

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

## محاضرات في مقياس

## مراقبة التسيير الاجتماعي

من اعداد: الدكتور بلغماري مولاي إبراهيم

السنة الجامعية 2025 / 2026

## قائمة المحتويات

### المحور الأول : ماهية مراقبة التسيير الاجتماعي

#### المحاضرة 1 : مفهوم الرقابة والتسيير

- ✓ مفهوم التسيير
- ✓ مفهوم التدقيق
- ✓ مفهوم الرقابة
- ✓ مستويات الرقابة والتدقيق

#### المحاضرة 2 : رقابة التسيير الاجتماعي

- ✓ ماهية مراقبة التسيير
- ✓ أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي
- ✓ ماهية مراقبة التسيير الاجتماعي
- ✓ الجهات الفاعلة في التدقيق الاجتماعي

#### المحاضرة 3 : منهجية وأدوات التدقيق الاجتماعي

- ✓ مراحل التدقيق الاجتماعي
- ✓ أدوات وتقنيات التدقيق الاجتماعي
- ✓ أسس القياس في التدقيق
- ✓ مجالات تدخل الرقابة الاجتماعية

### المحور الثاني : الكتلة الأجرية

#### المحاضرة 4 : الأجور، النظريات المفسرة لها ومحدداتها

- ✓ مفاهيم عامة حول الأجور
- ✓ محددات الأجور
- ✓ نظريات الأجور

#### المحاضرة 5 : إدارة نظام الحوافز

- ✓ مفاهيم عامة حول نظام الحوافز
- ✓ مراحل تسديد الأجور
- ✓ إدارة نظام الحوافز وخطوات تصميم برنامج الحوافز

## المحاضرة 6 : إعداد نموذج كشف الرواتب

- ✓ سياسة الأجور وتطورها في الجزائر
- ✓ مقارنة بين الراتب في قطاع التربية وقطاع اقتصادي
- ✓ إعداد كشف نموذجية للراتب

## المحور الثالث : إعداد العاملين

### المحاضرة 7 : خلق الرضا الوظيفي

- ✓ ماهية الرضا الوظيفي
- ✓ ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي
- ✓ نظريات وقياس الرضا الوظيفي

### المحاضرة 8 : الغياب والتغيب

- ✓ مفهوم الغياب
- ✓ أنواعه ومشكلاته
- ✓ أسبابه
- ✓ طرق قياسه وعلاجه

### المحاضرة 9 : دوران العمل

- ✓ مفهوم الدوران
- ✓ طرق قياسه وعلاجه
- ✓ أشكاله

## المحور الرابع : كيفية بناء ومتابعة موازنة مصاريف العاملين

### المحاضرة 10 : الموازنة التقديرية

- ✓ ماهية الموازنة التقديرية
- ✓ مزايا وحدود نظام الموازنة التقديرية

✓ مبادئ نظام الموازنة التقديرية

### المحاضرة 11 : الموازنة التقديرية للعمل والأجور

✓ ماهية الموازنة التقديرية للأجور ✓ الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة والغير مباشرة

✓ الأجور المباشرة والغير مباشرة

### المحور الخامس : موازنة مصاريف وظيفة الموارد البشرية

### المحاضرة 12 : الميزانية الاجتماعية

✓ ماهية الميزانية الاجتماعية ✓ المقاربة الدولية للميزانية الاجتماعية

✓ أهداف وأسباب الميزانية الاجتماعية

### المحاضرة 13 : استخدام الميزانية الاجتماعية 01

✓ أنواع الميزانية الاجتماعية

✓ عناصر الميزانية الاجتماعية

### المحاضرة 14 : استخدام الميزانية الاجتماعية 02

✓ إعداد الميزانية الاجتماعية

### المقدمة

يُعدّ موضوع مراقبة التسيير الاجتماعي من بين القضايا المحورية في علم التسيير الحديث، لما له من دور أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وضمان انسجام الأداء الاجتماعي مع الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. فالمؤسسات المعاصرة لم تعد كيانات اقتصادية بحتة تهتم بالإنتاج والمردودية فقط، بل غدت فضاءات اجتماعية تسعى إلى التوفيق بين الكفاءة والفعالية من جهة، وتحقيق الرضا الوظيفي والتوازن النفسي للعاملين من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق، برزت مراقبة التسيير الاجتماعي كأداة استراتيجية تجمع بين التدبير العقلاني للموارد المادية والمالية، وبين البعد الإنساني والاجتماعي للعلاقات المهنية.

إنّ التطور التاريخي لمفهوم التسيير، منذ الحضارات القديمة مروراً بالعصر الصناعي الحديث وصولاً إلى الممارسات الإدارية المعاصرة، يكشف عن حاجة ملحة لإيجاد آليات رقابية دقيقة تُمكن من متابعة الأهداف وضبط الانحرافات وتصحيحها. ومن هنا، جاء علم التدقيق الاجتماعي كرافد أساسي يسعى إلى ضمان الشفافية، تحسين الأداء، وتعزيز ثقة الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة وخارجها. فهو ليس مجرد عملية محاسبية تقنية، وإنما منظومة متكاملة تزاوج بين التدقيق المالي والرقابة الإدارية والبعد الاجتماعي للموارد البشرية.

لقد ظهرت مراقبة التسيير الاجتماعي في ستينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية مع محاولات قياس قيمة الموارد البشرية كمكوّن من مكوّنات رأس المال المؤسّساتي. ثم انتقلت التجربة إلى فرنسا عبر إدخال الميزانية الاجتماعية في السبعينيات، قبل أن تنتشر في بقية الدول كأداة لقيادة التوازن بين التكاليف الاجتماعية والأداء الاقتصادي. ومع تطور الفكر الإداري، أصبحت الرقابة الاجتماعية إحدى ركائز الحوكمة الرشيدة، إذ تُمكن من تشخيص الكتلة الأجرية، متابعة نظم الحوافز، قياس الرضا الوظيفي، والتحكّم في الغيابات ودوران العمل.

وتتجلّى أهمية الموضوع في كونه يتقاطع مع علوم متعددة: الاقتصاد، علم الاجتماع، المحاسبة، وإدارة الموارد البشرية. فهو يعالج قضايا دقيقة مثل كيفية إعداد الموازنات الاجتماعية، تحديد الأجور والحوافز، صياغة مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي، بل وحتى استشراف تأثير هذه العوامل على المردودية والإبداع. إنّ المؤسسة التي تهمل بعد المراقبة الاجتماعية قد تحقق أرباحاً آنية، لكنها تخسر استقرارها الداخلي على المدى البعيد، إذ لا تنمية مستدامة دون رضا وظيفي، ولا إنتاجية عالية دون عدالة أجرية، ولا ولاء تنظيمي دون شفافية ومساءلة.

وتكمن قيمة هذه المطبوعة فأنها لا تقتصر على الجانب النظري، بل تتعمّق في عرض أدوات عملية ومنهجيات تطبيقية مثل إعداد كشوف الرواتب، استخدام مؤشرات الغياب ودوران العمل، اعتماد الميزانية الاجتماعية كوثيقة استراتيجية، وتوظيف نظام الحوافز في خلق مناخ عمل إيجابي. كما يطرح إشكالية أساسية: كيف يمكن للمؤسسة أن توفّق بين السعي وراء الربحية وتعزيز الأداء الاجتماعي لمواردها البشرية؟ وهي إشكالية

## محاضرة مراقبة التسيير الاجتماعي

د. بلغماري مولاي إبراهيم

تزداد راهنيةً في ظل التحولات الاقتصادية العالمية وضغوط المنافسة، حيث لم يعد كافيًا امتلاك التكنولوجيا والموارد المالية، بل أصبح الرهان الأكبر هو حسن إدارة وتسيير المورد البشري باعتباره الثروة الحقيقية.

### المحاضرة: مفاهيم عامة

#### المكتسبات قبلية :

- نعلم أن مراقبة التسيير ظهر حديثا مع بروز منظمات خاضعة للعقلانية والصناعات الكبرى.
  - لكن في البداية انحصر مفهومها على المطابقة مع القواعد المعمول بها وتحديد الأخطاء لمحاسبة المسؤول عنها.
- مع تطور تقنيات الموازنة، أصبحت الرقابة والتدقيق أداة قيادة المؤسسات

#### المكتسبات البعدية : من خلال هذه المحاضرة نستهدف الإجابة على التساؤلات التالية:

- التوصل لمفهوم التسيير.
- التوصل لتعريف مبسط لمفهوم الرقابة.
- تعريف التدقيق وتحديد أنواعه وأشكاله.
- توضيح مستويات الرقابة والتدقيق.

#### I – ماهية التسيير :

هناك عدة تعاريف للرقابة والتدقيق وقبل التطرق لهما يستوجب توضيح كل من مفهوم التسيير والمراقبة كونهما المفتاح الذي يقود إلى التعريف العلمي لمراقبة التسيير والتدقيق.

تعريف التسيير: إن مصطلح التسيير Gestion قد ظهر في اللغة الفرنسية سنة 1455 وهو مرتبط بتطور أنشطة الإنتاج والتبادل، أي مرتبط بوجود مجتمعات هرمية تتميز بتخصص أعضائها من ناحية المهام والوظائف. إلا أن أصوله تعود إلى العصور القديمة كالأشوريين والفراعنة والحضارة الإغريقية فالمؤرخ Xénophon في كتابه l'Economique المؤلف في القرن 4م تعرف لمبادئ الإدارة المثلى للعائلة Maisonnée وكذا أملاك الفلاحة Domaine Agricole<sup>1</sup>.

فالتسيير ظهر بالأساس استجابة لحاجات معينة تتمثل في تنظيم الإنتاج والحفاظ على المنتجات لتلبية حاجيات المستهلكين وتحقيق أرباح، ثم عرف تحديثات متواصلة سببها تطور التجارة والعمل المصري في القرون الوسطى.

<sup>1</sup> DUIZABO (S) & ROUX (D), Gestion et management des entreprises, Hachette, Paris, 2005, p 6

في معجم اللغة العربية، التسيير من فعل سير بمعنى حرك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة.<sup>1</sup>

أما اصطلاحاً، فهو التنسيق وتوجيه جميع الجهود والأنشطة والعمليات لتحقيق الأهداف، باستخدام الأمثل والعقلاني والرشد للموارد المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، أي الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة وتتم هذه الطريقة حسب السيورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.<sup>2</sup>

كما تباينت تبعاً لتعدد التيارات الفكرية لتعريف ومنها نذكر منها:

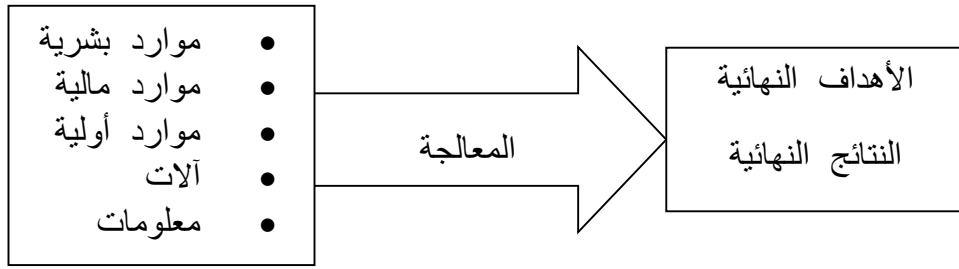
تعريف Taylor: هو العلم المبني على القوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، فهو المعرفة الدقيقة لما تريده من الناس أن يعملوه ثم تتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأقل تكلفة.<sup>3</sup>

تعريف Peter Drucker: التسيير هو 03 عمليات متحدة للوصول للأهداف المرجوة.<sup>4</sup>

أما Thietart فيسلط الضوء على الجانب الفني في التسيير الذي يتطلب المهارة في الأداء. فهو يرى أن التسيير فن لكيفية قيادة المنظمة، توجيهها، تخطيط، تطورها ومراقبتها يطبق في مختلف مجالات المؤسسات.<sup>5</sup>

أما Decenzo و Robbins فهو المسار الذي بواسطته يتم الحصول على النتائج بكفاءة وفعالية عن طريق

ومع الآخرين.<sup>6</sup> الشكل 01: مسار مراقبة التسيير



المصدر: منصور علي، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 33

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة- البناء- العمليات- النمط الإداري، مطبعة للنشر، القاهرة، 2002، ص 22.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن، ص 27.

<sup>3</sup> Ghedjghoudj Elhadi, " **le management : théorie et pratique** ", office des publications universitaires, 2012, Alger, p 17

<sup>4</sup> منصور علي، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 33.

<sup>5</sup> زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية و محاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية

وعلوم تجارية، جامعة 08 ماي 1945 قالمية، ص 12.

<sup>6</sup> منصور علي، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مرجع سبق ذكره ص 34.

النموذج الذي يظهر في الصورة يوضح العلاقة بين الموارد المتاحة والأهداف النهائية التي يسعى المشروع أو النظام لتحقيقها من خلال عملية المعالجة. الموارد التي يتم الإشارة إليها تشمل الموارد البشرية، مثل العمالة الماهرة والخبرات؛ الموارد المالية، مثل الأموال التي تستخدم في تمويل الأنشطة المختلفة؛ والموارد الأولية، مثل الخامات التي تدخل في عمليات الإنتاج. كما تشمل الصورة الآلات التي تُستخدم لتحويل هذه الموارد إلى منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات وتنظيم العمل بشكل أكثر فعالية. هذه الموارد تُستخدم في عملية المعالجة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة، مثل زيادة الكفاءة أو تحسين الجودة. وبمجرد إتمام المعالجة، يتم الوصول إلى النتائج النهائية التي قد تشمل زيادة الإنتاج أو تحسين الأداء بشكل عام. يُظهر هذا النموذج كيف أن تفاعل الموارد المختلفة مع العمليات يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي الحصول على نتائج ملموسة يمكن قياسها.

ولقد تم تقسيم مهمة التسيير إلى 3 مستويات<sup>1</sup>:

- مسيرو القمة الإدارية " التسيير الاستراتيجي: هم من يرسمون المسار العام للمؤسسات ويختصون في تحديد الأهداف الشاملة لها وتحديد الاستراتيجيات والسياسات التشغيلية.
- المسيرون الأواسط " التسيير التكتيكي: هم الوسطاء بين المسيرين في الطبقة العليا والدنيا فيختصون بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة في الطبقة الأعلى، ويتخذون القرارات التكتيكية.
- مسيرو الإشراف الأول " التسيير التشغيلي أو التنفيذي: هم المشرفون على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، فهم بعلاقة مباشرة مع من ينفذون القرار.

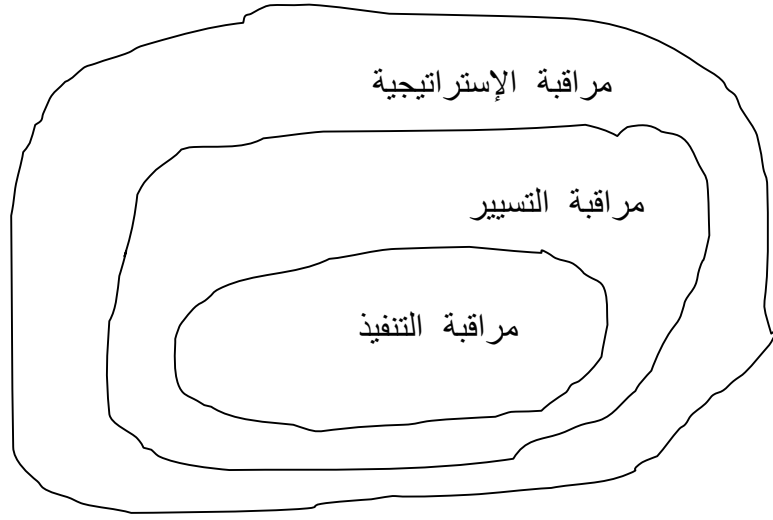
## II - مراقبة التسيير

تعني كلمة المراقبة وضع ما يعنى القدرة على التحكم فيه وتوجيهه للوجهة المرجوة، أي كل مراقبة تهدف إلى قياس النتائج لفعل ما ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه أي التباعد أو الانحراف.<sup>2</sup>

وتوجد 3 مستويات من الرقابة حسب Henri Bouquin<sup>3</sup>، و في مايلي شكل توضيحي لها :

<sup>1</sup> حسني حرمي، " مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر عمان، 2006، ص 24.  
<sup>2</sup> حسني حرمي، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 32.  
<sup>3</sup> مبسوط هوارية، مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2021-2022، ص 10.

الشكل 02: مستويات الرقابة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على روان محمد الحديدي، مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العملي، العدد 25، 2020، ص 57

### تعريف مراقبة التسيير

في اللغة الفرنسي *Contrôle de Gestion* وتعني التدقيق في مدى احترام المعايير وتأسيس العقوبات.

أما في المشرق فهي الرقابة الإدارية التي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية *Management Control* والتي تعني القيادة والتحكم في التسيير.

وعرفت مراقبة التسيير 4 مراحل مرت بها نوجزها في <sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: تمتد من 1910 إلى غاية 1945، كان الاهتمام منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية.

المرحلة الثانية: تمتد من 1945 إلى غاية 1968، وارتكز الاهتمام في الأمثلية والمؤشرات المالية.

المرحلة الثالثة: تمتد من 1968 إلى غاية 1980، وتبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير والاهتمام بالأبعاد المتعددة

لها.

<sup>1</sup> مبسوط هوارية، مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المرحلة الرابعة : تمتد من 1980، وترتكز على البعد الاستراتيجي والأوليات الإستراتيجية لمراقبة التسيير بالإضافة إلى مفهوم الاستثناء.

تعرف على أنها المسار الذي بواسطته يتأكد المديرون أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدمت بفعالية ( مقارنة مع الأهداف ) وكفاءة لمقارنة بالوسائل المستعملة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسات.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها مسارا لمساعدة على اتخاذ القرار، ويسمح بتدخل قبل، خلال، وبعد الأداء. وهي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسات تسمح بتحقيق اللامركزية.<sup>2</sup>

وتيمكن تبسيط التعريف على أنها عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات باستعمال 3 من الأدوات والأساليب التي تضمن استغلال موارد المنظمة بفعالية وكفاءة تامة.

### خصائص مراقبة التسيير<sup>3</sup>

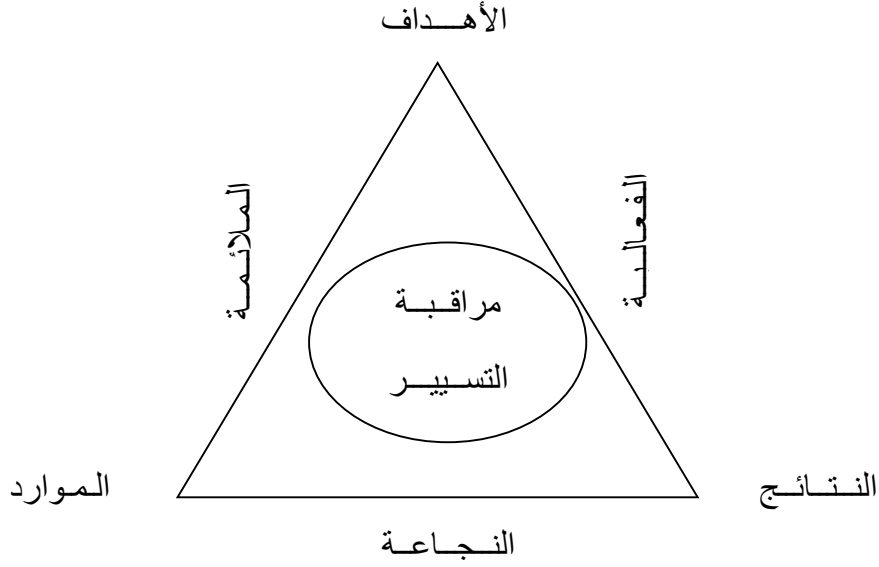
- هي عملية وليست عملا انفراديا منعزلا،
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام،
- تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المؤسسات،
- ضمان الكفاءة والفعالية في استخدام موارد المؤسسات.

<sup>1</sup> Yves De Rongé, Karine Cerrada, **Control de Gestion**, Pearson, France, 3 éditions, 2012, P P 09 -10

<sup>2</sup> محمد الصغير القريشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد، 09، 2011، ص 168.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية " ، دار الحمديّة العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص18-20.

