاء المناطق الصناعية والمناطق العمرانية
- الدراسات الهيدروليكية والهيدرولوجية مثل الصرف الصحي وتدفق الوديان
- دراسات الطرق ومختلف شبكات المناطق العمرانية الجديدة للسكن والصناعة
- دراسات حول النقل وتحقيقات حول حركة المرور في المناطق الحضرية وكذلك توقعات حركات المرور في المدن والطرق السريعة والطرق السيارة
- تصميم خطط استخدام الأراضي والخطط الرئيسية للتنمية الحضرية ودراسة الآثار المتعلقة بالبنية التحتية،

- مراقبة ومتابعة أشغال انجاز الطرقات والمطارات
- دراسة الأثر البيئي لمختلف الأنشطة الصناعية والفلاحية والخدمية

3-2 أساليب جمع البيانات

في اجراء الدراسة الميدانية، تم الاعتماد أداتين اساسيتين:

1) دراسة وتحليل وثائق ومستندات المؤسسة:

تتمثل الوثائق التي تم جمعها وتحليلها في لوحات القيادة لإدارة الموارد البشرية للسنوات 2018 و2019 و2020 وتقارير التدقيق الداخلي للمؤسسة لنفس الفترة.

2) اجراء المحاورات واللقاءات مع المنتسبين إلى مسؤولي المؤسسة:

بالإضافة إلى جمع البيانات الكمية المشار إليها أعلاه، تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية في فهم بعض الأرقام المتحصل عليها، ومن دواعي اللجوء إلى هذا الأسلوب أنه

يعد الأكثر انتشارا عندما يتم تطبيق منهج دراسة حالة. في المقابلة الشخصية، تم تحضير أسئلة مسبقة كلها مفتوحة ساعدت الباحثين في استخلاص النتائج وعرضها مثلما ما هي مبينة في الدراسة.

2-4 التحليل والمناقشة:

2-4-1 تحليل ومناقشة الممارسات المرتبطة بسياسة التثمين المطبقة من طرف المؤسسة:

في تطبيقها لسياسة التثمين، تعتمد المؤسسة على لوائح وإجراءات عمل تنظم وتسير وتضبط كيفية التعامل مع الممارسات الثلاثة التي تدخل ضمن التثمين:

(1) **بالنسبة للتدريب**، تحتوي في اجراءات العمل الخاصة بهذه الممارسة على تفصيل دقيق يوضح ويشرح كيفية تسيير التدريب وتنظيمه وضبطه على مراحل مختلفة انطلاقا من تحديد الحاجة الى التدريس ودراسة جديتها إلى تقييم العمليات التدريبية بعد إنجازها. منا تحدد صلاحيات ومسؤوليات مختلف الجهات التي تتدخل في عملية التدريب. بينت عمليات التدقيق الداخلي السابقة التي أجراها قسم التدقيق التابع للمؤسسة أن هذه الإجراءات محترمة ومطبقة بشكل جيد وأنه بواسطة العمل بها استطاعت المؤسسة الوصول إلى الفعالية المرجوة من وراء التدريب.

(2) **بالنسبة لتقييم العاملين**، نظرا لافتقاد المؤسسة لنظام للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، فإنها لا تلجأ إلى التقييم الدوري للعاملين.

(3) **بالنسبة لتحسين ظروف العمل**، بالإضافة إلى الجوانب القانونية هناك مبادرات طوعية تلجأ إليها المؤسسة:

- الجوانب القانونية وتحتوي على ما تفرضه تشريعات العمل في الجزائر وكذلك

المراسيم المتعلقة بالصحة والأمن في العمل:

■ **تشريعات العمل:** تحتوي الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الضوابط المرتبطة بأوقات العمل اليومية ومدة العمل الأسبوعية وكيفية التعويض عن الأيام المشتغلة خارج أوقات العمل القانونية وكيفية التعويض عن الأعمال المنجزة خارج مقرات المؤسسة

