



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

دور الميزانية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بإشراف الأستاذة:

أ. درويش عمار

من إعداد الطالب:

• سویدی یاسر

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة	أستاذة	توزان فاطمة	الرئيس
جامعة	أستاذ	بن محجوبة هشام	الممتحن
جامعة	أستاذ	درويش عمار	المشرف

السنة الجامعية: 2023-2024

الذي شرفنا بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولم يدخر جهداً أو يبخل بنصيحة فله منا
فائق الاحترام والتقدير والعرفان...

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ومد يد العون من أجل إتمامه.

الإهداء

أشكر الله سبحانه و تعالى الذي شهر لنا هذا النجاح.
أشكر أساتذتي و الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علي بأي شيء من أجل إنجاز
هذه المذكرة وهذا التخرج.
أشكر عائلتي الكبيرة
التي كانت لي سندا و عبت لي الطريق لنيل هذه الشهادة.
أهدي هذا التخرج إلى والدي الكريمين
الذي بدعائهما وتوصياتهما وحثهما لي على المثابرة و الجد في العمل وعدم الملل
و الرفع من وتيرة هذه الاعمال و الشهادات للوصول إلى مستويات عليا لنفع
العباد و البلاد.

كما أشكر كل من ساندني من بعيد أو قريب من أصدقاء و زملاء لنيل هذه

الشهادة

و تحقيق الهدف المسطر.

الملخص:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على أهمية الميزانية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في مصنع الإسمنت ببني صاف، وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الموارد البشرية، ويُعتبر البحث الحالي محوريًا في تحليل الميزانية الاجتماعية بوصفها قاعدة بيانات حيوية توفر معلومات شاملة حول الموارد البشرية داخل المؤسسة، والتي تشمل الرواتب، والأعباء المالية ذات الصلة، وظروف الصحة والسلامة، بالإضافة إلى التدريب والعلاقات المهنية، وغيرها من جوانب الحياة العملية ذات الصلة بالمؤسسة، وعلى أساس هذه المعلومات يتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال مؤشرات كل عنصر.

الكلمات المفتاحية: الميزانية الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية، المؤشرات الاجتماعية، العمالة، التكوين، التدريب، المؤسسة.

Abstract :

Our study aims to shed light on the importance of the social budget for human resources management in the Beni Saf cement factory, and how to benefit from it in improving the performance of human resources. The current research is considered pivotal in analyzing the social budget as it is a vital database that provides comprehensive information about human resources within the organization, which includes: Salaries, related financial burdens, health and safety conditions, in addition to training, professional relations, and other aspects of practical life related to the organization, and on the basis of this information, the organization's human resources are managed through indicators of each element.

Keywords: social budget, human resources management, social indicators, employment, formation, training, institution.

قائمة المحتويات:

الفهرس:

الشكر والتقدير

الإهداء

الملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية

1 تمهيد:

2 المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية

2 المطلب الأول: خلفية تاريخية لإدارة الموارد البشرية و مفهومها و وظائفها

2 الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

5 الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها

10 المطلب الثاني: مفهوم الميزانية الاجتماعية وأهدافها

10 الفرع الأول: مفهوم الميزانية الاجتماعية

12 الفرع الثاني: أهداف وضع الميزانية الاجتماعية

13 المطلب الثالث: عناصر الميزانية الاجتماعية وأهميتها

13 الفرع الأول: عناصر الميزانية الاجتماعية

19 الفرع الثاني: أهمية الميزانية الاجتماعية

20 المبحث الثاني: العلاقة بين الميزانية الاجتماعية في تحسين الموارد البشرية

20 المطلب الأول: إستخدامات الميزانية الاجتماعية

20 المطلب الثاني: اختيار المؤشر

21 المطلب الثاني: إستعمال المؤشرات الميزانية الاجتماعية

28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات المحلية
31	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
36	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة
39	خلاصة:

الفصل الثاني: دراسة حالة مصنع الإسمنت بي صاف

44	تمهيد:
45	المبحث الأول: عموميات حول شركة الاسمنت ببني صاف
45	المطلب الأول: التعريف بشركة الإسمنت -بني صاف-
46	المطلب الثاني: أهداف شركة الاسمنت ببني صاف و مهامها
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف
50	المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية
50	المطلب الأول: مديرية الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: مصلحة التكوين و التمويل
51	المطلب الثالث: الهياكل التقنية
52	المبحث الثالث : مساهمة الميزانية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية
52	المطلب الأول: عرض مؤشرات الميزانية الاجتماعية للمؤسسة لسنوات (2020-2023-2024) لشركة الاسمنت -بني صاف.
55	المطلب الثاني: تحليل المؤشرات الميزانية الاجتماعية الخاصة بمصنع الإسمنت – بني صاف.
59	المطلب الثالث: استنتاجات المؤشرات الاجتماعية لشركة الإسمنت – بني صاف.
61	خلاصة:
70	قائمة المصادر والمراجع:
40	الملاحق:

قائمة الجداول:

الجدول رقم 01: يوضح عناصر الميزانية

الاجتماعية.....20

الجدول رقم 02: يحتوي على الميزانية الاجتماعية للمؤسسة (2020-2023-

2024).....50

الجدول رقم 03: يمثل ظروف الصحة والسلامة المهنية (2020-2023-

2024).....51

الجدول رقم 04: يبين ظروف حياة أخرى المتعلقة بالمؤسسة (2020-2023-

2024).....

الجدول رقم 05: يبين مؤشر العمالة (2020-2023-2024).....

الجدول رقم 06: يبين مؤشر الأجور والأعباء المالية الملحقة (2020-2023-

2024).....

الجدول رقم 07: يبين مؤشر التكوين (التدريب) (2020-2023-2024).....

الجدول رقم 08: يبين مؤشر الصحة والسلامة المهنية (2020-2023-2024).....

الجدول رقم 09: يبين مؤشر ظروف معينة أخرى في مؤسسة.....

قائمة الأشكال:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت ببني

صاف.....46



مقدمة:

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

وتهدف الميزانية الاجتماعية إلى تخصيص الموارد المالية لتحسين الظروف والفرص للأفراد والمجتمعات بشكل عام وتلعب دوراً حاسماً في توجيه الاستثمارات نحو البرامج والمشاريع التي تعزز العدالة الاجتماعية وتعمل على تحسين جودة حياة الناس.

1. الإشكالية:

يمكن القول إن الميزانية الاجتماعية تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال توجيه الاستثمارات نحو تطوير البنية التحتية الاجتماعية وتوفير الدعم المالي والخدمات الأساسية التي تعزز مهارات وصحة ورفاهية الفرد، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والنجاح في العمل.

وبناء عليه يمكن تلخيص المشكلة في التساؤل الآتي:

➤ ما مدى مساهمة الميزانية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في مصنع الإسمنت بني صاف؟

من خلال طرح العام للإشكالية يمكننا صياغة جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالميزانية الاجتماعية؟
- ماهي عناصر الميزانية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؟
- ماهي إسهامات الميزانية الاجتماعية في الموارد البشرية؟

2. الفرضيات:

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

3. أهمية وأهداف البحث:

➤ أهمية البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعريف بالميزانية الاجتماعية وتحديد عناصرها و كيفية إعدادها من جهة ومن جهة أخرى الوقوف على أهم المؤشرات الاجتماعية التي يمكن استنباطها من هذه الأخيرة.

➤ أهداف البحث:

نهدف من وراء هذا البحث إلى معرفة الجوانب الأساسية للميزانية الاجتماعية، كيفية إعدادها و تطويرها و تحويل استخداماتها من أداة توفير معلومات وتدعم الحوار الاجتماعي و استخدام وثائق و مستندات المؤسسة إلى أداة لتحسين أداء الموارد البشرية.

أما من الناحية التطبيقية فيهدف إلى إظهار أهمية الميزانية الاجتماعية لمسيرى الموارد البشرية في مصنع الإسمنت، وكيفية استخدامها في تحسين أداء الموارد البشرية.

4. أسباب اختيار الموضوع:

يوجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

- غياب الميزانية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية خاصة وأنها أصبحت وثيقة إلزامية في بعض الدول.
- المساهمة في تسليط الضوء على موضوع يدخل في تحسين وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.
- الرغبة الشخصية في دراسة أداة تميل إلى الكم و تعطي صورة بالأرقام عن أهم موارد المؤسسة.

5. منهجية البحث و أدوات جمع البيانات:

➤ منهجية البحث:

بهدف دراسة الموضوع والاجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث في المنهج الوصفي تم من خلاله سرد المعلومات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية (عناصرها، مؤشراتها) ، أما فيما يخص المنهج التحليلي تم اعتماده لتحليل مختلف ما تم التوصل اليه من نتائج متعلقة بالدراسة الميدانية على ضوء المعطيات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة.

➤ أدوات جمع البيانات:

في الجانب النظري للبحث إتمدنا بصفة كبيرة على المذكرات و المجالات و المحاضرات و الكتب أو ماتوفر في مواقع شبكة الأنترنت.

اما الجانب التطبيقي للبحث فقد إتمدنا على وثائق مستخرجة من إدارة مصنع الإسمنت بحيث قمنا بمقارنة ما هو موجود في هذه الوثائق وما هو موجود في الواقع.

6. صعوبات البحث:

البحث العلمي يتطلب جهدا كبيرا في إكماله خصوصا إذا وجدنا فيه بعض الصعوبات ، فأهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا فهي على النحو التالي:

- نقص المراجع الخاصة بالموضوع.
- عدم العمل بالميزانية الاجتماعية.
- المؤسسة محل الدراسة لم تعطينا بشكل المطلوب لبعض المعلومات لكونها خاصة وسرية
- أثر علينا ضيق الوقت في بحثنا هذا.

7. خطة البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية تم تقسيم الموضوع إلى فصلين:

الفصل الأول خصصناه للجانب النظري حيث تطرقنا فيه لأهم التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية كمدخل يوضح البيئة التي تم اعتماد الميزانية الاجتماعية فيها، ومعرفة وظيفة الموارد البشرية ومختلف أنماط تسييرها، وماهية الميزانية الاجتماعية.

الفصل الثاني وهو الجانب التطبيقي خصصناه لدراسة حالة مصنع الإسمنت GICA ببني صاف الذي أبرزنا من خلاله التعريف بالمؤسسة، أهم أهدافها وهيكلها التنظيمية، إذ قمنا بإعداد الميزانية الاجتماعية لسنة 2023، وحساب، عرض وتحليل مؤشرات الميزانية الاجتماعية واستخداماتها لحل المشاكل التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية.

8. حدود الدراسة:

تمثلت في:

➤ الحدود الموضوعية:

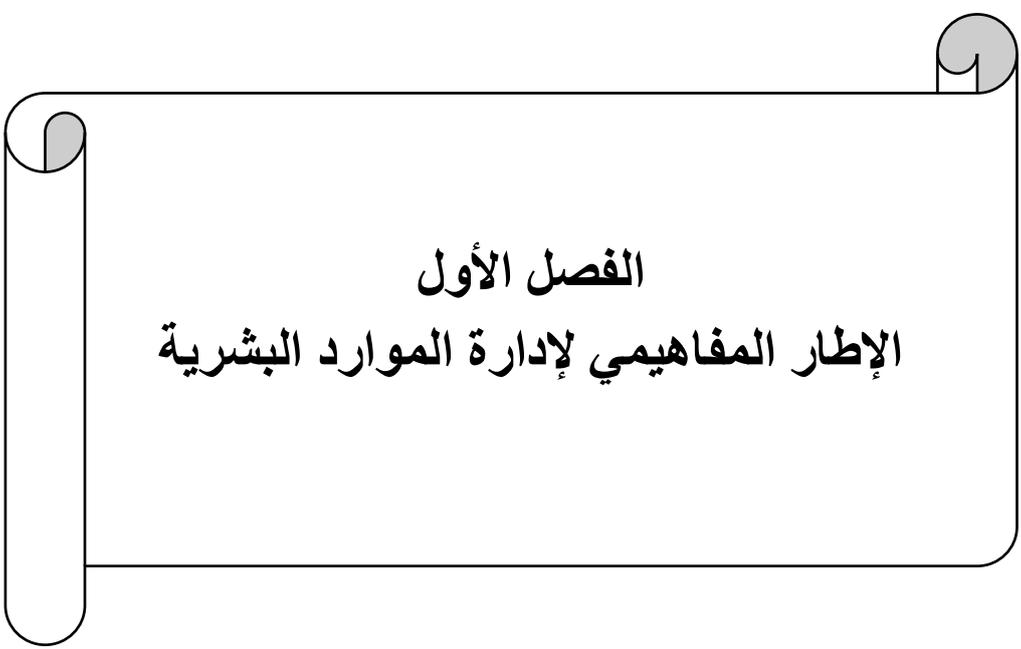
تجسدت في الجانب التطبيقي للدراسة حيث اقتصرت على مؤشرات الميزانية الاجتماعية لمصنع الإسمنت-بني صاف للسنوات (2020-2023-2024).

➤ الحدود الزمنية:

تمت الدراسة في حدود الفترة الزمنية الممتدة من 16 مارس 2024 إلى غاية 23 مارس 2024

➤ الحدود المكانية:

أنجزت هذه الدراسة في مصنع الإسمنت بدائرة بني صاف بولاية عين تموشنت.