الشكل 03 : أهداف مراقبة التسيير



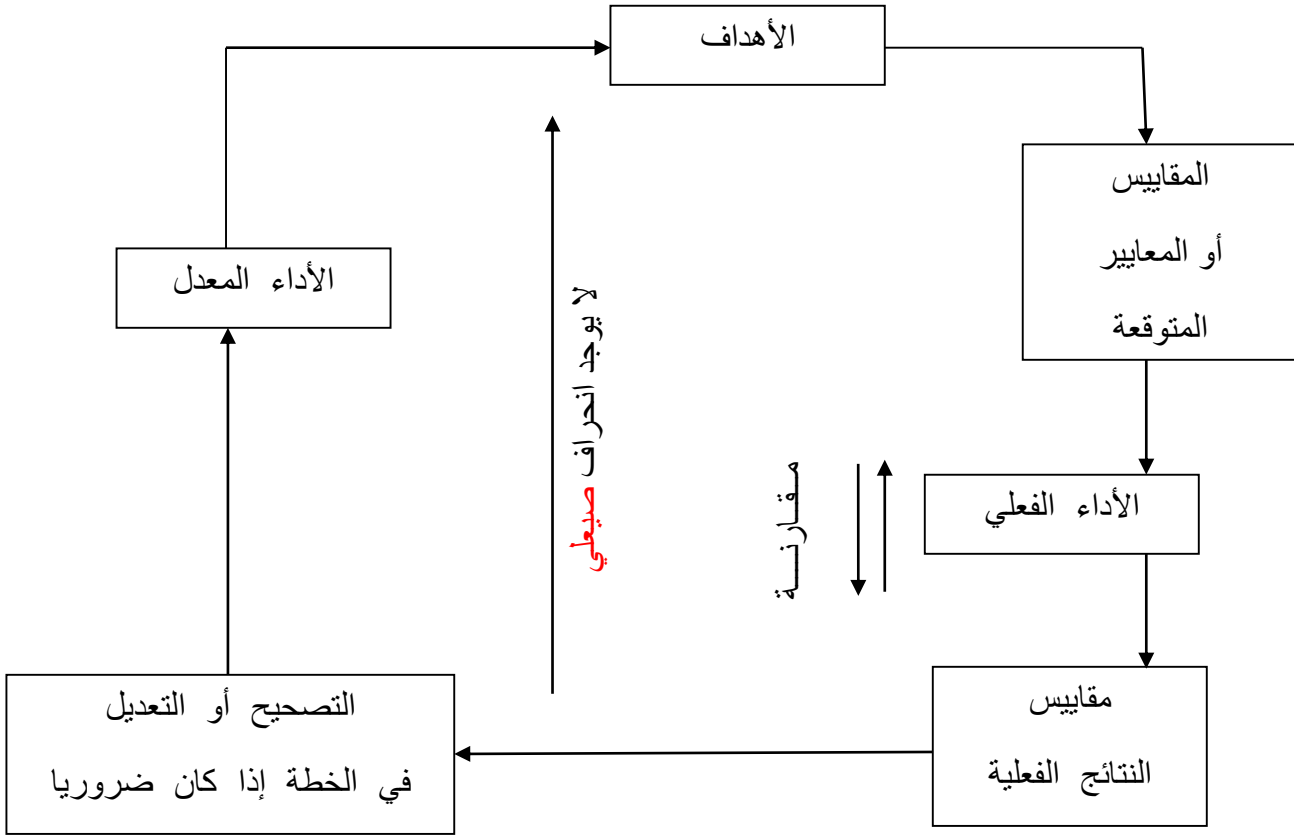
المصدر: رجم خالد، شربي محمد الأمين، مراقبة التسيير، مطبوعة سنة ثالثة ليسانس ، تخصص محاسبة وجباية و ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، ص 10. رجم خالد، شربي محمد الأمين، مراقبة التسيير، مطبوعة سنة ثالثة ليسانس ، تخصص محاسبة وجباية و ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، ص 10.

### أهداف مراقبة التسيير<sup>1</sup>

- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير ومراقبة التسيير الاستراتيجي العملي،
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء،
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق،
- ضمان تقارب الأهداف،
- تحليل الانحرافات الناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات،
- تحقيق الفعالية،
- الوقوف عند نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها

<sup>1</sup> رجم خالد، شربي محمد الأمين، مراقبة التسيير، مطبوعة سنة ثالثة ليسانس ، تخصص محاسبة وجباية و ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، ص 10.

الشكل 04: مراحل مراقبة التسيير



المصدر: من انجاز الباحث اعتمادا على محاضرة مسبوقة هوارية ، مراقبة التسيير ، مطبوعة بيداغوجية موجهة السنة الثالثة ليسانس شعبة العلوم المالية ومحاسبة تخصص محاسبة وجباية ، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2021-2022

النموذج يعكس عملية مراقبة الأداء التي تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير المتوقعة للأداء، ثم تتم مقارنة الأداء الفعلي مع هذه المعايير. إذا كانت هناك انحرافات عن الخطة، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تعديل الخطة لضمان التوافق مع الأهداف المحددة. في حال عدم وجود انحرافات، يتم الاستمرار في تنفيذ الخطة كما هي. تُستخدم هذه المقاييس لمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة، مما يساعد في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

**III - التدقيق:** يعود أصل كلمة التدقيق Audit إلى الكلمة اللاتينية Auditeur ومعناه يستمع ويرجع استخدامها إلى الطريقة المتبعة من طرف حكومات قدماء المصريين واليونان في متابعة الحسابات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص، 25.

ويشير بعض الكتاب إلى أصل التدقيق يعود إلى السلطات المصرية القديمة التي عينت **شخص** مستقلا يراقب السجلات عند المحاسبات الضريبية وتبع ذلك الإغريق ثم الرومان ثم الإقطاع من النبلاء الإنجليز الذين عينوا مدققين لمراجعة الحسابات والتقرير عنها.<sup>1</sup>

وبظهور مفهوم القيد المزدوج في القرن الخامس عشر، اتسع نطاق التدقيق ليشمل الوحدات الاقتصادية.

### مفهوم التدقيق

تعرف منظم العمل الفرنسي التدقيق على أنه المسعى أو طريقة مذهبية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل 3 من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقلا استنادا على معايير التقييم وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم.<sup>2</sup>

وعرفته الجمعية الأمريكية على أنه عملية نظامية ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى توافق وتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق.<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر يقصد به على أنه فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمؤسسة فحصا دقيقا حتى يطمئن المدقق من أن التقرير المالي سواء كان تقرير نتيجة المشروع خلال فترة زمنية أو تقرير عن المركز المالي فهي نهاية فترة زمنية.<sup>4</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن التدقيق هو عبارة عن علم يفي بعملية الفحص المهني المنظم لأنظمة الرقابة الداخلية وإمكانية الحكم على سلامة القوائم المالية والتعبير المالي السليم لهاته القوائم وذلك من خلال إبداء رأي فني محايد بالرجوع إلى معايير نوعية وهي:<sup>5</sup>

♣️ معايير قانونية،

♣️ معايير السلامة،

1 أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، مرجع سبق ذكره. 24.  
2 حسين القاضي، حسين دحوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، دار وارق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 1999، ص. 13.  
3 أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص. 25.  
4 محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات - الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات 3 الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2003، ص. 09.  
5 حسام زائدة، محاضرات في مقياس تدقيق ومراقبة نظم المعلومات، جامعة الجزائر 03، 2019-2020، ص. 26.

♣ معايير الصورة الوقائية.

♣ معايير ثلاثة وهي :

❖ معايير اقتصادية Economique،

❖ معايير الكفاءة Efficacité،

❖ معايير الفعالية .efficience.

مراحل التدقيق: هي سلسلة من الخطوات التي يتم اتباعها لضمان فحص دقيق وموضوعي للعمليات والأنشطة

المالية أو الإدارية في أي منظمة. تشمل هذه المراحل عادة ما يلي<sup>1</sup>

- الفحص: عملية التأكد من صحة وسلامة العمليات التي تسجلها.
  - التحقيق: هو الحكم على صلاحية القوائم المالية الختامية كتعبير سليم لأعمال المؤسسة.
  - التقرير: وهو بلورة نتائج الفحص والتدقيق وإثباتها في تقرير يقدم إلى من يهمله الأمر داخل المؤسسة أو خارجها.
- أنواع التدقيق: هناك العديد من الأسس التي يتم على أساسها تصنيف عملية التدقيق على غرار تصنيف Cook<sup>2</sup> and Winkle.

1- من حيث قائم بعملية التدقيق : وهو نوعين :

- تدقيق خارجي: بحيث القائم يكون من خارج المؤسسة .
- تدقيق داخلي: بحيث يشرف عليه طرف من داخل المؤسسة الاقتصادية، وهو أحد فروع الرقابة الداخلية.

2- من حيث الإلزام في تنفيذ التدقيق :

- تدقيق إجباري: هو الذي يلزمه القانون.
- تدقيق اختياري: هو الذي لا يفرضه القانون وإنما تطلبه المؤسسة الاقتصادية.

3- من حيث النطاق والغرض :

- التدقيق المالي: هو إبداء الرأي في مدى عدالة ما تعبر عنه البيانات الحسابية الختامية
- التدقيق لأغراض ضريبية وقانونية: هو مدى التقيد باللوائح والقوانين والتشريعات.
- التدقيق لغرض تقييم الكفاءة الإنتاجية: وهو تقييم النتائج المحققة مع المتوقعة لأي نشاط من أنشطة المؤسسة.

<sup>1</sup> فتحي رزق السوافيري، عبد الفتاح محمد الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004، ص240-245.

<sup>2</sup> عصام الدين محمد متولي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، السودان، 2013، ص20-25.

4- من حيث حجم الاختبارات :

- تدقيق شامل،
- تدقيق اختبائي : هو تدقيق تم اختاره.

5- توقيف التدقيق :

- تدقيق نهائي : لذي يتم بعد نهاية السنة المالية وإعداد القوائم المالية.
- تدقيق مستمر : الذي يتم على مدار السنة.

### المحاضرة 2 : مراقبة التسيير الاجتماعي

#### المكتسبات قبلية :

- مفهوم التسيير .
- تعريف مبسط لمفهوم الرقابة .
- تعريف التدقيق وتحديد أنواعه وأشكاله .
- توضيح مستويات الرقابة والتدقيق .

#### المكتسبات البعدية : من خلال هذه المحاضرة نستهدف الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم رقابة التسيير الاجتماعي .
- ماهي أهداف رقابة التسيير الاجتماعي .
- من يقوم برقابة التسيير الاجتماعي ولمصلحة من ؟

نشأة مراقبة التسيير الاجتماعي : ترجع جذور مراقبة التسيير الاجتماعي إلى سنة 1960 حيث قامت الولايات المتحدة الأمريكية بمحاولة تجريب محاسبة الموارد البشرية لقياس إسهاماتها في أداء المؤسسة وضبط تكاليفها، ثم تلتها التشريعات الخاصة بالميزانية الاجتماعية في فرنسا سنة 1970 التي أعطت نبضا قويا ودافعا للبحث عن المؤشرات الاجتماعية والتنمية المستدامة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

وهناك من يرجع أصلها إلى المؤسسات الكبيرة التي أصبحت في تقييم تلقائي لأنشطة تسيير المستخدمين على غرار ما قام Jean Myon مدير مؤسسة Renault بطلب من Raymond Valier بإنشاء مصلحة دراسة مشاكل المستخدمين كما بدأت تظهر معاهد متخصصة في هذا المجال مثل المعهد الدولي للرقابة والتدقيق الاجتماعي بفرنسا سنة 1982 برئاسة Raymond Valier.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hélène Ioning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, AndreuSolé, **Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4 éme édition, DUNOD, Paris, 2013, p 14

<sup>2</sup> Hélène Ioning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, AndreuSolé, **Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4 éme édition, DUNOD, Paris, 2013, p 14

تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي : يعتبر Bernard Martey الأب الروحي للأبحاث في مراقبة التسيير ويعرفها

على أنها واحدة من مقومات وامتدادات مراقبة التسيير، واعتبر مراقبة التسيير نظام مساعد للقيادة الاجتماعية للمؤسسة بحيث بعد القيادة سوسيو-اقتصادية للمؤسسة يعني القيادة التي تهتم بالموارد البشرية والتي تهتم بالمراقبين الماليين في آن واحد، فهو يساهم في إدارة الموارد البشرية من حيث أدائها وتكاليفها.<sup>1</sup>

وتتلخص القيادة الاجتماعية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المراد الوصول إليها في المدى القصير أو البعيد.
- تعديل الانحرافات المسجلة أثناء التنفيذ وتحديد تدريجيا الأهداف الجديدة المرجوة.

3- خصائص نظام مراقبة التسيير الاجتماعي الفعال: يستلزم تحقيق فعالية نظام مراقبة التسيير الاجتماعي ما يلي:<sup>3</sup>

- تقديم معلومات صحيحة: كون أن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تقلل من مصداقية عملية اتخاذ القرارات ومنه تؤدي إلى نتائج سيئة،
- تحسين المعلومات المقدمة: المعلومة المتأخرة تفقد قيمتها،
- الاقتصاد في التكاليف: يساعد استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال بتدنية التكاليف المصاحبة لعملية **تأويل** المعلومات،
- سهولة الفهم: من الضروري فهم المسيرين ومختلف أصحاب المصلحة لنظام مراقبة التسيير الاجتماعي **وجعله** المعلومات التي يقدمها وهذا لاتخاذ قرارات سليمة،
- التركيز: ضرورة جذب المسير بسرعة لانحرافات التي قد تؤدي لعرقلة العمل،
- تسهيل اتخاذ القرارات: من خلال تقديم معلومات واضحة ومحددة وموجهة لاتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> Hélène Ioning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Andreu Solé, **Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, optc, p 14

<sup>2</sup> Gerard Naro, **Management et gestion des ressources humaines :strategie, acteurs et pratiques**, séminaire national, aout 2005, cité internationale universitaire, paris, P 44.

<sup>3</sup> لعيداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03 ، 2021-2022، ص23.

2- أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي : عند التمعن في دور مراقبة التسيير الاجتماعي والمتمثل في ترشيد التكاليف

الاجتماعية ، تحليل الانحرافات وتفسيرها، نجدتها تصب نحو هدف شامل يتحصر أساسا في مايلي عرض لها:<sup>1</sup>

أداة للقيادة الاجتماعية :

• تسمح مراقبة التسيير الاجتماعي عن طريق القيام بالتحليل الاجتماعية وسوسيو اقتصادية التي تفرضها

القيادة العقلانية

❖ تحليل الكتلة الأجرية

وتقوم بترجمة هذه التحليلات إلى أهداف، تقديرات وقرارات

❖ تحليل انحرافات الأداء

• تجميع كل الموازنات وجعلها تتناسق مع بعضها،

• إعلام المسؤولين في الآجال المناسبة وبجودة عالية عن الحالات للمتغيرات التي تتعلق بهم،

• تسمح بتحقيق المحاكاة أي إعداد مجموعة من الخطط المستقبلية من أجل اختبار الخطة المثلى.

تحقيق اللامركزية في المؤسسة: لامركزية القرار أمر حتمي لا مفر منه سببه الضغوطات التي يفرضها المحيط الخارجي،

وتعتبر النمط الفكري والمستوى الفكري والثقافي للأفراد وحثهم للاستقلالية والمشاركة في قيادة المؤسسة، وهو الضغط

الداخلي، ومراقبة التسيير الاجتماعي تدعم اللامركزية كونها تهتم بكفاءة وفعالية الأفراد بعد تفويضهم قدرا من السلطة.

مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب: قياس الانحرافات ومعرفة أسبابها تعتبر كمسار مستمر لتدريب

وتحسين أداء المسؤولين.

تحسين الكفاءة الاجتماعية: تركز مراقبة التسيير الاجتماعي على:

♣ تطوير الكفاءة بالاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة مقارنة بالنتائج الواجب الحصول عليها.

♣ العمل على أن تكون كل الجهود موجهة إلى نفس الأهداف لتحسين الفعالية الاجتماعية.

<sup>1</sup> لعيداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة : الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA، مرجع سبق ذكره، ص23.

4- مكانة مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسة : مكانة مراقبة التسيير الاجتماعي ارتباطا بحجم المؤسسة وفي مايلي توضيح لذل :<sup>1</sup>

- مجمع دولي un groupe international : في هذا النوع من المؤسسة تتموقع مراقبة التسيير الاجتماعي المقر الرئيسي، ولكن هذا لا يمنع من وجود مراقبة غير مركزية في كل الوحدات والفروع التابعة.
- المؤسسات الكبيرة grandes entreprises : في هذا النوع تكون مراقبة التسيير الاجتماعي مرتبطة غالبا بإدارة تنصمه كالإدارة المالية أو المحاسبة بدلا من الإدارة العليا وهو ما قد يؤسس مشكلتين أساسيتين هما :

♣ جعل مراقبة التسيير الاجتماعي في الوظيفة المالية أو المحاسبة تحصر مهامها في العمليات التنفيذية على حساب مساعدة المسؤولين والإدارات الأخرى على اتخاذ القرارات.

♣ جعلها وظيفة مستقلة في المؤسسة، فيصبح النظر إليها بمفهوم العقابي الهدف.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME :

♣ عدد العمال أقل من 100 : المراقبة تتم من المدير وتتميز نظم المعلومات بعدم التطور.

♣ عدد العمال من 200 إلى 250 : هنا تدمج مراقبة التسيير الاجتماعي مع المديرية الإدارية والمالية.

♣ عدد العمال من 250 إلى 500 : هنا يتم اللجوء لشخص يتمتع ببعض الاستقلالية، وعادة ما يكون عضو

من الإدارة.

5- مراقب التسيير الاجتماعي : تعتبر وظيفة مراقبة التسيير الاجتماعي حديثة النشأة، ولا تعتبر مهنة مستقلة بحد

ذاتها، وإنما عادة ما تمارس من قبل مسؤولي الموارد البشرية أو مراقبي التسيير في المؤسسة. وتأخذ هذه الوظيفة خصوصية أكثر في ظل حوكمة الموارد البشرية. لذا لا بد أن تتوفر على جملة من السمات في من يمارسها وهي:<sup>2</sup>

- الكفاءة والعناية المهنية: يستوجب عليه التحكم في استخدام أدوات مراقبة التسيير ومناهج التحليل، وأن يكون متعدد الكفاءات ويلزم بخصوصيات المؤسسة وأن يسعى لتوسيع معارفه ومهاراته.

<sup>1</sup> لعبداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة : الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA، مرجع سبق ذكره، ص23. لعبداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة : الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR وشركة AXA، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>2</sup> لقواق عبد الرزاق، حمود محمد ال عمر، دراسة استكشافية لنظام مراقبة التسيير الاجتماعي وإدارة مجال تقاطع المعارف والمهارات المالية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد02، مجلد02، 2018، ص16.

- القيادة وتقديم الاستشارة: يستوجب أن يتمتع بروح الفريق وأن يعمل على تحفيز وخلق الشروط الجيدة للعمل.
- الديناميكية: يجب أن يتمتع بالحيوية والجدية وأن يبذل العناية المهنية اللازمة للحصول على المعلومات أينما كانت.
- العلاقاتية: يستوجب عليه بناء علاقات جيدة سواء مع الأفراد الداخليين بالمؤسسة أو أصحاب المصالح من الخارج.
- النزاهة والشفافية: خلال تأدية مهامه يجب أن يتأكد من المعلومات.
- الالتزام بسلوكيات المهنة: أي يلتزم بسلوكيات المهنة ويوقع الميثاق.
- الاستقلالية والموضوعي: التزام مراقب التسيير الاجتماعي بالموضوعية والنزاهة يعزز من مصداقية التقارير والمعلومات التي يقدمها لأصحاب المصالح بحيث يجب أن تشمل هذه التقارير التي يقوم بعدها تحتوي على كافة المعلومات.
- الأمانة المهنية بحيث يتصف بالحياد في مختلف المجالات التي يراقبها وأن لا ينحاز لجهة ما سواء من أجل خدمة مصالحه الخاصة أو تبعاً لمصالح جهة ما.

### المحاضرة 3 : منهجية وأدوات التسيير الاجتماعي

#### المكتسبات قبلية :

- مفهوم رقابة التسيير الاجتماعي.
- أهداف رقابة التسيير الاجتماعي.
- معرفة من يقوم برقابة التسيير الاجتماعي ولمصلحة من؟

#### المكتسبات البعدية : من خلال هذه المحاضرة يتعرف الطالب على :

- كيفية القيام بمراقبة التسيير الاجتماعي.
- أسس القيام بمراقبة التسيير الاجتماعي.
- مجالات التدخل الرقابة الاجتماعية.

#### I - مهام مراقب التسيير الاجتماعي :

ترتبط مهام مراقب التسيير الاجتماعي بفهم ومراجعة النظام واقتراح الشخصيات الضرورية الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع الأخذ بالحسبان الممارسات المتعلقة بالمنافسة، أي ترتبط بتقليص الخلل الوظيفي في الجانب الاجتماعي للمؤسسة وفيما يلي أبرز المهام التي يقوم بها مراقب التسيير الاجتماعي<sup>1</sup>:

1- الإفصاح والشفافية: يقع على عاتق مسؤول مراقبة التسيير الاجتماعي تحديد سياسات وإجراءات مكتوبة خاصة بالإفصاح من خلال تحديد نوع المعلومات المسموح بالإفصاح عنها، وطريقة الوقت الإفصاح، كما يتغير المسؤول عن الشفافية والسرعة للإفصاح عن الأحداث المتعلقة بالموارد البشري لما لها من تأثير على الأداء المالي للمؤسسة. ويطلب من مراقب التسيير الاجتماعي تزويد مجلس الإدارة بتقرير شامل وموضوعي عن الوضع الاجتماعي للمؤسسة وأدائها الاجتماعي السنوي ويشمل هذا التقرير على:

- ❖ الوصف التحليلي للأداء الاجتماعي خلال الفترة الماضية،
- ❖ مختلف القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة،
- ❖ تقييم استراتيجية الموارد البشرية باعتبارها استراتيجية وطيدة للاستراتيجية.

<sup>1</sup> لعبداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA، مرجع سبق ذكره، ص 30-33.

❖ تقييم المخاطر الاجتماعية وإجراءات مواجهتها.

- 2- المسألة: يستوجب على مراقب التسيير الاجتماعي المتابعة المستمرة على مختلف قرارات تسيير الموارد البشرية والتأكد من أن تصميم الهيكل التنظيمي يسمح من مسألة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية وبمسألة الإدارة العليا من قبل مجلس الإدارة ومسألة هذا الأخير من قبل المساهمين.
- 3- مراقبة الالتزام: تعمل مراقبة التسيير الاجتماعي على مراقبة التزام مختلف أقسام إدارة الموارد البشرية والتعليمات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والقيام بمختلف الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى الالتزام.
- 4- تجنب تعارض المصالح: يجب على مراقب التسيير الاجتماعي أن يبذل العناية المهنية اللازمة لاكتشاف الحالات الممكنة لتعارض المصالح وأن يقوم بوضع تدابير وإجراءات واضحة مكتوبة مسبقا للتعامل مع هذه الحالات بشفافية والمساعدة في اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يقدمها.