■ **التشريعات المتعلقة بالصحة والأمن في العمل:** تطبيقا للمرسوم رقم 05-11 المؤرخ يوم 08 جانفي 2005 والمتضمن شروط انشاء وتنظيم وتسيير صلاحيات مصلحة النظافة والأمن، تم إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن بصفتها هيكل عضوي تسهر على توفر كل الظروف التي تسمح بتحقيق الصحة والأمن داخل المؤسسة

■ **التشريعات المتعلقة بطب العمل:** الاهتمام بطب العمل وذلك عملا بمقتضيات القانون رقم 07-88 المؤرخ يوم 26 جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل وكذلك النصوص التنظيمية له أهمها المرسوم التنفيذي رقم 05-91 المؤرخ يوم 19 جانفي 1991 المتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة والأمن في أماكن العمل والمرسوم التنفيذي رقم 120-93 المؤرخ يوم 15 ماي 1993 المتعلق بتنظيم طب العمل.

- **المبادرات الطوعية:** اختارت المؤسسة الاعتماد على نظام للصحة والسلامة المهنية مطابق للمواصفة القياسية OHSAS 18001. بواسطة هذه المواصفة تقوم المؤسسة بوضع نظام يحتوي على المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية والتي تساعد في التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها. لقد نالت المؤسسة على اعتراف المنظمة العالمية للتقييس وذلك بمنحها شهادة مطابقة النظام الذي وضعته لمتطلبات هذه المواصفة القياسية.

إن تقييم مدى اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل قدم لنا بوادر كلها إيجابية، حيث أن الحوصلة المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل جاءت كما يلي:

- اشراك العاملين في عملية تحليل المخاطر المرتبطة بالجوانب البيئية وكذلك الصحة والسلامة المهنية.

- تنظيم دورات تحسيسية لفائدة كل العمل بخصوص نظام الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية. تناولت الدورات التحسيسية إشراك كل العمال في كل مراحل عملية إدارة المخاطر انطلاقا من التعرف على المخاطر إلى تصنيفها حسب درجة خطورتها إلى تقييمها وانتهاء باقتراح الإجراءات الوقائية التي تحد من انعكاساتها السلبية

- فحص أماكن العمل والوقوف على أوجه القصور الموجودة فيها والتي تتنافى مع توفير ظروف العمل المناسبة. ترتب على عملية الفحص هذه تقديم مقترحات إلى الإدارة العليا على شكل توصيات والتي تمت مراعاتها في مجملها

2-4-2 تحليل ومناقشة الآثار المباشرة لسياسة التثمين:

في تحليل الآثار المباشرة لسياسة التثمين، وبالنسبة لكل ممارسة من الممارسات الثلاثة المنضوية تحت هذه السياسة، تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية وكذلك بعض المؤشرات النوعية.

1) التدريب:

تم قياس فعالية التدريب بواسطة المؤشرات يحتويها الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: مؤشرات قياس فعالية وفاعلية التدريب

2020	2019	2018	مصاريف التدريب
%0,66	%1,58	%1,51	الميزانية المخصصة للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
%0,24	%1,87	%1,83	التكلفة الحقيقية للتدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية
%36,29	%118,72	%121,27	نسبة استهلاك ميزانية التدريب
2020	2019	2018	عدد المستفيدين من التدريب
%5	%30	%19	نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
%5	%25	%17	نسبة فئة الإطارات الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
%0	%5	%2	نسبة فئة عمال التحكم الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
%0	%0	%0	نسبة فئة عمال التنفيذ الذين استفادوا من التدريب إلى إجمالي العمال
%8	%42	%27	نسبة فئة الإطارات الذين استفادوا من التدريب إلى مجموع الإطارات
2020	2019	2018	المدة المتوسطة للتدريب
3 يوم	7 أيام	9 أيام	المدة المتوسطة للتدريب
2020	2019	2018	المجالات التي شملتها الدورات التدريبية
%0	%0	%43	الإدارة والتسيير
%40	%59	%52	الهندسة
%50	%14	%3	تكوين في مجال نظام الجودة والبيئة والصحة والسلامة مهنية
%10	%0	%3	القانون والتشريع
%0	%27	%0	السلامة المهنية وظروف العمل
%100	%100	%100	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