الفصل الأول
الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، إلى تحقيق أنشطة اقتصادية تهدف إلى زيادة أرباح، إلا أنها تتسبب من خلال أنشطتها في عدد من الآثار السلبية على المجتمع، مما شجع الشركات على محاولة تحقيق التكامل بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في إطار المسؤولية الاجتماعية ويصف الالتزامات المفروضة عليهم، تقع على عاتق المنظمة مسؤولية تنفيذ المشاريع لصالح المجتمع وهذا النوع من المسؤولية يدفع المؤسسة الاقتصادية إلى إدارة الأنشطة الاجتماعية بما يضمن التوازن بين الاثنين. العائد والتكلفة الاجتماعية بينه وبين المجتمع.

وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث (03) مباحث:

- **المبحث الأول:** عموميات حول إدارة الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية.
- **المبحث الثاني:** العلاقة بين الميزانية الاجتماعية في تحسين الموارد البشرية.
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية والميزانية الإجمالية

المطلب الأول: خلفية تاريخية لإدارة الموارد البشرية و مفومها و وظائفها

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة، وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل، إلا أن المضمون كان موحدًا، نوجزها فيما يلي:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل...، ثم ما لبثت أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كانت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتننين بها، حيث مثل هذا النظام اختيار للصناعة أو الحرفة¹.

ثانياً : مرحلة ظهور الثورة الصناعية

شكلت الثورة الصناعية حدثًا بارزًا في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص حيث كن قيامها السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:²

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19،20.

² عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26،27.

- وجود المصانع واتساع الأعمال وحاجاتها لأعداد كبيرة من العاملين وبمهارات معينة ومختلفة.
 - تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال وظهور الحاجة إلى مهارات معينة ومختلفة.
 - ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستطيعون التعامل مع التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية للكثير من المشاكل الإنسانية، حيث نظرت للعامل باعتباره سلعة تباع ولا تشتري بعد اعتماد الإدارة على الآلة مما أدى إلى ظهور حركة الإدارة العلمية.

ثالثاً : مرحلة حركة الإدارة العلمية

يعتبر " فريدريك تايلور" من أهم المساهمين في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث توصل إلى أربعة أسس وهي:¹

1. **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد بها استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية.
2. **الاختيار العلمي للعاملين:** يرى تايلور على أن اختيار العاملين على أسس علمية سبب يؤدي إلى نجاح المنظمة وهذا بعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة.
3. **الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين:** يرى تايلور أن العامل لن ينجح بالطاقة المطلوبة، بل يجب تطوير قدراته ومهاراته، وهذا من خلال تدريب مناسب على العمل للوصول إلى المستوى المطلوب.

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 10،11.

4. التعاون الحقيقي بين إدارة المنظمة ومواردها البشرية: وهذا من خلال التوافق بين رغبة العامل وزيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، ويكون عن طريق زيادة إنتاجية العامل.

رابعاً : مرحلة العلاقات الإنسانية

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة إيثون مايو¹ التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، وأيضاً بالاهتمام بالعاملين، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية، حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة، كان هذا تأكيداً على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كأداة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات، لكن هذه الدراسة أيضاً وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهملت الجانب المادي وركزت فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المنظمة وإنتاجيتها لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها¹.

خامساً: مرحلة إدارة الأفراد.

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، مما أدى إلى ظهور تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد، فأصبحت إدارة الموارد الاستخدام تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية"، وبتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية خاصة في مجال العمل والتوظيف، عن طريق سن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وإلزام أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد، ولعبت دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، مما أدى إلى تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم بتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص24.

بينهم، وبالسهر على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين¹.

سادسا: مرحلة إدارة الموارد البشرية.

نظرا للقصور في حركة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد وتماشيا مع تطور الفكر الإداري المتجدد يوما بعد يوم، برز خلال فترة السبعينات مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل لإدارة الأفراد، وهذا التغيير ليس في المسمى بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة للإدارة العليا، إلى دور المخطط المنفذ في أن واحد، ولقد لعبت المتغيرات البيئية التي مهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك ومنها: ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة، تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية... الخ².

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها.

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه للإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتين نظر أساسيتين هما:

1. وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي الا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 46،45.

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 24،25.

في ملفات وسجلات معنية ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالإهمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها طئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على دور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع لهذه الإدارة.

2. وجهة نظر حديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها¹:

- تحليل وتوظيف الوظائف تخطيط، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة،
- تدريب وتنمية وتحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل وتقييم أداءها بالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

ومن خلال ما سبق يمكننا ان نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها للوصول الى مفهوم أكثر وضوحا:

يعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعريف الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.²

كما يعرفها SIKULA بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشآت، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، كلية التجارة، سنة 1999، ص.19.

² French w the personnel management praces human .ressource .administration.thrid edition . houghton muifflium . boston. 1974,p3

الاختيار والتحسين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الافراد.¹

ويعرفها SMITH GRANT بأنها مسؤولة كافة المديرين في المنشأة وأيضاً
توظيف لما يقدم الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الافراد.²

ومن أهم التعاريف الإدارية الموارد البشرية:

■ **التعريف الأول:** هي الإدارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها مصلحتها ومصلحتهم أو تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

■ **التعريف الثاني:** إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوطنية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.³

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

1. الوظائف الفنية:

تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة للإدارة الموارد البشرية وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأتها، تطويرها، حمايتها، اجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

(أ) **تحليل، توصيف، تصميم الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

¹ Sikula, a personal and administration human resource management, Johan WILEY, x sansone, New York 1976, p76.

² GRANT V, and SMITH, a personnal administration and industrial relations, second Edition, longman, London 1977, p2.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة 2004، ص26.

- (ب) **الاستقطاب:** الاختيار والتعيين، تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين والوظائف الشاغرة وتعيينهم.
- (ج) **تكوين وتطوير العمال:** يعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاههم وسلوكياتهم.
- (د) **توجيه وتحفيز العمال:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الافراد توجيههم الى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على اداءهم.
- (هـ) **تسيير المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- (و) **تقييم أداء العمال:** معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- (ز) **تقييم الدخل:** مكافأة الافراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أداءهم.

2. الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل:

(أ) **التخطيط:** هو اعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة الا ان اخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة لأخرى ويمكن توضيح ذلك حسب الاتجاهات التالية:

➤ **الاتجاه الأول:** حيث تقوم المنظمة بتقدير العرض والطلب الضروريين للموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

➤ **الاتجاه الثاني:** حيث تقوم المنظمة بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات.

➤ **الاتجاه الثالث:** فيقترح أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتها الوظيفية وتطورهم المهني.

(ب) التنظيم: تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، حيث يشمل التنظيم الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسئولياتهم كما ان انتماء الأشخاص الى مجموعات منظمة تكون مهام الافراد فيها معرفة واضحة وتشجع التعاون والمفاوضة بين الافراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي الى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والى تحقيق فعالية المنظمة.

(ج) الرقابة: هي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من ان النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما ان تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف لتمكن من عملها ومن التزام المعاملين بشروط عملهم والأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصليحها وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي.
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.
- القيام بالتعديلات اللازمة.

(د) التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل

(هـ) مسؤوليات استراتيجية: تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة استراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.

المطلب الثاني: مفهوم الميزانية الاجتماعية وأهدافها

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

الفرع الأول: مفهوم الميزانية الاجتماعية

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

❖ تعريف الميزانية الاجتماعية:

تعرف الميزانية الاجتماعية كونها وثيقة تبرر حالة المؤسسة حيث تلخص وفقا لمجموعة محددة مسبقا من المؤشرات البيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية، وظروف عملهم ومعالجة المشاكل الوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية¹.

¹ Fabienne Benoist, comment faire et présenter son bilan social, édition la lettre du cadre territorial, paris, France, 2003,p3.

وعرفت أيضا بأنها تلخص في وثيقة واحدة المعطيات الرقمية الرئيسية التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الاجتماعي، وتسجيل الإنجازات المحققة وبقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية والسنتين السابقتين.¹

كما يمكن تعريفها هي وثيقة وصفية تسمح بإعطاء معلومات وافية للعمل من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الاجتماعية للمؤسسة والتي تقارن وضعية العمال في المؤسسة الأخرى.

كما تعتبر تقرير يقدم أعباء المؤسسة والإعانات الاجتماعية اتجاه المحيط الاجتماعي والاهتمام بأبرز تأثير السياسة الاجتماعية للأهداف، وقياس الإجراءات اللازمة في تحقيقها وذلك باستخدام مبدأ "الإنسانية في العمل" للإجابة على كل القضايا المتعلقة بجودة الحياة في العمل.²

تعد الميزانية الاجتماعية وثيقة تحول المعلومات الاجتماعية إلى لجنة المؤسسة، وهي تسمح بجمع المعلومات الاجتماعية بطريقة متناسقة في المجالات التالية: الأجور، الصحة والسلامة، ظروف العمل، وقت العمل التكوين العلاقات المهنية.... إلخ، والتي تشرح بواسطة قائمة محددة من المؤشرات الاجتماعية.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

يقترَب مفهوم الميزانية الاجتماعية إلى مفهوم الحصيلة لذلك في بعض المراجع يعتمد هذا المصطلح - هي وثيقة ذات محتوى إعلامي وترتكز على تلخيص المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة، تقرير موضوع من قبل المؤسسة من أجل الحصول على معلومات منهجية ومنطقية حول المسؤولية الاجتماعية لها.

¹ محمد مرعي مرعي، اfdارة بالنتائج الاقتصادية و بالحصيلة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ص15.

² [www.Dictionry.Sensagent.com/bilan social/Fr.Fr // Définition//](http://www.Dictionry.Sensagent.com/bilan_social/Fr.Fr//Définition//)

³ Dimitri Weiss, ressources humaines, 34^e édition, édition d'organisation, paris, France, 2005,p :314.

الفرع الثاني: أهداف وضع الميزانية الاجتماعية

لا يمكن تحديد أهداف الميزانية الاجتماعية إلا بعد معرفة مستقبلها ومستخدميها وذلك للأسباب التالية:

- طرق تطبيق وتحضير الميزانية الاجتماعية وشكل تقديمها هي جزء من فرضيات يضعها مستقبلها.

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

هدف الميزانية يأخذ شكل مجموعة من الوثائق المكتوبة في إطار معلومات لذا فإن

أهدافها:¹

- **المعلومات:** حيث ننشر معلومات الشركاء الاجتماعيين و الأطراف الفاعلة حول نتائج الاجتماعية و الاقتصادية المميزة للمؤسسة.
- **التشاور:** حيث تقترح تلبية الحاجة للحصول على المعلومات لتشجيع الحوار الاجتماعي خاصة في حالة المنازعات.
- **التخطيط:** بحيث تقدم قاعدة معلومات تساهم في التخطيط المسبق و كذلك العمل على تحضير نماذج للتسيير التنبؤ للعمالة و عقد مقارنات في الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة.
- **التسيير:** حيث تهدف إلى تطوير التسيير الاجتماعي في المؤسس من خلال جمع البيانات و المعلومات
- الاجتماعية و مقارنتها بهدف دراسة الانحراف و تحليلها و تصحيحها.

¹ Veronica Lilian, le bilan social un outil de gestion important, VIII Séminaire international sur les coopératives, université nationale de la plata, Canada,2004, p4.

المطلب الثالث: عناصر الميزانية الاجتماعية وأهميتها.

الفرع الأول: عناصر الميزانية الاجتماعية

تتكون الميزانية الاجتماعية في 7 عناصر¹:

- ✓ العمالة
- ✓ الأجور و الأعباء المالية الملحقه
- ✓ ظروف الصحة و السلامة
- ✓ ظروف أخرى للعمل؛
- ✓ التكوين؛
- ✓ العلاقات المهنية
- ✓ ظروف حياة أخرى متعلقة بالمؤسسة.

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

1. العمالة: يوجد في المؤسسة مخزون من التدفق البشري و الذي يتميز بـ²:

- لكل مورد بشري حياة فيزيولوجية مستقلة والتي تؤدي إلى شيخوخته في المستقبل؛
- لكل مورد بشري استقلالية في اتخاذ القرارات
- لا يوجد تطابق بين موردان بشريان سواء من الناحية الفيزيولوجية أو النفسية أو التأهيل.

➤ **تعريف العمالة:** هي كل الأجزاء الذين يربطهم بصاحب العمل عقد عمل مهما كان نوعه أو مدته أو صفته (دائمة، مؤقتة)³ وحتى لو انتهى عقد العمل.

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

² Edmonde Marques, Op.Cit, P: 96.

³ J-M Peretti, Op, Cit, P: 44.

ومن خلال التعريف نجد أن العمالة تتأثر بحركة الأفراد (توظيف، خروج) و كذلك تغير في نوعية عقد العمل و بالتالي تحديد بدقة تاريخ و فترة حساب العمالة المتعلقة بها و يمكن أن يندرج تحت مصطلح العمالة موارد لا تربطها بالمؤسسة أي عقد.