## II - مجالات مراقبة التسيير الاجتماعي : تسمح مراقبة التسيير الاجتماعي بالقيام بتحليل اجتماعية واقتصادية التي

تفرضها القيادة العقلانية عن طريق التحليل ثم ترجمة الاقتراحات إلى أهداف وقرارات، ومن أهم مجالات مراقبة التسيير الاجتماعي<sup>1</sup>:

### 1- التعويضات : تعتبر التعويضات أحد أهم الوسائل المستخدمة للحفاظ على الكفاءات الموجودة وجذب كفاءات

أخرى من خارج المؤسسة، وهي ثلثين من تكاليف الانتاج. ولدى تقييم نظم التعويضات وذلك من خلال:

#### ● تقييم السياسة الأجرية : ويمكن تقييم السياسة الأجرية وفقا للمؤسسات:

- مستوى شفافية السياسات ومستويات الأجور بحيث يكون معلومة لكافة العاملين
- قوة المفاوضات حول عناصر التعويضات.
- التفريق بين الأجور على حسب المستوى مهما كان مكانه.
- درجة إدماج عنصر الأداء في تحديد الأجور.
- مستوى اللامركزية في تحديد التعويضات.
- مستوى مواكبة التغيرات الحاصلة في مستويات الأجور وسوق العمل.
- توجهات وأهداف السياسة الأجرية فيما يتعلق بهدف التعويضات.

<sup>1</sup> لقواق عبد الرزاق، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، 2008-2009، ص 28-33.

- **تقييم الوظائف** : يتطلب تحديد الأجر المناسب القيام بتقييم الوظائف من خلال مراعاة مايلي :

- مدى ملائمة قدرات شاغل الوظيفة لمهام الوظيفة.

- مدى ملائمة شهادات شاغل الوظيفة مع الشهادات المطلوبة للشغل.

- التدرج الوظيفي لشاغل الوظيفة.

- **تأمين الوظائف** : وهو السعي لتقليص الفارق بين المؤهلات وطبيعتها ، وذلك إذا كانت المؤهلات أكبر من طبيعة

الوظيفة، هذا يعني أن المؤسسة تواجه مشكلة عدم القدرة على الحفاظ على كفاءتها. وعندما تكون المؤهلات أصغر من طبيعة الوظيفة معناه أن الأجر يمثل تكلفة للمؤسسة.

- **تقييم الكتلة الأجرية** : يتم تقييم متغيرات الكتلة الأجرية من خلال :

- تحديد تحركات الكتلة الأجرية صعودا ونزولا في فترة التخطيط من أجل ضبط حسابات التعويضات.

- تحديد الانحرافات بين الكتلة الأجرية المقدرة والكتلة الأجرية الفعلية وتشخيص أسباب حدوثها.

- قياس الانحراف الكلي بين الكتلة الأجرية للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية من خلال دراسة المتغيرات

التالية .:

✓ أثر التغيرات الفردية

✓ أثر التغيير في عدد العاملين

✓ التعويض

✓ الهيكلية

✓ الزيادات العامة

2- قيادة تكاليف الموارد البشرية : يعتبر مفهوم محاسبة الموارد البشرية مفهوم فلسفي وليس نظرية أو طريقة معينة لها

ثوابت ومبادئ معينة وإنما هو مفهوم يعني كل العمليات الحسابية للمؤسسة وغير ملموسة التي تقوم بها المؤسسة

من أجل تقييم رأس مالها البشري وبهذا الاعتماد على كافة الأنظمة الموجودة بالمؤسسة من نظام المعلومات الإداري.

3- قيادة أداء الموارد البشرية : يعتبر رهان مراقبة التسيير الاجتماعي في تقديم وإظهار من خلال القياس والمراقبة

مدى تمكن إدارة الموارد البشرية من جعل الأفراد يساهمون في خلق القيمة المضافة داخل المؤسسة من خلال

مراقبة أدائهم بصفة مستمرة.

4- قيادة التكوين : يعتبر التكوين من أكثر الوظائف تأثيرا، في تحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين مستوى

أداء كل من مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا وكذا اتجاه الموظفين ، وتعمل مراقبة التسيير الاجتماعي على

القيادة الاحترافية لتكوين من خلال الحرص على :

- تكوين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا
- تكوين الموظفين : حيث يجب أن يتم :
- ✓ تكوين الموظفين على كيفية أداء واجباتهم.
- ✓ وضع برامج تكوين خاصة بالموظفين.
- ✓ جعل الموظف على دراية بكل المعطيات والمستجدات الخاصة ببيئة العمل.
- وظائف التكوين : يشتمل التكوين على أربعة وظائف وهي :
- ✓ وظيفة القيادة : ويتمثل دورها في وضع النظام والتكيف مع البيئة.
- ✓ وظيفة الضبط : ويتمثل دورها في ضمان برمجة الإجراءات وتكييفها مع وظيفة التنفيذ وهذا في الحالات

التالية:

- ♣ تغيير متغيرات المحيط.
- ♣ تعديل الخصائص من قبل وظيفة التنفيذ ( غياب عنصر ، تأخر التنفيذ ).
- ✓ وظيفة التنفيذ : والتي تعمل على تجسيد مختلف الإجراءات المحددة في مخطط التكوين.
- ✓ وظيفة المراقبة : والتي تعمل على نقل كل المعلومات الخاصة بالتكوين، كذلك المتعلقة بالميزانية، لوحة القيادة، التكوين المحقق. وهي التي تسمح باجراء المقارنة بين ما تم تحقيقه وما تم تحديده، وتقديم النتائج ذات العلاقة بالانحرافات المسجلة.

### III – مسار مراقبة التسيير الاجتماعي : يقصد به مجموع الأنشطة التي تنتهي بهدف شامل، أي مخرجات مادية أو

غير مادية. بمعنى هو تنظيم عقلائي للأفراد، الطاقة والتجهيزات والسلوكيات للمساحات المصممة للإنتاج نتيجة نهائية معينة. ويمكن تحديدها وفقا لسيرورة عمليات مراقبة التسيير الاجتماعي<sup>1</sup>:

- تعيين الأهداف وتحديد المعلومات والمؤشرات المرتبطة بها.
- إدماج المؤشرات الزمنية وتحديد الأهداف الخاصة بكل مؤشر.
- تعليم مصادر المعلومات.

<sup>1</sup> لعيداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة : الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA، مرجع سبق ذكره، ص 35-39.

1- تعيين الأهداف وتحديد المعلومات والمؤشرات المرتبطة بها: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها وهو أمر جوهري للتمكن من معرفة مدى التقدم في تحقيق رؤية إدارة الموارد البشرية والمؤشرات المتعلقة بها وهي التي تسمح بتحديد نسبة إنجاز الأهداف.

• **تعيين الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها** : تركز مراقبة التسيير الاجتماعي عند تحديدها لأهداف إدارة الرأس المال البشري، على مختلف الجوانب وأوجه إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق ب:

- ✓ التغيب
- ✓ التكوين
- ✓ التعويضات
- ✓ الصحة والأمن
- ✓ الاستقرار والثبات
- ✓ هرم الأجور
- ✓ الإنتاجية
- ✓ الكتلة الأجرية
- ✓ تحركات العمال
- ✓ التوظيف
- ✓ الصراعات

ويتم اختيار الأهداف بالتركيز على أهم النقاط المراد تحسينها والتي شأنها تطوير الأداء الكلي للمؤسسة ويتعين قبل المصادق على هاته الأهداف ووضعها حيز التنفيذ التأكد من أنها تتميز ب:

♣ التخصص : أي يجب أن تكون دقيقة، بسيطة وواضحة.

♣ قابلية القياس : يستوجب أن تكون أهداف قابلة للقياس للتمكن من تحديد الفروقات بين الأهداف الموضوعية والأهداف التي يتم تحقيقها مرحليا.

♣ الطموح : يستوجب أن تتضمن الأهداف تحديات تحفيزية.

♣ الواقعية : لبلوغ الأهداف لا بد أن تتعد على المبالغة، بحيث يجب تسطير أهداف تناسب والقدرات البشرية.

♣ التخطيط الزمني : يحدد بعناية الفترة الزمنية الخاصة بتحقيق كل هدف.

**المؤشرات المتعلقة بالأهداف :**

✓ مؤشرات قيادة المحاضر الاجتماعية :

أ- التغيب : يمكن تعريفه على أنه عدم الحضور إلى منصب العمل في الوقت المحدد وهو من علامات عدم الرضا الوظيفي ويقاس ب :

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{إجمالي الغياب في السنة N} / \text{متوسط العمال في السنة}}{100 \%}$$

$$\text{مقدار الشدة} = \frac{\text{معدل أيام التغيب}}{\text{عدد العمال}}$$

$$\text{متوسط مدة الغياب} = 100 \times \frac{\text{عدد الغياب في الفترة}}{\text{الساعات النظرية في الفترة}}$$

ب- حركة العمال : هو انتقال العمال إلى المؤسسة أو الخروج منها سواء إجباري أو اختياري وتحدد من خلال المؤشرات التالية :

$$\text{معدل دورات العمل} = 100 \times \frac{\text{عدد الداخلين في الفترة N} + \text{عدد الخارجين} / 2}{\text{متوسط العمال في الفترة N}}$$

ج - قوة التكوين : وتعكس مدى الاهتمام بالاستثمار بالموارد البشرية في المؤسسة وتتعلق :

$$\text{قوة التكوين} = \frac{\text{المبلغ المخصص للتكوين}}{\text{الكتلة الأجرية}}$$

$$\text{نسبة التكوين} = 100 \times \frac{\text{عدد المشاركين}}{\text{عدد المسجلين}}$$

✓ مؤشرات التسيير المالي للموارد البشرية :

الكتلة الأجرية وهو مجموع النفقات المقدمة للموظفين بعيدا عن التعويضات **العينية** ويمكن دراسة أثر سياسات زيادة الأجور من خلال:

أ- مستوى التأثير: وهو النفقات الناتجة عن زيادة في الأجور.

الكتلة الأجرية لسنة N + ( الكتلة الأجرية للسنة x النسبة المئوية لزيادة الأجور )

ب- الاستثمار في الرأس المال البشري: ومن خلال :

• العائد على الاستثمار في الرأس المال البشري

رقم الأعمال - التكاليف - التعويضات / التعويضات

- القيمة المضافة لرأس المال البشري

#### رقم الأعمال - التكاليف - التعويضات x عدد العمال

- 2- إدماج المؤشرات الزمنية وتحديد الأهداف بكل مؤشرا : المؤشرات المعدة في المرحلة الأولى مؤشرات نقدية لا تقيس الأداء الاجتماعي إلا من حيث التكاليف، وبعد يستوجب قياسه أيضا من خلال القيمة الزمنية، حيث أن الوقت حاليا يساوي المال إذا لم يعد قياس أداء الموارد البشرية يحسب بالقيمة النقدية فقط وإنما يمكن الآن تحقيق توازن بين مفهوم الأداء الاقتصادي ومفهوم الأداء الزمني.
- 3- تعليم مصادر المعلومات : وهي المرحلة التي تسمح بمقارنة نتائج التحقيق والنتائج المرغوب فيها أو المعمول بها عن طريق استخدام عدة وسائل وأدوات على غرار لوحة تحكم القيادة والميزانية الاجتماعية. وبعد المقارنة يعمل على تصحيح الانحرافات.

#### المكتسبات قبلية :

- مفهوم المورد البشري .
- أهداف تسيير المورد البشري
- معرفة تقييم أداء المورد البشري و طرق قياسه

#### المكتسبات البعدية : من خلال هذه المحاضرة سيتمكن الطالب من :

- تحديد مفهوم الأجرور.
- شرح النظريات المفسرة للأجرور.
- معرفة مكونات وأنواع الأجرور.

#### I - مفاهيم عامة حول الأجرور :

1- التطور التاريخي للأجرور : لم تكن فكرة الأجر تعبر عن النقود كما هو متعارف عليه الآن، بل اختلف باختلاف

تبعاً لتطور الإنسان وبيئته الاجتماعية ونظام معيشتته ومن هذا المنظور نجد :

**نظام العبودية:** كون العبد يعتبر ملك لصاحب العمل كملكية الأشياء، فيكسر العبد وقته للعمل مقابل التزام إداري بالتكفل بغذائه وإيوائه. ويرتفع هذا المقابل من جانب السيد بقدر ما يكون مفيداً لتنمية ثروته.

**نظام رقيق الأرض:** يعتبر نظام الرقيق امتداداً لنظام العبودية ألا أن الرقيق يتمتع بحق تكوين أسرة، وهنا يملك رب العمل جزءاً من وقته، لتصبح العلاقة التي تربطهم هي اقتطاعية، أي يقدم صاحب العمل قطعة أرض للعامل مقابل جهده وتزيد وتنقص على حسب مردوده.

**النظام الحرفي :** أتاح هذا النظام حرية أكبر، فأصبح الأجير يحصل على دخله من الفارق بين ثمن الخامات والإنتاج الكامل الصنع، مع ملكيته أدوات الإنتاج في ورشته.

**النظام الأجروري الحديث :** بظهور الرأسمالية أصبح يمتلك صاحب العمل الآلات والمعدات فقط، وليس على عماله حق الملكية وبالتالي هو مجبر على استثمار جهدهم، ويدفع الأجرة المتفق عليها مسبقاً حسب سعر السوق.

2- مفهوم الأجور: ينطوي مصطلح الأجر على مرادفات كثيرة تستعمل أحيانا للدلالة على مفهوم آخر يرتبط به بشكل مباشر:<sup>1</sup>

- الأجر **Salaire** : هو ما يتقاضاه العامل لقاء خدمة ما وقد نأخذ الخدمة على شكل جهد فكري أو عضلي على أن يكون الأجر نقدا.
- الراتب: هو مصطلح مرادف للأجر، ويمتاز بالرتابة في الزمن أي تقدم كل فترة محددة على غرار شهر أو أسبوع،
- الدخل: يستخدم هذا المصطلح للتعبير على الأجر، إلا أنه يعتبر أشمل منه فهو في الغالب مجموع ما يدفع للفرد مقابل قيامه بمهامه وهو يشمل الأجر والمكافآت والمزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد.

### المسميات التقنية والمهنية للأجر: 2

- الأجر القاعدي **Salaire de base** : هو المبلغ الذي سيدفع للعامل عند توظيفه مقابل عمله المقدم، ويتواجد عادة بعقد العمل وهو أساس حساب بعض المنح والعلاوات.
- الأجر الأساسي **Salaire de poste** : هو الجمع بين الأجر القاعدي وعلاوة الأقدمية.
- الأجر الخاضع لاقطاعات الضمان الاجتماعي **Salaire cotisable** : ويجمع الأجر القاعدي وبعض المنح والعلاوات الخاضعة لاقطاعات الضمان الاجتماعي.
- الأجر الخاضع للضريبة **Salaire imposable** : الأجر القاعدي وبعض الأجر القاعدي وبعض المنح والعلاوات الخاضعة للضريبة التي تحددها الدولة.
- الأجر الكلي **Salaire globale** : ويجمع بين الأجر الأساسي وكل المنح والعلاوات.
- الأجر الصافي **Salaire net à payer** : هو الأجر الكلي بعد طرح الاقطاعات.

II - نظريات اقتصادية حول الأجور:<sup>3</sup> تعكس مختلف هذه النظريات محاولات من أجل وضع معين اقتصادي تفسر من خلالها الأجر وذلك يتماشى مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة آنذاك.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4، الدار الجامعية، السنة 2004، ص 180-182.

2 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص 146.

3 مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 210، 217.

#### 1- النظريات القديمة :

**نظرية حد الكفاف :** من أهم روادها آدم سميث وريكاردو. وبرزت هذه النظرية مع بروز الثورة الصناعية وتنص على أن لا يجب على الأجر أن يتجاوز هذا الحد الذي يسمح فقط بالمحافظة على العمال في خدمة أرباب العمل.

**نظرية رصد الأجور :** هي نظرية مكملة لنظرية الكفاف ونجد أن معدل الأجور يكون تبعاً لهذه النظرية على العلاقة بين عدد السكان ورأس المال . عدد السكان مع ثبات رأس المال يؤدي إلى عرض العمل.

#### 2- النظريات الحديثة :

**المدرسة الكلاسيكية :** يرى أصحاب هذه النظرية أن معدل الأجر الذي يمثل سعر العمل يتحدد عند نقطة التوازن. هي عبارة عن تقاطع منحنى العمل والطلب عليه وبالتالي سعر معدلات الأجور على أساس درجة الفرق بين عرض اليد العاملة والطلب عليها.

$$L^o = L^d$$

**النظرية الكينزية :** يرى كثير أن مستوى العام للأسعار ثابت بما أن التوازن يحدث عندما يتساوى عرض العمل والطلب.

- الطلب على العمل : يصدر من المنتجين ومرتبطة بالأجر المهني.
- العرض : هو مرتبطة بالأجر الإسمي عكس التقليديين.

### III - تقسيمات الأجور :<sup>1</sup> لأجور عدة تقسيمات نذكر منها :

#### 1- تبعا للمعيار المستخدم في التقييم :

أ - لصيغها وفيها نجد:

- أجور عينية : تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل مثل سكن ونقل.
- أجور نقدية : هو حجم المال الذي يدفعه للعامل مقابل العمل المنجز.

ب - لقوتها الشرائية وتشمل على:

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين و عائض بنشافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ، ص 177، 180.

- أجور اسمية : كمية النقود مقابل العمل.
  - أجور حقيقية : حجم السلعة أو الخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.
- 2- تبعاً لمعيار الدفع : وهي تضم :
- أجور على أساس الوقت : تدفع على أساس وحدة زمنية محددة ( ساعة ، يوم ).
  - أجور على أساس القطعة : بدفع على أساس إنجاز جزء من العمل.
  - أجور على أساس المردودية .

### دور الأجر<sup>1</sup>

لمعدلات الأجر دوراً مهماً في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن طريقة ممكنة، فيمكن للنظام الأجر أن يجلب الأفراد إلى أعمال معينة، إذا كانت الأجر فيها مرتفعة نسبياً عن الأجر التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة. وعند المؤسسة فهي وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً. ويجد Belckeo الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجر بأنها اعتبارات اقتصادية وجانب اجتماعي ونفسي وسياسي وأخلاقي.

اعتبارات اقتصادية : الأجر لها وجهين. الأول بمثابة تكلفة بالنسبة لصاحب العمل. والثاني دخل بالنسبة للعامل، وعليه تكون العملية محكومة بمنطق البيع والشراء.

اعتبارات اجتماعية : ينظر الفرد للأجر الذي يتحصل عليه للمركز الذي يحتله كل منا بالإضافة إلى كونه وسيلة الشراء وتلبية الحاجيات.

اعتبارات نفسية : تعتبر المكافآت وسيلة لإشباع الحاجيات النفسية، حيث الحاجيات هي الحافز للأفراد، فإنه **يكون له** المقدرة على إشباع حاجيات تصبح وسيلة في تحفيز الأفراد.

اعتبارات سياسية : ينطوي تحديد الأجر على مستوى القوة والنفوذ التي تمثل الاعتبارات السياسية. فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت لتحديد الأجر، وأصحاب الأعمال.

اعتبارات أخلاقية : تتفق أغلب الآراء أن الأجر يجب أن يكون عادلاً. ويجب العمل على تحقيق العدالة وتصحيح حالات عدم المساواة.

<sup>1</sup> عبدالرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص218، 219.

### المحاضرة 5 : نظام الحوافز

#### المكتسبات قبلية:

- معرفة مفهوم الأجور
- تحديد مكونات الأجور وأنواعه

#### المكتسبات البعدية: من خلال هذه المحاضرة سيتمكن الطالب من الإجابة على التسؤلات الآتية :

- ماذا نقصد بالحوافز.
- تحديد أنواع إدارة نظام الحوافز.
- التعرف على مراحل تصميم الحوافز.

#### I - ماهية الحوافز:

الحوافز هي إحدى الطرق المادية والمعنوية ، أو كليهما التي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية والجماعية باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل.<sup>1</sup>

أما التحفيز: فهو دفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، ومن جهة الإدارة فهي جهود تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم من خلال إشباع حاجياتهم الحالية وخلق حاجيات لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات.<sup>2</sup>

#### ● خصائص التحفيز : يمكن تلخيص أهم خصائص التحفيز في:<sup>3</sup>

- ✓ تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات الإدارة دافعة الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- ✓ الغموض الذي يكشف مفهوم عملية التحفيز هو نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية، والاجتماعية المتشابكة.

<sup>1</sup> نور منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 184.  
<sup>2</sup> معمر داود، منظمات الأعمال حوافز ومكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص 27.  
<sup>3</sup> مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2003، ص 173-174.

✓ تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المؤشرات الخارجية وإدراك مهامها للدفع الايجابي نحو سلوك أفضل وأداء أمثل.

✓ كونها عملية سلوكية ، فإنها عملية معقدة، فيختلف اعتماد السياسات التحفيزية من وسائل مادية أو معنوية أو كلاهما.

✓ تعد عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.

✓ تتكون عملية التحفيز من مجموع عناصر تتفاعل فيما بينها إيجابا أحيانا وسلبا في ضوء المواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر أثناء عملية التفاعل وتتكون سياسة التحفيز من مكونات ثلاث وهي الفرد، الوظيفة، الموقف. ويضيف إليها آخرون المنظمة والبنية.

أهمية الحوافز: لنظام الحوافز دور فعال وأهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ. وتمثل الأهمية في: <sup>1</sup>

✓ يحقق نظام الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

✓ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم باستخدام أمثل.