تشير المؤشرات أعلاه إلى وجود ضعف كبير في مجال تنمية الموارد البشرية بواسطة التدريب. تتمثل مجالات القصور هذه فيما يلي:

- تعتبر الميزانية المخصصة للتدريب ضعيفة حيث أنها تدور حول 1,50% من الكتلة الأجرية

- بالرغم من أن هذه النسبة مصاريف التدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية تفوق الحد القانوني والذي يقدر ب 1% وهذا حسب المادة 54 من القانون 90-36 المؤرخ يوم 31 ديسمبر 1990 ونص التعليم رقم 156 المؤرخة يوم 29 أفريل 2000 الصادرة من المديرية العامة للضرائب إلا أن ما تم صرفه في مجال التدريب نسبة إلى الكتلة الأجرية لا

يتعدى في أحسن الأحوال 1,87% وكان ذلك سنة 2019 بعدما كانت 1,83% سنة 2018. هذا المجهود يعتبر غير كاف بالمقارنة مع طبيعة نشاط المؤسسة والذي هو تقني بامتياز ويتطلب متابعة كل التطورات التكنولوجية التي تطرأ عليه والذي لا يتم إلا بواسطة التدريب. كما أن التركيبة البشرية للمؤسسة والتي يغطي عليها فئة المهندسين يحتاجون دائما إلى تطوير معارفهم والرفع من مهاراتهم

- إن عدد العمال المدربين سنويا ضعيف جدا حيث أن 19% فقط من العمال تم تدريبهم سنة 2018 و30% سنة 2019

- في تدريب العمال، يتم التركيز على فئة الإطارات فقط حيث أن 90% من العمال المدربين سنة 2018 هم من هذه الفئة مقابل 82% سنة 2019. أما فئة عمال التحكم فنسبتها كانت 10% سنة 2018 و17% سنة 2019. وغياب كلي لفئة عمال التنفيذ. هذه النسب تدل على أن التركيز في البرامج التدريبية على فئة الإطارات دون غيرها من الفئات المهنية الأخرى. فعمال التحكم والذين هم غالبيتهم من التقنيين والتقنيين الساميين في مجالات الهندسة التقنية يمثلون ما نسبته 20% من مجموع عمال المؤسسة إلا أنهم لا يستفيدون من الدورات التدريبية التي تهتمهم وترفع وتحسن من مهاراتهم.

- حتى فئة الإطارات لم تستفد في مجملها من التدريب، حيث أن الإطارات المدربة نسبة إلى مجموع الإطارات لا يفوق 42% وكان ذلك سنة 2019 مقابل 27% سنة 2018

- إن التوجه الحديث في التدريب هو اختيار التكوين الذي يقابله شهادة والتكوين الذي يقابله اعتماد. هذا النوع من التكوين نجده دائما متوسط أو طويل المدة. بالنظر إلى المدة المتوسطة للتدريب والتي لا تتعدى 9 أيام، فإن هذا المؤشر يدل على أن هذا النوع من التكوين مغفل تماما ويجعل من خيارات المؤسسة والمتمثلة في المشاركة في

الدورات التدريبية قصيرة المدى غير ناجعة ولا تعمل على الرفع من كفاءات موارده البشرية خاصة في مجال اكتسابهم للمعارف الجديدة ومواكبة التطورات التي تظهر في مجالات أنشطتها.

- بالرغم تنوع البرامج التدريبية، إلا أن حصة الأسد تذهب إلى المجالات التقنية من خلال برامج الموجهة لفئة المهندسين بدرجة أكبر حيث أن أكثر من 52% من مجالات التدريب سنة 2018 كانت موجهة لهم مقابل 59% سنة 2019. إذا كان هذا التوجه يجد تبريرا له بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة وهو الخدمات في مجالات الهندسة التقنية وأن هؤلاء المهندسون يمثلون 60% من تركيبة الموارد البشرية للمؤسسة، فإن ما يعاب عليه هو اغفال تدريب هذه الفئة في المجالات الإدارية التي تجعل منهم مدراء مشاريع ناجحين.