2. الأجور والأعباء الملحقة:

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

وتضم الميزانية الاجتماعية في العنصر الأجور و الأعباء الملحقة ما يلي¹:

➤ الكتلة الأجرية السنوية:

تلعب الكتلة الأجرية دورا مهما في تحديد القيمة المضافة للمؤسسة، باعتبارها عنصرا من الأعباء المباشرة، و عليه يجب ضبطها و مراقبتها للترشيد والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، لذا تحرص المؤسسات اليوم على أن تكون نسبة الكتلة الأجرية إلى القيمة المضافة أو رقم الأعمال أقل ما يمكن بالنسبة للمؤسسات المنافسة تعرف الكتلة الإجمالية على أنها إجمالي المبالغ المالية التي توجهها المؤسسة في صرف أجور موارد البشرية أي الأجر الخام المدفوع (الأجر الصافي، الأعباء الاجتماعية) إضافة إلى الأعباء الاجتماعية لرب العمل.²

➤ الكتلة الأجرية الكلية أو المحاسبية:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص: 494

² Loic cadin, Op.Cit, P: 156

فهي تحتوي على الأجور المباشرة الأعباء الاجتماعية المتعلقة بالضمان الاجتماعي، التقاعد المكمل، ضمان البطالة، رسم التمهين ، مساهمة أرباب العمل في التكوين المتواصل الرسم على الأجر، النقل.¹

➤ شبكة الأجور :

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

و يرتكز تشكيل شبكة الأجور إلى 5 مراحل هي:

- ✓ وصف مناصب العمل، مرجعية الكفاءات؛
- ✓ تقييم مناصب العمل و الكفاءات؛
- ✓ تصنيف المناصب حسب التقييم السابق؛
- ✓ تحديد سلم أجر لكل منصب عمل كفاءة؛
- ✓ تحضير شبكة الأجور، وطرائق تطور الأجور.

3. ظروف الصحة و السلامة المهنية:

من بين المسؤوليات الأساسية لوظيفة الموارد البشرية تقديم الخدمات الصحية و الأمن الصناعي للموارد البشرية، كجزء من مهامها في صيانتهم والمحافظة عليهم، وهناك فرق بين مفهوم الصحة و السلامة. فعبارة صحة الموارد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، فتعبير الصحة " هي خلو المورد من الأمراض العقلية والجسدية".²

➤ **بينما السلامة:** نقصد بها سلامته من الحوادث و تجنب الإصابة بها، ويقصد بالسلامة المهنية المحافظة على مقومات الموارد البشرية من التعرض للإصابات الناجمة عن

¹ جادلي سمير، تقييم فعالية تسيير الأجور، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة 2008، ص: 152

² Sylvie Guerro, les outils de ressources humaines, les savoir-faire essentiels en GRH, édition dunod, paris, 2-P Candau, Op.Cit, P: 207.

المخاطر المهنية وذلك بتوفيره لكل مستلزمات الوقاية، وتوفير احتياطات اللازمة لتأمين بيئة سليمة للعمل من أجل تخفيض التكاليف الإنتاج سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة كالحادث من حوادث العمل، وتقليل العطل المرضية و يندرج ضمن هذا العنصر ما يلي:

✓ حوادث العمل و الطريق

✓ الأمراض المهنية؛

✓ تكاليف الصحة و السلامة المهنية.

4. التكوين المهني:

يعتبر التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن الموارد البشرية من تحسين ورفع معارفهم، و تطويرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبار أن تكون هو شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، وقد تعددت تعارف التكوين و قد اخترنا بعض منها التكوين هو مجموعة من العمليات الوسائل المنهجيات و الدائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز الموارد البشرية على تحسين معارفهم سلوكياتهم ، تصرفاتهم أو كفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة و من جهة أخرى أهدافهم الخاصة للتكيف مع بيئتهم و انجاز مهامهم الحالية و المستقبلية¹.

كما يعرف التكوين أيضا الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل².

إن فالتكوين هو عملية تلقين المعارف النظرية و التطبيقية، واكتساب مجموعة من القيم و المعايير التي تسمح باندماج المكونات في المنصب الجديد والارتقاء إلى مناصب عليا و يمر التكوين بالمراحل التالية³:

✓ جمع و تحديد الاحتياجات للتكوين؛

¹ Jean Marie Peretti, Op.cit., P: 99.

² خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، طبعة أولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 200

³ Sylvie Guerrero, Op.cit., P: 149

✓ عملية تخطيط و الإعداد لعملية التكوين؛

✓ تنفيذ برامج التكوين؛

✓ تقييم النتائج.

5. العلاقات المهنية:

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

➤ الأفراد : عندما لا تتوفر في المنظمات النقابية صفة التمثيلية يتكفل تمثيل الأفراد ممثلون ينتخبهم مباشرة مجموعة عمال لضرورة التفاوض الجماعي و الوقاية من النزاعات والعراكات الجماعية في العمل ، يتكفل التمثيل ممثل واحد لكل من 20 عامل بالمؤسسة.¹

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

6. ظروف العمل الأخرى: و المقصود بظروف العمل مايلي:

✓ مدة و إدارة وقت العمل؛

✓ تنظيم محتوى العمل؛

✓ تكاليف تحسين ظروف العمل.

7. ظروف حياة أخرى في إطار المؤسسة:

يطلق على المزايا الاجتماعية و الخدمات المقدمة للموارد البشرية من قبل المؤسسة بالتعويض غير المباشر و

¹ عبد السلام ديب، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

يخص هذا العنصر النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الحماية الاجتماعية ويضم:

➤ توزيع تكاليف المؤسسة: في ما يخص:

✓ السكن؛

✓ النقل؛

✓ الإطعام؛

✓ الميداليات الشرفية

✓ خدمات أخرى.

➤ التكاليف الاجتماعية الأخرى: و تضم:

✓ تكاليف المؤسسة من الخدمات الإضافية (مرض، وفاة)

و الجدول التالي يوضح عناصر الميزانية الاجتماعية:

الجدول رقم 01: يوضح عناصر الميزانية الاجتماعية.

1-العمالة	2-الأجور و الأعباء	3-ظروف الصحة والسلامة المهنية	4-ظروف أخرى	5-التكوين	6-العلاقات المهنية	7-ظروف أخرى للعمل
العمالة	مبلغ الأجور	حوادث العمل والطريق	مدة وإدارة وقت العمل	التكوين المهني المتواصل	ممثلي الأفراد و ممثلي النقابات	المزايا الاجتماعية
العمالة الخارجية	سلمية الأجور	توزيع حوادث	محتوى وتنظيم			

			العمل	العمل		
	الإعلام والإتصال	عطل التكوين	الظروف الفيزيائية	الأمراض المهنية	طريقة حساب الأجور	التوظيف
			تغيير تنظيم العمل	لجنة الصحة والسلامة المهنية	الأعباء الملحقة	الخروج
تكاليف إجتماعية أخرى	مختلف تطبيقات قانون العمل	التمهين	تكاليف تحسين الظروف		الأعباء الأجورية الإجمالية	الترقية
			طب العمل	تكاليف الصحة والسلامة المهنية	المساهمات المالية للإجراءات	البطالة الجزئية
			عمالة غير مؤهلة			العمالة المعاقاة
						الغياب

المصدر: Fabienne Benoist, op, cit, p 102.

الفرع الثاني: أهمية الميزانية الاجتماعية

بفضل الميزانية الاجتماعية يتم الحصول على لمحة عامة عن الوضع الاجتماعي للشركة والموظفين أثناء الانتظار وتحديد الصعوبات الداخلية ومجالات المنظمة، ومن الممكن أيضاً تحديد الحلول اللازمة وتنفيذها بشكل أفضل لمنع حدوث مشاكل معينة وتكرارها و يمكن لهذه الأداة أيضاً متابعة تاريخ مؤسسة وتطورها على مر السنين فيما يتعلق بالمزايا التي تقدمها الشركة لموظفيها.¹

كما تمكنت من المساهمة في تخطيط مهارات الغد وتبني أساليب جديدة تتعلق بالموارد البشرية، على سبيل المثال طريقة التفكير في الوظائف والمهارات (الإدارة المستقبلية للوظائف والمهارات).

¹ ضيف خير الدين و ماشوش نسرين، الميزانية الاجتماعية كأداة لقياس وتشخيص المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية أشغال الأبار، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2019-2020، ص 14.

المبحث الثاني: العلاقة بين الميزانية الاجتماعية في تحسين الموارد البشرية**المطلب الأول: إستخدامات الميزانية الاجتماعية**

الميزانية الاجتماعية تستخدم في الموارد البشرية بعدة طرق لتحقيق أهداف محددة وتعزيز الفرص والتطور الشخصي والمهني للأفراد. ومن هنا نطرح بعض الاستخدامات الرئيسية للميزانية الاجتماعية في الموارد البشرية وهي:¹

- توفر الميزانية الاجتماعية البيانات الأساسية للتخطيط وتؤخذ هذه البيانات في الاعتبار كل عام ويتم مقارنة تأثيرها مع مرور الوقت ببيانات الميزانية أو البيانات الخارجية، إلى جانب استخدامها بالنسبة لأهداف محددة، يمكن أن يطلق عليها الميزانية الاجتماعية.
- إرسال معاملة وتحليلات إلى لجنة المشروع لا تستخدمه كأداة موضوعية للتقييم الاجتماعي المعاملة الاجتماعية للمساهمين والمستثمرين.
- تحديد المستقبل على مستوى الاقتصاد الكلي من خلال إطار الموازنة الاجتماعية بهدف تحديد الاتجاهات العامة والقطاعية
- تقديم دعم مالي مباشر للموظفين ذوي الدخل المنخفض أو للأسر التي تواجه ظروفاً صعبة، هذا يمكن أن يساهم في تخفيف الضغط المالي عنهم ويساعدهم على التركيز على أداء وظائفهم بفعالية أكبر.

المطلب الثاني: اختيار المؤشر

يعتبر كل ملاحظ حرا في إنشاء نظام خاص بالمؤشرات، غير أن اختياره مرتبط بالهدف الذي يسعى إليه فمن المهم أن يوضح مقدا أهداف الدراسة والتشخيص، كما أن

¹ Bernard colosse, encyclopédie de comptabilité et contrôle de gestion et audit, édition Economica, paris, France, p : 79.

طريقة الحساب يمكن أن تكون لها تأثيرا كبيرا في اختيار المؤشر المناسب، وتهتم المؤشرات بالمجالات التالية:¹

- ✓ الأداء و النتائج: الإنتاجية، الاستثمارات الكتلة الأجرية.
 - ✓ الهياكل : هيكل رأس المال الدائم، هرم الأعمار، هرم التأهيل، الهيكل التنظيمي؛
 - ✓ الأخطار : السرقة الاختلاس الغش الغياب، الأخطار الصناعية.
 - ✓ المناخ الاجتماعي: من خلال مؤشرات الإنذار، أو مؤشرات الصراع.
- وحسن اختيار المؤشرات الاجتماعية يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها، وعليه فإن عملية الاختيار تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:²
- ✓ الدقة: يجب أن يعكس المؤشر معنى وأهمية الظاهرة المدروسة.
 - ✓ الوضوح والعلاقة مع النشاط: يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين.
 - ✓ العدد المحدود: حتى يسمح للمسير من متابعة المؤشرات.
 - ✓ غير قابلة للتلاعب : عدم استعمال المؤشرات التي لا تعطي صورة حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل منها.
 - ✓ القدرة على التنبؤ : وذلك من خلال تحذير أصحاب القرار حول ظهور المشاكل قبل حدوثها.
 - ✓ القابلية للتطور : حيث تخضع المؤشرات للتغيرات حسب وضعية المشاكل المطروحة.

المطلب الثاني: إستعمال المؤشرات الميزانية الاجتماعية.

يتبين عدد مؤشرات الميزانية الاجتماعية حسب القطاع الاقتصادي و المستوى الذي تعد فيه الميزانية الاجتماعية.

¹ Gérald Naro, les indicateurs de la gestion sociale, site sur internet, <http://www.ecogesam.c-aix-marseille.fr/resped/stg/c-grb/ges-soc.do>.

² Lacono Genevieve, gestion des ressources humaines, édition casbah, Alger, Algérie, 2004, P43.

أولاً: قائمة مؤشرات الميزانية الاجتماعية:

وتشمل قائمة مؤشرات الميزانية الاجتماعية على:

1. مؤشرات العمالة:

● **إجمالي العمالة:** وتشمل كل موارد البشرية للمؤسسة في 12/31 N/مهما كانت

طبيعة عقود عملهم وتشمل على:¹

- مؤشر تمييز الرجال والنساء.
- مؤشر توزيع العمالة حسب فئات الأعمار.
- مؤشر توزيع العمالة حسب الأقدمية.
- مؤشر توزيع حسب الجنسية.
- مؤشر العمالة الدائمة ذات عقد عمل غير محدد المدة.
- مؤشر العمالة ذات عقد عمل محدد المدة.
- مؤشر توزيع العمالة حسب هيكل التأهيل.

● **العمالة الخارجية عن المؤسسة:**

- المتوسط الشهري العمالة المؤقتة.
- $\text{المتوسط الشهري العمالة المؤقتة} = \text{عدد أيام العمل} / \text{عدد العمالة المؤقتة}$.
- عدد المتدربين.