✓ تحسن من الوضع المادي، المعنوي والاجتماعي للعامل.

✓ تعمل على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.

✓ تساهم في خلق الرضا لدى العاملين في العمل.

✓ خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

● معيقات التحفيز: على الرغم من أهمية السابقة الذكر الا ان لتحفيز جملة من المعوقات نوجزها فيما يلي: <sup>2</sup>

✓ الخوف أو الرهبة لدى إدارة المؤسسة،

✓ عدم متابعة المرؤوس فلا يعرف المحسن والمسيء،

<sup>1</sup> سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008، ص233.

<sup>2</sup> سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها مرجع سبق ذكره ، ، ص240

- ✓ قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء،
- ✓ عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين،
- ✓ تعدد القيادات وتضارب أوامرها،
- ✓ كثرة التغيير في القيادات وخاصة إن كان لكل منها أسلوب.

## II - أشكال الحوافز<sup>1</sup>: تعدد مظاهر الحوافز بتعدد وجهة النظر ونلخصها في مايلي:

### 1- الحوافز من حيث شكلها وجاذبيتها:

#### أ- من حيث شكلها:

- 1/ المادية: وهي إتباع المنظمات والدوافع الأساسية للعاملين في شكل نقدي وتستخدم لتشجيع العمال على زيادة الإنتاج.
- 2/ المعنوية: هي دوافع ضرورية إلى العمل البشري ويتمثل في فرص التكوين، الاعتراف بشتى أنواعه، ألقاب شرف، اشتراك العاملين وتعويض سلعة.

#### ب- من حيث جاذبيتها:

- 1/ حوافز إيجابية: هي الحوافز التي تترك أثر في العامل خاصة إذا **لبت** حاجات معينة له فتؤدي إلى خلق رضا وظيفي.
- 2/ حوافز سلبية: وهي التي لا تشبع بعض حاجيات لدى الفرد كالعقوبات.

### 2- من حيث من تطبق عليهم وأثرها:

#### أ- من حيث على من تطبق:

- 1/ حوافز فردية: وهي التي تعتمد على أداء الأفراد وهنا يلتبس الفرد العلاقة بين الأداء والكفاءة.
- 2/ حوافز جماعية: هناك من يستخدم حوافز جماعية بحيث يحصل كل فرد على نصيب من الحوافز بناء على الإنتاجية الجماعية ككل.
- 3/ حوافز على مستوى المنظمة ككل: تعتمد هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة للعاملين بالمؤسسة وذلك بناء على الأداء والكفاءة الكلية، وهناك 3 أنواع منها وهي: مشاركة بالأرباح، خطط الاقتراحات، خطط مشاركة العاملين في أسهم الشركة.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 146-148.

ب- من حيث أثرها :

- 1/ حوافز مباشرة : وهي التي تؤثر على العامل مباشرة، على غرار حوافز مادية ومعنوية.
- 2/ حوافز غير مباشرة : هو ذلك الجو المناسب للعمل وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم.

### III - أسس منهج الحوافز :<sup>1</sup>

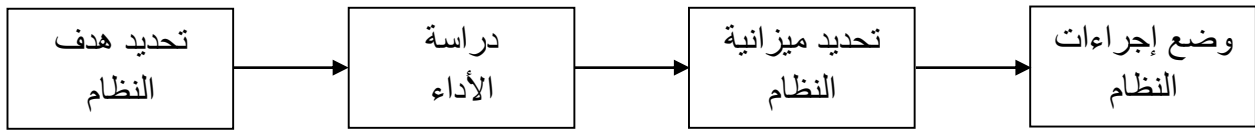
يقدم الأداء بناء على :

- 1- الأداء : التميز في الأداء هو أهم معيار لمنح الحوافز وهو زيادة معدل الأداء عن المعدل **التنظيمي**.
- 2- الجهد : في بعض الحالات يصعب قياس نتائج العمل، لذلك فإن العبرة بالمحاولة الجدية أو الجهد المبذول.
- 3- الأقدمية : تعكس الأقدمية مستوى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما.
- 4- المهارة : تعكس المهارة في الحصول الفرد على شهادات أو **رخص** . وتهتم بعض المؤسسات بتقديم حوافز عن المهارة رغم أن نصيب المهارة من الحوافز ضئيل جدا.

### إدارة نظام الحوافز :

عادة ما يقوم بتصميم نظام الحوافز مدير الموارد البشرية ونلخص مراحل تصميم نظام الحوافز في :

الشكل رقم 03 : إدارة انظام الحوافز



المصدر : هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافأة، ط01، دار الكنوز المصرفية العلمية، عمان، 2007، ص25

### محددات فعالية نظام الحوافز :

- 1- البساطة : النظام بسيطاً (مختصراً، واضحاً ومفهوماً).
- 2- التحديد : أن يكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها محددة بدقة.

<sup>1</sup> هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافأة، ط01، دار الكنوز المصرفية العلمية، عمان، 2007، ص25.

- 3- قابلة للتحقيق : أن يكون احتمال الوصول واردا وممكنا.
- 4- قابلية القياس
- 5- ربط الحافز بالأداء.
- 6- التعاون : لكي لا تفقد قيمتها لا يحصل الكل على نفس العدد من الحوافز.
- 7- العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدواته مع الحوافز.
- 8- الكفاية : يجب أن يكون الحافز زيادة على الأجر يكفي خاصيات العامل.
- 9- السطوة : يحكم كامل من الأفراد على الموارد المستعملة

### المحاضرة 6 : إعداد نموذج كشوفات الأجور

#### الأهداف المرجوة :

- معرفة كيف تطور الأجور في الجزائر.
- إعداد كشوفات الأجور.

#### I – الأجور في الجزائر ومكوناتها :

##### 1- تطور سياسة الأجور في الجزائر :<sup>1</sup>

يعود تطور سياسة الأجور لتطور قانون العمل وللتعديلات التي عرفها ويعرف قانون العمل بأنه مجموعة قواعد قانونية التي تنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين العمال والمؤسسات المستخدمة أو ما يترتب عليها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين.

##### أ- مرحلة ما قبل ظهور القانون الأساسي للعمل :

في السنوات من الاستقلال تم الإبقاء على قانون العمل الفرنسي بمقتضى القرار رقم 62-57 المؤرخ بـ 1962/12/31 القاضي بمواصلة العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما يتعارض مع السيادة الوطنية.

تسبب هذا في وقوع فراغ بالقوانين العمل إلا القانون الوظيفي العمومي الصادر بجوان 1966.

في جوان 1971 صدر فاتحة قوانين العمل في الجزائر لاسيما في تحديد مفهوم العمال وتكريس مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات ولكن لم يحدث تنظيم تقني لعلاقات العمل الفردية أو الجماعية لأن هدفه كان إقامة نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الاقتصادية وبالتالي تعيين الفوارق في حقوقه والواجبات بين مختلف القطاعات على حالمها.

في 1975 هي الانطلاقة الفعلية بين القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل بالمفهوم التقني للتنظيم من أجل تنظيمه في القطاع الخاص والعام.

<sup>1</sup> بوخروبة كلثوم، تطور سياسة الأجور في الجزائر، أطروحة دكتوراة علوم قانونية، جامعة الجزائر، 2016-2017، ص 81-88.

#### ب- مرحلة ظهور القانون الأساسي العام للعامل 1978 - 1989 :

بصدور الميثاق الوطني والدستور الصادر عام 1976 جاء ما يسمى بالقانون الأساسي العام للعامل الذي عمل على توحيد النظام القانوني المطبق على كافة علاقات العمل في البلاد في كافة قطاعات النشاط، ولبلوغ هذا تم إصدار أكثر من 20 نص قانوني والمئات من النصوص التنظيمية التي تناولت العديد من المسائل على غرار تحديد المدة القانونية للعمل والعطل وتنظيم الأجور والمرتبات والضمان الاجتماعي.

#### ج- مرحلة ظهور قانون علاقات العمل 90 - 11 وما بعده:

بدأ التحضير لهذا القانون مع بداية التحضير لمرحلة استقلالية المؤسسة الاقتصادية الصناعية والتجارية نظرا لفشل القانون الأساسي العام للعامل في تحقيق الأهداف المرجوة منه وحده من مبادرة المؤسسة لتحسين الفعالية وجاءت الاقتراحات في شكل خطوات :

الفترة الأولى ما بين 1988 و 1989 : وتمثلت في تحرير المؤسسة قليلا من قيود القانون الأساسي العام وتحضي التعديل الشامل لهذا القانون.

المرحلة الثانية غطت سنة 1990 : إصدار التعديلات الطارئة على القانون الأساسي العام للعامل.

المرحلة الثالثة من 1990 و 1994 : وتمثلت في متابعة إصدار كل القوانين والنظم الخاصة بقطاع العمل.

#### 2- سياسة الأجور في الجزائر في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية<sup>1</sup>:

صدر الأمر رقم 06-03 المؤرخ ب 15 جويلية 2006 والمنصب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ونص على موضوع الرواتب و الأجور في المواد 2-114 إلى 120 وجاءت عدة مراسيم تطبيقية لمختلف هذه المواد والتي من بينها :

- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ ب 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

<sup>1</sup> بلعاني أماني، نظام الأجور والمرتبات في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه قانون اداري، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2020-2021، ص 60 -

- المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ بـ 29/09/2007 والذي يحدد كيفية توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباته

#### 3- شبكة التصنيف في الوظيف العمومي :

هذا النظام الجديد للتصنيف أعاد تنظيم والاعتبار للكفاءة والشهادة والجدارة . لهذا أصبحت من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف وفقا للمقرر .

- تصنيف متعلق بالموظفين .
- الشبكة الاستدلالية لشاغلي المناصب والوظائف العليا للدولة .
- تصنيف متعلق بالأعوان الاقتصاديين .

#### 4- التصنيف الجديد :

#### ▲ الشبكة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا :

لقد تضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في مادة 14 مبدأ الزيادة في الاستدلالية، أي تخصيص عدد معين من النقاط الاستدلالية زيادة على الرقم الاستدلالي المطابق لرتبة قصد المكافأة على المسؤولية المرتبطة بالمنصب لكن الملاحظ أن قيمة النقطة متساوي في مجال الشبكة الاستدلالية للموظفين 45 دج .

بخصوص عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي تحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة .

تنص عليه المادة 6 من المرسوم الرئاسي رقم 7-301 يسري توزيع ضمن شبكة تتكون من 14 مستوى في الزيادة الاستدلالية مع الحد الأدنى 25 نقطة وحد أعلى 705 .

#### ▲ التصنيف المتعلق بالأعوان المتعاقدين :

يمكن للمؤسسة الإدارية العمومية حسب حالة توظيف أعوان متعاقدين لمدة محددة أو غير محددة بالتوقيت الكامل أو الجزئي وهي أنواع :

✓ متعاقدين يتم توظيفهم في مناصب شغل الحفظ، الصيانة أو خدمات .

✓ متعاقدين في مناصب شغل توافق رتب الموظفين.

✓ متعاقدين لإنجاز عملية تكتسب طابعا مؤقتا ويخضع إلى نظام التعاقد وتدفع رواتبهم حسب الحالة وعلى مستوى تأهيلهم في إحدى سنتين.

الشبكة الاستدلالية لصاحب الشغل المحددة في المادة 45 من المرسوم الرئاسي 7-304 والذي يخص الأعوان الذين يوظفون في مناصب شغل مرتبطة بنشاطات الحفظ والصيانة.

الشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة بموجب المرسوم التنفيذي 7-304 في ما يخص الأعوان الآخرين.

### مكونات الأجر<sup>1</sup>

يشمل الأجر على عدة عناصر تامة ومتغيرة يختلف تركيبها من نظام لآخر يتركز على مكونات وفقا لنظام القانون الجزائري :

**Smig الأجر الوطني الأدنى المضمون** : يحدد عامة وفقا للمرسوم ويسعى لتلبية الحاجيات الحيوية للعامل والإمكانيات الاقتصادية للبلد.

ويشمل الأجر الوطني الأدنى المضمون، الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات مهما كانت صيغتها باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها العامل.

جدول 01 يلخص تطور الأجر الوطني المضمون

1970	↔ 1.36 دج / سا	1994	↔ 4.000 دج
1974	↔ 8 دج / سا	2004	↔ 10.000 دج
1976	↔ 480 دج / شهر	2008	↔ 12.000 دج
1990	↔ 1.000 دج	2010	↔ 15.000 دج
1991/04	↔ 1.800 دج	2012	↔ 18.000 دج
1991/07	↔ 2.000 دج	2020	↔ 20.000 دج
1992	↔ 2.500 دج		

مولود حشمان، محددات الأجر في الجزائر دراسة اقتصادية قياسية، أطروحة دكتوراة علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2000، 44.

<sup>1</sup> قانون العمل رقم 90-11 الصادر بتاريخ 21-04-1990

الأجر الأساسي : يطابق الأجر الأساسي أي عمل يستوجب لمعايير منصب العمل، وينشأ مبلغه مباشرة من الرقم الاستدلالي لمنصب العمل الذي يشغله العامل، ولا يمكن أن يكون الأجر الأساسي أقل من الأجر الوطني المضمون.

الأجر الأساسي = الرقم الاستدلالي x القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

**تعويض الضرر :** يمنح التعويض عن الضرر عندما يشمل منصب العمل على مهام وظروف العمل تنطوي على جهود شاقة، أو قدرات وتتم إحالة تحديد نسبة الضرر ونوعه للجان خاصة بالوقاية والامن . على مستوى المؤسسة المستخدمة.

**تعويض العمل التابع للمنصب :** هو تعويض يدفع للعمال من أجل الأوقات الغير عادية التي يتطلبها المنصب، كالعمل المتناوب أو الليلي.

**مكافأة المردود الجماعي أو عقوبة :** تعد مكافأة المردود الجماعي جزاء عن إنتاجية عمل قامت به جماعة من العمال وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه الأجر المنصب، ويقاس بإنتاجية العمل.

**تعويضات الساعات الإضافية أو التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة :** يكون اللجوء لساعات إضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة ، على أن يكون استثنائي، دون أن يتعدى 20 % من المدة القانونية للعمل، وتكون الزيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50 % من الأجر العادي لساعة.

**تعويض الخبرة I.A.P :** تهدف إلى مكافأة الأقدمية المولدة للخبرة المهنية وتحدد هذه الطرق بالقوانين الأساسية النموذجية لقطاعات النشاط، ويتقاضى العامل الذي لم تتغير رتبته مدة تزيد عن ثلاث سنوات.

**تعويض المنطقة :** يترتب الحق في تعويض المنطقة على مناصب العمل الواقعة في المناطق أو قطاعات النشاط.

### المحاضرة 7 : خلق الرضا الوظيفي

#### الأهداف المرجوة :

- توضيح مفهوم الرضا الوظيفي.
- أصول الرضا الوظيفي.
- ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

#### I - ماهية الرضا الوظيفي :

لغة : هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه وأقبل عليه.<sup>1</sup>

أما اصطلاحا : ظهر أول مرة كمصطلح وظيفي على يد العالم "هوبوك" سنة 1935 وهو من الأوائل المختصين بمجال الرضا الوظيفي ويعرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله.<sup>2</sup>

ويعرفه أيضا أنه عبارة عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عن الفرد اتجاه جوانب عديدة من عمله، وتشمل شعور الموظف حيال وظيفته. وهو الحالة الداخلية للفرد اتجاه عمله وقد تكون هذه المشاعر في مسار الإيجاب أم السلب فهي مرتبطة بمدى اتساع حاجات العامل المتعددة والمتنوعة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية.<sup>3</sup>

ويعرفها V.Rom فإنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية ويرى أنه هناك عوامل تخلق الرضا كالأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، الملكية المهنية.<sup>4</sup> أما Posier يحدد تأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد.<sup>5</sup>

أي كملخص هو مجموعة المشاعر الوجدانية والاستجابات العاطفية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله.

<sup>1</sup> بن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت، المجلد، 05، 2005 ص: 168.  
<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 ص: 196.  
<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص197.  
<sup>4</sup> سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي المندوب للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد، 14، العدد، 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007 ص: 243.  
<sup>5</sup> مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007 ص: 3.

#### أ- أهمية الرضا الوظيفي: <sup>1</sup>

مما سبق نجد أن الرضا الوظيفي يكتسي أهمية بالغة سواء على كل من الموارد البشرية والمؤسسة نوضحها :

#### أهمية الرضا الوظيفي للموارد البشرية :

- ✦ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطى إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- ✦ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تستقر الموارد البشرية بأن جميع حاجياتها المادية والغير مادية من تقدير واحترام مشبعة بشكل كافي تزيد لهم الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ✦ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

#### أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

- ✦ ارتفاع الإنتاجية، فهناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل.
- ✦ توفير فرص التنمية المهنية.
- ✦ تخفيف تكاليف الإنتاج بتحقيق معدلات التغيب والاضطرابات.

#### ب - خصائص الرضا الوظيفي: <sup>2</sup>

- 1- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل.
- 2- الرضا الوظيفي له أبعاد وأوجه مختلفة.
- 3- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي تعمل فيها وما يؤثر عليها من ظروف.
- 4- الرضا الوظيفي ديناميكي فهو بحاجة لمسايرة كل الثغرات التي تطرأ على العوامل المؤثرة عليه

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005، ص ص : 191-192.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورين للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.

### II - أسس ومرتكزات الرضا الوظيفي :<sup>1</sup>

#### 1- عناصر الرضا الوظيفي :

##### أ- الرضا عن الأجر:

هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهود التي يبذلها سواء كانت فكرية أو عضلية.

##### ب- الرضا عن محتوى العمل:

ويمثل العامل الرئيسي لمساعدة العامل ويتركز على :

- درجة تنوع مهام العمل.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.
- درجة استخدام الفرد لقدراته.

##### ج - الرضا عن فرص الترقية:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به العامل من أداء في محل شكر وتقدير وأنه لا بد سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه.

##### د - الرضا عن الإشراف:

القائد الذي يسعى لتنمية العلاقة بينه وبين المرؤوسين سيكسب ثقتهم وولائهم وبالتالي رضاهم عن عملهم.

##### هـ - الرضا عن جماعة العمل:

إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع موظفين فلا بد أنه سيرضى عن عمله.

##### و - الرضا عن ظروف العمل.

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2009 ص.210-217.

#### 2- أنواع الرضا الوظيفي : <sup>1</sup>

ويقسم حسب عدة زوايا منها :

أ- باعتبار شموليته: ويقسم :

الرضا الوظيفي الداخلي : مجمل الجوانب الذاتية الخاصة بشخص العامل، الاعتراف، التقدير، القبول.

الرضا الوظيفي الخارجي : هو مرتبط بالجوانب الخارجية للبيئة المحيطة بالموظف ومنها ما هو محيط بالعمل.

ب- باعتبار زمنه:

الرضا الوظيفي المتوقع : هو تناسب ما يبذله من جهد مع هدف المهمات.

الرضا الوظيفي الفعلي : يعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

ج - باعتباره رضا كلي أو جزئي:

الرضا الوظيفي الكلي : هو رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل

إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله.

الرضا الوظيفي الجزئي : يمثل الشعور الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكتفي العامل

بما عنده.

#### 3- مظاهر الرضا الوظيفي : <sup>2</sup>

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين ويمكن تسمية هذه

المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وتنقسم إلى :

أ- الأداء: وهو الأثر الصافي لجهود الفرد وقد خلص في مجال إيجاد علاقة بين الأداء والرضا الوظيفي لثلاث

اتجاهات:

الاتجاه الأول : العامل الراضي هو أكثر أداء وبالتالي عامل وطني هو عامل منتج ويتحقق بالمشاركة في

القرار والسماع للقرار.

الاتجاه الثاني : يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء لأن زيادة الإنتاجية تتحقق

من خلال الضغوط.

الاتجاه الثالث : الرضا الوظيفي هو نتيجة لتحسن الأداء.

<sup>1</sup> ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015 ص 68-73.

<sup>2</sup> شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص : 199.

ب- الولاء التنظيمي

ج- السلامة الصحية المهنية :

مؤشرات سلبية :

♣ الغياب والدوران : هما ظاهرتين مكلفتين تؤديان لزيادة العمالة، بالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم تدني مردودية العامل.

♣ التمارض والإصابات : وهي وسائل انسحاب غير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

♣ التظلمات الشكاوي وعدم الاهتمام.

### III - قياس الرضا الوظيفي ومكانيزماته :<sup>1</sup>

1- المالي :

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في نوعين :

أ- مقاييس موضوعية (أو غير مباشرة) :

وتعتمد على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر منها :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

$$\text{ترك الخدمة أو الدوران} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف العمل}} \times 100$$

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة بسبب حوادث}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$$

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2007، ص.73-77.

عدد الوحدات المفروضة تسود الجودة الإجمالي

معدل الإنتاج المرفوض =

عدد الوحدات المتبقية

ب- مقاييس ذاتية (مباشرة) :

يقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية :

♣ مقياس ليكرت

♣ مقياس هرزبرغ " الوقائع الحرفية " : تقوم بتوجيه سؤالين رئيسيين للمختصين ويقدم السؤال على

النحو الآتي :

❖ تذكر فترات السعادة

❖ تذكر فترات النجاح

♣ طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزيد وزملائه :

❖ تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية

❖ كل مقياس يحتوي على قطبين متناقضين بينهما عدد من الدرجات 7 ↔ 1 متر ، ممل

❖ الموارد البشرية

2- دعم الرضا الوظيفي:

أ- برنامج صيانة القوى العاملة : كبار مجموعة التدريب وتنمية المهارات الابداعية.

ب- برنامج تحسين بنية وظيفة العمل :

♣ ..... مكانة العمل.

♣ تقليل الضوضاء.