- غياب التدريب الداخلي والذي من خلاله تتم عملية نقل الخبرات والمهارات من المهندسين ذوي الكفاءة العالية إلى الأفراد الجدد الملتحقين بالمؤسسة. إن الملاحظ على البرامج التدريبية أنها تسند كلها إلى جهات متخصصة من الخارج

- أما عن السنوات 2019 و2020، فإن الوضع الصحي من جراء جائحة كوفيد-19 أثر سلبا على كل نشاط كل الشركات بما فيها المؤسسة المدروسة حيث تجمدت كل الأنشطة التدريبية ولم ينجز من المخططات التي وضعتها المؤسسة إلا محاور قليلة

(2) تقييم العاملين:

كما سبقت الإشارة إليه، فإن المؤسسة تنعدم إلى نظام للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات. فهي بذلك لا تلجأ إلى التقييم السنوي لعاملها.

(4) تحسين ظروف العمل:

يحتوي الجدول الموالي على أهم المؤشرات المستعملة في قياس ظروف العمل:

الجدول رقم 2: مؤشرات قياس ظروف العمل

2020	2019	2018	المؤشرات
25	20	0	عدد المخاطر المهنية التي تم التعرف عليها
0	0	0	عدد المخاطر المهنية التي تمت معالجتها
%0	%0	%0	نسبة التحكم في المخاطر المهنية (عدد المخاطر المهنية التي تمت معالجتها/عدد المخاطر المهنية التي تم التعرف عليها)
1	0	0	عدد الاقتراحات الواردة من العمال في مجال الأمن والسلامة في العمل
2	1	0	عدد مجموعات العمل المكونة في إطار ترقية الأمن والسلامة في العمل
8	5	0	عدد الأفراد المشاركين في مجموعات العمل في مجال الأمن والسلامة في العمل
2	2	0	عدد الاجتماعات السنوية في مجال بالأمن والسلامة في العمل
1	2	0	عدد العمليات التصحيحية التي تدخل في تحسين الأمن والسلامة في العمل

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

تشير الأرقام أعلاه إلى وجود ضعف في درجة التحكم في ظروف العمل من طرف المؤسسة:

- بالرغم من الاجتهاد الكبير في التعرف على المخاطر المهنية داخل المؤسسة والذي بلغ 20 خطر سنة 2019 و 25 خطر سنة 2020، إلا أن المتابعة غائبة. حيث أن عدد المخاطر التي تمت معالجتها منعدمة

- لا يتم اشراك العمال في المسائل المرتبطة بتحسين ظروف العمل. فعدد الاقتراحات الواردة من العمال في مجال الصحة والسلامة المهنية منعدم وكذلك اشراكهم في مجموعات عمل تعالج هذه المجالات

- نقص الاهتمام الكافي بتحسين نظام الامن والسلامة في العمل من خلال عقد الاجتماعات الدورية وتقديم الاقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية وتطبيقها الفعلي من طرف المؤسسة

3-4-2 تحليل ومناقشة أثر سياسات التثمين الموارد البشرية على نتائج المؤسسة:

يتم قياس هذا الأثر من خلال تحليل متغيرات النتائج أو ما يسمى بالآثار غير المباشرة. حسب نهج المزيج الاجتماعي وكما هو موضح في نموذج الدراسة، فإن متغيرات

النتائج ثلاثة وهي المناخ الاجتماعي وسمعة المؤسسة والأداء الاقتصادي. فيما يلي نتائج قياسها:

1) قياس المناخ الاجتماعي:

يقاس المناخ الاجتماعي بواسطة مجموعة من المؤشرات وهي معدل دوران العمل ونسبة التغيب وعدد الإضرابات السنوية. حققت المؤسسة المدروسة ما يلي:

الجدول رقم 3: مؤشرات قياس المناخ الاجتماعي

المؤشرات	2018	2019	2020
معدل دوران العمل	%16	%16	%16
نسبة التغيب	%1,19	%1,65	%3,30
نسبة العمال الذين خضعوا إلى إجراءات تأديبية إلى إجمالي العمال	%0	%0	%0
نسبة العمال المسرحين إلى إجمالي العمال	%0	%0	%0
عدد النزاعات ذات الطابع الاجتماعي	00 نزاع	00 نزاع	00 نزاع
عدد أيام الإضراب سنويا	00 يوم	00 يوم	00 يوم

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

تؤكد المؤشرات أعلاه مدى الاستقرار الذي يميز المناخ الاجتماعي للمؤسسة. فنسبة دوران العمل مدنية جدا كما أن المؤشرات الأخرى توضح هذا الاستقرار. فكل المشاكل التي تقود إلى تدهور المناخ الاجتماعي منعدمة من تغيب وإجراءات تأديبية وتسريح للعمال لأسباب انضباطية واضرابات.

3) قياس سمعة المؤسسة:

في قياس سمعة المؤسسة تم الاعتماد على مؤشر واحد وهو نسبة تطور رقم الأعمال:

الجدول رقم 4: مؤشرات قياس سمعة المؤسسة

نسبة تطور رقم الاعمال	2018	2019	2020
	%5,7	%3	%-28

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

يشهد رقم الاعمال من سنة إلى أخرى تدهورا والذي من بين أسبابه تفضيل أصحاب المشاريع منح مشاريعهم إلى المؤسسات الأخرى المنافسة الناشطة في السوق العمومية والخاصة. وتعود أسباب تفضيل المنافسين إلى رغبة هؤلاء في اسناد مشاريعه إلى من تتوفر فيهم جودة الإنجاز والتي تقاس بتكاليف الإنجاز واحترام تواريخ تسليم المشاريع إلى أصحابها. إن التطور الذي يعرفه رقم أعمال المؤسسة يعكس فعلا مستوى السمعة التي تتمتع بها.

4) قياس الأداء الاقتصادي:

يقاس الأداء الاقتصادي بمجموعة من المؤشرات ذات صلة بالموارد البشرية وهي نسبة الكتلة الأجرية إلى رقم الأعمال وإنتاجية العمل. يحتوي الجدول الموالي على نتائج حساب هذين المؤشرين:

الجدول رقم 5: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

المؤشرات	2018	2019	2020
الكتلة الأجرية نسبة إلى رقم الأعمال	51%	48%	61%
الكتلة الأجرية نسبة إلى القيمة المضافة	56%	69%	70%
إنتاجية العمل	62%	62%	78%

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

يمكن تفسير النسبة المرتفعة لكتلة الأجور بالمقارنة مع كلا من رقم الأعمال والقيمة المضافة إلى أن عنصر الانتاج الوحيد في المؤسسة يتكون من اليد العاملة المباشرة وهم المهندسون والتقنيون، هؤلاء يمثلون حوالي 80% من مجموع العمال. بالرغم من ذلك، فالمعطيات التي يحتويها الجدول السابق تبين تدني إنتاجية العمال سنة 2020 حيث يلاحظ أن الكتلة الأجرية وصلت إلى حوالي 61% من رقم الأعمال وإلى 70% من القيمة المضافة. هذه الأخيرة تعكس ضعف الأداء الاقتصادي للمؤسسة الذي يمكن تحسينه بالاستثمار في العنصر البشري من خلال التوظيف السليم والتدريب الفعال ووضع أليات ناجعة في إدارة الموارد البشرية.

5- الخاتمة:

1-3 نتائج البحث:

1-1-3 نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى ضعف سياسة تثمين الموارد البشرية التي تنتهجها المؤسسة وما يؤكد ذلك هو ما يلي:

(1) ضعف الاهتمام بالتدريب من خلال وما يعكس ذلك ضعف الميزانية المخصصة له حيث أن المؤسسة تلتزم بالحد الأدنى القانوني فقط.