● **التوظيف خلال السنة:**

- مؤشر توظيف العمالة الدائمة.
- مؤشر توظيف العمالة المؤقتة.
- مؤشر إدماج العمالة الشابة اقل من 25 سنة.

● **خروج العمالة:** وتشمل خروج العمالة مهما كانت الأسباب:

- عدد حالات التسريح الأسباب اقتصادية.

¹ Bilan social, site sur internet, <http://www.cig929394.fr/publications/diagnostics/bilan.pdf>, consulté le 10 /01/2024, à 18:00

- انتهاء عقد العمل محدد المدة؛ لا ترك العمل خلال فترة التجريب.
- ترك العمل اختياريا بالإحالة على التقاعد، والتقاعد المسبق.
- الوفاة.
- **البطالة الجزئية:** وتشمل إجمالي عدد ساعات البطالة الجزئية التي تختلف تبعا لما يحصل في المؤسسة الغياب هو مؤشر هام خاصة إذا أخذ في الحسبان كل حالات الغياب، وذلك لحساب الإنتاجية من خلال معرفة عدد ساعات العمل، ويمكن إرجاع أسباب الغياب إلى:
 - المرض وتوزيعه تبعا للمدة الزمنية.
 - حوادث العمل والطريق.
 - عطل الأمومة.
 - العطل لأسباب العائلية، باستثناء العطل مدفوعة الأجر.
 - أسباب أخرى.

2. مؤشرات الأجور والأعباء الملحق:

- **مبلغ الأجور:** وتضم المؤشرات التالية:
 - $$\frac{\text{كتلة الأجرية السنوية}}{\text{المتوسط الشهري للعمالة}} = \text{الكتلة الأجرية}$$
 - $$\frac{\text{إجمالي الكتلة الأجرية الشهرية}}{12 \times \text{إجمالي العمالة الشهرية}} = \text{الكتلة الأجرية الشهرية}$$
- **سلم الأجور:** ويقاس الفروقات بين الأجور، ويترك الخيار للمؤسسة بين المؤشرين التاليين:

$$\frac{\text{متوسط اجر } 10\% \text{ من العمالة الأعلى اجرا}}{\text{متوسط اجر } 10\% \text{ من العمالة الأدنى اجرا}}$$

$$\frac{\text{متوسط اجر الإطارات}}{\text{متوسط اجر العمالة غير المؤهلة}}$$

أعباء الموارد البشرية

رقم العمال

● الأعباء الملحقة:

3. مؤشرات ظروف الصحة والسلامة المهنية: وتضم المؤشرات التالية:

- مؤشر تواتر حوادث العمل.
 - مؤشر درجة خطورة حوادث العمل.
 - توزيع الحوادث حسب العنصر المادي.
 - الأمراض المهنية.
 - لجنة الصحة والسلامة المهنية.
 - النفقات المتعلقة بالسلامة المهنية.
4. مؤشرات ظروف العمل الأخرى:

ويغطي ذلك مدة العمل، إدارة وقت العمل، وتنظيم العمل، حيث تقيس المؤشرات عدد العمالة في خط الإنتاج، وتضم ما يلي:

- عدد العمالة المستفيدة خلال السنة من يومي عطلة متتالية أسبوعيا.
- عدد العمالة المستفيدة من نظام وقت عمل فردي.
- متوسط عدد أيام العطلة السنوية.
- تجارب تغيير تنظيم العمل.
- طب العمل.

5. مؤشرات التكوين: ويشمل المحاور التالية: ¹

● التكوين المهني المستمر:

- النسبة المئوية للكتلة الأجرية المخصصة للتكوين.
- عدد المكون.
- عدد ساعات التكوين.

¹ Fabienne Benoist, op. cit, P46-48.

● **عطل التكوين:**

- عدد العمالة المستفيدة من عطل تكوين مدفوعة الأجر.
 - توزيع التكوين حسب النمط.
6. مؤشرات العلاقات المهنية: وتشمل مايلي:

● **ممثلي العمالة:**

- اللجنة المركزية للمؤسسة.
- عدد اجتماعات اللجنة المركزية وعدد لجانها الفرعية.
- تاريخ توقيع الاتفاقيات الموقعة خلال السنة المدروسة.

● **الإعلام والاتصال في المؤسسة: وتضم:**

- هل تتوافر بنى تشاور وتداول الآراء؟

- ما هي تلك البنى؟

- ما هي إجراءات الاستقبال؟

- ما هي إجراءات نقل المعلومات؟

- ما هي إجراءات المقابلة الفردية؟

7. مؤشرات ظروف الحياة في المؤسسة: يخص النشاطات الاجتماعية والثقافية

والحماية الاجتماعية وتضم:

● **العمالة والنشاطات الاجتماعية:** توزيع تكاليف الاجتماعية (السكن، النقل، الإطعام).

● **الأعباء الاجتماعية الأخرى:** تكاليف المؤسسة في الإعلانات الإضافية (المرض،

الوفاة الشيخوخة).

● **طبيعة مؤشرات الميزانية الاجتماعية:** يوجد ثلاث مجالات من تسيير الموارد

البشرية يتم تغطيتها بالمؤشرات الاجتماعية للميزانية الاجتماعية هي:

- العمالة

- الأجور

- ظروف الصحة والسلامة المهنية.

ثانياً: تصنيف مؤشرات الميزانية الاجتماعية:

تأخذ عدة أشكال حسب مستويات القياس وتصنف إلى:¹

1. مؤشرات الهيكل: وتقيس خصائص هيكل العمالة وربطها بمراكز المسؤوليات، بالإضافة إلى مؤشرات الخاصة بسلوكيات الموارد البشرية (الغياب الاستقالات).
2. مؤشرات الأهداف: وتقيس الأهداف مقارنة بالنتائج المحققة كنسبة العمالة المدربة في السلامة المهنية .
3. مؤشرات النتائج: وتقيس نتائج السياسات الاجتماعية، الوسائل المعتمدة في تحقيقها كنسبة التكوين و تكاليف الصحة والسلامة المهنية من الكتلة الأجرية.
4. المؤشرات المستمرة: والتي تستخدم لتقييم التطورات الحاصلة لتسهيل إجراء المقارنات، لتحليل السياسة الاجتماعية.

ثالثاً: طرق التعبير عن مؤشرات الميزانية الاجتماعية.

نظراً لاختلاف مستويات القياس يعبر عن مؤشرات الميزانية الاجتماعية بالصيغ

التالية:

- ✓ القيم الاسمية
- ✓ الترتيب التسلسلي
- ✓ قيم إحصائية
- ✓ المعدل
- 1. القيم الاسمية:

¹ Fabienne Benoist, Op.cit, P: 12

وهي الأكثر انتشاراً في الميزانية الاجتماعية، وذلك بغرض تقديم مجموعة من المعلومات الخامة، لتسهيل قراءة وفهم عناصر الميزانية الاجتماعية وتنقسم القيم الاسمية إلى¹:

استخدام الموارد البشرية كوحدة قياس 11 مرة في مؤشرات الميزانية الاجتماعية.

✓ الأيام (مرة واحدة).

✓ النفود (حالة واحدة)

✓ وحدة أخرى (5 حالات).

2. القيم الإحصائية:

استخدام المتوسط الحسابي، الوسيط العشري الأول العشري التاسع

- **الوسيط والمتوسط الحسابي:** عند تحليل العمر، والأقدمية متوسط الشهري للعمالة، متوسط الشهري للعمالة المؤقتة.
- استخدام العشري الأول والتاسع في سلم الأجور.
- **المعدل أو النسبة:** وتدرس العلاقة بين خاصيتين ونجدها في:
 - معدل في عنصر العمالة والخاص بالغياب.
 - معدلات في عنصر الأجور والأعباء الملحقة
 - نسب في عنصر الصحة والسلامة المهنية
 - نسب في عنصر ظروف أخرى للعمل
 - نسبة الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين

رابعاً: عرض المؤشرات الميزانية الاجتماعية

يتم عرض مؤشرات الميزانية الاجتماعية في ثلاثة أشكال هي:

✓ الأرقام النسبية (المعدلات)

✓ الإحصائيات.

¹ اد. محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1. دراسة ويلية فريدة 2011/2012 ، الخروب، الجزائر، بعنوان: دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال الوطالة التجارية)، رسالة ماجستير حول دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية - خروب-

هدفت دراستها على معرفة الجوانب الأساسية للميزانية الاجتماعية، كيفية إعدادها و تطويرها و تحويل استخداماتها من أداة توفير معلومات وتدعم الحوار الاجتماعي إلى أداة لتسيير الموارد البشرية، أما من الناحية التطبيقية فيهدف إلى إظهار أهمية الميزانية الاجتماعية لمسيرى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وكيفية استخدامها في تحسين تسيير الموارد البشرية.

النتائج المتحصل عليها من الجانب التطبيقي فكانت كالتالي:

أن قرار التوظيف يكون من المؤسسة الأم وان الميزانية الاجتماعية في مؤسسة نفضال الوكالة التجارية مقاطعة الوقود ليست مطبقة بكل المقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات وطريقة تقديمها فهي لا تقوم بعرضها كلها كمؤشرات تطور الكتلة الأجرية و الأعباء الاجتماعية ومؤشرات تسيير وقت العمل مع عدم تعميم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الآلي وخاصة برنامج تسيير الموارد البشرية على مختلف مصالح

الوظيفة، مما يعيق كفاءتها في تحضير الميزانية الاجتماعية، وتقدمت ببعض الاقتراحات والتوجيهات.

2. دراسة ضيف خير الدين و ماشوش نسرين 2019-2020 ، الجزائر، بعنوان

: الميزانية الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار ENTP، مذكرة مقدمة لإستكمال

متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال

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

وأسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

- تعتبر الميزانية الاجتماعية وثيقة تساعد على استخراج خصائص المؤسسة وتقييم السياسات الاجتماعية؛
- يتوقف النجاح في إعداد الميزانية الاجتماعية على فعالية وتحديثات للمعلومات والتي تستخدم في معالجة المؤشرات الاجتماعية؛
- تعتبر الميزانية الاجتماعية في مؤسسة الوطنية لأشغال الأبار كأداة للتخطيط لأنها تشمل عدة وظائف، وبالتالي تعتبر أداة فعالة في تسير الموارد البشرية؛ حتى نجعل الميزانية الاجتماعية كأداة تهتم بالمستقبل يجب أن تساهم في اتخاذ القرارات بالاعتماد على النسب والمؤشرات لحل مشاكل المؤسسة؛
- تعتبر أداة قيادة للحوار الاجتماعي تساهم في وضع السياسات الاجتماعية؛

- تساعد الميزانية الاجتماعية مسير المؤسسة على تقييم المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

3. دراسة ليلي بوحديد وإلهام يحيوي، 2015، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، بعنوان: أهمية الحصيلة الاجتماعية في محاسبة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: **The importance of social outcome in human resources accounting in algerian industrial organization: Case Study**

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للإطار العام لمحاسبة الموارد البشرية، والتعرف على ماهية الحصيلة الاجتماعية، وإبراز واقع إعداد الحصيلة الاجتماعية وأهميتها في محاسبة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الحصيلة الاجتماعية تعتبر ذات أهمية بالغة في محاسبة الموارد البشرية باعتبارها كقاعدة معلوماتية لها تعمل على توفير مختلف المعلومات المتعلقة بتكاليف الموارد البشرية داخل المؤسسة والمتمثلة في : مصاريف العمال، مجموع الأجور، مجموع المنح تكاليف التدريب الإنتاج بالكمية والقيمة، القيمة المضافة. وعلى أساس هذه المعلومات تتم محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة بحساب النسب التالية: إنتاجية العامل بالقيمة، نسبة مصاريف العمال في المؤسسة، نسبة مصاريف العمال إلى الإنتاج، القيمة المضافة لساعة عمل وزن الأجور في التكاليف، الأجر المتوسط للعامل نسبة تكاليف التدريب.

وتم تقديم مجموعة من الاقتراحات أبرزها : ضرورة القيام بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة، والعمل على اعتماد معيار محاسبي المحاسبة الموارد البشرية والاهتمام بقياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية.

4. دراسة بسايسة عبد الله وبلخضر محمد، مجلة البديل الاقتصادي، 2014، الجزائر،
بعنوان: الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي للمؤسسة،
ماجستير إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع لا توليه أغلب المؤسسات أهمية
كبيرة خاصة المؤسسات الجزائرية ألا وهو الميزانية الاجتماعية خاصة وأنها ليست إلزامية
كـبعض الدول الأخرى مثل فرنسا، بلجيكا الخ، والتي تعتبر بمثابة أداة جد فعالة
لتشخيص الوضع الاجتماعي للمؤسسة و بطاقة تعريف لها الجميع الفاعلين.