♣ التقليل من الرتابة والروتين.

ج- برامج الرفاهية الاجتماعية

د- برامج الأمن والسلامة المهنية

## محاضرة مراقبة التسيير الاجتماعي

د. بلغماري مولاي إبراهيم

هـ - برامج فرق العمل المدارة ذاتيا

و- برامج الجودة الشاملة

### المحاضرة 8 : ظاهرة الغيابات في العمل

#### الأهداف المرجوة :

- توضيح مفهوم الغياب والتغيب.
- تشخيص ظاهرة التغيب.
- معالجة ظاهرة التغيب.

#### I - ماهية التغيب :

##### 1- تعريف التغيب :

☞ لغة : من فعل غاب أي اختفى عن الأنظار.

☞ اصطلاحا : هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه يؤدي العمل طبقا لإنتاج الأسباب وأعدار غير مقبولة.<sup>1</sup>

كما يعرف أنه الوقت الضائع في المنشأة بسبب تغيب العاملين وهذا التغيب يمكن اجتنابه أولا.

ويقصد به عدم حضور العامل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاجية طبقا لبرنامج

العمل<sup>2</sup>.

##### 2- الفرق بين مصطلحي التغيب والغياب :

التغيب هو توفير الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل أي فعل قصدي يستخدم عادة للتعبير عن عدم

الرضا، أما الغياب فهو عدم الحضور العام خارج عن الإرادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> David duchamp ,lorys gury ,**la question des ressource humaine** , France ,2011,p140

<sup>2</sup> Lydie akibode pagnan, **valeur du travail absentéisme en Afrique**, France ,2008, p108 .

<sup>3</sup> سليم الياس و آخرون ، الموسوعة الادارية الشاملة دارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الاوسط الثقافي ، الطبعة الاولى ،بيروت، 2009، ص175.

#### 3- أنواع التغيب عن العمل : نأخذ أنواع وأشكال نميز منها<sup>1</sup> :

**تغيب إرادي :** هو عدم الحضور لأسباب موضوعية مثل المرض أو الإجازات والرخص، كما أنه هناك أسباب غير موضوعية لكن تعترف بها المؤسسة كأسباب اجتماعية والتزامات عائلية.

**التغيب المقنع :** التغيب لا يعني عدم الحضور الجسدي بل هو أيضا التغيب الذهني في حال عدم مشاركة العامل في العمل أو عدم انجاز المهمة المنتظرة منه، وهو أصعب من الغياب الجسدي.

#### 4- مساوئ التغيب :

- زيادة التكاليف في الأجور المباشرة وعناصر التكاليف المباشرة كون أن المؤسسة تلجأ لاستخدام 3/1 عامل إضافي خوفا من أثر التعب.
- يؤثر في جميع الوظائف الإدارية كون بموجب إعادة برامج العمل اليومي لمواجهة نقص في اليد العاملة وتخصيص واجبات جديدة لبعض العاملين.
- إعاقة الإنتاج.
- تخفيض الروح المعنوية بين العاملين.

## II - تشخيص ظاهرة التغيب :

تقسم إلى 3 أسباب<sup>2</sup> :

#### 1- أسباب متعلقة بالعمال :

☞ **السن :** هو أحد العوامل الأهم في التغيب فيكبر العامل، تتدهور صحته الجسدية والنفسية، وبالتالي يكون أكثر عبئا. أما الصغير السن فيكون التغيب ناجم عن عدم الشعور بالمسؤولية الاجتماعية.

☞ **الجنس :** أثبتت الدراسات أن الرجل أقل عرضة من المرأة لكونها تسعى لتوفق بين العمل في المؤسسة والعمل المنزلي.

☞ **الحالة الصحية للعامل :** المرض يفرض التغيب على العامل للعلاج واسترجاع قواه.

<sup>1</sup> سليم الياس و آخرون ، الموسوعة الإدارية الشاملة دارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الاوسط الثقافي ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 2009 ، ص177.  
<sup>2</sup> أحمد صلاح الدين المحرزي ، إدارة نظم و تكنولوجيا الموارد البشرية ، مدخل معاصر ، الجزء الأول ، شركة ناس للطباعة ، بدون بلد نشر ، 2002 ، ص28.

☞ العجز : أي تعرض العامل إلى حوادث أثناء تأدية مهامه في ميدان عمله، مما يتطلب منه اللجوء إلى الغياب عن العمل.

☞ الحالة المدنية والالتزامات العائلية

☞ الأقدمية في المؤسسة : ينص العامل أن أقدميته تقدم لهم بعض الامتيازات والحقوق ، كما أن الجدد يخافون من هاجس التعب و الأقدمية لا يولون لها اعتبار.

☞ التعب والملل : يثر التعب على العمل والحوادث

2- أسباب متعلقة بالمؤسسة أسباب مهنية :

☞ نوع العمل : كلما كان العمل شاقا، صعبا أو مملا كلما زاد التعب. فالإنسان يميل للانسحاب من المواقف الغير سارة والظروف التي يكرهها.

☞ نمط القيادة : نوعية العلاقة بين العامل وقيادته من العوامل المحفزة، فالقيادة المتسلطة تولد عدم التعدية العكسية وتولد ضغوطات يتهرب منها العامل بالغياب لحماية أنفسهم.

☞ مواقيت العمل الغير مناسبة : مواقيت العمل تؤثر على مستويين، الأول يزداد مع ساعات العمل المطلوبة والثاني مع مواقيت العمل المزعجة والمتعبة.

☞ العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة : العلاقات داخل المؤسسة تدفع إلى التعب أو تحفز على أداء العمل بحماس أكبر، فهو يعمل وسط جماعة وهو جزء لا يتجزأ منها.

☞ ظروف العمل

☞ الأجور وحجم المكافآت : انخفاض الأجور من الأسباب التي تدفع العامل إلى التشاؤم والتغيب مما يؤدي لضعف المردودية.

3- أسباب خارجة عن المؤسسة أسباب اجتماعية :

📌 الموقع الجغرافي للسكن

📌 وسائل النقل

**III - معالجة ظاهرة التغيب :**

1- قياس التغيب :<sup>1</sup>

لقياس التغيب يستعمل ثلاث طرق :

📌 معدل تعدد الغيابات : يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة

معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة.

$$\text{معدل تعدد التغيب} = \frac{\text{عدد م التغيب}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

وهو يعمل طول مدة التغيب

📌 معدل شدة الغياب : يقيس مدى الضرر الناشئ عن الغياب.

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}} \times 100$$

📌 معدل ساعات العمل الضائعة : وهو الأكثر انتشارا ويبين نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع

ساعات العمل المخطط للعمل فيها.

$$\text{معدل ساعات العمل الضائعة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة - الفقدان نتيجة لإيقاف العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية + مجموع ساعات العمل الإضافية}} \times 100$$

$$\text{كما يحسب} \quad \frac{\text{عدم الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times 100$$

<sup>1</sup> محمد عبد الحافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2011، ص 63-71.

### 2- معالجة ظاهرة التغيب :<sup>1</sup>

لظاهرة التغيب عواقب وخيمة وسلبية على مردود المؤسسة وسمعتها، ولذلك عليها أن تستخدم عدة طرق لتقليل نسبة التغيب :

☞ تدريب المشرفين : أسلوب الإشراف الغير مناسب يؤثر بشكل كبير في رفع معدل الغياب، ولدى تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض الغياب.

☞ الاتصال مع الأطراف المسببة للغياب : لمعرفة سبب الغياب والعمل على حله.

☞ المراقبة الطبية المستمرة.

☞ استخدام العقاب للحد من الغياب : وقد يكون الغياب معنويا أو أدبيا أو ماديا.

☞ وجود نظام ضبط وقياس دقيق : وذلك يوضح منظومة تقارير ناجحة يضمن المسائلة والإجراءات التأديبية.

☞ العمل على تحليل أسباب الغياب بشكل دوري

☞ نشر الوعي بأضرار الغياب

☞ وجود نظام حوافر مرتبط بالإنتاج بدلا من العقاب

☞ تحسين بيئة العمل

☞ القضاء على الرتابة في العمل

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص290.

### المحاضرة 09 : ودوران العمل

#### الأهداف المرجوة :

- توضيح مفهوم دوران العمل وأنواعه.
- التعرف على طرق قياس دوران العمل
- تحديد أساليب معالجته

#### I – ماهية دوران العمل :

##### 1- تعريف دوران العمل :

ويقصد بدوران العمل حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديد أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المؤسسة لقاء انتمائهم<sup>1</sup>.

كما هو التغيير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل<sup>2</sup>.

فهو حركة القوى العاملة داخل المؤسسة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو الفصل أو الوفاة) بالإضافة إلى حركية انضمام العمال الجدد للمؤسسة<sup>3</sup>.

##### 2- أسباب دوران العمل :

أهم العوامل المؤثرة والمتسببة لدوران العمل<sup>4</sup>:

☞ **ضغوط العمل :** تؤدي إلى شعور الأفراد بالتوتر بالإجهاد، ومن بين الضغوطات حجم العمل الزائد أو ضغط الوقت والمخاطر.

☞ **تدني مستوى الأجور :** يعد مبرر لعدم كفايته وتلبية احتياجات العاملين.

<sup>1</sup> صالح محمد يزيد ، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016، ص.159  
<sup>2</sup> - ممدوح ختلان محمد ، العوامل المؤثرة على استقرار العامل ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، جامعة تكريت ، المجد ، 17، العدد، 2010، 10، ص، ص. 371، 372.  
<sup>3</sup> صالح محمد يزيد ، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016، ص.159  
<sup>4</sup> محمد عبد الحافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص.64.

ظروف العمل غير مناسبة : الظروف المادية كظروف العمل ومخاطر العمل تؤدي لترك الخدمة ومغادرة العمل اختيار بالإضافة للظروف المعنوية على غرار الاتصال التنظيمي ونظام الترقية.

سياسة الإدارة : تساهم الإدارة وممارستها بشكل كبير في دوران العمل من خلال ما يلي :

- عدم منح الحوافز والمكافآت على أساس الأداء.
- عدم الرضا على السياسة المطبقة لإدارة الرواتب وفرص التطور الوظيفي.
- العراقيل في نقل معاناة العمل وعدم رضاه إلى الإدارة العليا.
- عدم اهتمام الإدارة بالعاملين.
- الاستهانة بأفكار الموظفين.
- المحاسبة والمحسوبة.
- عدم الاكتراث بالنواحي الاجتماعية والإنسانية والنفسية للعاملين.

### 3- أنواع دوران العمل<sup>1</sup>:

تصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

الترك الطوعي : وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه ومبادرته الشخصية لأسباب مختلفة.

الترك الإجباري : وهي الحركة الغير طوعية من داخل المؤسسة إلى خارجها وتنقسم إلى نوعين :

أ- تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح.

ب- الحالات التي يتحكم فيها إداريا كالمرض أو التقاعد الإلزامي.

الدخول الطوعي : حالات استخدام العاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين ،

كما يشمل كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي.

الدخول الإجباري : هو دخول المؤسسة بصفة إجبارية بحكم القانون أو إجراء كالتوزيع المركزي للحرس.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص295.

II - الحلول المناسبة لظاهرة دوران العمل :

1- معدل دوران العمل :<sup>1</sup>

هو نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن المؤسسة إلى متوسط عدد العمال.

☞ حركة داخلية :

$$100 \times \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة لنفس الفترة}} = \text{معدل الإضافة أو دخول الخدمة}$$

☞ حركة خارجية :

$$100 \times \frac{\text{عدد تاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد العمال}} = \text{معدل دوران العمل}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل خدمة والملتحقين بالمؤسسة}}{\text{متوسط عدد العمال}} = \text{معدل دوران العمل}$$

2- تخفيض معدل دوران العمل :<sup>2</sup>

مسؤولية تخفيض معدل دوران العمل هي مسؤولية الإدارة العليا والتنفيذية والرؤساء المباشرين.

☞ مسؤولية الإدارة العليا والتنفيذية :

- وضع سياسات وإجراءات الأفراد التي تجعل قوة العمل أكثر ارتباطاً وأكثر ولاء.
- الاهتمام ببرامج تدريب المشرفين بالموضوعات التي تقوي الإحساس بالمشاكل والصعوبات الإنسانية.

☞ مسؤولية الرؤساء المباشرين :

- إلمام الرئيس المباشر بمختلف سياسات العمال بالمؤسسة والنظم.
- تقوية علاقته بمرؤوسيه ومعرفة دوافعهم للعمل.

<sup>1</sup> محمد زويد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر و لتوزيع، عمان، 2010، ص65.  
<sup>2</sup> محمد زويد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص67.

### المحاضرة 10 : الموازنات التقديرية

#### الأهداف المرجوة :

- توضيح مفهوم الموازنات التقديرية.
- شكل الموازنات التقديرية.
- توضيح كيفية إعداد الموازنات التقديرية.

#### I – ماهية الموازنات التقديرية :

يعتبر Degagnés أول من استخدم هذا المصطلح بتخصيص فصلا كاملا في كتابه سنة 1825 بوصفه أنها جداول تبين احتياجات المؤسسة من الموارد ومواعيد تدفق هذه الموارد.<sup>1</sup>

#### 1- مفهوم الموازنة التقديرية :

من خلال عملية البحث في مختلف الكتب والمراجع ذات الصلة بالمحاسبة الإدارية عموما والتي تناولت موضوع

الموازنات التقديرية خصوصا، يمكن تقديم مجموعة من التعاريف للموازنة التقديرية نوردتها كما يلي :

- تعرف الموازنة التقديرية بأنها الخطة المالية المقدرة التي تحدد الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة الوحدة الاقتصادية وذلك بما يؤدي إلى التعرف على النتائج المتوقعة عن فترة مقبلة<sup>2</sup>.
- كما تعرف الموازنة التقديرية على أنها ترجمة مالية للخطة العامة للمنشأة خلال فترة مالية قصيرة الأجل عادة لا تتجاوز السنة.<sup>3</sup>
- ويمكن القول بأن الموازنة التقديرية هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي بذلك خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها.<sup>4</sup>
- الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامجا عاما للمنظمة خلال هذه الفترة. وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية

<sup>1</sup> بن حدو فؤاد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة الشهيد أحمد زبانه غليزان، 2019-2020، ص9.  
<sup>2</sup> عصام مهدي عابدين، موسوعة البنوك، ط01، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022، ص 240.  
<sup>3</sup> ملوح محمد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2023-2024، ص03  
<sup>4</sup> عطا الله الحسبان، نظم المعلومات المحوسبة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأرن، 2020، ص112.

الموضوعة للمنظمة بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها. وفي نفس الوقت تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما تم انجازه فعليا بما تهدف اليه المنظمة وما هو متوقع ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الايجابية.<sup>1</sup>

● الموازنة هي توجيه تقديري كمي لمراكز المسؤولية في المؤسسة من خلال الأهداف والوسائل لفترة محددة في المدى القصير.<sup>2</sup>

وعموما فان الموازنة التقديرية وان تعددت التعاريف الخاصة بها، إلا أننا نجدتها تشتمل على المكونات التالية بصورة مختصرة كمايلي:

- ❖ أنها خطة تترجم أهداف المنشأة في صورة عينية، مالية، ونقدية.
- ❖ أنها تخطيط للأنشطة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها
- ❖ أنها تنسيق بين الأنشطة الرئيسة و الفرعية للمنشأة
- ❖ أنها أداة للرقابة ووسيلة للتقييم الأداء.

#### 2- أهداف الموازنات التقديرية :

من خلال التعاريف السابقة للموازنات يمكن تحديد أهداف هذا النظام في ثلاث نقاط رئيسية:<sup>3</sup>

#### 1-2 التخطيط :

هو عبارة عن اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله، كما أن الخطة هي طريق مرسوم للعمل يزعم القيام به، وعملية التخطيط في المنشآت تقوم على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك التي تحقق أهداف المنشأة ضمن الإمكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفي هذا المجال تعد الموازنة الأداة الفعالة لقيام بذلك لأنها تمثل الجسر الرابط بين التخطيط والتنفيذ، ومن المزايا المحصل عليها من القيام بوظيفة التخطيط مايلي:

- ❖ التخطيط يساعد إدارة المؤسسة في محاولة السيطرة على الظروف المحيطة بالمؤسسة واستغلالها أحسن استغلال للتخفيض من التكاليف والرفع من المردودية وزيادة الأرباح.

<sup>1</sup> دري سعاد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة البويرة، 2020، ص4.

<sup>2</sup> بن حدو فؤاد، محاضرات في الموازنة التقديرية، مرجع سبق ذكره، ص11

<sup>3</sup> خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص12.

❖ طبيعة إعداد الخطة بالمشاركة يؤدي إلى زيادة الكفاءة والرفع من الأداء وتنامي روح التعاون والشعور بالمسؤولية بين كافة العاملين في المؤسسة.

2-2 التنسيق: إن اعتماد المنشآت على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو آخر إلى القيام بالتنسيق بين أقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف، ومن المزايا المحصل عليها من القيام بوظيفة التنسيق مايلي:

❖ تنسق الأعمال وتوزيع المسؤوليات يحدد مواطن الضعف داخل المؤسسة  
❖ مراقبة الحركة النقدية وحالة سيولة المؤسسة

3-2 الرقابة: حسب قاموس Webdter فإن الرقابة تطبيق للسياسات والإجراءات الخاصة بتوجيه وتنظيم وتنسيق الإنتاج والإدارة والنشاطات الأخرى للعمل في تحقيق الوصول إلى الأهداف المنشأة وأنشطتها المختلفة للعمل في طريق تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة، وحسب Ijiri فإن هدف الرقابة هو توفير معلومات أو بيانات حول الأداء وعلاقته بهدف المنظمة أي تقديم بيانات التغذية العكسية وهذا يعني مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، والموازنات التقديرية تعد واحدة من أهم الوسائل الرقابية التي يمكن من خلالها أن تمارس هذه العملية.

### 3- مبادئ نظام الموازنات التقديرية :

لكي تحقق الموازنات التقديرية أهدافها التي أوجدت من أجلها فإنها لابد أن يستند إعدادها على مجموعة من الأسس العلمية هي:<sup>1</sup>

3-1 مبدأ الشمول: ويقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط المؤسسة تطبيقا لهدفي التخطيط والتنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية

3-2 مبدأ التوزيع الزمني: ويقصد به توقيت العمليات وتوزيعها على امتداد فترة الموازنة التي عادة ما تكون في حدود السنة، ويتسنى من هذا المبدأ تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة المنشأة خاصة من خطة الإنتاج وسياسة التخزين والمبيعات، كما يساهم هذا المبدأ في التعجيل في اكتشاف الانحرافات ومعرفة مسبباتها ومعالجتها في وقتها.

3-3 مبدأ الواقعية: وهو يتعلق بدرجة تحقيق الأهداف في ظل مختلف إمكانيات ووسائل المؤسسة، وكلما اتسمت الموازنة التقديرية بالواقعية كلما قلت وانخفضت الانحرافات.

<sup>1</sup> حسين يحي، محاضرات الموازنة التقديرية ، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022، ص 13-14.

3-4 مبدأ المشاركة: تعني المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنشأة عند التخطيط، وهو ما ينعكس على درجة ولائهم وأدائهم للمنشأة.

3-5 مبدأ المرونة: يقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة، لأن عمل الموازنة يتصف بعدم التأكد وتكون المرونة مرتبطة أساسا بطرق القياس، الإعداد وتنفيذ الموازنة.

#### 4- مزايا وحدود نظام الموازنات التقديرية :

إذا ما تم ضبط وإعداد الموازنات التقديرية بأسلوب علمي وتقني سليم من خلال جمع القدر الكافي من المعلومات المختلفة عن المنشأة ومحيطها الداخلي والخارجي وإشراك مختلف المستويات الإدارية في الإعداد والتنفيذ وربط مصالحهم الخاصة بمصلحة المؤسسة، فما لا شك فيه أن المؤسسة تجني مزايا عديدة من استخدامها لنظام الموازنات التقديرية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- مساعدة الإدارة على وضع الأهداف ورسم السياسات التي تكفل تحقيق الأهداف.
- المساعدة على تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بمعدّي ومنفذي الموازنات.
- تمكن الإدارة من قياس كفاءة الأداء من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.
- مساعدة الإدارة في تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية.
- متابعة التنفيذ ومعرفة مدى التقدم في أنشطة المؤسسة وتقييم الخطة بشكل إجمالي.

رغم هذه المزايا إلا أنه يجب أن ندرك أن الموازنة التقديرية لا تعتبر علاجاً كاملاً ووافياً لجميع نواحي النقص والضعف بل هي أداة إدارية لها حدود ينتفع بها وذلك يتوقف على جملة من العوامل:

- ✓ قوة الموازنة تتوقف على دقة وصحة التنبؤات والتقديرات المستقبلية.
- ✓ درجة ثبات أو تغيير الظروف والعوامل التي على أساسها تم رسم الموازنات.
- ✓ وجود الدراسات المتعلقة بالسوق والمستهلك وفي الوقت المناسب.
- ✓ كفاءة نظام المعلومات المحاسبي والمالي والإداري والاستخدام الجيد له من خلال كفاءة المسيرين وقدرتهم على تحليل النتائج ومعرفة الأسباب الحقيقية للانحرافات والاختلافات.

<sup>1</sup> مؤيد محمد الفاضل، عبد الخالق مضلك الراوي، المحاسبة الإدارية، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص235.