(2) في برمجة الأنشطة التدريبية، لا يتم التركيز على كافة المجالات التي تخدم المؤسسة والتركيز على المجالات الفنية والهندسية بدرجة أكبر.

(3) غياب المساواة في الحصول على التدريب ليصبح يشمل كل لفئات المهنية.

(4) غياب التقييم السنوي للعاملين والذي يترتب عليه عدم القدرة على الحكم على كفاءة العامل وعدم القدرة على تطوير البرامج التي تساعد على التطوير وتنمية مهاراته. في غياب التقييم لا يمكن:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال

- معرفة مدى قابلية العامل للترقية

- تحسين الجوانب السلوكية والانضباطية للعمال الذين لا ينسجمون مع ظروف

العمل المحيطة بهم

- اتخاذ التدابير تخص حركية العمال خاصة بالنسبة للذين لا تتلاءم مؤهلاتهم مع

المناصب التي يشغلونها

(5) نظام الصحة والسلامة المهنية ما زال في بدايات تطبيقه، فهو لا يعطي النتائج المرجوة منه.

3-1-2 صحة فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية التي انطلقت منها الدراسة صحيحة، وما يؤكد صحتها النتائج المتحصل عليهم من خلال تحليل الآثار غير المباشرة لسياسة تثمين الموارد البشرية، هذه الأخيرة تم تأكيد ضعفها. بالرغم من الاستقرار الذي يشهده المناخ الاجتماعي للمؤسسة إلى أن تدهور سمعتها لصالح المنافسة وضعف أدائها الاقتصادي يبينان أن المجهود الذي يجب أن تبذله المؤسسة حتى تحسن من نتائجها لا بد وأن يكون موجهاً بالدرجة الأولى لفائدة الموارد البشرية.

3-1-3 مقترحات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

(1) مراجعة ممارسات التدريب وذلك بتحقيق العدالة في الحصول على التكوين من خلال اتاحته إلى جميع الفئات المهنية.

(2) التركيز على التدريب الذي يحسن فعلاً المهارات ويساعد في خلق الثروة وهو ذلك التدريب الذي تقابله الشهادات والتدريب الذي يقابله اعتماد من طرف المنظمات والهيئات المهنية الدولية المشرفة على تنظيم المهن. بخصوص هذا المقترح، وبما أن المؤسسة اختارت نمط تنظيم قائم على الإدارة بالمشروع نوصي المؤسسة بتسجيل مدراء المشاريع في الدورات التدريبية التي يحصلون على أساسها شهادات مدراء المشاريع المحترفين في **Project management Professional PMP** والتي يمنحها معهد إدارة المشروعات الموجود مقره في الولايات المتحدة الأمريكية. مثل هذا التكوين تقدمه بعض مراكز التدريب المتخصصة في الجزائر.

(3) وضع نظام للتسيير التنبئي للموارد والكفاءات والذي يكون من بين عملياته وأنشطته اللجوء إلى التقييم الدوري للعاملين مع ضرورة التعامل مع إجراءات التقييم هذه بالجدية والصرامة المطلوبتين واعتبار هذا الأخير ممارسة إدارية حسنة تساعد في

تطوير وتنمية الموارد البشرية وليس مجرد عمل روتيني سنوي. إن الجدية المرجوة لن تتحقق إلا إذا تحصل المسؤولون على عمليات التقييم الدوري على تكوين عالي يتلقون من خلاله المعارف النظرية الخاصة بالتقييم مع دراسات حالات واقعية حول كيفية اجراس التقييم وكيفية التعامل مع مخرجاته. كما أن نظام التقييم الذي تعتمده المؤسسة لا بد وأن يترتب عليه التنفيذ الفعلي لمخرجات التقييم وهي:

- التعرف على مجالات القصور في كفاءة العامل وتحديد احتياجاته التدريبية

- التعرف على مدى قابلية العامل للترقية

- يتم الاعتماد على مؤشرات محددة مسبقا في تقييم الجوانب السلوكية والانضباطية للعامل

- اتخاذ التدابير التي تخص حركية العمال وذلك بتحويل العمال من مناصب العمل التي لا تتلاءم مع مؤهلاتهم إلى مناصب أخرى أكثر ملائمة وتقديم ضمانات أحسن من حيث استقرار العامل والمحافظة عليه

4) على أساس تقييم الجوانب السلوكية والانضباطية، لا يتم اتخاذ التدابير تخص حركية العمال وذلك بتحويلهم من مناصب العمل التي تقضي على صراعات العمل وتوفر مناخ اجتماعي سليم

5) تبقى المؤسسة مطالبة بالتطبيق السليم والفعال لنظام الصحة والسلامة الذي اعتمدته حتى تصل إلى مستويات أداء عالية خاصة بظروف العمل.

6) الانتقال إلى المواصفة القياسية 2018: ISO 45001 بدلا من المواصفة OHSAS 18001 حيث أن هذه الأخيرة لم تعد صالحة للتطبيق منذ سنة 2020.

7) تطبيق مبدأ التحسين المستمر على نظام الصحة والسلامة المهنية ويكون ذلك بالتخطيط الجيد لهذا النظام وتطبيق ما تم التخطيط له ومراجعة نتائج التطبيق ومن ثم ادخال التحسينات على النظام.

قائمة المراجع

- 1) لحسن بو عبد الله. (2010). حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل التغيرات الاقتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 5 (العدد 2)، ص 201-214.
- 2) CARPENTIER, s., Olivier BACHELARD , O., & JEAN, M. (2010). audit social et qualité de vie au travail... *Revue Management Prospective*, 38(8), 52 à 57.
- 3) GHAM, R. (2016). *Conditions de travail, ouvrage collectif Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. (D. E. sous la direction de Gérard VALLERY, Éd.) Paris, France.
- 4) JONQUIERES, M., & JORAS, M. (2015). L'audit, une même démarche intelligente pour tous.
- 5) MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*. (E. Economica, Éd.) Paris, France.
- 6) NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., & WRIGHT, P. (2011). *fundamentals of human resource management*. (é. M. HILL, Éd.) USA.
- 7) PARMENTIER , C. (2008). *l'ingénierie de la formation*. Editions d'Organisations. (E. d'Organisations, Éd.) Paris, France.
- 8) SPRECKLEY, F. (1999). Social audit — A growing practice in Europe... *Social and Environmental Accountability Journal*(19:1), pages 16-17.
- 9) VOYNNET-FOURBOUL, C. (2005, septembre 1er et 2). quelles représentations de l'audit social ? *communication présentée dans le cadre de l'Université d'été de l'Audit Social*, p. 1.
- 10) De Boislandelle , H., & Esteve, J.-M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. (E. Editions, Éd.) Paris France.
- 11) FOURCADE, C., GALLECO, V., POLGE, m., & SAOUDI, L. (2010). de la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. (E. EMS, Éd.) *Revue management et avenir*(40), 141-157.
- 12) GUERRERO , S. (2008). *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*. Paris, France: Dunod.
- 13) LE BOTERF, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*. (E. d'Organisation, Éd.) Paris, France.
- 14) LOUP , S., & BRAVO , K. (2014). la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales: entre spécificités et difficultés». *communication dans le cadre du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* .

- 15) MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996). Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. *Actes du 3e Congrès International Francophone sur la PME*, 101-115.
- 16) MARTORY, B. (2003). audit social : pratiques et principes. *Revue française de gestion*, 146(6), 235-246.
- 17) RICHMAN, N. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(n° 1), pages 120 à 129.
- 18) Saval, H., & Zardet, V. (2005). *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés*. Eyrolles, Edition comptables Malesherbes, paris.
- 19) SWANSON , R. (2007). Defining intergalactic human resource development. *Human Resource Development International*, 04(10), pages 455 à 456.