وتهدف أيضا إلى التعريف بالميزانية الاجتماعية وتحديد مكوناتها الوظيفية من جهة و
من جهة أخرى و أهم المؤشرات الاجتماعية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج خاصة بالمؤشرات الاجتماعية وعناصر
الميزانية الاجتماعية ، بحث تساهم الميزانية الاجتماعية في تشخيص و مراقبة تسيير الموارد
البشرية بالمؤسسة وتعتبر الميزانية الاجتماعية أداة للتسيير الاستراتيجي للمؤسسة تستمد
معطياتها من نظام المعلومات الاجتماعي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Helene Hereng ، 2003 ، تولوز، فرنسا، بعنوان : شبكات المراقبة

الاجتماعية: التوصيف والأداء Institut Université des Sciences
' Sociales de Toulouse d'Administration des Entreprises

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير

حيث تعالج هذه الأطروحة إشكالية تطبيق الرقابة الاجتماعية في المؤسسات ومحاولة إسقاط
الدراسة على مؤسسة وطنية خدمية تتمثل في مؤسسة خدمات البريد وكانت فرضيات
الدراسة مبنية كما يلي:

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

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

وقد كانت الدراسة كمية ونوعية في نفس الوقت حيث تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات النوعية، وتم الاعتماد على تقنية تحليل المحتوى لتحليل البيانات المتحصل عليها، في حين أن الدراسة الكمية استخدمت الباحثة الإستبيان الجمع البيانات، ثم إعداد بعض المقاييس الإحصائية كمعامل الارتباط بين المتغيرات.

وتتكون الأطروحة من جزأين، أحدهما يحدد الجزء الأول الإطار النظري للتفكير في المراقبة الاجتماعية والجزء الثاني يعرض المنهجية المتبعة وفرضيات البحث وضع النتائج التجريبية التي تم الحصول عليها.

فالجزء الأول من الأطروحة يعالج بشكل خاص أهمية الملاحظة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في الفصل الأول. حيث إقترحت الدراسة إعتبار الملاحظة الاجتماعية كجهاز تنظيمي وإداري، ويقدم الفصل الثاني الإطار النظري من خلال بناء إطار يسمح بحساب ديناميكيات القضايا التنظيمية والإدارية في الرقابة الاجتماعية، أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لبناء فرضيات الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أما الجزء الثاني من الأطروحة فيمثل الإطار التطبيقي وتحليل بيانات الدراسة ويعرض النتائج التجريبية التي تم الحصول عليها. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج:

الرقابة الاجتماعية هي موضوع بحث يقع واسع النطاق ضمن تسيير المنظمات والتي تشير إلى رؤية جديدة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث يكون التحدي الأكبر هو البحث عن تكامل المتغيرات الاجتماعية في عمليات الإدارة والتنظيم والمقاولاتية. لكن لا يمكن للمرء أن يقوم بالمراقبة الاجتماعية بدون تحديد ماهية المنظمة وبدون قراءة منطقية للمفاهيم والممارسات داخل المنظمة، كما يظهر البحث أن الرقابة الاجتماعية تشكل إطارا تحليليا ملائما لدراسة المنظمات، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في العلاقات التنظيمية ،

فالشبكة الإجتماعية مناسبة لتحليل المنظمة فهي مكان لتحديد المفاوضات والاتفاقيات والقواعد بناء على المصالح المشتركة.

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

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

2. دراسة **LAZREG Mohammed-BACHOUNDA Rafik** ، وهي مقال منشور في مجلة ، الريادة الاقتصادية الأعمال المجلد 3، العدد 4 ، 2017، تحت عنوان : الميزانية الاجتماعية كأداة لتحقيق الأداء: أفاق التأسيس في الشركات الجزائرية حالة مجمع الآلات الزراعية CMA سيدي بلعباس.

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

هدفت الدراسة إلى تحليل تطور مفهوم الميزانية الاجتماعية في الأدبيات العلمية، بالإضافة إلى تحليل المفاهيم المرتبطة بها، كما هدفت الدراسة كذلك إلى تقديم ووصف الميزانية الاجتماعية داخل الشركات الجزائرية بصفة عامة وقد كانت إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول السؤال الآتي:

إلى أي مدى تحتّم الشركة الجزائرية تبني وتطبيق الميزانية الاجتماعية؟

ومن أجل الاستجابة على إشكالية الدراسة، لجأ الباحثان إلى تقنية البحث البيبليوغرافي والوثائقي التي سمحت لنا بالإطلاع على مختلف الكتب والوثائق لتسهيل البحث المتعلق بموضوع الدراسة، ثم قام الباحثان بتلخيص النظريات المختلفة التي تتعلق بموضوع البحث، كما تم إختيار مجمع الآلات الزراعية كدراسة. حالة حيث تم تجميع كل البيانات المحاسبية والبيانات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتم تنظيمها في شكل جداول فقط ولم تعط الدراسة أي شكل من أشكال الميزانية الاجتماعية.

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

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

كما خلصت الدراسة كذلك أنه في العديد من البلدان، تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة إدارية مهمة للغاية لتطوير محاسبة الموارد البشرية والأداء والتخطيط والاتصالات وإدارة الصراع، لذلك يظل الميزانية الاجتماعية داخل الشركات الجزائرية موضوعا بحثيا يستحق اهتمام الباحثين وحاجة حقيقية للممارسين.

لكن في الأخير لم تقدم الدراسة أية إقتراحات أو نتائج ميدانية تذكر.

3. دراسة تواتي حورية، جامعة عبد الرحمان ميرة ، بجاية، بعنوان: **بناء وتحليل التقرير الاجتماعي (إنبي بجاية و EURL ERIDJ)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والعلوم التجارية قسم العلوم الإدارية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير الثاني في إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى جمع وتحليل ونشر البيانات الاجتماعية بشكل متزايد في الشركات الجزائرية. وهكذا، فإن ولادة التدقيق الاجتماعي في الجزائر هي نتيجة للإصلاحات وبرامج التطوير التي بدأت في التسعينيات، وقد بدأ مفهوم التدقيق الاجتماعي يحرز تقدماً مع انعقاد جامعة الربيع الثالثة للمعهد العالي للعلوم في الجزائر العاصمة في عام 2001، وإنشاء في عام 2005 من AASA (جمعية التدقيق الاجتماعي في الجزائر)، وكذلك جامعة الربيع الحادية عشرة في عام 2009، وجامعة الربيع الرابعة عشرة للتدقيق الاجتماعي في وهران في عام 2012.

انطلاقاً من مبدأ "كل ما يتم قياسه ومراقبته يتحسن."، لذلك من الضروري وجود أدوات للإدارة الاجتماعية مثل التقرير الاجتماعي الذي يعد أداة معلومات وتسويق اجتماعي وإدارة وتخطيط وأيضاً أداة استشارية.

ومن خلال هذه الدراسة فقد تبين بأن الهدف الأول للتقرير الاجتماعي هو تطوير حوار بناء يقوم على أسس مشتركة مع الشركاء الاجتماعيين والأخيرة عبارة عن مجموعة من المؤشرات المجمع في مواضيع مختلفة والتي تتيح ما يلي: قياس الموجود، قياس التطورات و النتائج الواردة في هذه الدراسة تعكس نوعاً معيناً من حوكمة الشركات واستثمار الموظفين، فهو يتيح لنا تسليط الضوء على الالتزامات التي تم التعهد بها وقياس نتائجها. وبفضل الدراسة الميدانية ، واجهنا واقع بناء التقرير الاجتماعي وتحليله في شركتين جزائريتين، وتمكنا من الحصول على عناصر الإجابة على مشكلتنا.

كشفت نتائج تحليلنا للميزانية العمومية الاجتماعية للشركتين، من ناحية، عن الجهود التي تبذلها الشركات في المجال الاجتماعي، ومن ناحية أخرى، عن أوجه القصور، الأمر الذي يمكن أن يثير التفكير ويسلط الضوء على مساهمة هذه الأداة لكل فرد. عمل. وبذلك تم التحقق من فرضية بحثنا.

المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة

1. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص نقاط التشابه بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كالآتي:

➤ في الدراسات المحلية:

في دراسة دراسة ويلية فريدة بعنوان: دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية - خروب -، طبقت التوازن بين الهدف الاقتصادي و الهدف الاجتماعي للمؤسسات خصوصا مراقبة المؤشرات الميزانية الاجتماعية.

في دراسة ضيف خير الدين و ماشوش نسرين بعنوان : الميزانية الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية أشغال الأبار ENTP، أظهرت فائدة الميزانية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية من حيث تعتبر أداة فعالة في تسيير الموارد البشرية و هذا من خلال إهتمامها بإتخاذ القرارات بالإعتماد على النسب والمؤشرات لحل مشاكل المؤسسة محل الدراسة.

في دراسة دراسة ليلي بوحديد وإلهام يحيوي بعنوان: أهمية الحصيلة الاجتماعية في محاسبة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، قامت بتلخيص البيانات الرقمية كل عام في وثيقة واحدة، يجب أن يتيح التقرير الاجتماعي تقييم وضع الشركة في المجال

الاجتماعي، وتسجيل الإنجازات التي تم تحقيقها وقياس التغييرات التي حدثت خلال الفترة الماضية العام والسنتين السابقتين، وبالتالي فإن إنشاء التقرير الاجتماعي السنوي يتضمن جمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالتوظيف والأجور وظروف العمل والتدريب والعلاقات المهنية وظروف المعيشة داخل الشركة.

دراسة بسايسة عبد الله وبلخضر محمد، مجلة البديل الاقتصادي، 2014، الجزائر، بعنوان: **الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي للمؤسسة**، قام بإظهار مساهمة الميزانية الاجتماعية في تشخيص ومراقبة تسيير الموارد البشرية حيث أن المؤشرات المستمرة تستخدم لتقييم التطورات الخاصة لتسهيل إجراء المقارنات لتحليل السياسة الاجتماعية.

➤ في الدراسات الأجنبية:

دراسة **Helene Hereng** ، 2003، تولوز، فرنسا ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان : شبكات المراقبة الاجتماعية: التوصيف والأداء، المراقبة الاجتماعية تعد حركة فاعلة بحيث وجب على الفاعلون أن يشكلوا قدرات مميزة مع معرفة كيفية العيش في قلب الشبكات مما يسمح بغطاء نفوذا للقدرات الموجودة.

دراسة **LAZREG Mohammed-BACHOUNDA Rafik** ، وهي مقال منشور في مجلة، الريادة الاقتصادية الأعمال المجلد 3، العدد 4 ، 2017، تحت عنوان : الميزانية الاجتماعية كأداة لتحقيق الأداء: أفق التأسيس في الشركات الجزائرية حالة مجمع الآلات الزراعية CMA سيدي بلعباس.

دراسة **UNIVERSITE ABDELRAHMENE ،TOUATI HOURIA** ، بعنوان: **بناء وتحليل التقرير الاجتماعي (إنبي بجاية و EURL ERIDJ)**، واجهت صعوبات كثيرة في بناء التقرير الاجتماعي ومن هنا قامت ببعض التوصيات في الحالة الأولى فيما يخص إندماج الشباب ودمج المعاقين وتنفيذ نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية مما يسمح ببناء تقرير اجتماعي مفصل وواضح، اما في

الحالة الثانية إجراء دراسات حول المناخ الاجتماعي لأن معدلات الدوران والإستقالة و التغييب مرتفع جدا.

2. الغاية من الدراسات:

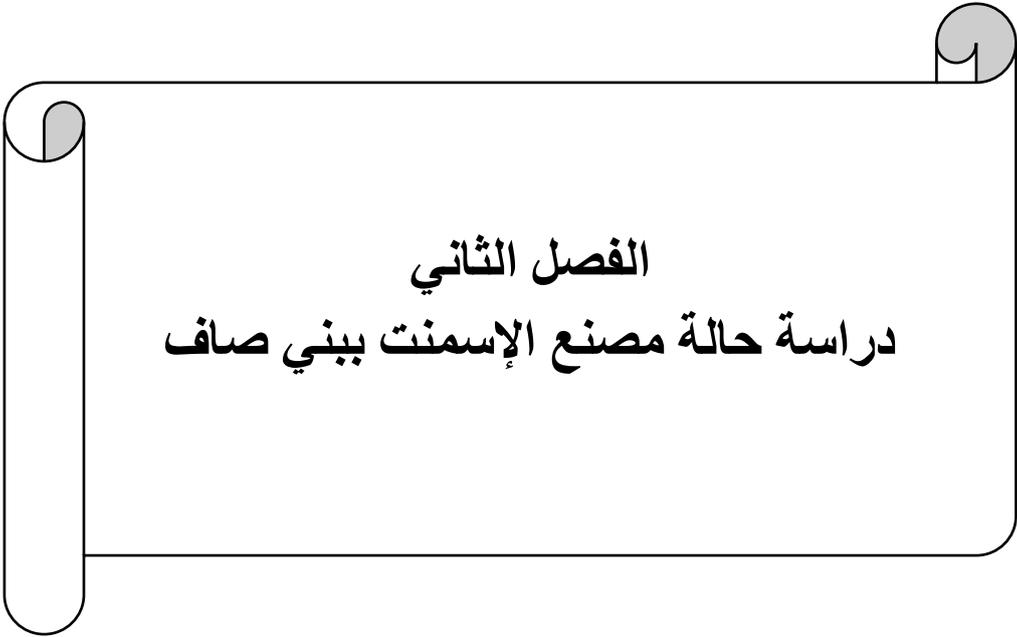
وجدت أنه من المهم أن أبنى دراستي على المنهج الوصفي، كما تم استخدامه في دراسات أخرى تتعلق بالشركات الخدمية وتلك ذات التركيز الاقتصادي، ويعد هذا الأسلوب فعالاً حيث أنه يساعد الباحث على سهولة الحصول على المعلومات التي يمكن تحليلها ومناقشتها بشكل سريع، مما يجعلها من أسرع طرق البحث العلمي.