### 5- أنواع الموازنات التقديرية :

يمكن اعتماد عدة معايير لتقسيم الموازنات التقديرية وسوف نتناول بإيجاز الأنواع الأكثر استعمالا والتي يمكن تقسيمها كما يلي:<sup>1</sup>

#### 5-1 أساس الفترة الزمنية:

حسب هذا المعيار هناك نوعين من الموازنات:

- أ- **موازنات قصيرة الأجل** : وهي التي تعبر عن الأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها خلال فترة زمنية أقل من سنة عموما وتسمى كذلك **بالموازنات الجارية**.
- ب- **موازنات طويلة الأجل** : وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في القيام بها لفترة زمنية عادة ما تتجاوز السنة تسمى **بالموازنات الرأسمالية**.

#### 5-2 أساس وحدة القياس:

وهنا نميز ثلاثة أنواع من الموازنات:

- أ- **موازنة عينية** : وهي الموازنات التي تعتمد على أساس كمي في صورة عدة وحدات أو ساعات عمل ومن أمثلتها موازنة كمية المبيعات.
- ب- **موازنة نقدية** : وهي الموازنات التي تعتمد على أساس نقدي في صورة مقبوضات ومدفوعات ومن أمثلتها موازنة الخزينة.
- ج- **موازنة مالية** : وهي تلك الموازنات التي تقاس عناصرها بالأرقام المالية وهي ترجمة مالية للموازنات العينية ومن أمثلتها موازنة قيمة المبيعات.

#### 5-3 أساس الثبات والتغير:

وهنا نميز نوعان من الموازنات التقديرية:

- أ- **الموازنات الثابتة** : تبنى على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط تتبناها المؤسسات التي تكون فيها درجة التنبؤ عالية جدا.

<sup>1</sup> حسين يحي، محاضرات الموازنة التقديرية، مرجع سبق ذكره، ص9-10.

ب- الموازنات المرنة (المتغيرة) : وتبنى على أساس وجود تغير في الأسعار وتقلبات في السوق وعند عدة مستويات من النشاط.

وبصفة عامة تتكون الموازنة الشاملة لأي منشأة من مجموعتين من الموازنات هي الموازنات التشغيلية التي في مجملها موازنات جارية مرتبطة بالنشاط العادي للمنشأة وتتضمن الموازنات التالية:

الموازنة التقديرية للمبيعات.

الموازنة التقديرية للإنتاج.

الموازنة التقديرية للمواد المباشرة (المواد الأولية).

الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية (المواد الخام).

الموازنة التقديرية للأجور (تكاليف العمل).

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة.

الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة.

الموازنة التقديرية للمصاريف التسويقية.

أما المجموعة الثانية من الموازنات تسمى بالموازنات المالية وتهتم بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والمالية الفورية والآجلة للوقوف على الأرصدة في نهاية كل فترة ومعرفة السيولة النقدية للمؤسسة قصد توظيفها أحسن توظيف وتجنب العجز المالي الذي قد يكون مرتقب في الأفق قبل وقوعه ومن أمثلة هذه الموازنة موازنة المقبوضات والمدفوعات (الموازنة التقديرية للخزينة).

### المحاضرة 11 : الموازنات التقديرية للأجور

#### الأهداف المرجوة :

- توضيح مفهوم الموازنات التقديرية للأجور.
- أنواع الموازنات التقديرية للأجور.
- توضيح أهمية الموازنات التقديرية للأجور.

إن الموازنة التقديرية للأجور والتي تعرف كذلك باسم الموازنة التقديرية لتكلفة العمل المباشر إحدى الموازنات الفرعية المرتبطة بالموازنة التقديرية للإنتاج مثلها في ذلك مثل الموازنة التقديرية للمواد الأولية وذلك بخلاف وحيد يتمثل في عدم قابلية خدمات العمال للتخزين، موازنة العمل المباشر توضح لنا الاحتياجات المطلوبة للوفاء ببرنامج الإنتاج من كل نوع من أنواع العمالة المباشرة استنادا إلى الكمية المخططة للإنتاج وإلى الدراسة الفنية الهندسية لمعدلات استخدام هذه العمالة في العملية الإنتاجية.

**I - تعريف الموازنات التقديرية للأجور:** هي تلك الموازنة التي تهتم بتقدير العمالة المباشرة اللازمة لبرنامج الإنتاج خلال فترة الموازنة، تظهر تكلفة العمل المباشر للوقت وفقا لمعدلات الأجور المتوقعة خلال فترة الموازنة، وذلك تتحدد تكلفة العمل المباشر وفق المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{تكلفة العمل المباشر} = \text{الإنتاج التام} \times \text{زمن إنتاج الوحدة} \times \text{معدل الأجر}$$

نشير إلى أن الأجور نوعان :

1- الأجور المباشرة: والتي نقصد بها مقدار كلفة العمل التي تدخل مباشرة في العمليات الإنتاجية، وبعبارة أخرى هو العمل الذي يساهم مباشرة في صنع المواد وتحويلها وتقاس تكلفة هذا العمل بوحدات نقدية يعبر عنها بالأجرة المباشرة

<sup>1</sup> محاضرات الموازنة التقديرية ، مرجع سبق ذكره، ص56.

2- الأجر غير مباشرة: تتمثل في أجور العاملين الذين يقومون بالمراقبة والإشراف بنظام العمليات الصناعية وبمراكز الخدمات الفنية وهي تدخل ضمن الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة.

## II - أهمية الموازنة التقديرية للأجور:

ترجع أهمية إعداد الموازنة التقديرية للأجور إلى أنها<sup>1</sup>:

- تساعد في تقدير عدد ونوعية العمالة المطلوبة للإنتاج التقديري.
  - تساعد في تقدير التمويل المطلوب لسداد تكاليف العمالة قبل تنفيذ الموازنة بوقت كاف.
  - تقدم للإدارة بيانات عن العمالة فيما يختص بالوقت المخطط لهم وتكلفة تنفيذه لمتابعة فعليا وإحكام الرقابة عليه.
- حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للأجور المباشرة فإن الأجر يتطلب توفر البيانات التقديرية التالية :

لل كمية الإنتاج التقديري لكل فترة من فترات الموازنة.

لل معدل الساعات المباشرة اللازمة لكل وحدة من وحدات الإنتاج من كل نوعية من نوعيات العمالة.

لل معدل تكلفة العمل المباشر لكل ساعة من كل نوعية من نوعيات العمالة.

**ملاحظة:** هناك بعض المراجع تتكلم عن الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة وهي في حقيقتها عبارة عن موازنة تجمع بين موازنتين هما الموازنة التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج والموازنة التقديرية للأجور. وهذا اعتمادا على محاسبة التكاليف التي تعتبر الأعباء المباشرة متمثلة في المواد الأولية والمستعملة في الإنتاج وكمية اليد العاملة المباشرة.

<sup>1</sup> جسين يحي، محاضرات الموازنة التقديرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

### المحاضرة 12 : الميزانية الاجتماعية

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

### مفهوم الميزانية الاجتماعية

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

#### 1- مفهوم الميزانية :

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

ويمكن تعريف الميزانية كذلك على أنها ملخص يشمل الإيرادات والمصروفات خلال فترة زمنية محددة، والتي تساعد على إدارة الأموال، وتحديد الأولويات للأموال المراد الإنفاق عليها، كما تساعد الميزانية على تحديد النفقات المهذرة والتقليل منها.<sup>2</sup>

كما تم تعريف الميزانية من طرف المشرع الجزائري وفق النظام المحاسبي المالي<sup>3</sup> في المادة 32 من المرسوم التنفيذي 156/08 كالتالي : تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، يبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية والعناصر الغير جارية، إذا نستنتج من هذا التعريف أن الميزانية عبارة عن جدول يظهر بفحواه عناصر كل من الأصول والخصوم على أساس تصنيف محدد، بحيث يقسم جانب الأصول إلى أصول غير جارية وأصول جارية، أيضا يقسم الخصوم إلى أموال خاصة وكذا خصوم غير جارية وخصوم جارية.

<sup>1</sup> - www.businessdictionary.com , consulté le 12/12/2019.

<sup>2</sup> - فوكراش زويبيدة، محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، 2020/2019، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف، ص24.

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

أما بخصوص الفرق بين الموازنة و الميزانية فإن هناك اختلافا جوهريا بينهما ففي كثير من الأحيان يتم الخلط بينهما، فالموازنة تقدر تقديرا وتوضع في بداية السنة، وتستخدم كأداة رقابية على العمل، وتعتمد على التخطيط لما سيتم إنفاقه في العام المقبل، بينما الميزانية تكون في نهاية العام لمعرفة ما حققته الموازنة من إيرادات للمؤسسة أو للدولة، ومن ثم مقارنتها بالأهداف التي وضعت في الموازنة، إذا فالميزانية هي سجل مفصل لما تم إنفاقه فعلا خلال العام الماضي.

#### 2- مفهوم الميزانية الاجتماعية :

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

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

وتتضمن الميزانية الاجتماعية معلومات عن التوظيف، والأجر والرسوم الإضافية، وظروف الصحة والسلامة، وظروف العمل الأخرى، والتدريب، والعلاقات المهنية، وعدد الموظفين وعدد العمال الذين تم استلامهم ودخولهم (التوظيف ...) أو خروجهم (التقاعد، الاستقالة، التحويل ...)، وكذلك على الظروف المعيشية للموظفين وأسرههم بقدر ما تعتمد هذه الشروط على الشركة.<sup>3</sup>

وعموما فإنه حسب التشريع الفرنسي فالميزانية الاجتماعية عبارة عن بيان للوضع الاجتماعي للشركة على مدى 3 سنوات يطلب من أي صاحب عمل لديه 300 موظف على الأقل إنشاء كل عام.<sup>4</sup>

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

2 - Fabienne Benoist, **comment faire et présenter son bilan social**, Edition la Lettre du cadre territorial, Paris, 2003, P 03.

3 محمد مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية وبالحيوية الاجتماعية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص25.

4 - <http://www.gestion-paie-expert.fr/bilan-social.html>

وقد كانت فرنسا أول دولة تتبنى لائحة عرض الميزانية الاجتماعية، التي تتحقق بموجب قانون 12 جويلية 1977 بشأن إنشاء الميزانية الاجتماعية، فمصطلح "الميزانية الاجتماعية" نشأ من خلال رغبة المشرع الفرنسي في إعداد تقرير سنوي مفصل عن الوضع الاجتماعي للشركات من أجل تعزيز التشاور بين مختلف الشركاء في الواقع، وبعدها يتم دمج التقارير الاجتماعية بشكل كامل داخل نظام المراقبة الاجتماعية.

ويجب على الإدارة إكمال تحضير مجموعة من المعلومات المحددة مسبقا، وهي بيانات كمية ودقيقة تتعلق بالتوظيف والأجور وظروف العمل والصحة والسلامة والتدريب والعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وكذلك جميع المعلومات المتعلقة بحياة الشركة ومؤسساتها وفروعها المختلفة التابعة لها.

ويعتبر المدير هو المسؤول عن محتواها، بعد تنظيم جميع المعلومات المطلوبة، يقدم مسودة الميزانية الاجتماعية إلى مجلس الإدارة، هذا الأخير لديه أربعة أشهر بعد نهاية السنة المالية لإبداء الرأي حولها، وبعدها تصبح الميزانية الاجتماعية نهائية.

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

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

<sup>1</sup> - Peretti J-M, **Ressources humaines et gestion du personnel**, Collection Educapôle gestion, Paris : Vuibert, 1994, P 211.

#### 3- التطور التاريخي لمفهوم الميزانية الاجتماعية :

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

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

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

أما في أمريكا وفي نفس الفترة حيث كان أصحاب المؤسسات حريصون على تغيير ممارسات معينة من إدارتهم، وأثاروا تيارا كاملا من التفكير والاهتمام بمعلومات اجتماعية أكثر شمولاً مع "الميزانيات الاجتماعية التعاونية" لشركات الإنتاج التعاوني العمالي (S.C.O.P)، حيث تمت الموافقة على فكرة الميزانية الاجتماعية من قبل الكونجرس الفيدرالي لـ 1965 ثم تحديد الخطوط الرئيسية لمحتواها المقترحة في عام 1968، بعد ذلك بقليل، ثم استحوذت منظمات أرباب العمل على فكرة إنشاء الميزانية الاجتماعية، كما ساهمت البحوث والتجارب الفردية المكثفة من حوالي عام 1970 إلى ما بعد ذلك في دعم ونشر استخدام الميزانية الاجتماعية، فمثلا قد أعلن مركز القادة الشباب

1 - BACHOUNDA Rafik – LAZREG Mohammed, **Le bilan social outil de performance** ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi Bel Abbes, revue Elriada économies des affaires, tom 3, n° 4, 2017, P 122.

2 - Peretti J-M, **Ressources humaines et gestion du personnel**, otc P 211.

(Centre des Jeunes Dirigeants) في مؤتمر بياريتز (فرنسا) سنة 1972، الحاجة إلى إنشاء ميزانية اجتماعية للشركة، كانت الفكرة حينئذ أن تكون بمثابة ملف مواضيع أو قاعدة بيانات في عمل العديد من الدراسات، لكن هذه المشاريع تلقت الاهتمام والترحيب في عدد قليل ومحدود من الشركات فقط<sup>1</sup>.

وفي عام 1977، قامت المؤسسة الوطنية للتعليم الإداري (La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion) بإحصاء عدد الميزانيات الاجتماعية التي بلغت أقل من 40 ميزانية، ومعظمها منتشر بطريقة غير مقيدة وغير واضحة وغير موحدة، وقد كان من الممكن أن ينتشر الابتكار ببطء إلا أن تدخل الدولة كان حاسما في نشر وإلزام المؤسسات بإعداد الميزانيات الاجتماعية، وبالتالي فقد كان دور الحكومة حاسما في إقرارها وإلزامها. وقد كانت نقطة البداية لعمل الدولة هي مبادرة من رئيس الجمهورية آنذاك للقيام بإصلاحات للشركات من خلال استحداث لجنة دراسة وإصلاح المؤسسة Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise بقيادة بيير سودرو Pierre Sudreau ، والتي قامت بإعداد تقرير مفصل يتضمن في الفصل الأول بعنوان : تغيير الحياة اليومية في المؤسسة سنة 1975 ويتضمن التقرير كذلك في الجزء الثاني يقصد بمصطلح "مقترحات" التوصية التالية : "إعداد ميزانية اجتماعية سنوية على مستوى كل شركة تضم عدد من المؤشرات تمثل الوضعية الاجتماعية وظروف العمل" ، ووفقا لنهج تسيير مركزي شائع في فرنسا، فإن الحكومة تقبلت هذا الاقتراح والوزير المختص هو المسؤول عن تحضير مشروع قانون، وبالتالي انطلقت العملية البيروقراطية<sup>2</sup>.

في البداية كانت الدولة مترددة، لكن في نهاية عام 1975، كانت مجموعة العمل تم تشكيلها وإدارتها من قبل الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) وهي مسؤولة عن فحص إمكانية تجربة الميزانية الاجتماعية على مدار عامين، وبسرعة كبيرة قام بإعداد ملف مشروع الميزانية الاجتماعية. وانتهت مهمته عندما اقترح ميشيل ديرافور Michel Durafour وزير العمل، في أبريل 1976 برنامجا من خمس عشرة نقطة، ملخص تأملات الحكومة بشأن إصلاح الشركات حيث تظهر الميزانية الاجتماعية بشكل بارز ضمن أولويات التنفيذ، ولقد انتقلت الدولة الفرنسية من مرحلة التوصية إلى مرحلة الإلزام، ولكن على أساس تجريبي لمدة عامين، لكن بعد ستة أشهر تم تعيين وزير جديد للعمل كريستيان بولاك Christian Beullac، عمل على جعل هذا التردد الطفيف يَحْتَفِي، الذي Peretti J-  
Resources humaines et gestion du personnel ,otc P 211. M, يرى أن التجربة قد استغرقت فترة طويلة بما فيه الكفاية، (نلاحظ أن التجريب قبل التشريع هو ممارسة شائعة في الولايات المتحدة، أما في فرنسا فقد كان ابتكارا

<sup>1</sup> Peretti J-M, Resources humaines et gestion du personnel ,otc P 211.

<sup>2</sup> - Catherine DESSINGES, OPCIT, P 12.

جديدا في تلك الفترة)، حيث بدأ يطلق المقترحات على المسار التشريعي التقليدي حيث لا يلقي بالكاد أي عقبات ويتم تشريعه دون انتظار.

ثم قدم وزير العمل المشروع للقراءة الأولى أمام الجمعية الوطنية في 11 ماي 1977، ولم يحظى بمعارضة أو مناقشة كبيرة وتم تحويله في القراءة الثانية إلى قانون رقم 77-769 الصادر في 12 جويلية 1977 (يتعلق بالميزانية الاجتماعية للشركة)، وتم إصداره العديد من النصوص التكميلية للسهر على تطبيقه منها: المرسوم رقم 1354-177 لسنة 1977 المؤرخ في 8 ديسمبر 1977 المتعلق بضبط قائمة المعلومات التي تظهر في الميزانية الاجتماعية وقرارين من نفس التاريخ مكرسة لأنواع معينة من الأعمال، النطاق ويتم بعد ذلك تحديد محتوى هذا الإلزام القانوني الجديد تماما.<sup>1</sup>

بعد سنة 1977 أصبح إلزاما على المؤسسات إعداد الميزانية الاجتماعية والتي تحتوي على عناصر ومعلومات محددة قانونا

يمكن القول أن الميزانية الاجتماعية تعد في بلجيكا جزءا من الحسابات السنوية، حيث ينص القانون 22 ديسمبر 1995 على أن الشركات البلجيكية يجب ان تدرج في نشر حساباتها السنوية قسم "التقرير الاجتماعي"، لذلك فهو جزء من الميزانية العامة السنوية للشركة. كما أن كندا هي أيضا بلد آخر أين تعتبر تعد صياغة الميزانية الاجتماعية إلزامية، بحيث يجب أن يتم ذلك في نهاية السنة المالية مثل جميع عناصر الحسابات السنوية ويخضع لنفس قواعد النشر.<sup>2</sup>

وحاليا فإن الميزانية الاجتماعية تعتبر أداة إدارية تجعل من الممكن:<sup>3</sup>

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

1 - Catherine DESSINGES, OPCIT, P 13-14.

2 - BACHOUNDA Rafik – LAZREG Mohammed, OPCIT, P 122.

3 Claude Blanche Allegre, gestion de ressource humaine valeur de l'immatérielle, l'édition debeok,2008, p55.

#### 4- أسباب وضع الميزانية الاجتماعية: <sup>1</sup>

ويمكن ذكر بعضها فيما يلي :

- ✓ توجه الفكر الاقتصادي إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة وذلك بظهور نظريات عوامل الرضا (ماك غريكور 1969، Likert 1961، محاسبة الموارد البشرية Flanzhalz ومارك 1974)؛
- ✓ ضرورة إيجاد وسائل تقيس تأثير النتائج الاجتماعية للنشاطات الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي (التوجه نحو قياس المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة)؛
- ✓ زيادة الإضرابات العمالية والنزاعات داخل المؤسسة السبب الذي أدى إلى ضرورة إيجاد أداة تشخص الخلل الوظيفي فيها؛
- ✓ ضرورة إيجاد وثيقة شاملة تلخص وتربط المعلومات الاجتماعية داخل المؤسسة؛
- ✓ تدعيم الحوار الاجتماعي بين المؤسسة وشركائها في الداخل والخارج.

#### 5- المقاربات الدولية للميزانية الاجتماعية :

##### أ- المقاربة الأمريكية :

انصب الاهتمام في بادئ الأمر على نواحي الاقتصاد الكلي، ومحاولة النهوض بالمجتمع وتطوير الحوار الاجتماعي، بالإضافة إلى البحث عن نظام متناسق يكتم المجالات الاجتماعية على مستوى المؤسسة والمجتمع ككل، فقام بعض الباحثين الأمريكيين في نهاية 1920 بقياس التغيرات الاجتماعية، والبحث عن وسائل تقييم السياسات الاجتماعية، وتوجيهها من خلال كتابة تقرير وطني حول الاتجاهات الاجتماعية للولايات الأمريكية واحتوى هذا التقرير على التعريف الأول للميزانية الاجتماعية "تكمّن قيمة هذه الميزانية في إيجاد الرابط بين العوامل المفصلة للحياة الاجتماعية الأمريكية، واعتبار الحالة الاجتماعية ككل بدلا من خلط أجزاء".

ومنه يمكن القول أن الولايات المتحدة الأمريكية هي أول من بحث في قياس العوامل الاجتماعية للمؤسسة انطلاقا من المحاسبة العامة والتحليلية، وذلك في شكل مجموعة من المؤشرات الميزانية السنوية للتسيير الاجتماعي<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> Desire Luciani et autres, **le grand livre du contrôle de gestion**, édition Eyrolle, Paris, 2013, p 111

<sup>2</sup> Jean Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, 4<sup>ème</sup> édition, édition dunod, Paris, France, 2006, P 4.

وحساب الاستغلال الاجتماعي المحاسبي والذي يحتوي على العناصر التالية<sup>1</sup> :

✓ علاقات إنسانية؛

✓ علاقات مع المحيط؛

✓ علاقات مع المنتج؛

ثم انتقلت الفكرة إلى أوروبا في بداية الستينات في كل من هولندا ثم ألمانيا وبعدها فرنسا وبلجيكا.

ب- المقاربة الفرنسية :

تحت تأثير المقاربة الأمريكية قام Jaques de lors، باقتراح إنشاء ميزانية اجتماعية وطنية، والتي تهدف إلى تطوير أدوات القياس والتعبير من مختلف مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي وقد نشرت مساهمته سنة 1971 تحت عنوان : "المؤشرات الاجتماعية".

ثم توجه الفكر في تحضير الميزانية الاجتماعية على مستوى الاقتصاد الجزئي (المؤسسات) قد تزامن ذلك مع زيادة اضطرابات والنزاعات التي قام بها العمال ضد أرباب العمل وخاصة بعد ظهور التسيير الذاتي<sup>2</sup> فدعت الحاجة إلى ضرورة اعتماد قانون بصفة الملزمة لتشكيل ميزانية اجتماعية تبرز علاقة المؤسسة بمحيطها.

#### ❖ الاطار التشريعي الفرنسي لقانون الميزانية الاجتماعية

يعتبر تقرير P.Sudreeau نقطة بداية لقانون الميزانية الاجتماعية، حيث أكد في اجتماع لجنة إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1975 أنه إذا أردنا أن يشارك التسيير الاجتماعي في الاهتمامات الاستراتيجية للمؤسسة فيتوجب أن نخرج من النسبية والذاتية والتوجه نحو التكميم على الرغم من أن عمليات تكميم المعلومات الاجتماعية صعبة:<sup>3</sup>

وقد أسست الميزانية الاجتماعية بنية:

❖ دعم الحوار الاجتماعي .

❖ نشر المعلومات للأصحاب المصلحة للمؤسسة.

<sup>1</sup> Serge Blind, Bilan **social et mesure du rôle social de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, France, 1977, P 43.

<sup>2</sup> Foucher Marie, L'utilisation du bilan social à la mairie de Nantes, Thèse de doctorats en sociologie appliquee faculte de lettre et des science humaines universités de nates , France, 2004, p22

<sup>3</sup> Foucher Marie, L'utilisation du bilan social à la mairie de Nantes ,etc. P23.

❖ تخطيط في المجال الاجتماعي قبل وضع برامج الأنشطة الاجتماعية.

وبعد سنتين جاء قانون الميزانية الاجتماعية رقم 769/77 الصادر في 12 جويلية 1977 والذي حدد في مواده مايلي:

➤ حقل تطبيق الميزانية الاجتماعية والذي يغطي مايلي<sup>1</sup>:

❖ المؤسسات القطاع الخاص.

❖ المؤسسات والإدارة العامة.

❖ المؤسسات التابعة للبلديات والتعاونية المشتركة.

➤ العتبة وتحدد الحد الأدنى لعدد العمالة في المؤسسة لتطبيق قانون الميزانية الاجتماعية:

❖ المؤسسات ذات عمالة على الأقل 300 عامل.

❖ المؤسسات ذات وحدات أو فروع بها على الأقل 300 عامل.

➤ مراقبة المعلومات الموجودة في الميزانية الاجتماعية من خلال:

❖ محافظ الحسابات في الشق المالي من المعلومات والمصادقة عليها.

❖ محافظ الحسابات الاجتماعي لتدقيق المعلومات الاجتماعية.

➤ مرونة اللازمة في تصنيف قانون الميزانية الاجتماعية لأن الأوضاع الاجتماعية مختلفة ومتطورة وبالتالي

صعوبة تغطيتها من قبل القانون.

➤ مسار وإجراءات اعداد الميزانية الاجتماعية.

➤ المدة الزمنية حيث تحضر الميزانية لسنة الحالية والسنتين السابقتين وبالتالي تم اصدار أول ميزانية اجتماعية

سنة 1979 بالنسبة لمؤسسات أقل من 750 عامل، و1982 للمؤسسات التي بها أقل من 300

عامل.

إضافة الى الأمر الصادر في 8 ديسمبر 1977 يحدد قائمة المؤشرات في المؤسسات ب 07 مجموعات هي:

❖ العمالة

❖ الأجور والأعباء الملحقه

<sup>1</sup> J.Igralens et J-M Pertti, le bilan social de l'entreprise, presse universitaire de France, 1980 , p21.

- ❖ ظروف أخرى للعمل
- ❖ التكوين
- ❖ العلاقات المهنية
- ❖ ظروف الحياة الأخرى في المؤسسة.

وقد يختلف عدد المؤشرات في الميزانية الاجتماعية حسب قطاع النشاط الاقتصادي والذي ينقسم الى:

- ❖ قطاع الصناعة والفلاحة.
- ❖ قطاع التجارة والخدمات.
- ❖ قطاع البناء والأشغال العامة.
- ❖ النقل الأراضى والجوي.
- ❖ المؤسسات الإدارية والعسكرية.

### ج- المقاربة الجزائرية<sup>1</sup>

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

- ❖ رضا العاملين والتزامهم بالمؤسسة
- ❖ معرفة خصائص الموارد البشرية من حيث الجنس والأقدمية
- ❖ حل النزاعات داخل المؤسسات
- ❖ تحليل جميع نتائج الأنشطة وربطها بخطة تسيير الموارد البشرية

<sup>1</sup> لعيداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA، مرجع سبق ذكره، ص65.

ومن بين التجارب الرائدة في تحضير الميزانية الاجتماعية في الجزائر مؤسسة سونلغاز تعتمد على الميزانية الاجتماعية لانشاء لوحة القيادة الاجتماعية، وتحضير الميزانية الاجتماعية كل سنة من خلال حساب مجموعة من المؤشرات، والقيام بالمقارنة مع السنتين السابقتين ثم حساب الانحراف وتشمل مؤشرات ميزانية الاجتماعية لسونلغاز مايلي:

- ❖ العاملة
- ❖ التوظيف
- ❖ التكوين
- ❖ الإدارة
- ❖ المساعدة والمراقبة.

وبالتالي يمكن أن نخلص بعض الاختلافات في تصنيف المؤشرات وسبب ذلك شكل الميزانية الاجتماعية، بل نجدتها تختلف من مؤسسة لأخرى بالإضافة الى ادماجها في غالب الأحيان مع تقارير المالية السنوية، والميزانيات السنوية كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة نפטال.

### المحاضرة 13 : استخدام الميزانية الاجتماعية 1

#### ✓ الأهداف المرجوة :

- توضيح أنواع الميزانية الاجتماعية
- توضيح عناصر الميزانية الاجتماعية

#### 1- أنواع الميزانية الاجتماعية

يمكن حصها في الميزانية المجتمعية، الميزانية الاجتماعية للمؤسسة، الميزانية الاجتماعية الفردية<sup>1</sup>

#### • الميزانية المجتمعية *bilan societal*

هي وثيقة تحتوي على معلومات شاملة وملخصة للمشاكل المجتمعية البيئية، وكذلك معلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة، حماية المستهلك .....

وهي عادة موجهة للمؤسسة المهتمة بالحماية البيئية وتطوير استخدامات الموارد النادرة، النفايات. وتعتبر اختيارية وتعتمد على 450 مؤشر يمكن ذكر بعضها:

- ❖ الأنشطة: العلاقة بين الأعمال والطاقات المبذولة من قبل الموارد البشرية والتجهيزات.
- ❖ المواطنة الداخلية: قدرة المؤسسة على تطبيق الديمقراطية الداخلية.
- ❖ المواطنة المحلية: نموذج السلوك مع المحيط الجغرافي الاقتصادي المباشر.
- ❖ المنافسة: قدرة الصمود في المحيط والتطور في السوق.
- ❖ قدرة التعايش: قدرة على احداث علاقات إيجابية بين الأفراد.
- ❖ الابتكار: قدرة المؤسسة على الابتكار التطوير الأفكار الجديدة.
- ❖ الكفاءة والفاعلية: وتحدد العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة ، والعلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة.
- ❖ التوظيف وتطوير الكفاءات: قدرة المؤسسة على إعادة توظيف العمالة من خلال تطوير الكفاءات الفردية والجماعية.

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية وبالحصيلة الاجتماعية، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000، 15-21.

- ❖ الأخلاق: القدرة على احترام القيم والمبادئ في المؤسسة.
- ❖ احترام البيئة: القدرة على المحافظة على البيئة.
- الرضا: تحقيق انتظارات المستهلك والموارد البشرية.
- ❖ السلامة والصحة: درجة الخطر في العمل بالبيئة للموارد البشرية والعملاء.
- ❖ التضامن: القدرة على المساعدة وكسب الجمهور العام.
- ❖ المنفعة الاجتماعية: القدرة على تقديم خدمات للمنتوجات التي تلي الحاجة.
- ❖ الدوام: قدرة المؤسسة على البقاء.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الميزانية المجتمعية هي:

- ❖ أداة لقياس الأداء الاجتماعي والمواطنة للمؤسسة.
- ❖ أداة مشاركة واهتمام بالشركاء الاجتماعيين، العاملة أو بالأحرى الفاعلين الاقتصاديين الاجتماعيين.
- ❖ أداة تدعم الشفافية للمؤسسة.
- الميزانية الاجتماعية للمؤسسة

هي وثيقة تسمح بإعطاء معلومات وافية للعمالة من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الاجتماعية للمؤسسة والتي تسمح بمقارنة وضعية العمال من مؤسسة لأخرى أي أنها تدرس العلاقة عامل/ صاحب العمل.

وتحتوي على معلومات رقمية المتعلقة بالعمالة، توزيعا حسب السن، الجنس، الجنسية، عدد العمالة الأجنبية، الأجور، والأعباء المعلقة، المزايا الاجتماعية والتكوين والعلاقات المهنية، ظروف الحياة الأخرى من مسكن واطعام.

### ● Bilan Social Personnalise الميزانية الاجتماعية الفردية

هي وثيقة تحتوي على مجموعة من المعلومات الشخصية عن كل الموارد البشرية، والمتعلقة بالأجر، الحقوق، التعويضات، التعاقد والمزايا الاجتماعية، المسار المهني.

وهي تهدف باعتبارها أداة اتصال الى تحقيق المزايا التالية:

- ❖ تسمح بنشر بشفافية السياسة الأجرية للموارد البشرية مما يزيد التزامها وتحفيزها والمعرفة المسبقة لمختلف جوانب السياسة الأجرية.
- ❖ معالجة العديد من المشاكل الضريبية.

❖ سهولة ووضوح تقديم المعلومات في الميزانية الاجتماعية الفردية في شكل جداول ومنحنيات مما يسمح بالفهم الجيد أكثر مما توضحه كشوف الأجور.

❖ تسمح بتحسين المزايا الاجتماعية والتي عادة لا تكون مقيمة ولا مفهومة بالنسبة للموارد البشرية.

❖ تساهم في تخفيض التكاليف الخفية للموارد البشرية من خلال زيادة الولاء والالتزام خاصة بعد ارتفاع معدل دوران العمل والبحث عن الكفاءات.

مكونات الميزانية الاجتماعية الفردية

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

ومن بين النماذج

الاسم واللقب ورقم ....	
المعلومات الشخصية	
لل	تاريخ الميلاد
لل	حالة العائلية
لل	عدد الأولاد
لل	عدد الأولاد أقل من 21 سنة
لل	تاريخ دخول المؤسسة
لل	الأقدم

الأجر	
رقم	
لل	في سنة..... أجرك هو:
-	الأجر الخام
-	المكافآت
-	الأجر الخاضع للضريبة بعد الاقتطاع
لل	أجرك خارج التكاليف المهنية
-	الأجر القاعدي
-	العلاوات
-	المكافآت
-	التعويضات الأخرى

التعويضات

- للـ التعويضات الشهرية الجزافية
- للـ تعويضات تكاليف النقل والاطعام

مساهمة في نتائج المؤسسة

مساهمتك في نتائج المؤسسة لسنة هي

- للـ المساهمة
- للـ المشاركة

❖ الادخار

ملاحظة لجنة المؤسسة

المزايا الاجتماعية والاطعام

- للـ المبلغ الموجه للمزايا الاجتماعية والاطعام لسنة هو ونسبته من الكتلة الاجرية
- للـ متوسط الاطعام بالنسبة للعمال

### 2- عناصر الميزانية الاجتماعية

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

- ❖ العمالة
- ❖ الأجور والأعباء المالية الملحقمة
- ❖ ظروف الصحة والسلامة
- ❖ ظروف أخرى للعمل
- ❖ التكوين
- ❖ العلاقات المهنية
- ❖ ظروف حياة أخرى متعلقة بالمؤسسة

وكل عنصر من هذه العناصر يحتوي عناصر جزئية والتي يختلف عددها حسب قطاع النشاط كما تشتمل على معلومات تخص السنة الحالية والسنتين السابقتين

1- العمالة: يوجد في المؤسسة مخزون من التدفق البشري والذي يتميز ب:

- ❖ لكل مورد بشري حياة فيزيولوجية مستقلة والتي تؤدي لشيخوخته في المستقبل
- ❖ لكل مورد بشري استقلالية في اتخاذ القرارات
- ❖ لا يوجد تطابق بين موردين بشرين سواء من الناحية الفيزيولوجية أو النفسية أو التأهيل.

ويعرف العمالة على أنها كل الأجزاء الذين يربطهم صاحب بصاحب العمل عقد عمل مهما كان نوعه أو مدته أو صفته.

ومن خلال التعريف نجد أن العمالة تتأثر بحركة الأفراد بالتوظيف والخروج وكذلك تغير في نوعية عقد العمل وبالتالي تحديد بدقة تاريخ وفترة حساب العمالة المتعلقة بها ويمكن أن يندرج تحت مصطلح العمالة موارد لا تربطها بالمؤسسة أي عقد، وتضم الميزانية الاجتماعية في بندها العمالة على الأنواع التالية:

- ❖ العاملة القانونية: وتخص العمالة التي تندرج ضمن تطبيق القانون مثلا العدد القانوني لتأسيس مؤسسة.

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, ressources humaines, 34e édition, édition d'organisation, paris, France, 2005,p :314-324

- ❖ العاملة المسجلة: وهي المسجلة في سجلات الأفراد التي تكون عادة الزامية تشمل على مجموعة من المعلومات منها الدخول والخروج والتسريح، الاستقالة، انتهاء عقود العمل المحددة المدة، المعلومات الشخصية
- ❖ العمالة الدائمة: تشمل على العمالة المثبتة وذات عقد غير محدد المدة والمسجلة في الدفاتر وتحسب وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{العمالة الدائمة} = \text{العمالة الأساسية الأولية} - \text{الخروج} - \text{عقود العمل محدودة المدة} - \text{عقود العمل المؤقتة}$$

- ❖ العمالة المؤقتة: وهي التي تستدعى من قبل صاحب العمل بتنفيذ جزء من عمل يسمى مهمة والتي يجب أن تكون محددة النتائج في وقت ابرام العقد، ويمكن أن تكون العمالة المؤقتة بوقت عمل جزئي أو كلي
- ❖ العمالة ذات عقد عمل غير محدد المدة: حسب المشرع الجزائري في المادة 11 من قانون 90-11 سنة 1990 الذي يعتبر العقد المبرم لمدة غير محددة الا اذا نص على غير ذلك كتابة وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محددة
- ❖ العمالة ذات عقد عمل محدد المدة: وهي التي ينص عقد عملها على مدة معينة وينتهي بحلول أجله، وينص قانون العمل الجزائري 90-11 في المادة 12 والمتممة بالأمر رقم 96-21 المؤرخ بتاريخ 09-07-1996 على الحالات التي يبرم فيها عقد العمل المحدد والمدة وهي:
- ❖ التوظيف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة.
- ❖ عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العامل لصاحبه.
- ❖ حالة اجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع.
- ❖ زيادة العمل لأسباب موسمية.
- ❖ أنشطة وأشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها

ويستوجب أن يبين في عقد العمل وفي كل الحالات مدة علاقة العمل وأسباب المدة المقررة، ويكون عقد العمل غير محدد المدة ولكن بتوقيت الجزئي أي بحجم ساعات متوسطة يقل عن المدة القانونية للعمل وذلك لسببين:

- ❖ اذا كان حجم العمل المتوفر لا يسمح باستخدام العمال كامل الوقت.
- ❖ اذا طلب العامل الممارس ذلك لأسباب عائلية أو لاعتبارات شخصية ووافق المستخدم عليها ولا يقل الوقت الجزئي عن نصف مدة العمل القانونية.
- ❖ توزيع العمالة حسب السن: انطلاقا من سجلات الموارد البشرية والتي تحمل معلومات مفصلة يمكن تكوين هرم الأعمار له جوانب إيجابية وأخرى سلبية للنشاط المؤسسة وأفاقها المستقبلية ومميزات فردية أخرى.
- ❖ توزيع العمالة حسب الجنس: ان الهدف من معرفة توزيع العمالة حسب الجنس هو معرفة التنظيمات الخاصة بعمل المرأة من جهة والمساواة المهنية بينها وبين الرجل من جهة أخرى.
- ❖ توزيع العمالة حسب الأقدمية: يؤثر معرفة هرم الأقدمية في كشف تأثيرات على السلوك المهني للموارد البشرية وهيئة داخل المؤسسة وكذلك معرفة المزايا الاجتماعية.
- ❖ توزيع العمالة حسب الجنسية: وتعكس التوجه الدولي أو الظرف العمل الصعبة التي يترجمها وجود عدد كبي من الموارد الخارجية التي تعمل في صنف تأهيل منخفض.
- ❖ توزيع العمالة حسب هيكل التأهيل أو التأطير: بحيث تبرز الميزانية الاجتماعية نوعين من هياكل التأهيل وهي:
- ❖ هيكل مفصل ل 03 أو 04 مناصب كحد أدنى وذلك بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الخاصة بالعناصر السابقة
- ❖ هيكل تأهيل مفصل ل 05 أو 06 مناصب والمتعلقة بالمعلومات حول الأجور.
- 2-1 العمالة الخارجية وتضم
- ❖ العمالة الخارجية التابعة لمؤسسة خارجية: وذلك ضمن الإدارة الخارجية أو المقاوله الخارجية حيث يتم الاسناد الجزئي أو الكلي لمهام وأعمال المؤسسة الى مؤسسة خارجية متخصصة لمدة زمنية متوسطة أو طويلة
- ❖ عدد المتربصين: وهو المخطط الذي يدرس ادماج العمالة الشابة في المؤسسة والذي قد يكون في شكل تربص تمهين أو عقود خاصة
- ❖ المتوسط الشهري للعمالة الخارجية المؤقتة: وهي العمالة الخارجية التي تربطها بالمؤسسة عقد عمل مؤقت.
- 3-1 التوظيف: ويضم هذا العنصر توظيف الموارد البشرية خلال السنة الحالية وذلك سواء كان توظيف بعقد محدد المدة أو غير محدد المدة والذي عرف تطور كبير في الفترة الأخيرة وكذلك إحصاء عقود عمل الشباب الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة:

- معدل التوظيف لعقد العمل غير محدد المدة
- معدل التوظيف لعقد عمل محدد المدة ويضم عقد العمل الموسمي
- معدل توظيف العمالة أقل من 25 سنة

#### 4-1 خروج العمالة : يتم حصر خروج العمالة حسب الأسباب التالية:

- الاستقالة
- التسريح لأسباب اقتصادية
- التسريح لأسباب أخرى
- التقاعد المسبق والقانوني
- الخروج الاختياري
- التحويل
- الخدمة الوطنية
- نهاية التمهن
- نهاية عقد العمل
- عدم القبول بعد فترة التجريب
- انتهاء العمل الموسمي
- المرض المزمن
- الوفاة

#### 5-1 الترقية: هي إعادة تخصيص الموارد البشرية في وظائف ذات مراتب أعلى، وعادة ما تنطوي تلك الوظائف على

مسؤوليات وسلطات أكبر، مع زيادة في الامتيازات الوظيفية كالأجر، ويعتبر الترقية عملية حيوية من موارد

البشرية للمؤسسة حيث تسعى من وراء توفير نظام الترقية الى:

- رفع روح المعنوية للموارد البشرية
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات والمهارات داخل المؤسسة

وتحتوي الميزانية الاجتماعية على العنصرين التاليين:

- الترقية مع تغيير الصنف المهني: ويقصد بها رفع العامل لوظيفة أعلى ذات المسؤولية وسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية مع نغير في الأجر وعادة ما يطلق عليها بالنقل العمودي.

- الترقية دون تغيير الصنف المهني: والمقصود بها حركة العامل من وظيفة الى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني، وبنفس الأجر ويطلق على حركة الموارد البشرية في هذه الحالة بالنقل الأفقي أي التنقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، حيث لا يصاحب هذا النقل أي تغييرات في الأعباء والمستويات.

6-1 البطالة: وتشمل اجمالي عدد الساعات أو الأيام أو الأشهر للبطالة الجزئية والتي تتفاوت تبعاً كما يحصل في المؤسسة وقد تكون معوضة أو غير ذلك وتشمل على:

- عدد العمالة في حالة بطالة جزئية خلال السنة المدروس.

- اجمالي عدد ساعات البطالة الجزئية المدروسة.

7-1 العمالة ذات الاحتياجات الخاصة: وهي العمالة المعاقة حيث توفر كل المؤسسات مناصب عمل ملائمة لها وهذا يندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه محيطها ويضم العنصر مايلي:

- عدد العمالة المعاقة في نهاية السنة المدروسة.

- عدد العمالة المعاقة بسبب حوادث العمل الحاصلة في المؤسسة.

8-1 الغيابات : يعتبر الغياب أكبر مشكلة تواجه المؤسسة، ويقصد به الوضعية الشخصية أو المشتركة المسجلة للغياب عن العمل والتي تسبب اختلال في جميع وظائف المؤسسة.

ويمثل الغياب حالة عدم مزاولة العامل العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل ويستثنى من ذلك الحالات التي تكون فيها عطلة رسمية أو عطل قانونية، ويشمل عنصر الغياب مالي:

- عدد أيام الغياب.

- عدد الأيام النظرية للعمل

- عدد أيام الغياب بسبب الأمومة

- توزيع الأمراض حسب مدة الغياب

- عدد أيام الغياب بسبب حوادث العمل والطريق

- عدد أيام الغياب في العطل

- عدد أيام الغياب لأسباب أخرى

### 2- الأجر والأعباء الملحقة

يعتبر الأجر المقابل المالي الذي يحصل عليه العامل سواء مباشرة كالنقود أو بشكل غير مباشرة كالخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها، وهذا المفهوم الضيق للأجر أما مفهومه الواسع فهو المقابل المادي المباشر

أو الغير مباشر، إضافة الى مقابل غير مادي يحصل عليه العامل في منصبه مثل بيئة العمل المادية، الاجتماعية، والنفسية.

وتتضمن الميزانية الاجتماعية في العنصر الأجور والأعباء الملحققة مايلي:

❖ مبلغ الأجور: ويتكون من:

- الكتلة الأجرية السنوية: تلعب الكتلة الأجرية دورا مهما في تحديد القيمة المضافة للمؤسسة، باعتبارها عنصرا من الأعباء المباشرة، وعليه يجب ضبطها ومراقبتها للترشيد والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، لذا تحرص المؤسسات اليوم على أن تكون نسبة الكتلة الأجرية الى القيمة المضافة أو رقم الأعمال أقل ما يمكن بالنسبة للمؤسسات المنافسة، تعرف الكتلة الاجمالية على أنها اجمالي المبالغ المالية التي توجهها المؤسسة في صرف أجور مواردها البشرية أي الأجر الخام المدفوع بالإضافة الى الأعباء الاجتماعية لرب العمل.

اما الكتلة الأجرية الكلية أو المحاسبية فهي تحتوي على الأجور المباشرة والأعباء الاجتماعية المتعلقة بالضمان الاجتماعي، التعاقد المكمل، ضمان البطالة، رسم التمهيين مساهمة أرباب العمل في التكوين المتواصل، الرسم على الأجر، النقل.

وهناك من يعتبر أن الكتلة الأجرية بالنسبة للميزانية الاجتماعية هي الكتلة الأجرية الجبائية والتي تأخذ عادة من التصريح السنوي الأجور وتضم كل الأجور، العمولات، جزء الأعباء الاجتماعية الاجبارية المدفوعة من طرف رب العمل، تكاليف النيابة، تكاليف التوظيف.

وان عوامل تطور الكتلة الأجرية يختلف باختلاف متغيرات السياسة الاجتماعية للمؤسسة، وتتأثر بنتائج القرارات المتخذة، فمثلا قرارات سياسة العمالة والتي تأثر على الكتلة الأجرية تتمثل في:

- حركية الموارد البشرية

- الترقية

- الاستعمالات المختلفة للحالات القانونية للعمل

وهناك عدة تقنيات لتحليل تطور الكتلة الأجرية والخاصة بتسيير العمالة نذكر منها:

- التطور في المستوى

- التطور في الكتلة الأجرية

- أثر التأجيل

- أثر عدد العاملة

- أثر الناعورة

- أثر الهيكل

- أثر الأنسياب، الشيخوخة تقنية TGV

وتشمل شبكة الأجور على تصنيف مناصب العمل وتحديد الحد الأدنى والأعلى لكل منها أي وضع لكل منصب، نفس شهادة، خبرة، الأقدمية، والمرتبطة بنفس المستوى الأجر لمجموعة من الموارد البشرية، ويرتكز تشكيل شبكة الأجور الى 05 مراحل هي:

- وصف مناصب العمل، مرجعية الكفاءات.

- تقييم مناصب العمل، والكفاءات.

- تصنيف المناصب حسب التقييم السابق.

- تحديد سلم أجر لكل منصب عمل كفاءة.

- تحضير شبكة الأجور، وطرائق تطور الأجور.

وتمثل أسباب تكوين الأجور في وضع قاعدة عمل نافعة لتكوين أدوات تحليل الأجور باستخدام مجموعة من النسب والمؤشرات.

- سلم الأجور: ويدرس العلاقات بين مستويات شبكة الأجور

- الأعباء الملحقة: يهتم بدراسة المبالغ المالية المدفوعة للعمالة المنتدبة في المؤسسات الأخرى.

- الأعباء الأجرية الاجمالية: والتي تتمثل في الدفعات القانونية والاجبارية التي تدفعها المؤسسة سواء كانت

دائمة على غرار صندوق التقاعد والضرائب أو متغيرة كضريبة التمهيّن وتحسين ظروف العمل، أو كانت

اختيارية كزيادة تكاليف التكوين، ونظام الادخار.

- المساهمات المالية: وتشمل اجمالي مبالغ احتياطي المشاركة كالمبلغ الاحتياطي أو المدفوع في المشاركة في نتائج

المؤسسة، بالإضافة الى مبلغ المساهمة لكل عامل مستفيد.

### المحاضرة 14 : استخدام الميزانية الاجتماعية 2

3- ظروف الصحة والسلامة المهنية: من بين المسؤوليات الأساسية لوظيفة الموارد البشرية تقديم الخدمات الصحية والأمن الصناعي للموارد البشرية، كجزء م مهماتها في صيانتهم والمحافظة عليهم، وهناك فرق بين مفهوم الصحة والسلامة.

فعبارة صحة الموارد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، فتعبير الصحة هي خلو المورد من الأمراض العقلية والجسدية بينما السلامة فنقصد بها سلامته من الحوادث وتجنب الإصابات بها، ويقصد بالسلامة المهنية، والمحافظة على مقومات الموارد البشرية من التعرض للإصابات الناجمة عن 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 العمل، وتقليل العطل المرضية، ويندرج ضمن هذا العنصر مايلي:

- حوادث العمل والطريق: ويعتبر حادث العمل كل مفاجئ يقع أثناء العمل أو يسببه وقد يشمل أضراره وسائل الإنتاج أو الموارد البشرية أو كليهما معا، وقد تعددت التعاريف المقدمة لحوادث العمل بسبب ارتباطها بالجانب التشريعي بحيث يعرفها المشرع الجزائري حادث العمل في المادة 65 من القانون 83 / 13 على أنه يعتبر حادث عمل كل حادث أنجزت عنه أضرار بدنية عن سبب مفاجئ وخارجي طرأ في اطار علاقة العمل، ويمكن استنتاج شروط حادث العمل وهي:
- حركة عنيفة مفاجئة لسبب خارجي أثناء العمل
- إصابة بالضرر البدني
- قيام علاقة سببية ما بين الحركة المفاجئة والضرر الجسماني

كما يندرج ضمن هذا العنصر أيضا: حادث الطرق أو التنقل بحيث يعرفه المشرع الجزائري أنه كل حادث يقع أثناء تنقل العامل لأداء مهامه أو الرجوع منها، مهما كانت وسيلة النقل المستخدمة على أن يربط المسار المحدد مكان العمل بمقر سكن العامل أو جهة معتادة له.

- الأمراض المهنية: تصعب التفرقة بين المرض المهني والمرض العادي، نظرا لصعوبة اثبات العلاقة ما بين المرض وطبيعة العمل الذي يزاول العامل العلاقة السببية بينهما، وقد عرفها المشرع الجزائري في المادة 63 من

القانون 83-13 على انه نعتبر كأمراض مهنية كل أعراض التسمم والتعفن والاعتلال التي تعود الى مصدر أو تأهيل مهني خاص.

- تكاليف الصحة والسلامة المهنية: وتضم اجمالي المبالغ المالية التي تدفعها المؤسسة لتنظيم خدمات الصحة والسلامة بالإضافة الى تكاليف حوادث العمل والطريق.

4- ظروف العمل الأخرى: والمقصود بظروف العمل في العنصر الرابع من الميزانية الاجتماعية مايلي:

- مدة وإدارة وقت العمل: ويقصد بمدة العمل الوقت الذي يقضيه العامل في مكان العمل، وقد حدد المشرع الجزائري في قانون العمل مدة العمل ب 40 ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية وتنوع كقاعدة على 05 أو 06 أيام كاملة باستثناء الحالات المقررة صراحة في النظام الداخلي والناجمة عن ضرورة النشاطات، وأجاز المشرع الجزائري ابرام عقود العمل سواء كانت محددة او غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي أو بحجم ساعات متوسط يقل عن المدة القانونية للعمل، ولا يمكن أن يقل في أي حال من أحوال الوقت الجزئي في العمل عن نصف المدة القانونية

- تنظيم محتوى العمل: والذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية:

✓ العمل الليلي: وهو كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والخامسة صباحا.

✓ العمل التناوبي: وهو تنظيم العمل على أساس فرق العمل المتعاقبة أو عمل تناوبي دون انقطاع اذا اقتضت الحاجة لذلك.

✓ الساعة الإضافية: وهي اللجوء بصفة استثنائية لزيادة ساعات العمل من قبل المورد البشري استجابة لضرورة ملحة في المؤسسة على أن لا تتعدى 20 % من المدة القانونية.

✓ عدد العمالة التي تعمل في فرق العمل

✓ العمالة التي تعمل في مهام متكررة

- تكاليف تحسين الظروف العمل: وبصفة عامة يضم العمل الجوانب التالية:

✓ ظروف العمل المتعلقة بمنصب العمل : ويقصد بها الظروف التي تمارس وفقها الوظيفة التي تلقى

بأعبائها على ممارستها، سواء كانت أعباء جسدية أو نفسية ويتم تحليها فيما يلي:

● وصف ظروف العمل

● الوقاية والأمن

● المقياس الفيزيولوجية، والفيزيائية لمنصب العمل وتأثرها على العامل.

● الأخطار التي تهدد العامل.

✓ ظروف العمل أو بيئة العمل: وتتمثل في نظام القيادة درجة التحكم في بيئة العمل، القرارات والمسؤولية العمل، نظام الاتصال داخل المؤسسة، البيئة الاجتماعية والمشاركة في النتائج.

✓ ظروف الحياة في العمل: تتحدد هذه الظروف ضمن:

- ظروف متعلقة بتحقيق الذات والتطور داخل هياكل المؤسسة
- الادمج في المحيط العام

5- التكوين: يعتبر التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن الموارد البشرية من تحسن ورفع معارفهم، وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبار أن تكون هو شكل من أشكال الاستثمار في الرأس المال الفكري، ويعرف التكوين انه عملية تلقين المعارف النظرية والتطبيقية واكتساب مجموعة من القيم والمعايير التي تسمح باندمج المكونات في المنصب الجديد والارتقاء الى مناصب عليا، ويمر التكوين بالمراحل التالية:

- جمع وتحديد الاحتياجات للتكوين
- عملية التخطيط والاعداد للعملية التكوينية
- تنفيذ برامج التكوين
- تقييم النتائج

ويتم موضوع التكوين في الميزانية الاجتماعية بالعناصر التالية:

- التكوين المهني المتواصل.
- عدد المكونين
- عدد الساعات التكوينية
- العطل التكوينية

6- العلاقات المهنية: وتعتبر نظام الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، أي ظروف حياة المورد البشري في جماعات اجتماعية وعلاقته مع أصحاب المصلحة في المؤسسة وبصفة خاصة الإدارة العليا من خلال وجود المنظمات النقابية، ممثلي العمال، لجنة المؤسسة....

- ممثلي الأفراد: عندما لا تتوفر في المؤسسة منظمات نقابية صفة التمثيلية يتكفل تمثيل الأفراد ممثلون ينتخبهم مباشرة مجموعة عمال لضرورة التفاوض الجماعي والوقاية من النزاعات والصراعات الجماعية في العمل.
- الاعلام والاتصال في المؤسسة: ويشمل كل اتصال شفهي أو كتابي الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة، ويعرف

الاتصال بالمؤسسة انه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، بصفتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بادماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي والخارجي وهناك ثلاث أنواع رئيسية للاتصال الداخلي في المؤسسة:

✓ الاتصال النازل: وسمي أيضا بالاتصال الوظيفي أو السلمي وهذا النوع موجه أساسا لشرح

الأهداف ذات الأولوية للموارد البشرية، الملفات الأساسية، مواجهة التحديات الواقعة على مستوى أقسام وظيفة الاتصال.

✓ الاتصال الصاعد: وهو الاتصال الموجه نحو الأعلى كما توجه أيضا الى المصالح الأفقية الأكثر

تخصصا ولا يعتبر الاتصال مجرد تغذية عكسية أو ردود أفعال عن الاتصال النازل بل أكثر من ذلك فهو يعكس الأوضاع الإنتاجية والتنفيذية والتنظيمية في المستويات الدنيا من التنظيم.

✓ الاتصال الأفقي: يعني الاتصال الذي يتم بين مختلف الإدارات والمصالح والتي تكون على مستويات

تنظيمية واحدة متقاربة في الهيكل التنظيمي والغرض منه تدعيم المناخ التنظيمي، وتدرس الميزانية الاجتماعية كل نظام الاعلام والاتصال في المؤسسة.

7- ظروف حياة أخرى في اطار المؤسسة

- المزايا الاجتماعية: يطلق على المزايا الاجتماعية والخدمات المقدمة للموارد البشرية من قبل المؤسسة

بالتعويض غير المباشر ويخص هذا العنصر النشاطات والثقافية والحماية الاجتماعية ويضم:

✓ توزيع تكاليف المؤسسة في ما يخص:

● السكن

● النقل

● الاطعام

● الميداليات الشرفية

● خدمات أخرى

✓ التكاليف الاجتماعية الأخرى

#### الخاتمة

ختاماً، يمكن القول إنّ مراقبة التسيير الاجتماعي ليست مجرد ممارسة إدارية شكلية، وإنما فلسفة متكاملة تسعى إلى إرساء توازن بين متطلبات الاقتصاد وضرورات العدالة الاجتماعية. فهي منظومة تتيح للمؤسسة أن ترصد الأداء، تشخص الاختلالات، وتبني سياسات أكثر عقلانية وشفافية في التعامل مع أهم مورد لديها: الإنسان.

لقد أظهرت التجربة أنّ نجاح أي مؤسسة لا يقاس فقط بالمؤشرات المالية أو بحجم الإنتاج، وإنما كذلك بمستوى الرضا الوظيفي، انخفاض معدلات الغياب والدوران، وجود نظام حوافر عادل، وإعداد موازنات اجتماعية تعكس الاهتمام الحقيقي بالعنصر البشري. وفي غياب هذه المقومات، تصبح المؤسسة عرضة لضعف الولاء التنظيمي، ارتفاع التكاليف الخفية، وتراجع القدرة التنافسية.

إنّ التحدي المستقبلي للمؤسسات يكمن في الانتقال من منطق الرقابة العقابية إلى منطق الرقابة التحفيزية، أي رقابة تجعل العامل شريكاً فاعلاً في صنع القرار وبلوغ الأهداف، لا مجرد أداة تنفيذية. ومتى تحققت هذه المعادلة، يصبح التدقيق الاجتماعي ليس فقط وسيلة للضبط، بل أيضاً أداة للتجديد والإبداع والتوجه نحو تنمية مستدامة قادرة على الجمع بين الربح الاقتصادي والانسجام الاجتماعي.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- أحمد صلاح الدين المحرز، إدارة نظم وتكنولوجيا الموارد البشرية، مدخل معاصر، الجزء الأول، شركة ناس للطباعة ، بدون بلد نشر، 2002.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4، الدار الجامعية، السنة 2004.
- بلعاتي أماني، نظام الأجور والمرتبات في التشريع الجزائري، أطروحة دكتورة قانون اداري، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2020-2021.
- بن حدو فؤاد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة الشهيد أحمد زبانة غليزان، 2019-2020.
- بن منظور وآخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت، المجلد، 05، 2005.
- بوخروبة كلثوم، تطور سياسة الأجور في الجزائر، أطروحة دكتورة علوم قانونية، جامعة الجزائر، 2016-2017.
- جسين يحيى، محاضرات الموازنة التقديرية ، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022.
- حسام زائدة، محاضرات في مقياس تدقيق ومراقبة نظم المعلومات مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص محاسبة، جامعة الجزائر 03، 2019-2020.
- حسني حرمي ، " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر عمان ، 2006.
- حسين القاضي ، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، دار وارق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 1999.
- خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- دري سعاد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة البويرة، 2020، ص04.
- رجم خالد، شربي محمد الأمين، مراقبة التسيير، مطبوعة سنة ثالثة ليسانس ، تخصص محاسبة وجباية و ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية و محاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد، 14 العدد، 02 جامعة الكويت، الكويت، 2007.
- سليم الياس و آخرون ، الموسوعة الادارية الشاملة دارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الاوسط الثقافي ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 2009 .
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص146.

- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005 .
- صالح محمد يزيد ، التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسني أداء الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان، 2016.
- صفوان محمد المبيضين و عائض بنشافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2007.
- عاطا الله الحسان، نظم المعلومات المحوسبة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- عبدالرحمان بن عنتر، ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عصام الدين محمد متولي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، السودان، 2013 .
- عصام مهدي عابدين، موسوعة البنوك، ط01، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022.
- فتحي رزق السوافيري، عبد الفتاح محمد الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004 .
- فوكراش زوييدة، محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، 2020/2019، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- قانون العمل رقم 90-11 الصادر بتاريخ 21-04-1990
- لعيداني نعيمة، مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات دراسة حالة :الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص :إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03 ، 2021-2022.
- لقواق عبد الرزاق، حمود محمد ال عمر، دراسة استكشافية لنظام مراقبة التسيير الاجتماعي وإدارة مجال تقاطع المعارف والمهارات المالية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد02، مجلد02، 2018.
- المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 156/08، المؤرخ بتاريخ 26 ماي 2008.
- مبسوط هوارية ، مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية موجهة السنة الثالثة ليسانس شعبة العلوم المالية ومحاسبة تخصص محاسبة وجباية ، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2021-2022.
- محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات –الإطار النظري والممارسة التطبيقية،-ديوان المطبوعات 3 الجامعية، بدون طبعة، الجزائر ، 2003 .
- محمد الصغير القريشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد، 09، 2011.
- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورين للنشر والتوزيع، مصر، 2005،
- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة- البناء- العمليات- النمط الإداري، مطبعة للنشر، القاهرة، 2002،

- محمد حسنين العجمي، الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة، 4 عمان، الأردن.
- محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر و لتوزيع، عمان، 2010.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- محمد عبد الحافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2011.
- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمد مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية وبالحصيلة الاجتماعية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
- مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- مدحت القريشي، تطور الفكر الاقتصادي طبعة، 1 دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- معمر داود، منظمات الأعمال حوافو ومكفات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر،
- ملوح محمد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2023-2024
- ممدوح ختلان محمد ، العوامل المؤثرة على استقرار العاملى ، جملة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، جامعة تكريت ، المجد ، 17 العدد، 2010، 10 .
- منصور علي، " مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم " ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2003،
- مولود حشمان، محددات الأجر في الجزائر دراسة اقتصادية قياسية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2000.
- مؤيد محمد الناضل، عبد الخالق مزلك الراوي، المحاسبة الإدارية، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية " ، دار الحمدي العامة ، الجزائر ، 2004 .
- نور منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط، 1 عمان، 2009.
- ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالى، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015.

المراجع باللغة الأجنبية

- BACHOUNDA Rafik – LAZREG Mohammed, **Le bilan social outil de performance** ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi Bel
- Abbes, revue Elriada économies des affaires, tom 3, n° 4, 2017.
- Claude Blanche Allegere, gestion de ressource humaine valeur de l'immatérielle, l'édition debeok,2008.
- David duchamp ,lorys gury ,**la question des ressource humaine** , France ,2011.
- Desire Luciani et autres, **le grand livre du contrôle de gestion**, édition Eyrolle, Paris, 2013.
- DUIZABO (S) & ROUX (D), **Gestion et management des entreprises**, Hachette, Paris, 2005, p 6
- Fabienne Benoist, **comment faire et présenter son bilan social**, Edition la Lettre du cadre territorial, Paris,2003,
- Foucher Marie, L'utilisation du bilan social à la mairie de Nantes, Thèse de doctorats en sociologie appliquee faculte de lettre et des science humaines universités de nates , France, 2004.
- Gerard Naro,**Management et gestion des ressources humaines :strategie, acteurs et pratiques**,séminaire national, aout 2005, cité internationale universitaire, paris.
- Ghedjghoudj Elhadi, " **le management : théorie et pratique** ", office des publications universitaires, 2012, Alger.
- Hélène Hereng, **Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 2003.
- Hélène Ioning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, AndreuSolé, **Contrôle de gestion, desoutils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4 ème édition, DUNOD, Paris, 2013.
- <http://www.gestion-paie-expert.fr/bilan-social.html>
- J.Igralens et J-M Perti,**le bilan social de l'entreprise**, presse universitaire de France, 1980.
- Jean Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, 4<sup>ème</sup> édition, édition dunod, Paris, France, 2006.
- Lydie akibode pagnan, **valeur du travaille absentéisme en Afrique**, France ,2008.
- Peretti J-M, **Ressources humaines et gestion du personnel**, Collection Educapôle gestion, Paris : Vuibert, 1994.
- Serge Blind, Bilan **social et mesure du rôle social de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, France, 1977,
- www.businessdictionary.com , consulté le 12/12/2019.

- Yves De Rongé, Karine Cerrada, Control de Gestion, Pearson, France, 3 éditions, 2012,

قانون العمل رقم 90-11 الصادر بتاريخ 1990-04-21

محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورين للنشر والتوزيع، مصر، 2005،

بن حدو فواد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة الشهيد أحمد زبانة غليزان، 2019-2020،  
عصام مهدي عابدين، موسوعة البنوك، ط01، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022،  
ملوح محمد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2023-2024  
عاطا الله الحسبان، نظم المعلومات المحوسبة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأرن، 2020،  
خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط03، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر، 2006.

جسين يحي، محاضرات الموازنة التقديرية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022.  
مؤيد محمد الفاضل، عبد الخالق مضلك الراوي، المحاسبة الإدارية، ط02، دار الميسرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، 2010.

دري سعاد، محاضرات في الموازنة التقديرية، جامعة البويرة، 2020، ص04.  
نور منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.  
معمر داود، منظمات الأعمال حوافو ومكفات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر،  
مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2003،