



تدقيق سياسة المشاركة لمجمع جاياك وفق نهج المزيج الاجتماعي

AUDITING THE PARTICIPATION POLICY ACCORDING TO THE SOCIAL MIX APPROACH

صحراوي رشيدة¹ ، العايب عبد الرحمان²¹ جامعة سطيف 1، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية (الجزائر) rachida.sahraoui@univ-setif.dz² جامعة سطيف 1، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية (الجزائر) abderrahmane.laib@univ-setif.dz

تاريخ الاستلام : 2022/06/09 ؛ تاريخ المراجعة : 2022/09/12 ؛ تاريخ القبول : 2022/11/15

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تدقيق سياسة المشاركة على مستوى الفروع التابعة لمجمع جاياك وفق نهج المزيج الاجتماعي. في هذا التدقيق ووفق هذا النهج، تم تقييم الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة وهي الاتصال الداخلي والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار والحوار الاجتماعي والمشاركة المالية وقياس أثارها المباشرة على إدارة الموارد البشرية وكذلك أثارها غير المباشرة على الأداء العام للمؤسسة وذلك من خلال قياس المناخ الاجتماعي وصورة وسمعة المؤسسة والأداء الاقتصادي. خلصت الدراسة إلى أن هناك تذبذب في تطبيق الممارسات الثلاثة بوجود ضعف في تطبيق ممارسة الاتصال الداخلي وتطبيق جيد للممارسات الأخرى والتي يرجع الاهتمام بها قوة القوانين والتشريعات خاصة تشريعات العمل التي تجبر المؤسسات على الاهتمام بها. كما خلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من التذبذب في تطبيق ممارسات المشاركة، فالمناخ الاجتماعي الذي يميز فروع المجمع جيد وكذلك صورة وسمعة هذه الفروع وأداء اقتصادي مقبول.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نهج المزيج الاجتماعي، سياسة المشاركة

تصنيف JEL : M12 ; M42

ABSTRACT

The aims of this study is to identify how to practice the audit of the participation policy of Group according to the social mix approach. In this audit with the mix social approach, the practices of internal communication, labor participation in decision-making, social dialogue and financial participation were evaluated, and their direct and indirect effects were measured. The study concluded that there is fluctuation in the application of the three practices in the presence of weakness in the application of the practice of internal communication and a good application of other practices, the interest in which is due to the strength of laws and legislation, especially labor legislation, which forces institutions to pay attention to them. The study also concluded that despite the fluctuations in the application of participation practices, the social climate that characterizes the branches of the complex is good, as well as the image and reputation of these branches and an acceptable economic performance.

Keywords: social audit, human resource management practices, social mix approach, participation policy**JEL classification :** M12 ; M42

مقدمة:

في ممارسة التدقيق الاجتماعي توجد العديد من المداخل. ويعتبر نهج المزيج الاجتماعي لصاحبه Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE واحد من أهمها. وهو أحد المختصين في إدارة الموارد البشرية. وتعود أول مرة تم الإشارة إلى هذا النهج من طرف هذا الباحث سنة 1985 في كتابه الشهير GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE PME. ونظرا لإقبال الكثير من المختصين على استعمال هذا النهج في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد عمل صاحبه على تطويره وتحسينه منذ أول إصدار إلى غاية سنة 2015، وهو تاريخ آخر إصدار له.

في نهج المزيج الاجتماعي يتم تجزئة سياسات الموارد البشرية إلى أربع مكونات رئيسية وهي التوظيف والمكافآت والتمكين والمشاركة وهي التي أطلق عليها MAHÉ DE BOISLANDELLE المزيج الاجتماعي. وتقاس فعالية هذا المزيج بدرجة اتساق ودقة هذه السياسات. وفي عملية التدقيق، يتم تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. يتم تصنيف هذه المتغيرات إلى صنفين، المتغيرات ذات الآثار المباشرة وتسمى أيضا بمتغيرات العمل والمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة والتي تسمى بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن متغيرات العمل المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وما ينجم عنها من ممارسات. ويدخل ضمن متغيرات النتائج كلا من المناخ الاجتماعي وسمعة المؤسسة وأداءها الاقتصادي حيث أنه كل ما كانت السياسات الأربعة المكونة للمزيج الاجتماعي فعالة كلما انعكس ذلك إيجابا على نتائج المؤسسة. تتم عملية التدقيق وفق هذا النهج باستعمال مجموعة من المؤشرات والتي بعد تحليلها وتشخيص الوضع الناجم عنها، تظهر مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية. يترتب على عملية التدقيق تقديم اقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية تمس إما الممارسات إذا تعلق الأمر بتطبيق الجوانب الإجرائية في التسيير أو إدخال تعديلات على مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية إذا اتضح أن هناك انعدام للتناقص بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والأبعاد الاستراتيجية لهذه الإدارة.

في هذا البحث تم التركيز على مكون واحد من مكونات المزيج الاجتماعي وهو سياسة المشاركة. وقد تم التدقيق فيها وفق التجزئة التي جاءت في نهج المزيج الاجتماعي وهي تقييم الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة والآثار المباشرة المترتبة عليها والتي تمس بإدارة الموارد البشرية وقياس أثر سياسة المشاركة على الأداء العام لمجمع جايكا من خلال قياس المناخ الاجتماعي وسمعة وصورة المجمع وأداءه الاقتصادي.

الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

من التفصيل الذي جاء في المقدمة، فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: "هل يسمح التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي

من تقييم أثار الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة على الأداء العام لفروع مجمع جايكا؟"

ينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- كيف يلعب التدقيق الاجتماعي دوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية؟
- كيف يمكن تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأسلوب وطريقة مخالفة في ممارسة التدقيق الاجتماعي؟
- كيف يتم قياس فعالية الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة لمجمع جايكا بواسطة التدقيق الاجتماعي؟
- كيف يمكن قياس أثر سياسة المشاركة على الأداء العام لمجمع جايكا؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية التي تنطلق منها هذه الدراسة فيما يلي: يسمح التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي من تقييم أثار الممارسات التي تدخل

ضمن سياسة المشاركة على الأداء العام لفروع مجمع جايكا.

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يسمح استعمال نهج المزيج الاجتماعي من تقييم أثار الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة على المناخ الاجتماعي لفروع مجمع جايكا

- الفرضية الفرعية الثانية: يسمح استعمال نهج المزيج الاجتماعي من تقييم أثار الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة على سمعة وصورة فروع مجمع جايكا
- الفرضية الفرعية الثانية: يسمح استعمال نهج المزيج الاجتماعي من تقييم أثار الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة على الأداء الاقتصادي لفروع مجمع جايكا

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ما يلي:

- التعرف على التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأسلوب وطريقة مخالفة في ممارسة التدقيق الاجتماعي.
- قياس فعالية الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة لمجمع جايكا.
- قياس أثر هذه الممارسات على الأداء العام لمجمع جايكا.

أهمية البحث:

للبحث أهميتين أساسيتين، الأولى تكمن في أنه يتناول موضوع التدقيق الاجتماعي والقيمة المضافة التي يخلقها لمنظمات الأعمال التي تلجأ إلى خدماته بواسطة الحلول والاقتراعات التي يقدمها من أجل القضاء على الاختلالات الإدارية التي يقف عليها. أما الثانية، فتكمن في معرفة الفوائد التي يحققها هذا النهج كمقاربة أخرى للتدقيق الاجتماعي صالحة للتطبيق في بيئات أعمال مختلفة.

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 المشاركة وتحليلها ومن ثم الوصول إلى فهم أعمق لحقيقة الممارسات التي تدخل ضمن هذه السياسة عن طريق تحليل معلومات دقيقة وصحيحة للحالة المدروسة. في جمع البيانات بواسطة منهج دراسة حالة، تم تنويع المصادر بالإضافة إلى ما تم التوصل إليه بواسطة المحاورة 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.

خطة البحث:

بالإضافة إلى المقدمة، تم تقسيم مجموعة من المحاور وهي دراسة شاملة للتدقيق الاجتماعي ولسياسة المشاركة والتعريف بنهج المزيج الاجتماعي وكيفية التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي وقياس فعالية وفاعلية الممارسات التي تدخل ضمن سياسة المشاركة لمجمع جايكا وأخيرا قياس أثر ممارسات سياسة المشاركة على الأداء العام للمجمع.