ومن خلال هذا تمكنت من بلورة أفكار في الجوانب النظرية في إطار بحثي معتمداً على مساهمات الدراسات السابقة.

خلاصة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك أنها تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع الميزانية الاجتماعية.

حيث طبقت على عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدماتية والأخرى اقتصادية، وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا جعلني أعتمد على المنهج الوصفي في دراستي هذه، ولقد تمت الاستفادة أيضا من الدراسات السابقة في تكوين فكرة علي الإطار النظري للدراسة الحالية.



الفصل الثاني
دراسة حالة مصنع الإسمنت ببني صاف

تمهيد:

في ظل مواجهة التحديات والرهانات التي تطرحها العولمة، فإنه أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل وتوسع إلى الاعتماد على قدراتها الإستراتيجية والمتمثلة في مواردها وكفاءتها المحورية.

ويعتبر المورد البشري أهم تلك الموارد التي ينبغي ان تولي المؤسسات له أهمية كبيرة، ومحاولة تكيفه مع التحولات التي تحدث في العالم ، ومن بين التحولات التي تحدث هي سعي المؤسسات الى إيجاد طريقة تساعد المسيرين على معرفة أو الوقوف على الجانب الاجتماعي لكل الفاعلين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وعليه فإننا نسعى في هذا الفصل الى التطرق لواقع الميزانية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للإسمنت -بني صاف، وعليه قسمنا هذا الفصل الى ثلاث (03) مباحث وهم كالاتي:

➤ **المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية للإسمنت GICA ببني صاف**

➤ **المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية**

➤ **المبحث الثالث: مساهمة الميزانية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية**

المبحث الأول: عموميات حول شركة الاسمنت ببني صاف

تعتبر شركة بني صاف شركة اقتصادية، كان لها دور فعال بالنهوض بالاقتصاد الوطني و القضاء على مشكل البطالة الذي كان يعاني منه سكان الغرب الجزائري.

المطلب الأول: التعريف بشركة الإسمنت -بني صاف-

1. لمحة تاريخية على الشركة:

تأسست شركة بني صاف سبتمبر 1974م من طرف الشركة الفرنسية (loire gréusto) و بدأ انتاجها الفعلي سنة 1979م تحت اسم (S.N.M.C) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1 000 000 طن سنويا بحيث كانت تابعة لشركة الأم مقرها الجزائر. و بعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982م و التي مست الشركة الوطنية لمواد البناء تفرغت إلى مؤسسات جهوية، حيث ضمنت 13 وحدة لصناعة الاسمنت و هي موزعة على هذا النحو التالي:

✓ مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق E.R.C

✓ مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للوسط E.R.C.C

✓ مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب E.R.C.O

في 28 ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة الاسمنت للغرب إلى أربع شركات مستقلة و هي كالاتي:

✓ شركة الإسمنت زهانة S.C.I.Z

✓ شركة الإسمنت سعيدة S.C.I.S

✓ شركة الإسمنت ببني صاف S.C.I.B.S

✓ شركة توزيع مواد البناء S.O.D.M.A.C

ابتداء من سنة 1989 شهدت الشركة استقلالية في التسيير و أصبحت وحدة تابعة للمجمع الجهوي لإنتاج إسمنت الغرب E.R.C.O في جانفي 1998 أصبحت الشركة ذات أسهم بقدر راس مالها 1.800.000.000,00 دج و التابعة في المجموعة الأم E.R.C.O هذه

ببني صاف

الأخيرة تنتشر أيضا على شركتي الإسمنت زهانة و سعيدة و شركة سودماك لتوزيع مواد البناء، و شركة سودباك.¹

2. الموقع الجغرافي:

تقع شركة المكان بدائرة ببني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء ببني صاف و بارتفاع يقترب 185 متر من سطح البحر. أما المواد الأولية المستعملة الكلس و الطين. كما تقع قاعدة استخراج الكلس و الطين جنوب شرق ببني صاف، و تتوزع مساحة هذه القاعدة كالتالي 20 هكتار خاصة بمخرجة الكلس و 4 هكتار لمخرجة الطين.

3. طبيعة الشركة:

شركة الإسمنت هي شركة ذات أسهم SPA و هي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج اسمنت الغرب E.R.C.O المتواجدة على مستوى ولاية وهران و التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر G.I.C.A في سنة 2005 توجهت الشركة إلى عقد شراكة أجنبية مع شريك سعودي فرعون بنسبة مساهمة تقدر بـ 35% من رأس المال الإجمالي للشركة الذي يقدر بـ 1.800.000.000,00 أما بالنسبة المتبقية و التي تتمثل في 65% فهي ملك لـ G.I.C.A. حاليا تقدر الطاقة الإنتاجية السنوية بـ 1 100 000 طن من مادة الكلنكر و 1 250 000 طن من مادة الاسمنت التي تم شحنها.

المطلب الثاني: أهداف شركة الاسمنت ببني صاف و مهامها أولا: أهداف الشركة

- إدخال التكنولوجيا و التقنيات الصناعية و الإدارية الحديثة.
- تطوير و ترقية انتاج الاسمنت.
- الاستغلال الكلي للطاقات الإنتاجية 1 000 000 طن سنويا.
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق رقابة على جميع المستويات.

¹ من وثائق شركة الإسمنت ببني صاف بناء على المعلومات المقدمة.

بني صاف

- المحافظة على الصحة و أمن الموظفين.
- التحكم في التكنولوجيا الجديدة.
- تحقيق متطلبات و تجاوز توقعات المستهلك فيما يتعلق بالجودة و سعرها.

ثانيا: مهام الشركة

تتمثل مهام الشركة فيما يلي:

- ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة.
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع القطاعات.
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة.
- القيام بالمحاسبة العامة للميزانية و العمليات القانونية و اfdارية
- تطوير الإنتاج الاسمنت كما و نوعا.
- إدارة الأعمال الإنتاجية و مراقبة المعايير الإنتاجية بشكل مستمر.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف

يتعين على المؤسسة حسن اختيار هيكلها التنظيمي الذي يلائم و يرافق حجم نشاطها و توزيع مهامها دون أن تحمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها و يمكن التنظيم العام لشركة الاسمنت كما يلي:

1. المديرية العامة:

يتولى الشركة المدير العام DG الذي يعتبر اعلى سلطة في شركة و تتمثل مهامه فيما يلي:

- يمثل الشركة داخليا و خارجيا.
- تحديد الأهداف التي ترغل الشركة الوصول إليها.

¹ من وثائق شركة الإسمنت بني صاف بناء على المعلومات المقدمة.

ببني صاف

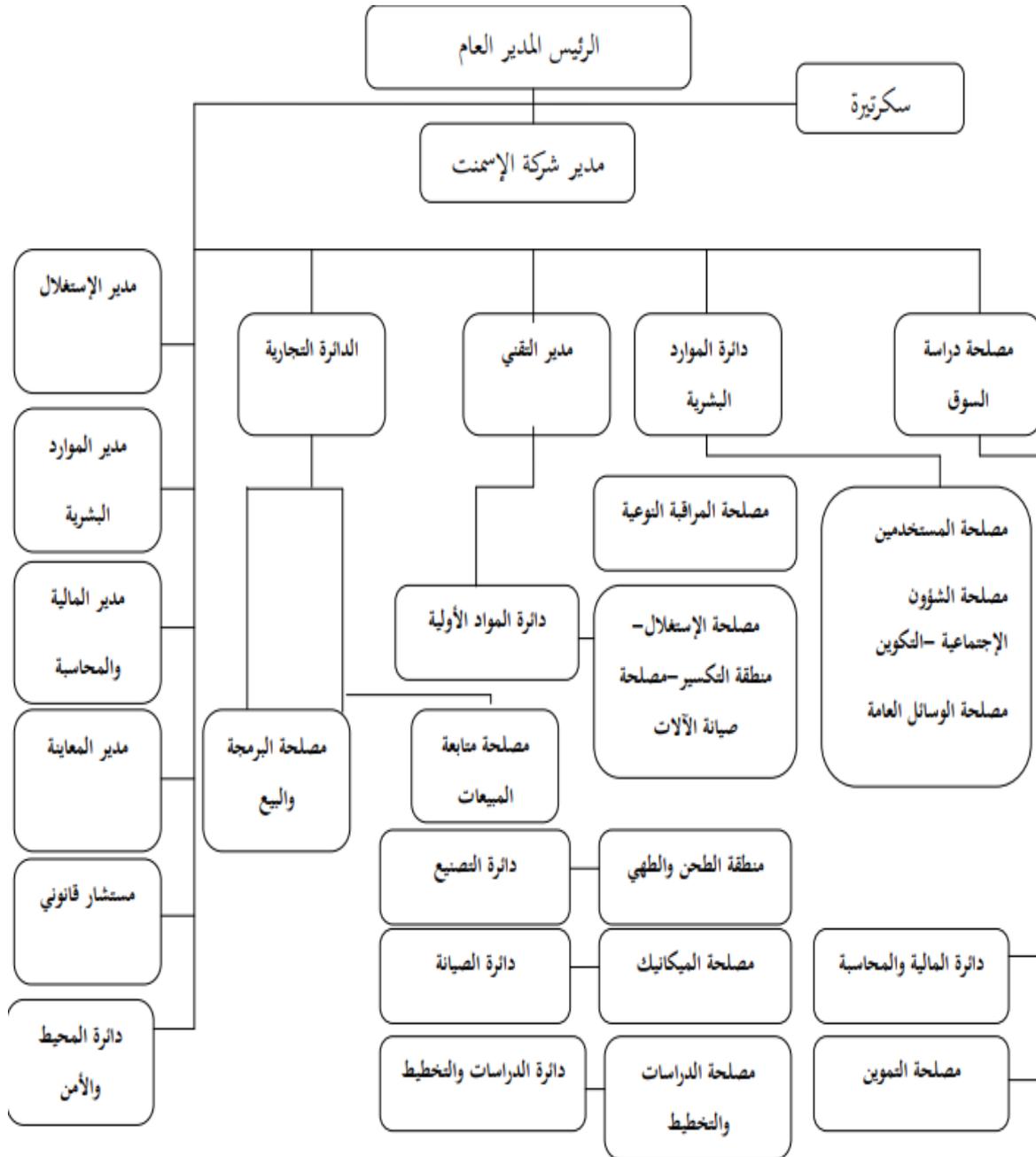
- الحفاظ على الشركة.
- إبرام الاتفاقيات و العقود.

كما يقوم بمساعدته كل من المكاتب التالية:

- **المستشار:** يقوم بتقديم النصح و إرشاد المدير العام بالإضافة إلى مساهمته في وضع استراتيجيات التطوير للأجل الطويلة و القصيرة.
- **مدير المالية والمحاسبة:** يهتم بوضع السياسات المالية و الاستراتيجيات فيما يخص المالية و أيضا انسجام الإجراءات المالية و المحاسبة.
- **مدير الموارد البشرية:** يتمثل مهمته الأساسية في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية و مراقبة تطبيقها.
- **مدير الاستغلال:** يقوم بتسيير و متابعة استغلال الطاقات البشرية و التقنية.
- **مدير المراجعة:** وضع سياسات التفتيش و متابعة تطبيقها.¹
- 2. **مديرية المحاسبة و المالية:** تتكون فيما يلي:
 - **مصلحة المحاسبة العامة:** تتكون من ثلاث اقسام، قسم المشتريات، مهمته معاينة ملفات الخاصة بالمشتريات، قسم المبيعات مهمته تكمن في طريقة الدفع، و أخيرا قسم التسجيلات المحاسبية مهمته الحسابية و حساب النتائج.
 - **مصلحة الميزانية العامة:** تشرف هذه المصلحة على وضع ميزانية الشركة سنويا و متابعة وضعيتها من خلال وضع ميزانيات شهرية، اتخاذ المالية عن طريق المؤسسات المالية و أخيرا وضع البرامج التقديرية للشركة (موازنة المبيعات، المشتريات).
 - **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تتمثل مهامها الأساسية في تحديد تكلفة الادخال و إخراج المواد، متابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن، القيام بالجرد الشهري و السنوي للمواد الأولية و المنتجات.

¹ ميسوم فاطمة، هد بثينة أمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC كأسلوب لتحقيق الدقة في المقياس و تخصيص، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف 2017/2016

ببني صاف



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت ببني صاف

المصدر: وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت - ببني صاف

المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية

المطلب الأول: مديرية الموارد البشرية

يتمثل مهمته في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:

1. **مصلحة المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بالتكفل بالتسيير الإداري للمستخدمين فيما يخص الأجرة وكذا تحديد وظيفة كل عامل ضمن الهيكل التنظيمي.
2. **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** يتمثل دور هذه المصلحة في توفير الجو المناسب من خلال التكفل بجميع القضايا المتعلقة بما يلي: الضمان الاجتماعي، التأمينات الاجتماعية، ملفات التقاعد، التكفل بالمنح العائلية للعمال و متابعتها، التكفل بالعمال الذين يتعرضون لحوادث العمل.
3. **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بجميع الأعمال المتعلقة بصيانة المنشآت كما تشرف على حظيرة السيارات و كذا متابعة نقل العمال إلى جانب النظافة.

المطلب الثاني: مصلحة التكوين و التموين

1. **مصلحة التكوين:** تكمن مهام هذه المصلحة في إعداد مخطط التكوين في إطار السياسة العامة لأهداف الشركة و كذا تطبيقاتها من أجل تحسين كفاءات العمل و بالتالي زيادة مردودية الإنتاج.
2. **مصلحة التموين :** إن وظيفة التموين تتمثل في متابعة و تسيير كل الأعمال المتعلقة بالتموين التي تكمن فيما يلي:
 - القيام بكل العمليات المتعلقة بدفع الرسوم الجمركية.
 - دراسة عروض الموردين و اختيار أحسنها.
 - ضمان استمرار العملية الإنتاجية وذلك بتوفير المواد الأولية في الآجال المحددة، وتتكون هذه المصلحة في:

ببني صاف

- ✓ قطاع المشتريات: يتكون قطاع المشتريات من أربع فروع، فرع خاص بالمشتريات المحلية وآخر خاص بالمشتريات المستوردة، حيث يقومان بـ:
 - تسجيل طلبات الشراء من المصالح المعنية أو قطاع تسيير المخزون.
 - تقوم باستشارة المستوردين ليقدموا فواتير شكلية بعدها تتم مقارنة هذه الفواتير واختيار أحسن عرض ويتم ذلك في جدول الذي يتكون من الكمية السعر، طريقة الدفع ومصلحة ما بعد البيع.
 - يقوم قطاع المشتريات بتوفير المواد الأولية التي تعتبر ضرورية في عملية إنتاج الاسمنت وتتمثل في الحديد والجبس.
- ✓ قطاع تسيير المخزونات: هذا القطاع الأعمال مع قطاع المشتريات وكذا مصلحة محاسبة المواد ومكتب الدراسات والتخطيط ويشرف على تسيير المخزون رئيس المصلحة الذي يقوم بالوظائف التالية:
 - المراقبة والمصادقة على طلبيات الشراء.
 - متابعة وظيفة كل مخزون ومراقبة انتقال سنة الخروج و الاستلام للمواد إلى المصلحة محاسبة المواد.

المطلب الثالث: الهياكل التقنية

تتمثل في الديرية التقنية التي تخضع لسلطة المدير العام حيث أن الشركة توزع نشاطها العملي على الأقسام التالية من خلال الشكل الآتي:

1. قسم الموارد الأولية: يشرف هذا القسم على عملية جلب المواد الأولية من محاجر حيث يتكون من ورشة استغلال المحاجر، ورشة صيانة الآلات و ورشة التكسير.
2. قسم التصنيع (الصناعة الميكانيكية): يتكون من أربعة ورشات و التي تتمثل في ورشة الطحن المواد الأولية، الطهي، طحن الاسمنت بالإضافة على مكتب الدراسة و التخطيط.
3. قسم الصيانة: يحتوي هذ القسم أربع مصالح متماثلة في مصلحة الآليات مصلحة الكهرباء، مصلحة الاستعمالات مصلحة الميكانيكيات.

4. قسم الأمن الصناعي: يقوم هذا القسم بكل ما يتعلق بالأمن و الحفاظ على المحيط.¹

المبحث الثالث : مساهمة الميزانية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية
لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام أداة المقابلة مع مدير الموارد البشرية DRH لمصنع الاسمنت - بني صاف - خلال فترة: 2020 - 2023 - 2024

عرف المورد البشري لشركة الاسمنت كيف يرفع التحديات في الماضي وهو يشكل أحد عوامل النجاح الثمينة الواجب إعلاء شأنها، فبرنامج التوظيف والتكوين واعادة تشكيل وتعزيز قدرات الدراسات والتوقعات التابعة للشركة وأخذ انماط جديدة من التنظيم وتسهيل مرونة العاملين وحركتهم. وهي التي تعد من المبادئ التوجيهية التي تركز عليها حاليا ادارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: عرض مؤشرات الميزانية الاجتماعية للمؤسسة لسنوات (2020-2023-2024) لشركة الاسمنت -بني صاف.

يقوم المدير ادارة الموارد البشرية DR. H في شركة الاسمنت بتحصيل أهم النشاطات التي تترجم الوضعية الاجتماعية للمؤسسة.

الجدول رقم 02: يحتوي على الميزانية الاجتماعية للمؤسسة (2020-2023-2024).

2024	2023	2020	الغاوين
388	389	407	العمالة
3	3	1	المدير التنفيذي

¹ ميسوم فاطمة، هد بثينة أمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC كأسلوب لتحقيق الدقة في المقياس و تخصيص، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف 2016-2017.

ببني صاف

33	38	36	كبار المسؤولين التنفيذيين
165	173	181	مسير وسط
180	168	182	رئيس العمال
7	7	7	وكلاء التنفيذ
	-	-	حركات
	-	2	ادخال
	6	2	الإخراج
			دوران مفتوح
			الغيابات
53,027	53,027	206,74	ساعات
6,6	6,6	8,8	معدل الغيابات
789,280	301,799	770,649	تكاليف موظفين
-	-	-	ساعات إضافية
9,490	-	984,23	عدد الساعات
12,290	-	032,10	مبالغ
			دورة التعليم (التدريب)
-	-	-	التدريب المستمر
12,290	12 600	2 582	تكاليف
50	50	12	إجراءات
217	277	36	موظفون مدربون

المصدر: الاعتماد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

ببني صاف

ببني صاف

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن الاطارات المسيرين والاطارات والتقنيين والتنفيذيين في تناقص من حيث عدد العمال، كما تهتم بمتابعة الغيابات والبحث عن أسبابها و نلاحظ أن العمالة متقاربة (ثابتة) في هذه السنوات الاخيرة كما أنها تعتمد على العمالة ذات عقد عمل غير محدود المدة بشكل إجمالي فقط ولا تعتمد على العمالة ذات عقد عمل محدد المدة غير موجودة تماما.

الجدول رقم 03: يمثل ظروف الصحة والسلامة المهنية (2020-2023-2024)

2024	2023	2020	ظروف الصحة والسلامة مهنية
00	00	00	عدد حوادث العمل
00	00	00	عدد ساعات حوادث العمل
1130	2201	1220	عدد ساعات العطل المرضية
8	10	05	عدد مرضى
2	6	6	عدد اجتماعات لجنة صحة
1	1	1	عدد العمالة المكونة في السلامة

المصدر: الاعتماد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

ببني صاف

التعليق: من خلال هذا الجدول نجد بأن السياسة الاجرية تهتم بتوزيع مستوى الاجور داخليا حسب الفئات المهنية والاختلافات بين أجور مختلف الوظائف ونوع المهام، كما أننا نلاحظ

بني صاف

هناك تناقص في عدد الساعات في الاجور خلال السنوات، و هنالك أيضا زيادة في إجمالي التكاليف حسب الانتاجية العمل

الجدول رقم 04: يبين ظروف حياة أخرى المتعلقة بالمؤسسة (2020-2023-2024).

2024	2023	2020	ظروف معينة أخرى في مؤسسة
00	00	00	عدد المستفيدين من السكن لعامل
789.280	714.306	649.770	تكاليف النقل (دج)
-	-	-	تكاليف الطعام
-	-	-	تكاليف المؤسسة في خدمات تكميلية

المصدر: الإعتماد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

بني صاف

التعليق: من خلال الجدول رقم 06 يمكن القول بأن شركة الاسمنت -بني صاف سعت دوما إلى تحسين المتواصل ولقدرات موردها البشري ومؤهلاته وذلك أن ولوجها على منافسة الاقتصاد يقتضي توفير ما تحتاجه المؤسسة من كفاءات أكثر واهم المجالات في تحسين أداءها و تركز المؤسسة في جميع جهودها في التكوين المتواصل ومسايرة التطور المهني.

المطلب الثاني: تحليل المؤشرات الميزانية الاجتماعية الخاصة بمصنع الإسمنت - بني صاف.

الجدول رقم 05: يبين مؤشر العمالة (2020-2023-2024)

2024	2023	2020	العناوين
388	389	407	العمالة
3	3	1	المدير التنفيذي
33	38	36	كبار المسؤولين التنفيذيين
165	173	181	مسير وسط

ببني صاف

180	168	182	رئيس العمال
7	7	7	وكلاء التنفيذ
			الغيابات
53,027	53,027	74,206	الساعات
6,6	6,6	8,8	معدل الغيابات

المصدر: الإعتماد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

ببني صاف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن الاطارات المسيرين والاطارات والتقنيين والتنفيذيين في تناقص من حيث عدد العمال، كما تهتم بمتابعة الغيابات والبحث عن أسبابها و نلاحظ أن العمالة متقاربة (ثابتة) في هذه السنوات الاخيرة كما أنها تعتمد على العمالة ذات عقد عمل غير محدود المدة بشكل إجمالي فقط ولا تعتمد على العمالة ذات عقد عمل محدد المدة غير موجودة تماما.

الجدول رقم 06: يبين مؤشر الأجور والأعباء المالية الملحقه (2020-2023-2024).

2024	2023	2020	العناوين
789,280	799,301	649,770	تكاليف موظفين
-	-	-	ساعات إضافية
9,490	-	23,984	عدد الساعات
12,290	-	10,032	مبالغ

المصدر: الإعتماد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

ببني صاف

من خلال هذا الجدول نجد بأن السياسة الاجرية تهتم بتوزيع مستوى الاجور داخليا حسب الفئات المهنية والاختلافات بين أجور مختلف الوظائف ونوع المهام، كما أننا نلاحظ

ببني صاف

هناك تناقص في عدد الساعات في الاجور خلال السنوات، و هنالك أيضا زيادة في إجمالي التكاليف حسب الانتاجية العمل .

الجدول رقم 07: يبين مؤشر التكوين (التدريب) (2020-2023-2024).

2024	2023	2020	العناوين
-	-	-	التدريب المستمر
12,290	12,600	2,582	تكاليف
50	50	12	إجراءات
277	277	36	موظفون مدربون

المصدر: الإعتقاد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

ببني صاف

من خلال الجدول رقم 06 يمكن القول بأن شركة الاسمنت -بني صاف سعت دوما إلى تحسين المتواصل ولقدرات موردها البشري ومؤهلاته وذلك أن ولوجها على منافسة الاقتصاد يقتضي توفير ما تحتاجه المؤسسة من كفاءات أكثر واهم المجالات في تحسين أداءها و تركز المؤسسة في جميع جهودها في التكوين المتواصل ومسايرة التطور المهني.

الجدول رقم 08: يبين مؤشر الصحة والسلامة المهنية (2020-2023-2024).

2024	2023	2020	العناوين
00	00	00	عدد حوادث العمل
00	00	00	عدد ساعات حوادث العمل
1130	2201	1220	عدد ساعات العطل المرضية
8	10	05	عدد مرضى
2	6	6	عدد اجتماعات لجنة صحة
1	1	1	عدد العمالة المكونة في السلامة

المصدر: الإعتماد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

ببني صاف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 بان الحوادث العمل معدومة في السنوات 2020، 2023 و 2024، أما الامراض المهنية نجد بأن المؤسسة تتابع من خلال اجتماعات لجنة الصحة والسلامة المهنية هذا العنصر فيظهر في لنا أنه تم الاجتماع خلال السنوات السابقة ست (06) مرات بشكل دوري ومستمر وتتكفل المؤسسة بالنفقات المتعلقة والسلامة المهنية وفق القانون و كانت في 2024 إجتماعين فقط.

الجدول رقم 09: يبين مؤشر ظروف معينة أخرى في مؤسسة

2024	2023	2020	العناوين
00	00	00	عدد المستفيدين من السكن لعامل
789.280	714.306	649.770	تكاليف النقل (دج)
-	-	-	تكاليف الطعام
-	-	-	تكاليف المؤسسة في خدمات تكميلية

المصدر: الإعتماد على وثائق مستخرجة من إدارة الموارد البشرية لشركة الإسمنت -

بني صاف

نلاحظ في الجدول رقم 08 بأن المؤسسة تهتم بتكاليف النقل والتي تعتبر عمل مساهم للحالة المادية والمعنوية للعمال، أما فيما يخص تكاليف الطعام و الخدمات التكميلية فهي منعدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: استنتاجات المؤشرات الاجتماعية لشركة الإسمنت – بني صاف.
تهتم سياسة التوظيف بمتابعة تطور العاملة فيما يخص إجمالي العمال نجد أن العمالة متقاربة ، حيث أنه في 2020 كان عدد العمال 407 عامل، أما في 2023 بلغ عدد عمالها 388 نفسها في 2024 ومن هنا وجدنا أن هناك نقص طفيف في عدد العمال مقارنة بسنة 2020 وهذا ناتج عن نوع العقد لأن هذه المؤسسة تعتمد على السياسة العقود غير محدودة المدة وهذه السياسة لا تخدم بعض العاملين.

ببني صاف

و تهتم السياسة الأجرية للمؤسسة بتوزيع مستوى الأجور داخليا حسب الفئات المهنية والإختلاف بين الأجور حسب الوظائف ونوع المهام التي يقوم بها العامل داخل هذه المؤسسة، وقد إستنتجنا بأنه في سنة 2024 إرتفعت نسبة الأجور مقارنة بالسنوات التي كانت قبلها مع نقص في عدد ساعات العمل وهذا ما زاد من عزيمة العمال للعمل في ظروف مريحة.