1. الإطار النظري للبحث

1.1 التدقيق الاجتماعي:

يذهب الكثير من الباحثين ومنهم (IGALENS & PERRETI, 2019, p 41) إلى اعتبار أن النشأة الأولى للتدقيق الاجتماعي كانت في الولايات المتحدة وكان ذلك في الأربعينيات من القرن الماضي. وعند نشأته، لم يكن معروفا باسم التدقيق الاجتماعي. وعند ظهوره، اهتم به الباحثون الأكاديميون من أجل فهم ودراسة بعض القضايا الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، ثم بعد ذلك تنبأ كلا من يمارس التدقيق التشغيلي وأيضا متخصصي إدارة الموارد البشرية. ونظرا للتطور المذهل الذي عرفه هذا النوع من التدقيق في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ يعرف مجالا للتطبيق في أوروبا ولكن بشكل جد محتشم وكان ذلك في الخمسينيات من نفس القرن، حيث ان أول تطبيقاته كانت في كالا من في ألمانيا والمملكة المتحدة، كما ظهر بعد ذلك بقليل في بلدان شمال أوروبا وكذلك في فرنسا أين شاع واتسع استعماله سنة 1977 خصوصا مع ظهور القانون الذي يلزم المؤسسات الاقتصادية التي تشغل أكثر من

300 عامل على إلزامية نشر الميزانية الاجتماعية، هذه الأخيرة تحتوي على كافة البيانات الخاصة بأداء إدارات الموارد البشرية. ونظرا لكون هذه الميزانية خاضعة للتدقيق، فإنه أطلق على نوع التدقيق الذي يطبق عليها بالتدقيق الاجتماعي. أما كمصطلح التدقيق الاجتماعي، فإنه إذا عدنا إلى الجذور التاريخية لظهور التدقيق الاجتماعي، فإن أول من تناوله من الناحية النظرية BOWEN سنة 1953 حيث يعتبر أنه هو (VOYNNET-FOURBOUL, 2005, p 1) أول من استعمل هذا المصطلح بما هو متعارف عليه حاليا. لقد بين هذا الأخير أن المؤسسة يجب ألا تخضع للتدقيق مالي فقط مستقل على أنشطتها الاقتصادية بل يجب أن تخضع أيضا لتدقيق مستقل يهدف إلى تقييم أدائها من وجهة نظر اجتماعية. وهناك 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 THE NATIONAL FIRST CITY BANK OF NEW-YORK تطبيق بعض مبادئ التدقيق المحاسبي على مراقبة تسير الموارد البشرية لوحدها المركزية. وعن تطور مجالات استعماله، (JORAS, 2014, p 201) فمع ظهور التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، اقتحم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، بصفتها التطبيق العملي لهذه التنمية من طرف المؤسسات الاقتصادية، عالم الأعمال وذهبت المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي إضافة إلى بعدها التقليدي والمتمثل في البعد الاقتصادي. مع هذا التصور الجديد للمؤسسة المسؤولة اجتماعيا، حيث أنه في العشريون سنة الماضية انتقل التدقيق من تدقيق اجتماعي يهتم بشؤون الموارد البشرية إلى تدقيق يهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات. وبذلك أصبح عند الكلام عن التدقيق الاجتماعي، فإن الأمر يتعلق بتدقيق الموارد البشرية وتدقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في آن واحد.

أما عن تعريف التدقيق الاجتماعي، فقد أعطيت له عدة تعاريف منها ذلك الذي قدمه المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (COMBEMALE, 2016, p12) & IGALENS على أنه شكل من أشكال الملاحظة التي تميل إلى التحقق من أن المؤسسة قد حققت بالفعل ما تعهدت به وأنها تحتفظ باستقلاليتها ومواردها، وأنها قادرة على تحقيق ما تعهد القيام به، وأنها تحترم قواعد العمل المتعارف عليها وتعرف كيف تقيم المخاطر التي تحيط بها. وعرفه كلا من (IGALENS & PERRETI, 2016, p16) على أنه تدقيق يطبق على التسيير وعلى الأنشطة وعلى علاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكذلك علاقات هؤلاء مع الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية. هذه العملية تخضع لمنهجية صارمة، وهي مستقلة وموثقة. تسمح بالحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي بغية تحديد إلى أي مدى معايير التدقيق هي محترمة. وقد أضاف (JONQUIERES & JORAS, 2015, p30) تعريفا خاصا بهما جاء فيه أن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الذي يقوم به مهني يركز على أطر مرجعية دقيقة. يسمح هذا التدقيق بإبداء رأي حول مواضيع مختلفة ذات الصلة بمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتقديم توصيات من شأنها زيادة جودة إدارة الموارد البشرية. وفي مجال التعريف، فقد سبق الباحثين السالف ذكرهم (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 للمؤسسة. وفي مجال ممارسة التدقيق الاجتماعي (CARPENTIER, 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. كما أن هناك من يعتبر أنه (BOUSSAGUET & ANDRE, 2022, p 67) يمكن استخدام التدقيق الاجتماعي للتحقق من اتساق المعلومات الاجتماعية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مع مجموعة من المعايير والقواعد وذلك بغرض تقييم الأصول غير الملموسة المتمثلة في العنصر البشري بصفته عنصر معنوي.

من التعاريف السابقة، يتبين أن التدقيق الاجتماعي هو أحد فروع تدقيق المؤسسة يهتم ببعدها الاجتماعي. وهو نشاط موضوعي يمارسه مهنيون، يهدف إلى فحص وتقييم عمليات مختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية حتى يمكن جعلها تتماشى مع معايير أو قواعد معينة بهدف تحسين الإدارة من خلال تنفيذ الإجراءات المناسبة وأيضا عن طريق تقديم توصيات للقضاء على المشاكل المكتشفة وتطوير نقاط القوة. كما أنه ومن مجمل هذه التعاريف يمكن استخلاص أن طبيعة التدقيق الاجتماعي هي ملاحظة الحقائق المستنبطة من الواقع وأن هذا التدقيق يقوم على تقييم المخاطر وأنه يهتم بأنشطة التسيير والإدارة، كما يهتم بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة كما يهتم بعلاقات المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة في شقها الاجتماعي.

1.2 سياسة المشاركة:

عرفت المشاركة بأنها (DION & SOLASSE, 1968, pp531-532) نوع من أنواع الديمقراطية التي تمارس داخل المؤسسة، حيث احتراماً لما اتفقت عليه الأغلبية يعمل الجميع جاهدين على تحقيق الأهداف والغايات العليا للمؤسسة من خلال الاتفاق بين الإدارة العليا والعمال سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشأن تلك التي تضمن بقاء المؤسسة ونموها واستمرارها. وهناك من عرف المشاركة بأنها (FOURCADE , GALLECO , POLGE, & SAOUDI, 2010, p141) أعلى درجات التقدير التي يحوز عليها الأفراد داخل المؤسسة، ذلك أن الأمر يتعلق بالعمليات التي بواسطتها يتم إتاحة الفرصة للعمال من أجل المشاركة في عملية صنع القرار وذلك من خلال التعاون مع الإدارة العليا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وعن سياسة المشاركة فقد تم تعريفها بأنها (CHAPAS & HOLLANDTS, 2017, p41) السياسة التي بواسطتها يتم التشجيع على ربط علاقات ثقة بين العمال والإدارة وهذا من لأجل جعل العمال أكثر ولاء وأكثر اصرارا على الاندماج مع السياسة العامة للمؤسسة. وهناك من المختصين في إدارة الموارد البشرية من يذهب إلى اعتبار سياسة المشاركة (ROBERT, 2007, p2) عامل من عوامل تنافسية المؤسسة ذلك أنها تساعد في تحقيق المرونة في تنظيم العمل وفي ضبط علاقات العمال بالإدارة وفي إشراك العمال في العملية الإدارية. ولتحقيق ذلك تستعين الإدارات العليا بطرق متعددة منها المشاركة فتحمل المسؤولية اتجاه المخاطر واتخاذ القرارات اتجاهها خاصة عندما يتعلق الأمر بالمسائل الاجتماعية وكذلك تلك التي تمس مستقبل المؤسسة وما قد يترتب عليه من أضرار تمس العمال. وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤول الأساسي في وضع وتطبيق آليات المشاركة التي تتناسب ووضع المؤسسة وظروفها وكذلك تحقيق تناسق وانسجام مختلف طرق المشاركة المقترحة. هذه الأمور هي عامل من عوامل التي تؤكد فعالية سياسة المشاركة، وما يؤكد ذلك هو وجود مناخ اجتماعي مستقر يساعد في تحقيق نجاح باقي سياسات الموارد البشرية التي تنتهجها المؤسسة. ومن ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نمط موحد بممارسة المشاركة. فتطبيق سياسة المشاركة يختلف من بيئة اقتصادية إلى أخرى وهذا تحت تأثير البيئة العامة السائدة في مختلف البلدان والتي يميزها النظام السياسي والنموذج الاقتصادي المطبقين ونوعية القوانين والتشريعات وكذلك بعض الخصوصيات الاجتماعية. ويتم التعبير عن المشاركة بصيغ وأدوات وطرق مختلفة والتي من أهمها الاتصال الداخلي والتشاور والحوار الاجتماعي والاتفاق الجماعي والمشاركة ضمن هيئات الإدارة والتسيير والمشاركة في الأرباح. فيما يلي تفصيلها:

1.2.1 الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي (حجازي، 2000، ص19) بأنه إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. ويعرف بأنه نشاط (ALLEGRE & ANDEASSAN, 2008, pp127-128) يهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة خاصة في ظل التقلبات التي تشهدها بيئة المؤسسة والتي تستوجب أن تعتني المؤسسة بصورتها وبسمعتها وتحافظ عليها في مستوياتها العليا. بواسطة الاتصال الداخلي تقوم المؤسسة بتوفير مناخ يسمح بالعمل في ظروف يسودها الانسجام مما يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال. ومنه، فإن الهدف من الاتصال الداخلي هو ربط علاقة بين المؤسسة وعمالها تسودها الثقة. كما يعرف الاتصال (شاره، 2019، ص 88) بأنه تبادل الحقائق والأراء والأفكار بما يحقق وحدة المصلحة والهدف والجهد لمجموعة من الأفراد منظمة لتحقيق هدف محدد. والاتصال وفقا لهذا المفهوم لا يعني فقط الاتصالات بمعناها الضيق الذي يشير إلى وسائل اتصال مادية فحسب، وإنما يقصد بالاتصالات ذلك النظام الذي يتم من خلاله جميع التفاعلات الإنسانية في المنظمة والتي تهدف على تعميق مفاهيم العلاقات والصلات البشرية، وإلى تنمية وحدة الفكر والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات، وإلى ربط المنظمة بكل ما يحيط بها في بيئتها الخارجية. ويشمل الاتصال الداخلي (ADARY, 2015, p137) جميع ممارسات الاتصال التي تحدث داخل المؤسسة وتدخل ضمن إطار اجتماعي الهدف منها تلبية احتياجات الأطراف الداخلية من المعلومات انطلاقا من مبدأ مشروعية العمال في الحصول على المعلومات التي تخص توجه المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبذلك يسعى الاتصال الداخلي الى ربط علاقة مبنية على الثقة بين الإدارة والعمال وتقويتها. في مجال الاتصال، توجد تصنيفات عديدة للوسائل المستعملة فيه، منها وسائل الاتصال الصاعد ووسائل الاتصال النازل ومنها وسائل الاتصال التقليدية ووسائل الاتصال الحديثة. إلا التصنيف القائم على التقنيات المستعملة هو الأنسب. في هذا الأخير (DECAUDIN & IGALENS, 2017, p146) يمكن استعمال ثلاثة تقنيات أساسية في الاتصال وفي كل الحالات يتم استعمالهم معا. هذه التقنيات هي الاتصال التقليدي المباشر والاتصال الرقمي والاتصال المناسباتي. فالالاتصال التقليدي يشمل كلا من الاتصال الشفوي والذي يكون بواسطة عقد اجتماعات ولوحات الإعلانات وصناديق وسجلات الاقتراحات ومجلة المؤسسة. أما الاتصال الرقمي والذي يتم بواسطة الانترنت، فقد أصبح الوسيلة تضمن اتصالا تفاعليا يتيح للعمال فهم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات والالتزام بثقافة المؤسسة. يشمل هذا النوع من الاتصال كلا من المواقع الالكترونية والبريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة والمدونات وصفحات التواصل الاجتماعي واللقاءات المرئية عن بعد. أما عن الاتصال المناسباتي فهو الأسلوب الذي يقتضي تنظيم تظاهرات تجمع الإدارة بالعمال في مناسبات معينة يتم استغلالها من أجل جمع العمال معا لإعلامهم بمستجدات أو بقرارات أو بإجراءات عمل أو جديدة.

1.2.2 المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

وتكون هذه المشاركة بالعضوية في هيئات الإدارة والتسيير. وعادة ما يطلق على هذه المشاركة بالمشاركة العمالية في التسيير. ففي الكثير من الاقتصاديات خاصة تلك ذات الاقتصاد الموجه والذي تضبط ممارسته القوانين والتشريعات، تتاح للعمال فرضة المشاركة في الإدارة والتسيير. وتعتبر المشاركة هذه أحد الحقوق المكتسبة من جراء العمل والنضال النقابيين. وتأخذ عملية المشاركة وجهين، الأولى تكون على شكل حق الاطلاع على الممارسات التسييرية للإدارة عن طريق لجان المشاركة والثانية تكون عن طريق التمثيل في مجالس إدارة.

1.2.3 الحوار الاجتماعي:

على المستوى الكلي يعرف الحوار الاجتماعي بأنه (المنظمة الدولية للعمل، 2013، ص 5) مشاركة العمال وأصحاب العمل والحكومات في صنع القرار بشأن مسائل العمل ومكانه. وهو يشمل كافة أنواع التفاوض والتشاور وتبادل المعلومات فيما بين ممثلي هذه المجموعات بشأن المصالح المشتركة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية وسياسة العمل. أما على مستوى المؤسسة، فهو الحوار الاجتماعي بين أصحاب العمل أو ممثليهم وممثلي العمال بهدف إيجاد حلول لتحسين ظروف العمل في قطاع نشاط معين أو حتى على مستوى المؤسسة. وقد تم تعريف الحوار الاجتماعي بأنه (HAVARD, 2022, p 121) مجموع اللقاءات بين ممثلي العمال والإدارة من أجل مناقشة المسائل المرتبطة بالعمل والوظائف. ويشمل هذا الحوار تبادل المعلومات والتشاور وكذلك التفاوض. والتفاوض يشمل (شاره، 2016، ص52) على وجه الخصوص المفاوضة الجماعية سواء كانت بين أفراد وجماعات داخل المنشأة، وبين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال، وبين منظمات العمال والحكومات، ذلك الموقف التعبيري الحركي بين طرفين

أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء، وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه، ضمانا لاستقرار واستمرار العلاقات فيما بينها.

1.2.4 المشاركة المالية:

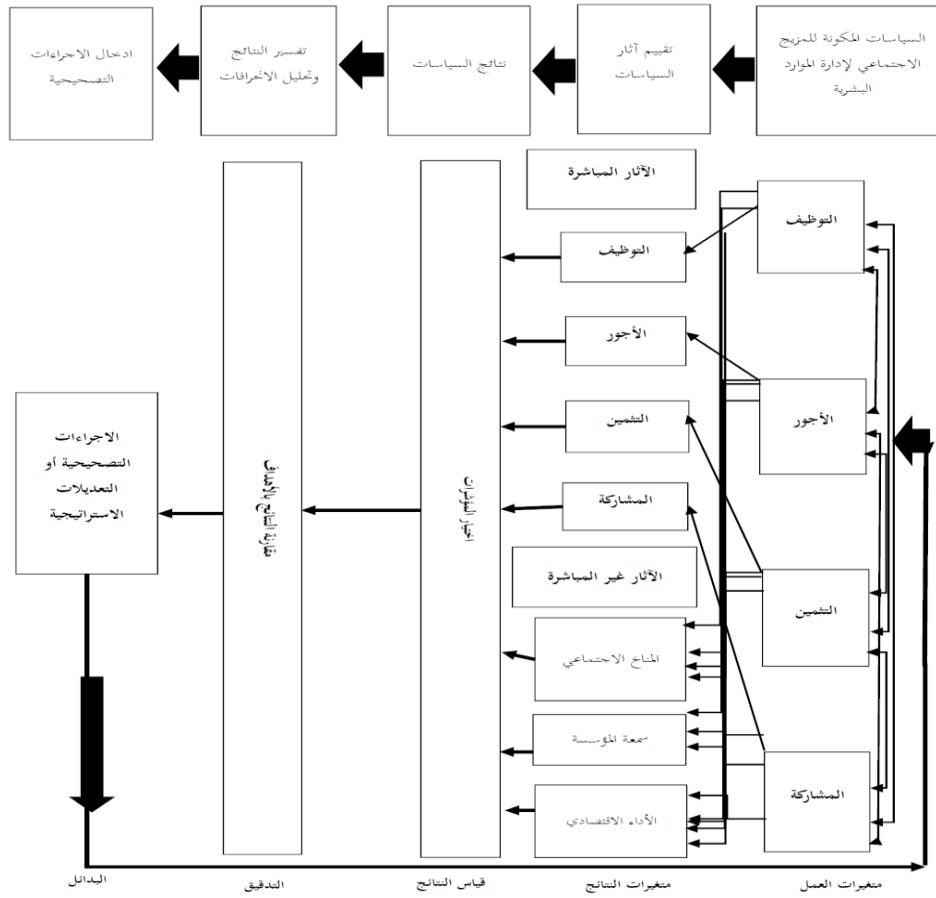
عموما تأخذ هذه المشاركة أشكال عدة منها الحق في امتلاك حصص أو أسهم في رأسمال ومنها ما يتيح للعمال الحق في الحصول على حصة من في الأرباح ومنها ما يسمى بالادخار المرتبط بالأجر. بالنسبة للامتلاك المباشر لأسهم في رأسمال المؤسسة، فيوجد شكلان وهما شراء أسهم ممتازة من طرف العمال وشراء أسهم المؤسسة ككل. يعتبر الحصول على حصص من الأرباح أحد أهم وسائل التحفيز التي تستعملها المنظمات، ذلك أنه يعتبر كأحد مكونات الجزء المتغير من الأجر كونه غير محدد مسبقا لا من حيث القيمة أو من حيث النسبة. فالحصول عليه مرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وقرارات جمعية المساهمين التي تحدد الكيفية التي توزع بها الأرباح السنوية وما هي حصة العمال فيها. أما بالنسبة للادخار المرتبط بالأجر، فقد أجازت الكثير من الدول تحويل حصصهم من الأرباح إلى أسهم، أي أنه بدلا من الحصول عليها نقدا، تقوم المؤسسة بادخارها لهم وذلك بأن تستعملها المؤسسة كنوع من أنواع التمويل الذاتي ويتحصل العمال سنويا على عوائد مالية ناتجة عن عملية الادخار.

1.3 التدقيق الاجتماعي وفق نهج المزيج الاجتماعي:

1.3.1 نهج المزيج الاجتماعي:

يرجع نموذج المزيج الاجتماعي إلى HENRI MAHE DE BOISLANDELLE والذي تعود بدايات تطويره سنة 1985 حيث أصدر الباحث كتابا بعنوان GESTION DES RESSOURCES 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 والأجور والمكافآت والتثمين والمشاركة. هذه المجالات سماها الباحث بسياسات الموارد البشرية. حسب (LOUP & BRAVO, 2014) p7) p7) يقترح MAHE DE BOISLANDELLE 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 وأيضا على أدائها العام. يمثل الشكل الموالي نموذج المزيج الاجتماعي الذي جاء به Mahé DE BOISLANDELLE:

الشكل 1 نموذج المزيج الاجتماعي



B. FABI, & D. GARAND, (1989) A propos de l'ouvrage d'Henri Mahé DE BOISLANDELLE «Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.», Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 2, numéro 1, p 102

1.3.2 التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي:

في عملية التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي (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 أيضا بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن فئة المتغيرات ذات الآثار المباشرة المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وهي التوظيف والمكافآت والتأمين 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. وتتم عملية التدقيق بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات يتم بواسطتها التعرف على الاختلالات الموجودة في مختلف سياسات الموارد البشرية. يتم تقييم (FOURCADE, SAOUDI, POLGE, GALLECO, 2010, p 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 بسمعته 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 والتأمين 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.

2 الدراسة التطبيقية:

في هذه الدراسة سوف يتم التدقيق في ممارسات الأجور المطبقة من طرف مجمع دراسات المنشآت المراقبة والمساعدة جايكا GEICA باستعمال نموذج المزيج الاجتماعي. قبل الخوض في تحليل ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وعرض نتائجها، وجب أولاً التعريف بالمجمع وعرض الجوانب المنهجية في اجراء الدراسة.

2.1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يختص مجمع الدراسات والرقابة والمساعدة في انجاز البنية التحتية "جايكا" GEICA في تقديم خدمات متعددة لقطاع الأشغال العمومية، هذا الأخير هو المختص متابعة تنفيذ مشاريع انجاز البنية التحتية للوطن. تم تأسيس المجمع بتاريخ 27 جوان 2016 وهذا في إطار اجراءات إعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تمتلكها الدولة حيث صدر قرار تأسيس المجمع من طرف مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 28 مارس 2015. يتكون المجمع من تسعة فروع اساسية، أربعة مختصة في دراسات الهندسة التقنية وخمسة على شكل مخابر الاشغال العمومية. تتمثل تلك المختصة في الدراسات الهندسية في شركة الدراسات والهندسة التقنية للجزائر العاصمة وشركة الدراسات التقنية لولاية سطيف وشركة الدراسات التقنية لولاية وهران وشركة الدراسات التقنية لولاية عنابة. فيما تتمثل مخابر الأشغال العمومية في المخبر المركزي للأشغال العمومية ومخبر الأشغال العمومية للشرق ومخبر الأشغال العمومية للغرب ومخبر الأشغال العمومية للجنوب ومخبر الدراسات البحرية. تختص الفروع المختصة في الدراسات التقنية في التصميم الهندسي لمشاريع انجاز الطرقات والسكة الحديدية ولمطارات وانجاز أعمال خرائطية وطبوغرافية والمناطق الصناعية والمناطق العمرانية والقيام بدراسات الهيدروليكية والهيدرولوجية دراسات الطرق ومختلف شبكات المناطق العمرانية الجديدة للسكن والصناعة ودراسة ومراقبة ومتابعة أشغال انجاز الطرقات والمطارات. أما مخابر الأشغال العمومية فتختص في الدراسات الجيولوجية والجيوتقنية وتحليل التربة والاختبارات الميكانيكية للطرق والمنشآت القاعدية واختبارات المواد خصيصا الاسمنت والخرسانة واختبارات المنتجات السوداء. أما مخبر الدراسات البحرية فيختص في الدراسات المخبرية للبنى التحتية البحرية كدراسات تطوير الموانئ تحديث المخطط العام البحري والمينائي الجزائري الدراسات الطبوغرافية، دراسات قياس الأعماق ودراسات الأثر البيئي للبنية التحتية البحرية والموانئ.

2.2 المنهجية وأدوات البحث المستعملة:

تم تحليل ومناقشة العناصر التي تشملها الدراسة التطبيقية على ضوء مجموعة من الأساليب والأدوات أهمها دراسة وثائق المؤسسة والمتمثلة في الاتفاقيات الجماعية للمجمع والاتفاقية الجماعية لقطاع النشاط وكذلك الاجراءات التنظيمية التي يستعين بها المجمع في حساب ودفع الأجور وجمع وتحليل البيانات الكمية المتحصل عليها والتي تخص الأجور. هذه البيانات هي تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية وتطور الكتلة الأجرية وحصة العمال في الأرباح. في عملية التحليل والمناقشة، تم مراعاة مستويات التدقيق الاجتماعي الثلاثة المتعارف عليها وهي تدقيق المطابقة وتدقيق الفعالية والتدقيق الاستراتيجي لسياسة الأجور. بواسطة تدقيق المطابقة تمت عملية تحليل ومناقشة الممارسات المطبقة على ضوء كلا من الاتفاقيات الجماعية واجراءات العمل المعمول بها داخليا. وبواسطة تدقيق الفعالية تمت عملية التحليل والمناقشة بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الكمية مست سياسة الأجور. هذه المؤشرات هي الأجر المتوسط والفوارق الأجرية والعشير والوسيط. أما بواسطة التدقيق الاستراتيجي: تمت عملية التحليل والمناقشة بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الكمية. هذه الأخيرة هي مقارنة تطور الكتلة الأجرية مع تطور مستويات النشاط المعبر عنها برقم الأعمال وانتاجية العمل وقياس ما تمثله الكتلة الأجرية بالنسبة لرقم الأعمال.

2.3 أساليب جمع البيانات

في اجراء الدراسة الميدانية، تم الاعتماد أداتين اساسيتين وهما دراسة وتحليل وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية

2.3.1 دراسة وتحليل وثائق ومستندات المؤسسة:

تتمثل الوثائق التي تم جمعها وتحليلها فيما يلي:

- الاتفاقية الجماعية لسنة 2018

- القانون الداخلي لسنة 2018

- تقارير النشاط لإدارة الموارد البشرية للسنوات 2018 و 2019 و 2020
- لوحات القيادة لإدارة الموارد البشرية للسنوات 2018 و 2019 و 2020
- تقارير التدقيق الداخلي للتسيير الخدمات الاجتماعية للسنوات 2018 و 2019 و 2020
- تقارير التدقيق الداخلي لأنشطة الاتصال الداخلي للسنوات 2018 و 2019 و 2020

2.3.2 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 هو مبين في هذه الدراسة.

الجدول 1 محاور المقابلة الشخصية وفق مسؤولية الأطراف اتجاه ممارسات المشاركة

منصب المسؤولية	محاور المقابلة الشخصية
الرؤساء المدراء العامون	- الاستراتيجية العامة للمؤسسة
	- استراتيجية الموارد البشرية
	- العلاقة مع الشركاء الاجتماعيين
المدراء المركزين للموارد البشرية	- استراتيجية الموارد البشرية
	- الاتصال الداخلي
	- ممارسات الاستقطاب
مسؤولي قسم التدقيق الداخلي	- ممارسات المشاركة
	- تسيير الخدمات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحثين

2.4 التحليل والمناقشة:

2.4.1 تحليل ومناقشة الممارسات المرتبطة بسياسة المشاركة المطبقة من طرف المجمع وفروعه:

يعتمد المجمع وفروعه على ممارسات تدخل كلها ضمن سياسة المشاركة. ويتم التطبيق بدرجات متفاوتة من ممارسة إلى أخرى مثل ما يبينه التفصيل أدناه:

1. بالنسبة للاتصال الداخلي:

- يعتبر الاتصال الداخلي ممارسة شبه غائبة على مستوى كلا من المجمع وفروعه وما يؤكد ذلك ما يلي:
- لا يتم الاتصال الداخلي وفق عملية منظمة وفقا لقواعد وإجراءات عمل رسمية. ما عدا شركة الدراسات التقنية لولاية سطيف التي تمتلك خلية مكلفة بالاتصال، فإنه يسجل غياب قسم أو مصلحة أو خلية مكلفة بالاتصال الداخلي على مستوى كلا من المجمع وكذلك باقي الفروع. كما أنه تفتقد لميزانية مخصصة فقط للاتصال.
- الاعتماد على الطرق التقليدية في الاتصال من خلال ممارسة الاتصال النازل والذي يخضع للتسلسل وفق الهيكل التنظيمي الهرمي حيث أن المعلومات التي يتم نشرها هي فقط تلك التي ترغب الإدارة العليا في إيصالها للعمال سواء على شكل تعليمات ولوائح تنظيمية أو إجراءات عمل جديدة أو على شكل أوامر تصدرها هذه الإدارة. وتتمثل لوحات الإعلانات الأداة المسيطرة على عملية الاتصال مع العمال.
- تكاد تخلو الفروع من مجلة المؤسسة. فالمجمع هو الوحيد الذي يمتلك هذه المجلة بعد أن كانت تمتلكها شركة الدراسات التقنية لولاية سطيف ثم بعد ذلك تخلت عليها. حتى بالنسبة لمجلة المجمع، فإنها لا تستعملها كوسيلة إبلاغ لفائدة العمال عن كل ما يخص حياة المؤسسة من قرارات

اقتصادية ونتائج اقتصادية والتغيرات في ظروف العمل والتغيرات في علاقات المؤسسة بمكونات بيئتها الخارجية. فالذي يطغى في هذه المجلة هي الجوانب التقنية والاقتصادية خاصة التعريف بالتكنولوجيات الجديدة في مجال الأنشطة التي تمارسها فروع المجمع وكذلك الاتفاقيات المبرمة مع الزبائن والمشاركة في التظاهرات الاقتصادية أو العملية سواء من طرف المجمع أو من طرف فروع.

- غياب الانتظام والديمومة والدقة في نقل المعلومات لفائدة العمال وتبادلها معهم. بالرغم من أن كل فروع وكذلك المجمع يمتلكون موقع إلكتروني، إلا أنه ما يعاب على هذه الأخيرة أنها عملية الاتصال فيها يغلب عليها الطابع المؤسسي حيث يتم فيها التعريف بأنشطة الفروع وأهم الإنجازات المحققة مع مختلف الزبائن ولا يوجد فيها ما يفيد العمال من معلومات. كما أن بعض المواقع الإلكترونية للفروع شبه فارغة ولا يوجد منها إلا العنوان حيث أنها غير مزودة بالمعلومات على غرار الموقع الإلكتروني لشركة الدراسات التقنية لولاية عنابة.
- تمتلك بعض الفروع صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي منها من هي غير رسمية أي أنها تدار بمبادرات طوعية من مجموعة من العمال يستعملونها كبديل عن الاتصال الرسمي الغائب من طرف الإدارات العليا ومنها من هي رسمية إلا أن المعلومات التي تحتويها غير محينة والسبب في ذلك غير جهة رسمية تشرف على إدارتها وهذا بالنظر إلى غياب من يتكفل رسمياً بنشاط الاتصال على مستوى كل الفروع وخير دليل على ذلك الصفحة الرسمية للمجمع التي تم التوقف عن تحديثها منذ شهر ديسمبر 2020.
- ما عدا شركة الدراسات التقنية لولاية سطيف التي تنظم على فترات غير منتظمة وبمناسبات خاصة تجمعات لفائدة العمال، ينعلم الاتصال المناسب على مستوى كل الفروع وكذلك على مستوى المجمع
- بالرغم من ربط كل الفروع بشبكة الانترنت intranet وامتلاكهم لبرامج مخصصة إلا أن الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني باستعمال هذه الشبكة يبقى دائما محصورا في تبادل المعلومات المرتبطة بالعمل في إطار ضمان سيورة الأقسام وممارسة الأنشطة. إذ أنه من الممكن استغلال هذه الشبكة الاستغلال الأمثل واستعمالها في ارسال رسائل الكترونية بصفة دورية ومنتظمة لإيصال معلومات تفيد عامل أو تفيد المؤسسة، وتكون الفروع بذلك قد عملت على تنويع وسائل الاتصال والتخلي التدريجي عن الاتصال التقليدي.

2. بالنسبة للمشاركة العمالية:

- يخضع المجمع وفروعه إلى الالتزام بالجوانب القانونية التي تنظم العملية. هذه الجوانب تحتويها تشريعات العمل السائدة في الجزائر:
- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والمرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 11 أبريل سنة 1994
 - القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-30 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والأمر رقم 96-12 المؤرخ في 10 جوان 1990
 - تم عملية المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى فروع المجمع بواسطة ما يسمى بالتمثيل العمالي عن طريق لجان المشاركة. هذه الأخيرة التي يشكلها يتم انتخابهم وفق ما نصت عليه المواد 91 و 94 و 95، فإن لكل الفروع:
 - مندوبي عمال منتخبين يشكلون لجنة المشاركة وفق ما تنص عليه المادة 91 من القانون 90-11 والمادة 41 من القانون 90-14 التي تقضي بأنه يتعين على الهيكل النقابي انتخاب المندوبين النقابيين المكلفين بتمثيله لدى المستخدم في لجنة المشاركة
 - تمارس لجان المشاركة للفروع صلاحيتها وفق ما حددته المادة 94 من القانون 90-11 حيث تتواصل مع المديريات العامة للفروع حول الحصول على معلومات فصلية تخص الإنتاج والمبيعات ووضعية الموارد البشرية ووضعية المناخ الاجتماعي الممثل في نسبة التغيب وحوادث العمل والأمراض المهنية وتطبيق النظام الداخلي والمسائل المرتبطة بالوقاية الصحية والأمن والضمان الاجتماعي. وإبداء الرأي المخططات السنوية وظروف العمل وبرامج التدريب والوضعية المالية للفروع من خلال الاطلاع على القوائم المالية وما تحتويه من جداول وملاحق. كما أن لجنة التسيير تتلقى شهريا حصصها المالية التي تدخل ضمن متطلبات تسيير الخدمات الاجتماعية.
 - تمتلك لجان المشاركة للفروع من يمثلها في مجالس الإدارة وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 95 من القانون 90-11

3. بالنسبة للحوار الاجتماعي:

هذا الحوار تكفله نفس القوانين التالية:

- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
- القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-30 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والأمر رقم 96-12 المؤرخ في 10 يونيو 1990
- إن الحوار الاجتماعي في فروع مجمع جايكا جيد حيث أن العمال يتمتعون بجميع الحقوق الأساسية التيضمنتها القوانين وعلى رأسها الحق ممارسة الحق النقابي والحق في التفاوض الجماعي والحق في المشاركة في الهيئة المستخدمة عن طريق لجنة المشاركة والحق في المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها. ويتم الحوار الاجتماعي على مستوى فروع المجمع بواسطة التمثيل النقابي:
- تمتلك كل الفروع لممثلين نقابيين تابعين لنقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين
- يمارس هؤلاء الممثلون حقهم النقابي وفق ما جاء به مواد 38 و39 و40 و41 من القانون 90-14 حيث يمارسون جميع الصلاحيات التي أعطتهم إياها المادة 38 وهي المشاركة في مفاوضات الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية، داخل المؤسسة المستخدمة والمشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب وحقهم في التواصل مع العمال بالطرق التي حددها القانون خصوصا عن طريق التعليق في أماكن مخصصة لهم وجمع الاشتراكات النقابية في أماكن العمل

4. بالنسبة لمشاركة المالية:

عموما تأخذ المشاركة المالية للعمال على مستوى فروع المجمع شكلين اثنين وهما حصول عمال الفروع التي تحقق نتائج إيجابية على حصص من الأرباح والمساهمة في تمويل صندوق الخدمات الاجتماعية. أما الاشكال الأخرى المنتشرة في الدول المتقدمة فلا يوجد ما يتيحها ويسمح بها من قوانين وتشريعات في الجزائر مثل الحق في امتلاك حصص أو أسهم في رأسمال أو الادخار المرتبط بالأجر. إن الحصول على حصص من الأرباح حق ضمنه المشرع الجزائري للعمال وذلك في المادة 722 من القانون التجاري الجزائري التي تنص على أن الأرباح القابلة للتوزيع تكون مكونة من ربح السنة المالية بزيادة الأرباح المنقولة ولكن بعد أن تطرح منها الأرباح الآيلة للعمال وخسائر السنوات السابقة. كما أن المساهمة في تمويل الخدمات الاجتماعية حق ضمنه قانون العمل في مادته 94 والتي من بين ما نصت عليه هو تلقي لجنة المساهمة شهريا على حصصها المالية التي تدخل ضمن متطلبات تسير الخدمات الاجتماعية. هذه المساهمة المالية حددها المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 94/186 الصادر في 06/07/1994 المتمم للمرسوم 82/179 ب 02 % من الكتلة الأجرية.

2.4.2 تحليل ومناقشة الآثار المباشرة لسياسة المشاركة:

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

1. الاتصال الداخلي:

كان من المفروض أن يتم تقييم الآثار المباشرة للاتصال الداخلي بالاعتماد على جملة من المؤشرات منها عدد الاجتماعات السنوية مع العمال وعدد الساعات التي قضتها المؤسسة في اجتماعاتها مع العمال وعدد الساعات التي خصصتها المؤسسة في استقبال وادماج العمال الجدد، إلا أن درجة الضعف العالية التي تميز ممارسات الاتصال الداخلي على مستوى جميع فروع المجمع جعل من غير الممكن حساب أي مؤشر والحكم على فعالية الاتصال الداخلي.

2. المشاركة في اتخاذ القرار:

تدقيق سياسة المشاركة لمجمع جايكا وفق نهج المزيج الاجتماعي (ص ص : 51-70)

تم التركيز على أربعة مؤشرات في غاية الأهمية لقياس جودة العلاقة بين الإدارات العليا للفروع ولجان المشاركة وهي عدد الاجتماعات السنوية التي عقدتها لجنة المشاركة مع الإدارة وعدد طلبات المقدمة ونسبة الاستجابة لطلبات لجان المشاركة. وهو ما يحتويه الجدول أدناه:

الجدول 2: مؤشرات قياس المشاركة العمالية

البيان	LEM	SETOR	SAETI	SETS	LCTP	LTPSUD	متوسط الج م
سنة 2018							
عدد الاجتماعات السنوية مع لجنة المشاركة	4	6	6	6	8	6	6
عدد الطلبات المقدمة من طرف لجنة المشاركة	7	0	8	2	1	5	4
عدد الطلبات المحققة لفائدة لجنة المشاركة	1	0	4	2	1	4	2
متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة	14%	0%	50%	100%	100%	80%	52%
سنة 2019							
عدد الاجتماعات السنوية مع لجنة المشاركة	4	6	4	6	7	6	6
عدد الطلبات المقدمة من طرف لجنة المشاركة	7	0	7	2	3	5	4
عدد الطلبات المحققة لفائدة لجنة المشاركة	3	0	2	2	2	4	2
متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة	43%	0%	29%	100%	67%	80%	54%
سنة 2020							
عدد الاجتماعات السنوية مع لجنة المشاركة	3	6	4	6	7	5	5
عدد الطلبات المقدمة من طرف لجنة المشاركة	7	0	7	0	3	5	4
عدد الطلبات المحققة لفائدة لجنة المشاركة	0	0	3	0	2	3	2
متوسط الاستجابة إلى طلبات لجنة المشاركة	0%	0%	43%	0%	67%	60%	43%

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات فروع المجمع

تبين المؤشرات أعلاه أن المشاركة العمالية في اتخاذ القرار عن طريق حق الاطلاع على الممارسات التسييرية للإدارة بواسطة لجان المشاركة مفعلة بشكل جيد. وما يدل على ذلك هو عدد الاجتماعات التي تعقده الادارة مع لجان المشاركة الذي لا يقل عن 3 في بعض الفروع مثل فرع LEM سنة 2018 ويصل إلى 8 في فروع أخرى مثل LCTP سنة 2018. إن عدد الاجتماعات هذا بالإضافة إلى أنه يتمشى مع ما ينص عليه قانون العمل الذي حدده باجتماع كل ثلاثة أشهر، أي أربعة اجتماعات سنوية، فهو أيضا يدل على أن لجان المشاركة تسعى جاهدة من أجل أن تكون طرفا فاعلا في العملية الإدارية وإعطاء رأيها في ما تقدم عليه الإدارة والتأثير على قراراتها بواسطة ما تقدمه من طلبات واقتراحات والتي تتراوح بين 3 و 7 طلبات حسب الفروع واستجابة الإدارة العليا لها، حيث تتراوح نسبة الاستجابة بين 14% لدى فرع LEM سنة 2018 و 100% لدى فرع SETS و LCTP سنة 2018 ولدى فرع SETS سنة 2019 مع نسبة استجابة متوسطة تقدر ب 52% سنة 2018 و 54% سنة 2019 و 43% سنة 2020. أما عن انخفاض الأرقام سنة 2020، فالسبب يعود إلى الأزمة الصحية التي رافقت جائحة كوفيد-19 حيث تقلصت أنشطة الفروع وتقلصت معها اللقاءات الدورية بالرغم من محاولة بعض الفروع الإبقاء على سير نشاطها بشكل عادي مثل LEM و SAETI و LCTP و LTPSUD.

هذه الأرقام تدل على أن هناك مجهودات تبذل من طرف كلا من المؤسسة وشركاءها الاجتماعيين من أجل تحقيق التوافق وتقريب وجهات النظر بين مصالح كلا من المؤسسة وعمالها، مما يعود على طرفين بفوائد كبيرة منها زيادة مستويات الرضا العمال وتحفيزهم على العمل بجهد وعلى المثابرة. كل هذا يزيد من مستوى الثقة بين العمال والمؤسسة.

تدقيق سياسة المشاركة لمجمع جايكا وفق نهج المزيج الاجتماعي (ص ص : 51-70)

3. **الحوار الاجتماعي:** في تدقيق الفعالية لجودة الحوار الاجتماعي مع النقابة تم التركيز على خمسة مؤشرات وهي عدد اللقاءات التشاورية السنوية التي عقدتها الإدارة مع الممثلين النقابيين وعدد الانشغالات المقدمة للإدارة وعدد الانشغالات التي راعتها الإدارة ونسبة الاستجابة للانشغالات النقابية. هذه المؤشرات يحتويها الجدول الموالي:

الجدول 3: مؤشرات قياس جودة الحوار الاجتماعي مع النقابة

البيان	LEM	SETOR	SAETI	SETS	LCTP	LTPSUD	متوسط المجمع
سنة 2018							
عدد الاجتماعات مع أعضاء النقابة	6	0	6	6	10	7	6
عدد الطلبات المقدمة من طرف النقابة	7	0	6	3	3	4	4
عدد الطلبات المحققة لفائدة النقابة	1	0	3	2	1	2	2
متوسط الاستجابة إلى انشغالات النقابة	14%	0%	50%	67%	33%	50%	39%
سنة 2019							
عدد الاجتماعات مع أعضاء النقابة	0	0	0	0	0	0	-
عدد الطلبات المقدمة من طرف النقابة	0	0	0	0	0	0	-
عدد الطلبات المحققة لفائدة النقابة	0	0	0	0	0	0	-
سنة 2020							
عدد الاجتماعات مع أعضاء النقابة	0	0	0	0	0	0	-
عدد الطلبات المقدمة من طرف النقابة	0	0	0	0	0	0	-
عدد الطلبات المحققة لفائدة النقابة	0	0	0	0	0	0	-

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات فروع المجمع

يتمثل الحوار الاجتماعي بين إدارات الفروع والممثلين النقابيين في المفاوضة الجماعية حيث تم التفاوض على الاتفاقية الجماعية سنة 2018 وتم التوصل إلى الاتفاق خلال هذه السنة وشمل الاتفاق مجموعة من البنود أهمها التصنيف المهني ومقاييس العمل بما فيها ساعات العمل وتوزيعها والأجور الأساسية الدنيا المطابقة والتعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل بما فيها والمكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل ومدة العمل وإجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل والحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب وممارسة الحق النقابي وأخيرا مدة الاتفاقية وكيفيات تمديدتها أو مراجعتها أو نقض. خلال فترة التفاوض سنة 2018، تعددت اللقاءات وتعددت مطالب النقابة حيث كان أقل عدد للقاءات 6 وكان ذلك على مستوى LEM و SAETI و SETS ووصل حتى 10 وكان ذلك على مستوى LCTP. كما أن عدد الأشياء التي طلبتها النقابة كحقوق للعمال تراوح بين 3 على مستوى LCTP و SETS و 7 على مستوى LEM، فإن نسبة الاستجابة المتوسطة لطلبات النقابة وصلت إلى 39% مع تسجيل أضعف نسبة استجابة على مستوى فرع وهران ب 0% وأعلى نسبة على مستوى فرع سطيف SETS. وبما أن الاتفاق تم سنة 2018 وأن مدة سريانها هو خمسة سنوات، وبما أنه لم تحدث مستجدات استدعت نقضها من أحد الطرفين، فإن اللقاءات مع النقابة انقطعت خلال سنتي 2019 و 2020. كما أن جائحة كورونا ساهمت في توقف اللقاءات بين الطرفين.

4. **المشاركة المالية:** يتم قياس جودة المشاركة المالية بواسطة مؤشرين وهما المساهمة المالية للفروع في صندوق الخدمات الاجتماعية والحصص من الأرباح المدفوعة للعمال. هذين الأخيرين يحتويهما الجدول الموالي:

الجدول 4: مؤشرات قياس المشاركة المالية

الأرباح الموزعة على العمال 2020-2018	LEM	SETOR	SAETI	SETS	LCTP	LTPSUD	متوسط الخ مع
حصص العمال من الأرباح 2018 (بلايين دج)	1,68	1,10	3,40	3,90	8,97	-	3,18
حصص العمال من الأرباح 2019 (بلايين دج)	-	1,70	0,60	0,43	1,23	-	0,66
حصص العمال من الأرباح 2020 (بلايين دج)	3,40	2,00	5,10	4,10	4,00	-	3,10
المساهمة في صندوق الخدمات الاجتماعية 2020-2018	LEM	SETOR	SAETI	SETS	LCTP	LTPSUD	متوسط الخ مع
المساهمة في لجنة الخدمات الاجتماعية 2018 (بلايين دج)	4,00	3,50	1,50	3,90	0,90	-	2,30
المساهمة في لجنة الخدمات الاجتماعية 2019 (بلايين دج)	4,00	4,50	1,70	4,20	0,12	-	2,42
المساهمة في لجنة الخدمات الاجتماعية 2020 (بلايين دج)	3,00	4,20	1,70	4,10	0,40	-	2,23

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات فروع المجمع

بالنسبة للمساهمة في تمويل الخدمات الاجتماعية، فهو حق كفله التشريع الجزائري وهذا بنص المادة 94 من القانون 90-11 والتي سبق شرحها وتفصيلها ونص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 186/94 الصادر في 1994/07/06 المتمم للمرسوم 179/82 والتي أكدت على تخصيص نسبة 02 % لإنجاز الأعمال المقررة في الخدمات الاجتماعية. بالنسبة لهذه المساهمات، فإن لجان الخدمات الاجتماعية التابعة للجان المشاركة للفروع تستعملها في تمويل الكثير من الأنشطة أهمها المساعدات الاجتماعية للعمال والرعاية الصحية والنشاطات الرياضية والثقافية وجولات ومراكز الإستجمام ومراكز الإصطياف ومراكز الإستراحة العائلية.

بالنسبة للاستفادة من حصص من الأرباح، فهو من أحد أهم أساليب المشاركة الذي تمتاز به فروع مجمع جايبكا وهذا بالنظر إلى قدرتها على تحقيق نتائج مالية جيدة. وتتراوح حصص الأرباح الموزعة من فرع لآخر حسب النتائج المحققة، إذ نجد أن فرع LCTP هو من يمنح عماله أرباحا أكبر حيث أنه منح لعماله مبلغ 8,97 مليون دج سنة 2018 ويليه فرع LEM ب 1,68 مليون دج. ما يلاحظ عن سنتي 2019 و 2020 هو تدهور المبالغ الموزعة على العمال وهذا نظرا لضعف قدرة الفروع على تحقيق أرباح معتبرة، هذه الملاحظة تخص دائما فرعي LCTP و LEM. أما باقي الفروع وهي SETOR و SAETI و SETS، فنتائجها المالية بقيت مستقرة واستقرت معها حصص العمال من الأرباح.

2.4.3 تحليل ومناقشة أثر سياسات المشاركة 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:

في هذا النوع من التدقيق يتم مناقشة مدى مساهمة سياسة الأجور للمجمع في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال قياس أثر سياسة الأجور على الأداء الاقتصادي وعلى المناخ الاجتماعي. في تحليل الأثر الاقتصادي للأجور، يتم ربط العلاقة بين الكتلة أجرية وكلا من رقم الأعمال والقيمة المضافة الاقتصادية. أما في فيما يخص المناخ الاجتماعي، فيتم قياس أثر الأجور على دوران العمال وعلى التغيب. بواسطة هذا التحليل يمكن الحكم على النتائج غير المباشرة للأجور على مستوى مجمع جايبكا وفقا لنهج المزيج الاجتماعي.

1. أثر سياسة المشاركة على صورة وسمعة فروع المجمع:

5. قياس سمعة المؤسسة:

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

الجدول 4 مؤشرات قياس سمعة المؤسسة

الجم مع	LTPSUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	LEM	
-62%	2%	-13%	3%	1%	28%	-17%	نسبة تطور رقم الأعمال 19/18
-21%	-7%	-38%	-3%	-22%	-28%	-33%	نسبة تطور رقم الأعمال 20/19

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

بالنظر إلى ما مر به العالم من جراء انتشار جائحة كورونا والانكماش الذي عرفته كل الاقتصاديات العالمية، فإنه لا يمكن الحكم على النتائج التي حققتها الفروع خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2019 و2020. لقد شهد النشاط كل الفروع توقفا امتد حتى بداية سنة 2021. وبالتالي، كل الأرقام المعلن عليها خلال فترة الجائحة لا تعكس الواقع ولا تعطي صورة جيدة عن السمعة التي تتمتع بها جميع الفروع.

2. أثر سياسة المشاركة على الأداء الاقتصادي:

يحتوي الجدول الموالي على أهم المؤشرات المستعملة في قياس العلاقة بين الأجور والأداء الاقتصادي للمجمع:

الجدول 5: المؤشرات الاقتصادية للمجمع وفروعه وعلاقتها بالموارد البشرية

متوسط الجم مع	LTP SUD	LCTP	SETS	SAETI	SETOR	LEM	المؤشرات
سنة 2018							
2,57	2,28	2,01	3,38	2,70	1,86	3,23	رقم الاعمال /عدد العمال
1,18	1,07	1,02	1,63	1,21	0,83	1,30	كتلة الاجرية /عدد العمال
0,53	0,47	0,51	0,59	0,58	0,58	0,47	كتلة الاجرية / قيمة المضافة
0,10	0,13	0,13	0,04	0,11	0,03	0,17	نتيجة /رقم الاعمال
0,46	0,47	0,51	0,48	0,43	0,45	0,40	كتلة الاجرية /رقم الاعمال
سنة 2019							
2,59	2,33	1,74	3,18	2,80	2,26	3,23	رقم الاعمال /عدد العمال
1,18	1,10	0,93	1,57	0,94	1,04	1,48	كتلة الاجرية /عدد العمال
0,57	0,60	0,54	0,57	0,47	0,59	0,66	كتلة الاجرية / قيمة المضافة
0,07	0,13	0,10	0,04	0,11	0,03	0,00	نتيجة /رقم الاعمال
0,47	0,47	0,54	0,49	0,35	0,46	0,54	كتلة الاجرية /رقم الاعمال
سنة 2020							
1,82	2,17	1,09	1,86	2,26	1,62	1,93	رقم الاعمال /عدد العمال
0,97	1,13	0,69	0,62	1,11	0,96	1,31	كتلة الاجرية /عدد العمال
0,57	0,64	0,42	0,24	0,49	0,77	0,84	كتلة الاجرية / قيمة المضافة
0,08	0,13	0,05	0,04	0,12	0,05	0,09	نتيجة /رقم الاعمال
0,57	0,52	0,64	0,48	0,49	0,64	0,68	كتلة الاجرية /رقم الاعمال

تدقيق سياسة المشاركة لمجمع جايكا وفق نهج المزيج الاجتماعي (ص ص : 51-70)

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات فروع المجمع

يبين الجدول السابق ما يلي:

- يتبين أن كل عامل يساهم في خلق ما يلي يقل عن 2 مليون دج من رقم الأعمال وهو رقم جد معتبر ويعكس الإنتاجية العالية للأفراد خاصة منهم المهندسين المكلفين بالمشاريع المسندة لهم
- تعتبر الكتلة الأجرية نسبة إلى القيمة المضافة مقبولة حيث تتراوح النسبة بين 0,47% و 0,58% سنة 2018 وبين 0,47% و 0,66% سنة 2019 وبين 0,42% و 0,84% سنة 2020. ويمكن ارجاع سبب تدهور هذه النسبة سنة 2020 إلى التدهور العام لمستوى نشاط بعض الفروع بسبب أزمة الكوفيد 19.
- بالمقارنة مع رقم الاعمال، هناك ثلاثة فروع تعتبر كتلة أجورهم عالية سنة 2020. هؤلاء الفروع هم LEM أين امتصت الكتلة أجرية ما يقارب 70% من رقم أعمال فرع LEM سنة 2020 وفرع SETOR أين بلغت الكتلة الأجرية بالمقارنة مع رقم الأعمال 64% وفرع LCTP الذي حقق نفس النسبة. بالمقارنة مع سنتي 2018 و 2019، فإن هذه الفروع الثلاثة تعتبر النسب التي حققتها عادية ومقبولة وتشابهه مع الفروع الأخرى التي تتراوح نسبها بين 49% و 52% مع متوسط على مستوى المجمع يقدر ب 57%.
- بالرغم من وزن الكتلة الأجرية وأهميتها، إلا أن ذلك لم يمنع المجمع من تحقيق نتائج إيجابية. فالمردودية الاقتصادية المعبر عنها بالعلاقة بين الأرباح ورقم الأعمال مقبولة إلى ابعاد الحدود بالنسبة للفروع التي تزيد هذه النسبة عن 10% مثل وتعتبر متدنية بالنسبة للفروع التي تقل فيها الأرباح نسبة إلى رقم الأعمال عن هذه النسبة. أما عن تدهور المرردودية الاقتصادية سنة 2019 و 2020 فتعود إلى الوضعية الوبائية من جراء انتشار فيروس كوفيد-19 وما خلفه من انعكاسات مست كل القطاعات على المستوى العالمي وليس فقط الجزائر.

3. أثر سياسة المشاركة على المناخ الاجتماعي:

يقاس المناخ الاجتماعي بواسطة مجموعة من المؤشرات وهي معدل دوران العمل ونسبة التغيب وعدد الإضرابات السنوية. في هذا المجال حققت

المؤسسة ما يلي:

الجدول 6: مؤشرات قياس المناخ الاجتماعي

المؤشرات	LEM	SETOR	SAETI	SETS	LCTP	LTP SUD	متوسط الخ مع
سنة 2018							
معدل دوران العمل	8%	5%	8%	16%	12%	6%	9%
نسبة التغيب	2%	1%	2%	1%	1%	0%	1%
عدد أيام الإضراب سنويا	0	0	0	0	0	0	-
سنة 2019							
معدل دوران العمل	6%	3%	11%	16%	15%	9%	10%
نسبة التغيب	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%
عدد أيام الإضراب سنويا	0	0	0	0	0	0	0%
سنة 2020							
معدل دوران العمل	8%	5%	9%	16%	11%	5%	9%
نسبة التغيب	0%	0%	2%	3%	2%	2%	2%
عدد أيام الإضراب سنويا	0	0	0	0	0	0	-

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات فروع المجمع

كل المؤشرات التي يحتويها الجدول أعلاه تبين المناخ الاجتماعي الجيد للفروع المدروسة:

- في السنوات محل الدراسة وصل معدل دوران العمل في المتوسط إلى حدود 9% وهي نسبة جد مقبولة مع تسجيل أعلى لدى SETS وأضعف نسبة لدى SETOR. بالنسبة لفرع سطيف SETS، فهذه النسبة لديها ما يفسرها ذلك أنه نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، تلجأ المؤسسة إلى توظيف يد عاملة مؤقتة تقوم بتسريحها بعد انتهاء أشغال المشاريع التي وظفتها من أجلها، لذلك يكون معدل دوران العمل أحيانا متوسط. أما باقي المؤشرات فهي جيدة وتعكس وتؤكد مدى الاستقرار الذي يتميز بها المناخ الاجتماعي.
- كذلك الحال بالنسبة للتغيب التي تكاد تكون منعدمة بالنسبة لكل الفروع محل الدراسة
- لا وجود للإضرابات على مستوى كل الفروع

3 الخاتمة:

4.1 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- (1) هناك ضعف في تطبيق الممارسات التي تدخل ضمن الاتصال الداخلي حيث أن التركيز لا يزال على وسائل الاتصال التقليدي باستعمال الاتصال النازل بواسطة لوحات الإعلانات مع عدم استغلال الوسائل الاصال التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة خاصة البريد الالكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي
- (2) تحت قوة قوانين وتشريعات العمل التي تفرض على المؤسسات اشراك العمال في اتخاذ القرار، فإن هذا النوع من المشاركة العمالية مفعّل بشكل جيد من خلال وجود لجان للمشاركة تتواصل وتتفاعل بشكل مقبول مع إدارات الفروع المدروسة
- (3) إن جودة الحوار الاجتماعي أيضا ملموسة في هذه الفروع من خلال وجود تواصل بين الفروع والممثلين النقابيين للعمال ومن خلال الاستجابة المقبولة لطلباتهم. ويعود جودة الحوار هذا أيضا إلى وجود قوانين وتشريعات تنظم وتؤطر العمل النقابي في الجزائر
- (4) تشارك الفروع التي لديها القدرة على تحقيق الأرباح عمالها فيها وذلك بمنحهم حصصا منها

4.2 صحة فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية العامة وكذلك الفرضيات الفرعية التي انطلقت منهم الدراسة كلها صحيحة، وما يؤكد صحتها النتائج المتحصل عليهم من خلال تحليل الآثار غير المباشرة لسياسة المشاركة:

- الاستقرار الذي يميز المناخ الاجتماعي للفروع بمعدل دوران العمل في حدود 9% ونسبة تغيب تساوي 1% وصفر اضرابات عمالية
- سمعة الفروع أين رقم الأعمال لتأثر بفعل جائحة كورونا والتي أثرت ليس فقط على أنشطة الفروع بل على كبريات الشركات العالمية مهما كانت طبيعة نشاطها
- الأداء الاقتصادي المقبول بمردودية اقتصادية وصلت إلى 14%

4.3 مقترحات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- (1) الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي واعتباره نشاطا استراتيجيا. ولكي يثبت مشروعية ويبرهن على مدى تأثيره على جودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وجب أولا انشاء خلية مكلفة بهذا النشاط. وليكي يمكن الحكم على فعاليته يتطلب منه تقديم إحصائيات ومعطيات تساعد في الحكم.
- (2) الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة للاتصال واستعمال الوسائط الالكترونية المتاحة وتفعيل النشرات الإخبارية الالكترونية ومتابعة مقرئيتها من طرف العمال بواسطة مجموعة من المؤشرات أهمها حساب متوسط تفاعل العمال مع الرسائل: عدد الرسائل التي تم قراءتها / عدد الرسائل التي يرسلها المكلفون بالاتصال الداخلي إلى كل العمال.

- (3) وضع لوحدة قيادة خاصة بإدارة الموارد البشرية تحتوي على كل المؤشرات التي تسمح بقياس فعالية وفاعلية إدارة الموارد البشرية وتحليلها واتخاذ الإجراءات التي تسمح بالمحافظة على مناخ اجتماعي جيد وتتفادى به كل المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية والتحكم فيها.
- (4) وضع مؤشر لقياس مستوى رضا العمال من خلال اجراء استقصاءات دورية تتعرف من خلالها الفروع على تطلعات أفرادها وتعمل على تحويلها إلى أعلى مستويات الاشباع.
- (5) ترك باب الحوار مع الشركاء الاجتماعيين دائما مفتوحا أمامهم تفاديا لظهور الصراعات العمالية التي يصعب التحكم فيها عند نشوبها وتفاقمها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. المنظمة الدولية للعمل. (2013). الدورة 102 لمؤتمر العمل الدولي، التقرير السادس: الحوار الاجتماعي والمناقشة المتكررة بموجب إعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة. مكتب العمل الدولي، جنيف، سويسرا.
2. مجدي عبد الله شراره. (2016). *المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل: المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (العمال-أصحاب الأعمال)*. (نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت، المحرر) مصر.
3. مجدي عبد الله شراره. (2019). *الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. (نشر من قبل مؤسسة فريدريش إيبيرت، المحرر) مصر.
4. مصطفى حجازي. (2000). *الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة*. (المؤسسة الجامعية للنشر، المحرر) بيروت، لبنان.

المراجع باللغة الأجنبية:

5. ADARY, A. (2015). *Communicator : toutes les clés de la communication*. (7. é. Editions Dunod, Éd.) Paris, France.
6. ALLEGRE, C., & ANDEASSAN, A. (2008). *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*. (1. é. Edition DE BOECK, Éd.) Bruxelles, Belgique.
7. BOUSSAGUET, S., & ANDRE, C., (2022), *Regards croisés sur l'intérêt d'un audit social de pré-acquisition en PME*, Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations, Janvier – Février – Mars – Avril 2022, Numéro 2, pages 66-85
8. CARPENTIER, S., BACHELARD, O., & JEAN, M. (2010). *audit social et qualité de vie au travail*. *Revue Management Prospective*, 38(8), 52 à 57.
9. CHAPAS, B., & HOLLANDTS, X. (2017). *la participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement*. *revue Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 3(N° 129), p 59- 68.
10. COMBEMALE, M. & IGALENS, J., (2005). *L'audit social, Collection Que sais-je ?* Paris, France.
11. DE BOISLANDELLE, H., & ESTEVE, J.-M. (2015). *Conduire une transmission en PME* (éd. EMS Editions). Paris France.
12. DECAUDIN, J.-M., & IGALENS, J. (2017). *la communication interne : Stratégies et techniques*. (E. Dunod, Éd.) Paris, France.
13. DION, G., & SOLASSE, B. (1968). *la participation et l'entreprise*. *revue relations industrielles, Département des relations industrielles de l'Université Laval*, 23(4), p. 528-552.
14. FABI, B. & GARAND, D. (1989). *A propos de l'ouvrage d'Henri Mahé DE BOISLANDELLE «Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.»*, *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 2, numéro 1, p 99 - 108
15. FOURCADE, C., GALLECO, V., POLGE, m., & SAOUDI. (2010). *De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines*. Le cas des entreprises artisanales. (C.-l.-R. Editions EMS, Éd.) *Revue Management & Avenir*(n° 40), p 141-157
16. GAO, S. & ZHANG, J. (2006), *Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability*, n° 12/6, pages 722 à 740
17. GUERRERO, S. (2008). *Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*. Paris, France: Dunod.
18. Havard, C., (2022), *Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : cadre d'analyse et étude de cas*, Association de Gestion des Ressources Humaines | Revue @GRH », 2022/2 N° 43, pages 117 à 141
19. IGALENS, J., & PERRETI, J. (2016). *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*. (E. Eyrolles, Éd.) Paris, France.
20. IGALENS, J. & PERETTI, J.M., (2019), *Chapitre 4. La collaboration entre chercheurs et praticiens dans le cadre d'associations académiques : le cas de l'IAS (Institut International de l'Audit Social), Dans Jean*

- DESMAZES, Entrepreneur à l'université : Mélanges en l'honneur de Michel Kalika**, (pp 41-50). Caen : EMS Editions
21. JONQUIERES, M., & JORAS, M. (2015). *l'audit, une même démarche intelligente pour tous*. (E. EMS, Éd.) Paris, France.
22. Joras, M. (2014). *Chapitre 19. De l'audit social à une audicité souple et globale*. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 201-205). Caen : EMS Editions
23. LOUP, S., & BRAVO, K. (2014, octobre 31). *la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales : entre spécificités et difficultés*». communication dans le cadre du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, organisé par l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME ,Agadir, Maroc,
24. MARTORY, B. (2003). *audit social : pratiques et principes*. *Revue française de gestion*, 146(6), 235-246.
25. ROBERT, J. (2007, Août). *Participation des travailleurs et politiques ressources humaines*. Dossier - *Extrait de Personnel & gestion*, Kluwer, *Personnel & Gestion*, p 2-4
26. SPRECKLEY, F. (1999). *Social audit – A growing practice in Europe*, *Social and Environmental Accountability Journal*(19:1), pages 16-17.
27. 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.