أما من جانب التكوين نجد أن المؤسسة تركز جميع جهودها في هذا الجانب لمسايرة تطوير المهن وتقوم بتكوين العمال لمدة ثلاث (03) سنوات قبل التوظيف لتطوير كفاءاتهم كي يتسنى لها التكفل بمشاريع التطوير للمنشآت من الجانب التجاري، حيث أن مركز التكوين يختص في تعليم النظم لتحسين ملائمة الإجراءات المعمول بها في المؤسسة وكل هذا يساعد في إكتساب خبرة وتجارب لدى العاملين.

تضم سياسة الظروف الأخرى للعمل كمدة العمل و العطل السنوية، أنظمة العمل لتحسين ظروف العمل.

و فيما يخص الحماية والوقاية من المخاطر ، تسعى المؤسسة من تقليل حوادث العمل والأمراض المهنية التي تضر بصحة العمل و تخفيض الحالات المؤدية للعجز.

يعتبر النقل من بين أولويات سياسة الظروف المعيشية الممنوحة لدى المؤسسة و تهتم بالخدمات الاجتماعية كالصحة والسكن ومصاريف النشاطات الاجتماعية لفائدة العمال الذين لهم الحق منها كإعانات لرحلات العمرة والحج و القروض و العلاوات ومنح التمدرس للسنة الدراسية.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق الى الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للإسمنت GICA بني صاف ، وذلك من خلال تعريف المؤسسة ونشاطها، ومن ثم التعرّيج على الميزانية الاجتماعية وكيفية إعدادها، واتضح مما سبق في الفصل أن الميزانية الاجتماعية هي أداة مهمة لتشخيص أداء المورد البشري ويظهر ذلك جليا عند قيام المؤسسة بإعداد ميزانيتها الاجتماعية ومعرفة عن قرب كل عناصرها.

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

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



خاتمة

خاتمة:

لقد تطرقنا في دراستنا إلى مفاهيم المتداولة حول الميزانية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية، بحيث تلخص الميزانية الاجتماعية الإحصائيات الرئيسية التي تسمح بتقييم مكانة المؤسسة في المجال الاجتماعي وتسجيل الإنجازات وقياس التغييرات التي حدثت خلال السنوات الثلاث الماضية.

التقرير الاجتماعي هو وثيقة ملخصة لأهم النتائج القابلة للقياس البيانات الاجتماعية للشركة، ويمكن تقييم وضع الشركة وتوثيق الإنجازات وقياس التغييرات التي حدثت، وينطبق الالتزام بوضع ميزانية اجتماعية على جميع المؤسسات التي لديها موظفين دائمين كحد أدنى 300 موظف، وهناك العديد من النقاط الأساسية، والتي تختلف من دولة إلى أخرى، وتشمل هذه المؤشرات: سياسة التوظيف والأجور والصحة والسلامة في العمل والتدريب...إلخ

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

1. العمالة والتوظيف: ويتم قياسها من خلال مؤشرات مختلفة:

- **القوى العاملة:** إجمالي القوى العاملة ، عدد العقود محددة المدة ، التوزيع حسب العمر والجنس
- عمليات التوظيف ،
- **المغادرين مع دوران معين:** معدل دوران الموظفين المرتفع يعني أن الموظفين لا يبقون في المنظمة لفترة طويلة. يمكن تفسير هذا المعدل من الدوران المرتفع بظروف العمل السيئة أو من خلال إمكانية العثور بسهولة على وظيفة أكثر إثارة للاهتمام في مؤسسة أخرى.
- الغياب مع عدد أيام الغياب.

2. **الصحة والسلامة المهنية:** يتم استخدام مؤشرين بشكل أساسي من قبل الشركات القياس سلامة مكان العمل، تظهر في التقرير الاجتماعي السنوي، فهي تعكس الأداء الاجتماعي للشركة، كما أن المؤشرات المالية مؤشرات على أدائها الاقتصادي.

- **معدل التردد:** هو نسبة عدد حوادث العمل التي تؤدي إلى الوقت الضائع إلى عدد ساعات العمل.
 - **معدل الخطورة:** يرتبط معدل شدة العجز المؤقت بعدد أيام الإجازة بعدد ساعات العمل.
 - تقييم المخاطر المهنية إلزامي من أجل منع حدوثها.
- 3. التدريب بشكل جماعي:**

تضمن المنظمة تكييف مهارات موظفيها، التي أصبحت ضرورية بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، فعلى المستوى الفردي، يجب أن يكون الجميع على دراية بالحاجة إلى ضمان استمرارية تطورهم المهني، ويتم إجراء تقييم مهارات الموظف سنويا داخل الشركة من خلال مقابلة فردية، ويمكن للموظف أيضا الاستفادة من تقييم المهارات الذي يتم إجراؤه في مركز متخصص.

ويقاس التدريب بمؤشرات مختلفة:

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

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

ويقوم مدير دائرة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بتحصيل أهم النشاطات التي تترجم الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، وفي الأخير يقوم بإعداد الحصيلة الاجتماعية في وثيقة واحدة شاملة لجميع النشاطات المنجزة خلال ثلاث سنوات الأخيرة، حيث يعمل على

تجهيز ثلاث نسخ من الحصيلة الاجتماعية، الأولى تحتفظ بها المؤسسة، والثانية تبعث إلى المجمع ليتم تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، أما الثالثة فتوجه إلى قسم مراقبة التسيير، ويتم نشر بعض المعلومات في موقع المؤسسة.

وقد قمنا من خلال دراستنا بإثبات صحة الفرضيات الواردة في المقدمة، ومنها إستخلصنا بعض النتائج:

تساعد الميزانية في رسم خصائص المؤسسة وتقييم السياسات الاجتماعية، ولكن ما قد لا يدركه الكثيرون هو أن النجاح في إنشاء هذه الوثيقة التي تبدو عادية يتوقف في الواقع على شيء محوري للغاية وهو استخدام معلومات فعالة وحديثة يمكنها رسم صورة دقيقة لتلك المؤشرات الاجتماعية المراوغة.

تعد الميزانية الاجتماعية في مصنع الإسمنت - بني صاف أكثر من مجرد وثيقة بسيطة، بل إنها أداة تخطيط ذات وظائف مختلفة - تعتبر أداة فعالة لإدارة الموارد البشرية لأنها تضمن اتخاذ القرارات بناءً على نسب ومؤشرات محددة لمعالجة القضايا التنظيمية بطريقة استباقية.

في الواقع، يُنظر إليها على أنها أداة للقيادة لأنها تقوم بتسهيل المناقشات المحيطة بتطوير السياسة الاجتماعية مع مساعدة كبار المسؤولين في المنظمة أيضاً على قراءة ما قد يختمر في مناخهم الاجتماعي.

كما تساهم في فهم تطوير العمل من خلال تنمية الصفات القيادية وفهم سياسة التوظيف في المنظمة مع تطوير أداة لقياس فرص العمل، وقد تشمل نقاط المكافأة الخاصة بالمنظمة أيضاً مثل: قياس فروق الأسعار، توزيع العمل على أساس التكاليف ومؤهلات التدريب تشمل المعرفة بإدارة التدريب على المستوى المالي (تكاليف ورسوم التدريب).

التوصيات والاقتراحات:

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

- ضمان النشر الواسع للميزانية الاجتماعية داخل مؤسسة الإسمنت – بني صاف، وذلك من أجل وصولها الى كل من يحتاج إليها؛
- ربط كل المصالح والوظائف بنظام معلومات يسهل من عملية التحضير للميزانية الاجتماعية.

آفاق الدراسة:

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

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



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة 2004.
2. خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، طبعة أولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
4. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
5. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، كلية التجارة، سنة 1999.
6. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
8. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
9. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
10. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
11. محمد مرعي مرعي، افدارة بالنتائج الاقتصادية و بالحصيطة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

المذكرات:

1. جادلي سمير، تقييم فعالية تسيير الأجور، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة 2008.
2. ضيف خير الدين و ماشوش نسرين، الميزانية الإجتماعية كأداة لقياس وتشخيص المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية أشغال الآبار، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2019-2020.
3. ميسوم فاطمة، هد بثينة أمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC كأسلوب لتحقيق الدقة في المقياس و تخصيص، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف 2016/2017.

الوثائق:

1. من وثائق شركة الإسمنت بني صاف بناء على المعلومات المقدمة .

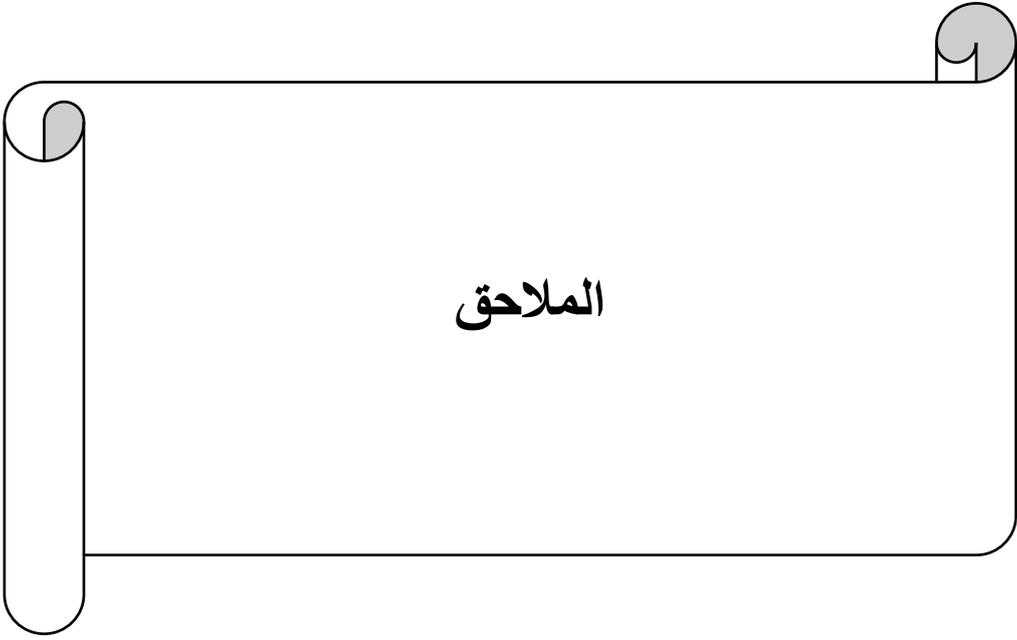
المراجع بالأجنبية:

1. Bernard colosse, encyclopédie de comptabilité et contrôle de gestion et audit, édition Economica, paris, France.
2. Claude Blanche Allègre, gestion de ressource humaine valeur de l'immatériel, 1ème édition debeock, Bruxelles, Belgique, 2008.
3. Dimitri Weiss, ressources humaines, 34e édition, édition d'organisation, paris, France, 2005.
4. Edmonde Marques, Op.Cit.
5. Fabienne Benoist, comment faire et présenter son bilan social, édition la lettre du cadre territorial, paris, France.
6. French w the personnel management praces human .ressource .administration.thrid edition . houghton muifflium . boston. 1974.
7. GRANT V, and SMITH, a personnal administration and industrial relations, second Edition, longman, London 1977.
8. Jean Marie Peretti, Op.cit.

9. J-M Peretti, Op, Cit.
10. Lacono Genevieve, gestion des ressources humaines, édition casbah, Alger, Algérie.
11. Loic cadin, Op.Cit.
12. Sikula, a personal and administration human rsource management, Johan WILEY, x sansone, New York 1976.
13. Sylvie Guererro, les outils de ressources humaines, les savoir-faire essentiels en GRH, édition dunod, paris, 2-P Candau, Op.Cit.
14. Veronica Lilian, le bilan social un outil de gestion important, VIII Séminaire international sur les coopératives, université nationale de la plata, Canada, 2004.

المواقع:

1. [www.Dictionry.Sensagent.com/bilan social/Fr.Fr](http://www.Dictionry.Sensagent.com/bilan%20social/Fr.Fr) // Définition.
2. Gérald Naro, les indicateurs de la gestion sociale, site sur internet, <http://www.ecogesam.c-aix-marseille.fr/resped/stg/c-grb/ges-soc.do>.
3. Bilan social, site sur internet, [http : //www.cig929394.fr/publications/diagnostics/bilan.pdf](http://www.cig929394.fr/publications/diagnostics/bilan.pdf), consulté le 10/01/2024, à 18:00.



GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE BENI SAF
« S.C.I.B.S. »



EFFECTIFS

1. PERMANENTS

Groupe	Effectif initial	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
CADRES DIRIGEANTS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CADRES SUPERIEURS	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
CADRES	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
MAITRISE	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
EXECUTION	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TOTAL	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388

2. CONTRACTUELS

Groupe	Effectif initial	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
CADRES DIRIGEANTS													
CADRES SUPERIEURS													
CADRES													
MAITRISE													
EXECUTION													
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
STAG. Emploi-Form.													

3.EFFECTIF GLOBAL

Groupe	Effectif initial	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
CADRES DIRIGEANTS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CADRES SUPERIEURS	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
CADRES	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
MAITRISE	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
EXECUTION	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TOTAL	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388	388

الملحق رقم 02: