

تطبيق نهج المزيج الاجتماعي في تدقيق سياسة التوظيف لشركة الهندسة التقنية لولاية

سطيف

The Social Mix Approach Applied on the Employment Policy of the Company of Technical Engineering of Setif

عبد الرحمان العايب

رشيدة صحراوي*

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 1، الجزائر
abderrahmane.laib@univ-setif.dz

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 1، الجزائر
rachida.sahraoui@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/03/04

تاريخ الاستلام: 2021/10/29

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يؤديه التدقيق الاجتماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على سياسة التوظيف المعمول بها في شركة الهندسة التقنية لولاية سطيف SETS التابعة للمجمع العمومي GEICA المتخصص في دراسات ومتابعة إنجاز ومراقبة المشاريع التي تدخل في إنجاز البنية التحتية الأساسية للبلد. ومن أجل تحديد دور هذا النوع من التدقيق أعتمد على نهج المزيج الاجتماعي الذي طوره Mahé DE BOISLANDELLE. وفقا لهذا النهج وفي تدقيق سياسة التوظيف تم التركيز على ثلاثة متغيرات العمل، وهي إدارة القوى العاملة والتسيير التنبي للموارد البشرية وإدارة المهارات، وعلى ثلاثة متغيرات نتائج، وهي المناخ الاجتماعي وسمعة المؤسسة والأداء الاقتصادي. خلصت الدراسة إلى أنه من خلال تطبيق هذا النهج، فإن للمؤسسة المدروسة سياسة توظيف جيدة وأن هناك تطبيقا صارما لها. الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نهج المزيج الاجتماعي، التوظيف.

تصنيف JEL: M12 ; M42

* المؤلف المرسل

Abstract:

The aims of this study is to identify the role that social audit in improving human resource management practices. The study focused specifically on the employment policy of the company of technical engineering of Setif, one of the nine subsidiaries of the public group GEICA, specializing in the studies, monitoring and control of basic infrastructure. In order to determine the role of this type of audit, we relied on the social mix approach, a model developed BY MAHÉ DE BOISLANDELLE. In accordance with the requirements of this approach, and as part of the audit of the employment policy, the focus was on the three working variables, namely workforce management, human resource management and management skills, and the effects on the three outcome variables, namely social climate, corporate image and economic performance .The study concluded that when applying this approach, there is strict respect for the procedures that allow the implementation of the employment policy. However, the strategic dimension of human resources is not well taken into account in the design of the strategy. Although these gaps exist, this policy is having a positive impact on the social climate as well as on the company's image and economic performance.

Keywords: social balance sheet, human resources practices, social diversity approach, employment

JEL Classification Codes: M12 ; M42

مقدمة:

يُعد التدقيق الاجتماعي من الممارسات الادارية الحديثة، حيث تعود نشأته إلى أقل من ثلاثين سنة. وبالرغم من هذه الحداثة، فقد تطورت الحاجة إليه مع مرور السنين، وذلك بالنظر إلى الفوائد التي يقدمها. فقد أصبح التدقيق الاجتماعي أداة عالية الفعالية يلجأ إليها مسيرو المؤسسات عموماً ومديرو الموارد البشرية، ولاسيما من أجل الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة بغرض تحسين أدائها الاجتماعي، وما يترتب عنه من انعكاسات إيجابية على أدائها العام. وتعود الأسباب والعوامل التي ساعدت على نجاح وتألق التدقيق الاجتماعي هو قدرته على تحليل وتشخيص الأوضاع الاجتماعية للمؤسسة واستخلاص الدروس وتقديم الحلول للمشاكل التي يقف عليها، والتي تزيد من فعالية إدارة الموارد البشرية. وما يدل على هذا النجاح والتألق كثرة الأبحاث الأكاديمية التي تناولت الموضوع، وكذلك بروز التدقيق الاجتماعي من ضمن الخدمات التي تقدمها مكاتب الاستشارة في إدارة الأعمال لفائدة المؤسسات التي تعاني من مشاكل في إدارتها لمواردها البشرية. ومع تزايد اهتمام المؤسسة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية، أصبح التدقيق الاجتماعي لا يهتم فقط بتدقيق سياسات الموارد البشرية، بل أصبحت الممارسات المسؤولة اجتماعياً تدخل ضمن دائرة اختصاص هذا النوع من التدقيق.

في ممارسة التدقيق الاجتماعي توجد العديد من المداخل. ويعتبر نهج المزيج الاجتماعي لصاحبه Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE أهم هذه المداخل، وهو أحد المختصين في إدارة الموارد البشرية. وتعود أول مرة أُشير فيها إلى هذا النهج من قبل هذا الباحث سنة 1985 في كتابه الشهير *Gestion des ressources humaines dans le PME*. ونظراً لإقبال كثير من المختصين على استعمال هذا النهج في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد عمل صاحبه على تطويره وتحسينه منذ أول إصدار إلى غاية سنة 2015، وهو تاريخ آخر إصدار له.

في نهج المزيج الاجتماعي تتم تجزئة سياسات الموارد البشرية إلى أربع مكونات رئيسية، وهي: التوظيف، والأجور، والتأمين، والمشاركة، وهي التي أطلق عليها MAHÉ DE BOISLANDELLE المزيج الاجتماعي. وتقاس فعالية هذا المزيج بدرجة اتساق ودقة هذه السياسات. وفي عملية التدقيق، يتم تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. يتم تصنيف هذه المتغيرات إلى صنفين: المتغيرات ذات الآثار المباشرة، وتسمى أيضاً بمتغيرات العمل، والمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة، والتي تسمى بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن

متغيرات العمل المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي، وما ينجم عنها من ممارسات. ويدخل ضمن متغيرات النتائج كل من المناخ الاجتماعي وسمعة المؤسسة وأدائها الاقتصادي، حيث إنه كلما كانت السياسات الأربع المكونة للمزيج الاجتماعي فعالة انعكس ذلك إيجابا على نتائج المؤسسة. تتم عملية التدقيق وفق هذا النهج باستعمال مجموعة من المؤشرات، والتي بعد تحليلها وتشخيص الوضع الناجم عنها، تظهر مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية. يترتب عن عملية التدقيق تقديم اقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية تمس إما الممارسات إذا تعلق الأمر بتطبيق الجوانب الإجرائية في التسيير، أو إدخال تعديلات على مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية إذا اتضح أن هناك انعداما للتناسق بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والأبعاد الإستراتيجية لهذه الإدارة.

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

أما بالنسبة لاختيار شركة الهندسة التقنية لولاية سطيف، فنعود الأسباب إلى كونها من المؤسسات الاقتصادية القليلة في الجزائر التي اهتمت بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال وضعها نظاما للتسيير التنبؤي للموارد البشرية بداية من سنة 2015، والذي هو الآن يعطي ثماره مثلما تبينه هذه الدراسة.

الإشكالية:

يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيس التالي: "كيف يسمح التدقيق الاجتماعي القائم على نهج المزيج الاجتماعي لسياسة التوظيف بتحسين نتائج شركة الدراسات الهندسية لولاية سطيف والمتمثلة في مناخها الاجتماعي وسمعتها وأدائها الاقتصادي؟"

ينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

- هل بواسطة تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأداة من أدوات التدقيق الاجتماعي يتم التأكد من أن سياسة التوظيف المطبقة من طرف المؤسسة تساعد في تحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة؟
- هل بواسطة تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأداة من أدوات التدقيق الاجتماعي يتم التأكد من أن سياسة التوظيف المطبقة من طرف المؤسسة تساعد في تحسين سمعة المؤسسة؟
- هل بواسطة تطبيق نهج المزيج الاجتماعي في التدقيق الاجتماعي يتم التأكد من أن سياسة التوظيف المطبقة من طرف المؤسسة تساعد في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة؟

فرضيات البحث:

في هذه الدراسة ننتقل من فرضية عامة واحدة، وتتمثل فيما يلي: "بواسطة التدقيق الاجتماعي القائم على نهج المزيج الاجتماعي، يتم التأكد بأنه بقدر الاهتمام بسياسة التوظيف ينعكس ذلك إيجابا على المناخ الاجتماعي لشركة الدراسات الهندسية لولاية سطيف وعلى سمعتها وعلى أدائها الاقتصادي."

الدراسات السابقة:

سمحت المراجعة الأدبية للموضوع بالوقوف على كم معتبر من الدراسات التي تطرقت وتناولت موضوع التدقيق الاجتماعي. من وراء هذه المراجعة يتبين أن كثيرا من هذه الدراسات ركزت في معظمها على دور التدقيق الاجتماعي في تحسين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز الميزة التنافسية وإرساء المسؤولية الاجتماعية وممارسة الحوكمة. إلا أن الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي وفق نهج المزيج الاجتماعي قليلة، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات التي تناولت مسألة التوظيف وحده من ضمن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

لذلك، وفي تفصيلنا لهذه الدراسات، سيتم استعراض فقط الدراسات التي مست سياسة التوظيف لوحدها، والدراسات التي اعتمدت على نهج المزيج الاجتماعي، وهي كالتالي:

- دراسة Stéphanie LOUP & Ketty BRAVO (2014) تحت عنوان وهي «la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales: entre spécificités et difficultés» وهي مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME Association Internationale de Recherche المنظم إلى 31 أكتوبر 2014 من طرف en Entrepreneuriat et PME. هدفت الدراسة إلى الوقوف على الصعوبات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التابعة لقطاع الصناعات التقليدية الفرنسية، وقد تم فيها الاستعانة بنموذج المزيج الاجتماعي من خلال اجراء مجموعة من اللقاءات والحوارات مع مسيري وأصحاب هذه المؤسسات. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع يغلب عليها الطابع غير الرسمي، كما أنها تتميز بالعشوائية، ومع ذلك فإن العمل الجماعي بين بعض المؤسسات يغطي كثيرا من النقائص، ولاسيما فيما يخص تحديد الموارد البشرية.

- دراسة بشرى بوقادير (2012) تحت عنوان " «audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines: essai d'analyse» وهي ورقة بحثية

مقدمة في إطار فعاليات الجامعة الصيفية لمعهد التدقيق الاجتماعي المنعقدة يومي 16 و17 ماي 2012 بمدينة وهران. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة تدقيق الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية. شملت الدراسة عينة مكونة من 21 إطار مسير معظمهم تابعين لإدارات الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الاجتماعي يساعد المؤسسات على تحسين تسيير التوظيف من خلال التشجيع على تطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية، وتبني التكنولوجيات الحديثة للاتصال في عملية التسيير، ومن ثم جعل الأفراد أكثر مشاركة في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

- دراسة Fourcade وآخرون (2010) وهي مقال علمي تحت عنوان «De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales» صدر بمجلة Management & Avenir العدد 40 من المجلد 10. هدفت الدراسة إلى الوقوف على ممارسات إدارة الموارد البشرية من طرف المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات التقليدية من خلال تطبيق نموذج المزيج الاجتماعي. شملت الدراسة حالة ثلاث مؤسسات فرنسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك الأثر الإيجابي لتبني هذا النموذج على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة Florence LAVAL (1994) وهي رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة مونبيليه الفرنسية تحت عنوان «La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel». تناولت الرسالة بالدراسة انعكاسات سياسة الشراء المطبقة من طرف فروع شركة FORD الأمريكية الموجودة بأوروبا على ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات التي تتعامل معها بصفقتها موردا للسلع التي تحتاجها هذه الفروع. في تقييم هذه الممارسات تم الاعتماد على نموذج المزيج الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى أن سياسة الشراء المتبعة من طرف الشركة تفرض قيودا جد معقدة على مكونات المزيج الاجتماعي، ولاسيما فيما يتعلق بتلبية المتطلبات التي تفرضها سياسة الشراء هذه، أهمها مسألة ضمان الجودة، والتي يترتب عنها اتخاذ المؤسسات الموردة جملة من التدابير تخص الموارد البشرية، منها اعتماد رؤية جديدة لوظيفة الموارد البشرية تدعمها سياسات اجتماعية مستمدة من المزيج الاجتماعي.

إن ما يميز هذه الدراسة بالمقارنة مع الدراسات المفصلة سابقا أنه يمكن اعتبارها أول دراسة جزائرية يستعمل فيها نموذج المزيج الاجتماعي، وبذلك فهي إضافة جديدة في مجالات البحث في إدارة الموارد البشرية، وبالضبط فيما يخص تنوع أدوات وطرق إجراء التدقيق الاجتماعي.

منهجية البحث:

قُسم البحث إلى محورين: المحور الأول، وهو نظري، أُستخدم فيه المنهج الوصفي، وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة. أما المحور الثاني فهو تطبيقي، والذي أُعتمد فيه على منهجية دراسة الحالة الاستكشافية، حيث بواسطتها يتم الحصول على رؤية تمتاز بالدقة حول الموضوع محل الدراسة. وتعد دراسة الحالة أحد أهم منهجيات البحث كثيرة الاستعمال في ميادين العلوم الإنسانية، بما فيها العلوم الاقتصادية، فبواسطتها يمكن القيام بتحليل مكثف وتفصيلي للظاهرة المدروسة. فيما يخص الموضوع محل هذا البحث، تم الاعتماد على هذه المنهجية من أجل الوقوف على ممارسات المؤسسة في مجال تطبيق سياسة التوظيف.

خطة البحث:

بالإضافة إلى المقدمة، تم تقسيم البحث الى قسمين رئيسيين، وهما:

- 1) الإطار النظري للدراسة، ويشمل دراسة شاملة للتدقيق الاجتماعي وسياسة التوظيف والمزيج الاجتماعي والتدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي.
- 2) دراسة تطبيقية تتناول مناقشة تدقيق التوظيف في الشركة محل الدراسة.
- 3) أما الخاتمة، فهي تحتوي على نتائج الدراسة وتحليل صحة الفرضية وتقديم التوصيات.

أولا. الإطار النظري للبحث

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

1. التدقيق الاجتماعي:

إذا عدنا إلى الجذور التاريخية لظهور التدقيق الاجتماعي، فإن أول من تناوله من الناحية النظرية Bowen سنة 1953 حيث يعتبر أن (VOYNNET-FOURBOUL, 2005) أول من استعمل هذا المصطلح بما هو متعارف عليه حاليا. لقد بين هذا الأخير أن المؤسسة يجب ألا تخضع لتدقيق مالي فقط مستقل عن أنشطتها الاقتصادية، بل يجب أن تخضع أيضا لتدقيق مستقل يهدف إلى تقييم أدائها من وجهة نظر اجتماعية. وقد اعتبره تدقيقا من المستوى العالي تتولى القيام به هيئة مستقلة عن المؤسسة تحت اشراف الإدارة العليا مرة كل خمس سنوات. ويحتوي تقرير التدقيق الاجتماعي على تقييم موضوعي يشمل تقديم اقتراحات لفائدة المديرين العاميين من أجل تحسين تسييرهم.

أما عن مختلف التعاريف التي أعطيت للتدقيق الاجتماعي، فيمكن سرد البعض منها. فقد عرفه المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (Combemale et Igalens, 2005, p 12) على أنه شكل من أشكال الملاحظة التي تميل إلى التحقق من أن المنظمة قد حققت بالفعل ما تعهدت به وأنها تحتفظ باستقلاليتها ومواردها، وأنها قادرة على تحقيق ما تتعهد القيام به، وأنها تحترم قواعد العمل المتعارف عليها، وتعرف كيف تقيم المخاطر التي تحيط بها. وعرفه كل من (Igalens et Perreti, 2016, p 14) على أنه تدقيق يطبق على التسيير وعلى الأنشطة وعلى علاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكذلك علاقات هؤلاء مع الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية. هذه العملية تخضع لمنهجية صارمة، وهي مستقلة وموثقة. تسمح بالحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي بغية تحديد إلى أي مدى معايير التدقيق هي محترمة. وقد أضاف (Jonquieres et Joras, 2015, p 30) تعريفا خاصا بما جاء فيه أن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الذي يقوم به مهني يرتكز على أطر مرجعية دقيقة. يسمح هذا التدقيق بإبداء رأي حول مواضيع مختلفة ذات الصلة بمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتقديم توصيات من شأنها زيادة جودة إدارة الموارد البشرية. من التعاريف السابقة يتبين أن التدقيق الاجتماعي هو أحد فروع تدقيق المؤسسة يهتم ببعدها الاجتماعي. وهو نشاط موضوعي يمارسه مهنيون، يهدف إلى فحص وتقييم عمليات مختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية حتى يمكن جعلها تتماشى مع معايير أو قواعد معينة بهدف تحسين الإدارة من خلال تنفيذ الإجراءات المناسبة، وأيضا عن طريق تقديم توصيات للقضاء على المشاكل المكتشفة وتطوير نقاط القوة. كما أنه ومن مجمل هذه التعاريف يمكن استخلاص أن طبيعة التدقيق الاجتماعي هي ملاحظة الحقائق المستنبطة من الواقع، وأن هذا التدقيق يقوم على تقييم المخاطر، وأنه يهتم بأنشطة التسيير والإدارة، كما يهتم بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، كما يهتم بعلاقات المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة في شقها الاجتماعي.

2. سياسة التوظيف:

سابقا كان ينحصر استعمال مصطلح التوظيف (Dietrich & autres, 2010, p 29) عندما يتعلق الأمر بمجرد واحصاء تعداد الموارد البشرية التي تحوز عليها المؤسسة، إلا أن المختصين في مجالات الإدارة البشرية من ممارسين وباحثين توسعوا في استعمال المفهوم معتبرين أن المفهوم السابق خاطئ، وأن سياسة التوظيف تقوم على بعدين (Ledoux, 2008, p 15) البعد الكمي، والذي يخص عدد الوظائف الواجب شغلها داخل المؤسسة، والبعد النوعي، والذي يشير إلى التخصصات

المتاحة داخل المؤسسة. وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك ويعتبر أن التوظيف (fourcade & autres, 2010, p 144) يستند إلى محورين أساسيين، الأول هو التعرف الشامل والدقيق للموارد البشرية للمؤسسة، والثاني هو تقييم لاحتياجات المؤسسة من هذه الموارد، ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث المهارات، فمن خلال التطبيق السليم والفعال لهذه السياسة يتم جذب أفضل الكفاءات لشغل المناصب المتاحة لدى المؤسسة.

ومن التعاريف التي أعطيت للتوظيف (Gryot, 1979, p17) أنه الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين، فهي العملية التي تبدأ من تحليل منصب العمل أو الوظائف، ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة، ثم ترغيبها في البقاء فيها. وعرفه أيضا (Weiss, 1982, p 279) أنه سلسلة زمنية من العمليات التي تهدف إلى إيجاد واختيار الأفراد. ومن التعاريف الحديثة للتوظيف (عليان، 2007، ص. 241) أنه العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها، وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة. ومما سبق يمكن اعتبار سياسة التوظيف أنها مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة بغرض الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، مما يساهم في تحقيق أهدافها. وتعمل سياسة التوظيف الى تحقيق أربعة أهداف رئيسة (Le Boterf, 2001, p 7)، والتي تتمثل في تطوير الوسائل التي تمكن المؤسسة من توظيف مرشحين أكفاء للقيام بالمهام اللازمة لعمل خدماتهم، وتشجيع الأشخاص المختصين على تقديم طلباتهم لوظيفة معينة، واكتساب الموارد البشرية اللازمة بأفضل تكلفة ممكنة، وتنصيب كل مرشح في المنصب المناسب لتحقيق أقصى استفادة من مهاراته وخبراته. وتنفيذا لسياسة التوظيف (Martory & Crozet, 2016, p 15) عادة ما تتم الاستعانة بثلاث وسائل، الأولى هي الاعتماد على الهيكل التنظيمي، والذي بواسطته يمكن معرفة وضعية التنظيم داخل المؤسسة، وكيفية ممارسة السلطات، وأيضا وبدرجة أقل تقييم الموارد البشرية. وتكمن الوسيلة الثانية في تحليل المناصب، حيث يتم بواسطتها تحديد المسؤوليات، بالإضافة إلى وضع سلم للأجور وجرّد وإحصاء نوعية الكفاءات التي يجب استقطابها. أما الوسيلة الثالثة فتكمن في تحليل المهام المنوطة بكل فرد يشتغل لدى المؤسسة، مما يسمح بعقلنة المهام، وأيضا تنسيق الجهود. لذلك في التطبيق الميداني لسياسة التوظيف دائما يتم اتباع بعض الخطوات تحتويها الإجراءات التي تضعها المؤسسة، والتي

يمكن حصرها في إجراءين مهمين، إجراءات تحليل الوظائف، وإجراءات تصنيف الوظائف. تهدف إجراءات تحليل الوظائف إلى توضيح مهام شاغل المنصب وصلاحياته ومسؤولياته. أما إجراءات تصنيف المنصب، فهي تهدف إلى وضع المنصب في المكان الذي يليق به في الهيكل التنظيمي، وضمان حصوله على الأجر والتعويضات بما يتماشى مع طبيعة المهام والصلاحيات والمسؤوليات التي سوف تسند إلى شاغل المنصب. وعلى وجه العموم تهدف إجراءات تصنيف المنصب إلى ضمان أكبر قدر ممكن من العدالة في الأجر؛ ومنه فإن سياسة التوظيف تحتوي عموماً على كل من إجراءات التسيير التنبئي للموارد البشرية، وإجراءات الاستقطاب.

2.1 التسيير التنبئي للموارد البشرية:

في عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية تستعين المؤسسات بنظام يعرف بالتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات. يعرف هذا الأخير بأنه (Bencherqui & autres, 2011, p 16) النظام الذي يسمح بالتخطيط وتنفيذ ومراقبة السياسات وخطط العمل في مجال إدارة الموارد البشرية بغرض سد احتياجات المؤسسة مسبقاً من الموارد البشرية للشركة. كما قدم (Martinon, 2011, p 613) تعريفاً آخر من وجهة نظر مخالفة معتبراً التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على أنه مجموعة من الممارسات تهدف إلى وضع وتنفيذ إجراءات وقائية تتفادى المؤسسة بواسطتها المشاكل التي قد تقود إلى تعديل الوظائف من الناحية الكمية، وأيضاً من ناحية المهارات على الصعيدين الفردي والجماعي، والتي قد تفرضها جملة القيود الداخلية و/أو الخارجية. وقد قدم (Allègre, 2008, p 17) تعريفاً أشمل وأدق لهذا النظام معتبراً إياه أنه يسمح بالحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب، مما يساعدها في ممارسة أنشطتها الحالية ومواكبة التطورات التي قد تمس هذه الأخيرة.

يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية أحد أهم محاور إدارة الموارد البشرية بل هو (Dietrich & autres, 2010, p 28) المحور الرئيس لإدارة الكفاءات في العديد من كبريات الشركات، إذ إنه في هذه الشركات يُعد جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية للمؤسسة، وهو أساس العملية التفاوضية بين المؤسسة وشركائها الاجتماعيين، ولاسيما عند إبرام الاتفاقيات الجماعية، وهو المرجع عند البحث على الحصول على كفاءات جديدة، وأخيراً هو أهم شيء في تسيير المسارات المهنية للعمال، حيث إنه بواسطته يتم التنبؤ بالمخاطر الاجتماعية، ومن ثم التحكم فيها قدر الإمكان وتحويلها إلى نقاط قوة، وكذلك فرص تستفيد منها المؤسسة وأفرادها معاً. وهناك من يعتبره

(Besseyre des Horts, 2017, p 6) أحد أهم الأدوات الاستباقية التي تستعملها المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية.

2.2 الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه (حنا، 2009، ص 108) عملية تشير الى النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المؤسسة. وعرف أيضا بأنه (خضير، 2007، ص 89) مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملاء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين. كما أنه (Lamaute & Turgeon, 2009, p 164) هو مجموعة الأنشطة التي تدخل ضمن عملية الحصول على اليد العاملة، وذلك بالبحث على المترشحين المحتملين، سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها. ويتم اللجوء إلى الاستقطاب عندما تظهر حالات وجود ثغرات بين الموارد المتاحة والاحتياجات الحقيقية من الأفراد، ثم ليتم بعدها اللجوء الى التوظيف، والذي غالبا ما يتمثل في وجود منصب شاغر بعد مغادرة أحد العمال للمؤسسة وإنشاء منصب جديد، نظرا لضروريات الهيكل التنظيمي وزيادة حجم النشاط الذي يفرض الاستعانة بيد عاملة إضافية. يمكن تصنيف الحالات الثلاث إلى صنفين، الحالتان الأوليتان تخضعان لاعتبارات نوعية، في حين أن الحالة الثالثة تخضع لاعتبار كمي. في كل الحالات لا بد من تحليل وتصنيف الوظيفة من أجل ضمان الحصول على الكفاءة المطلوبة، مما قد يقود إلى وجود عجز واختلال بين الكفاءة التي ترغب فيها المؤسسة وبين ما تم الحصول عليه من مهارات. كما أنه في عملية الحصول على اليد العاملة المرغوب فيها يتوجب احترام منهجية واضحة تبدأ من تحليل المنصب وتصنيفه وتنتهي بالإدماج السليم للعامل، ومرورا بانتقاء صارم ودقيق. في غالب الأحيان تكون هذه المنهجية مفصلة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وفي إجراءات عملها تفاديا للانحرافات التي قد تحدث، والتي ينجم عنها سوء الاختيار.

3. نهج المزيج الاجتماعي:

3.1 المزيج الاجتماعي:

حسب (Bravo & Loup, 2014, p 7) يقترح Mahé DE BOISLANDELLE تصنيفا لسياسات إدارة الموارد البشرية في أربعة محاور تشكل ما يسميه المزيج الاجتماعي، وهي التوظيف والأجور والتمثين والمشاركة. حسب صاحب النموذج، فإن سياسة التوظيف هي مجموعة الأنشطة التي تساعد على الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والحفاظة عليها بهدف تزويد

المؤسسات بيد عاملة منتجة ومستقرة ومرضية. وسياسة المكافآت هي جميع التعويضات النقدية أو العينية الممنوحة للعمال مقابل عملهم داخل المؤسسة أو نتيجة انتمائهم لها. وسياسة التثمين هي مجموعة الإجراءات المطلوبة أو المقبولة من طرف المؤسسة، والتي تؤدي إلى الرفع من كفاءة كل عامل من خلال تطوير معارفه والرفع من مهاراته وتحسين ظروف عمله، مما يقود إلى زيادة اهتمامه بالعمل، تساعد على تحسين وضعه الاجتماعي، يترتب عنها الاعتراف الاجتماعي به. أما سياسة المشاركة فبواسطتها تضمن المؤسسة المشاركة الواسعة للعمال داخل المؤسسة ضمن ما يسمى بالحوار الاجتماعي، وتعتمد هذه الأخيرة على أنظمة المعلومات والاتصالات المعمول بها داخل الشركة، عملية التشاور وتحقيق تعاون العمال من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

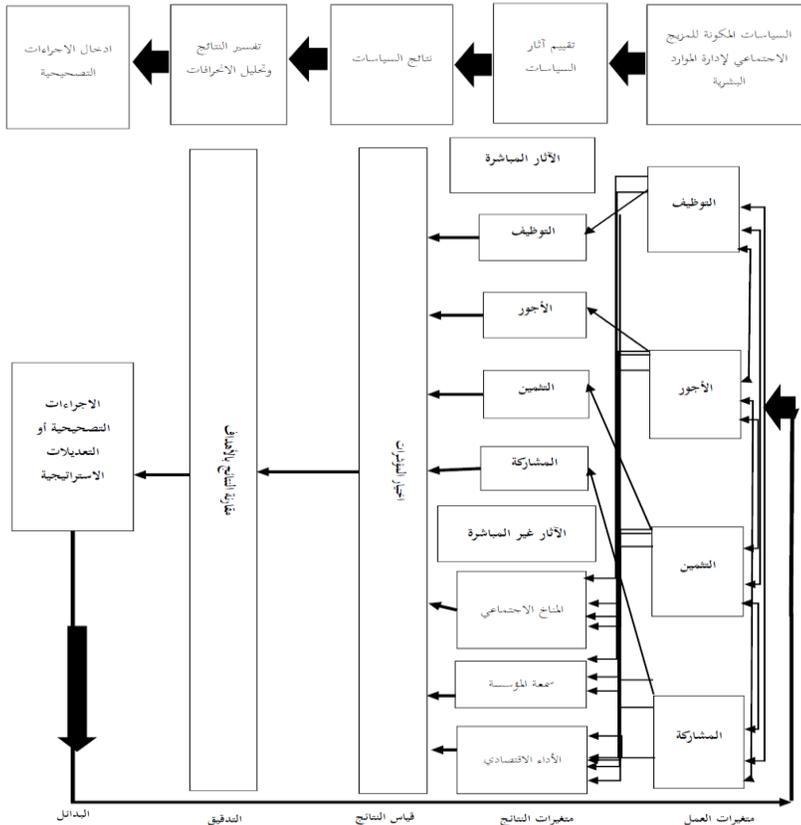
3.2 التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي:

ارتبط تدقيق التوظيف بظهور مفهوم جديد في إدارة الموارد البشرية، والذي عرف باسم المقاربة بالكفاءات (Igalens & Piretti, 2019, p 12) هذه الأخيرة هي مبادرة إستراتيجية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك كونها تهدف إلى (Durivage, 2010, p 8) تبسيط إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوحيد جهود الأفراد التي عادة ما تكون موزعة على العديد من المناصب. في تطبيق هذه المقاربة يتم (Loufrani-Fedida, 2011, 6) تطبيق جميع الإجراءات الإدارية من أجل إدارة كفاءاتها وتطويرها وتنميتها. تتمثل هذه الإجراءات في تلك (Martory & Crozet, 2016, p 15) التي تخص تقييم الكفاءات الحالية، وتقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، والعمل على الحصول عليها. هذه الأخيرة يمكن تلخيصها في تدقيق التسيير التنبغي للوظائف والكفاءات وتدقيق الاستقطاب.

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

يمثل الشكل الآتي نموذج المزيج الاجتماعي الذي جاء به Mahé DE :BOISLANDELLE

الشكل رقم (1) نموذج المزيج الاجتماعي



Source : (B. FABI, & D. GARAND, 1989, p 102))

تتم عملية التدقيق بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات يتم بواسطتها التعرف على الاختلافات الموجودة في مختلف سياسات الموارد البشرية. يتم تقييم (Fourcade & autres, 2010, p 146) المناخ الاجتماعي من خلال مؤشرات عديدة، منها التغيب ودوران الموظفين والاحتجاجات وصراعات العمل. بالنسبة للصورة الاجتماعية للمؤسسة، فإنه يتم الاعتماد على مؤشرات مختلفة، وأهمها نظرة الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تقاس بمدى جاذبيتها، وكذلك بسمعها الاقتصادية، هذه الأخيرة قد تكون جيدة كما قد تكون سيئة. أما عن الأداء الاقتصادي فيمكن الحكم عليه بواسطة قياس إنتاجية العمل.

ثانيا. الدراسة التطبيقية

في هذه الدراسة سوف يتم التدقيق في ممارسات التوظيف المطبقة من قبل شركة الهندسة التقنية لولاية سطيف باستعمال نموذج الميزج الاجتماعي. قبل الخوض في تحليل ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وعرض نتائجها، وجب أولا التعريف بالمؤسسة المدروسة، وعرض الجوانب المنهجية في إجراء الدراسة.

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

أهم ما يجب أن نعرف به المؤسسة هو الإشارة إلى نشأتها ومجالات نشاطها وإلى موقعها التنافسي، هذه المعطيات تسمح بإظهار دورها الاقتصادي والاجتماعي. أنشئت هذه الشركة بموجب المرسوم 79/ المؤرخ في 1979/07/28 وتم تحويلها إلى شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA في 1988/11/15. يقع مقرها بولاية سطيف، ويبلغ رأسمالها الاجتماعي 700 مليون دينار جزائري. تمتلك هذه الشركة فروعاً عبر أهم المناطق في التراب الوطني، حيث توجد في كامل التراب الوطني. وتعود أسباب هذا التوسع إلى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، والمتمثلة في التقرب أكثر من أماكن وجود مشاريعها من أجل تقديم خدمة مميزة لزيائنها؛ ذلك أن أهم زبائنها هم إدارة الأشغال العمومية، والتي تحقق معهم أكثر من 80% من رقم أعمالها والبلديات والتي تحقق معهم حوالي 10% من رقم أعمال، وكذلك قطاعات أخرى، والتي تمثل حصتهم في رقم أعمال الشركة أكثر من 10%. هذه القطاعات هي المديرات والوكالات المركزية التي تشرف على إنجاز مشاريع البنية التحتية ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة للدولة، مثل الطرق السيارة والسدود والسكك الحديدية.

من هذه المهام يتضح أن المؤسسة تؤدي دوراً اقتصادياً واجتماعياً بالغ الأهمية، حيث إنها تساهم في إنجاز البنية التحتية للبلاد، من خلال المشاريع التي تتولى إنجازها في مجالات عديدة منها:

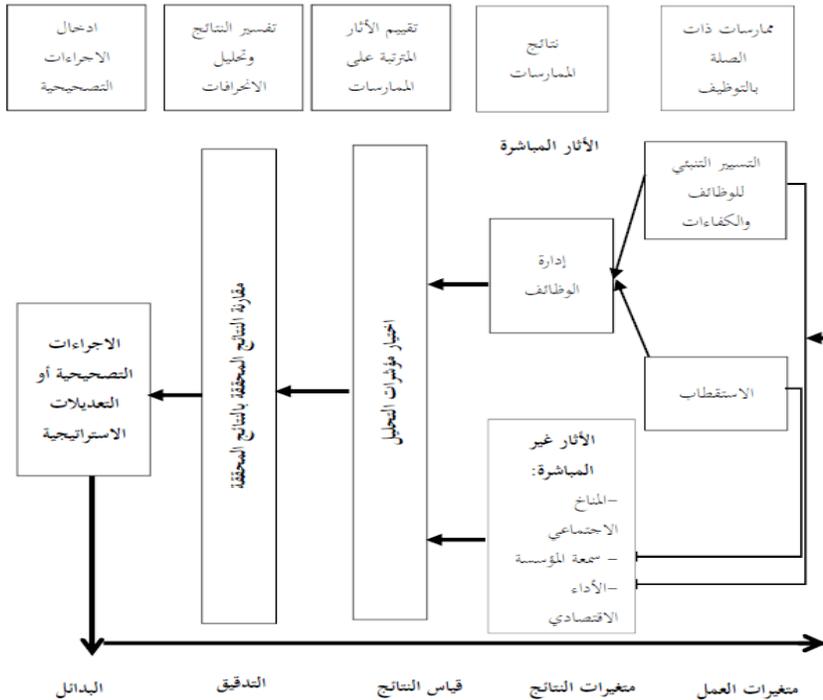
- التصميم الهندسي لمشاريع إنجاز الطرقات والسكك الحديدية والمطارات وإنجاز أعمال خرائطية وطبوغرافية في مجالات كثيرة مثل إنشاء المناطق الصناعية والمناطق العمرانية؛
- الدراسات الهيدروليكية والهيدرولوجية ودراسات الطرق ومختلف شبكات المناطق العمرانية
- دراسات حول النقل وتحقيقات حول حركة المرور في المناطق الحضرية، وكذلك توقعات حركات المرور في المدن والطرق السريعة والطرق السيارة؛
- تصميم خطط استخدام الأراضي والخطط الرئيسية للتنمية الحضرية، ودراسة الآثار المتعلقة بالبنية التحتية، ومراقبة ومتابعة أشغال إنجاز الطرقات والمطارات.

بالنسبة لموقعها التنافسي، فهو جد مقبول. بينت دراسة أجرتها المؤسسة سنة 2017 أنها تمتلك 27% من الحصة السوقية بعدما كانت حوالي 5% فقط سنة 2014. وأهم منافسيها الفروع الأخرى لمجمع GEICA وبعض الفاعلين من القطاع الخاص.

2. نموذج الدراسة:

تطبيقا لنموذج المزيج الاجتماعي على سياسة التوظيف فقط، فإن نموذج الدراسة يكون كالتالي:

الشكل رقم (2) نموذج الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الباحثين اقتباسا من نموذج المزيج الاجتماعي لصاحبه Henri MAHE DE BOISLANELLE اعتمادا على (Bruno FABI & Denis GARAND, 1989, PP: 99-108)

3. أساليب جمع البيانات

في إجراء الدراسة الميدانية، اعتمد على أداتين أساسيتين، وهما: دراسة وتحليل وثائق ومستندات المؤسسة، وإجراء المحاورات واللقاءات مع مسؤولي المؤسسة. بالنسبة لوثائق المؤسسة، فقد تمثلت في لوحات القيادة لإدارة الموارد البشرية للفترة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية 2020 وهي نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتقارير التدقيق الداخلي للمؤسسة لنفس الفترة. أما عن

المعطيات الكمية التي تم جمعها فهي تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية وحسب الفئات العمرية وحسب الأقدمية وحسب المستوى التعليمي. كما تم جمع معطيات حول حركية العمال خصوصا عدد العمال الذين تم توظيفهم وعدد العمال الذين غادروا المؤسسة ودوران العمل والتغيب، ومؤشرات اقتصادية مثل الكتلة الأجرية ورقم الأعمال والقيمة المضافة والحصة السوقية وعدد زبائن المؤسسة. بالنسبة للمحاورات واللقاءات مع مسؤولي المؤسسة، فقد تم عقد اجتماعات ولقاءات عمل مع المسؤولين البارزين في المؤسسة ذوي صلة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، حيث تم إعداد دليل للمقابلة الشخصية شمل كلا من التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات والاستقطاب. تم تقسيم محاور المقابلة الشخصية وفق علاقة كل مسؤول بمتغيرات الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (1) محاور المقابلة الشخصية وفق مسؤولية الأطراف اتجاه متغيرات التوظيف

محاور المقابلة الشخصية	منصب المسؤولية
الاستراتيجية العامة للمؤسسة استراتيجية الموارد البشرية نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	الرئيس المدير العام
استراتيجية الموارد البشرية نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات ممارسات الاستقطاب	المديرة المركزية للموارد
استراتيجية الموارد البشرية نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات ممارسات الاستقطاب	رئيس دائرة إدارة الموارد البشرية
نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات ممارسات الاستقطاب	مسؤولو قسم التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين

3. التحليل والمناقشة:

3.1 تحليل ومناقشة الممارسات المرتبطة بسياسة التوظيف المطبقة من طرف

المؤسسة:

1) التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات:

لجأت المؤسسة إلى وضع نظام للتسيير التنبئي للموارد البشرية، والذي اعتمده كأداة تساعد في تسيير الوظائف. من خلال مراجعة محتوى النظام ونتائج المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة تبين أن هذا النظام لا يشمل على كل المحتويات الضرورية التي تجعل منه أداة فعالة في إدارة الموارد البشرية، حيث إن محتواه هذا يقتصر على ثلاث وثائق أساسية فقط، وهي جرد للوظائف الموجودة على مستوى المؤسسة، ومنهجية للتقييم الدوري للعمال، وأخيرا بطاقات المنصب منبثقة من تحليل الوظائف.

ما يميز هذا النظام هو:

- في تحليله للوظائف تم اعتماد على المعايير الثلاثة في قياس الكفاءة، وهي المعرفة والخبرة والسلوك والتصرف.

- اقتراح منهجية كانت تفتقر إليها المؤسسة في الحكم على أداء مواردها البشرية من خلال التقييم كل نهاية سنة لعمالها. تقترح هذه المنهجية عدة معايير في الحكم على أداء العامل أهمها الأهداف المحققة نسبة إلى الأهداف المسطرة، والجوانب السلوكية والانضباطية، والقدرة على التطور.

- مراجعة بطاقات المنصب على أساس تحليل الوظائف.

يتضح جيدا لكل ملم بنظم التسيير التنبئي للموارد والكفاءات أن محتوى النظام الذي تعتمده المؤسسة يفتقر لمكونات كثيرة تجعل منه لا يضمن التسيير الفعال للموارد البشرية، وأهمها:

- لا يحتوي على دليل للوظائف، مما يجعله قاصرا على تأدية جملة من المهام أهمها تحديد مراكز المسؤولية التي تليق بالعمال، ووضع سلم الأجر، وتحديد الاحتياجات من الأفراد، وتسهيل عملية الاستقطاب، والتقييم الدوري للأفراد، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال.

- التسيير التنبئي للموارد والكفاءات نهج استباقي لإدارة الموارد البشرية، بل وهو أداة تستعين بها المؤسسة في متابعة تطور الوظائف لديها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية على ضوء ما تفرضه البيئة الخارجية من تغيرات، والتي تستوجب مراعاة متغيرات كل من السوق والمنافسة، وأيضا التطورات التكنولوجية. هذه الجوانب تفرض على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة لا

يمكن مواكبتها إلا بالاعتماد على التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات، سواء فيما يخص تركيبة الموارد البشرية أو المهارات المطلوبة. وهذا ما تفتقر إليه المؤسسة، حيث إنها تعتمد على استراتيجية للنمو، التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين حصتها السوقية في مجالات نشاطها الحالية، وتوسيع مجالات تدخلها. إلا أن ما يعاب عليها أنه لم يتم فيها إدماج نظام التسيير التنبئي للموارد البشرية للمؤسسة، وجعله أحد محاورها، ولاسيما فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف، سواء من الناحية الكمية أم من ناحية الكفاءات اللازمة ومدى توفرها داخل المؤسسة.

2) الاستقطاب:

يمكن الجزم أن الممارسات المتعلقة بالاستقطاب على مستوى المؤسسة جيدة ومتحكم فيها وفعالة، ذلك أنها تمتلك لوائح تنظيمية تحتوي على تفصيل دقيق لكيفية القيام باستقطاب العمال الذين يحتاجهم المؤسسة، من حيث تحديد الاحتياجات، وتحديد متطلبات شغل المنصب، والبحث عن المترشحين المحتملين، والانتقاء والتعيين والإدماج.

3.2 تحليل ومناقشة الآثار المباشرة لسياسة التوظيف:

في تحليل الآثار المباشرة لسياسة التوظيف، تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، وهي نسبة الإطارات ونسبة اليد العاملة المباشرة. هذه المؤشرات يحتويها الجدول الآتي:

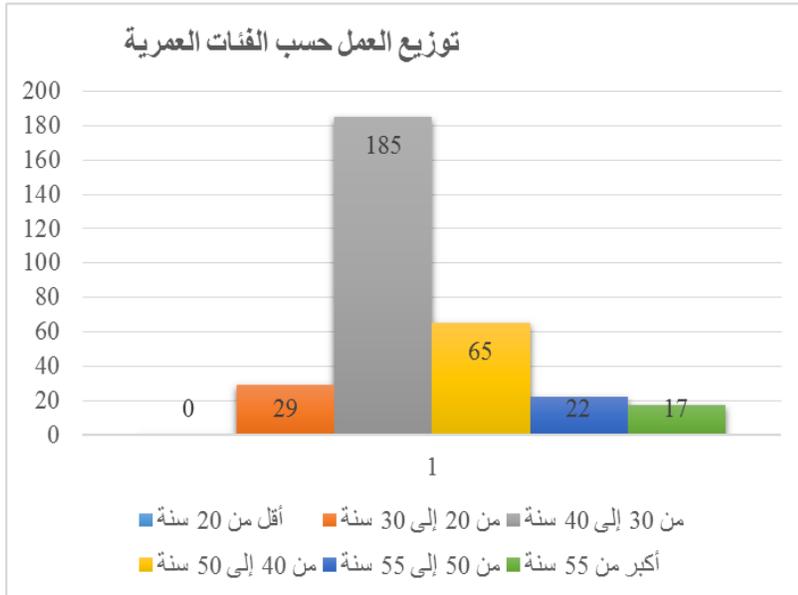
الجدول رقم (2) مؤشرات قياس سياسة التوظيف للمؤسسة

المؤشرات	2018	2019	2020
نسبة الإطارات إلى مجموع العمال	%79	%78	%81
نسبة اليد العاملة المباشرة إلى مجموع العمال	%80	%80	%80

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، والمتمثل في تقديم الخدمات من دراسات وخبرة هندسية ومتابعة إنجاز الهياكل القاعدية والبنية التحتية، فإن حاجتها إلى الموارد البشرية يجب أن تكون من فئة خريجي المدارس العليا والجامعات في الأشغال العمومية. تبين الأرقام السابقة أن سياسة المؤسسة تتماشى جيدا مع ما يقتضي ويفرضه نشاطها، والدليل على ذلك النسبة العالية لفئة الإطارات. هذه الفئة تساهم بشكل إيجابي في خلق القيمة نظرا لاعتبارها من فئة اليد العاملة المباشرة، وما يترتب عنها من القدرة على التحكم في التكاليف.

الشكل رقم (3) توزيع العمال حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

يوضح الشكل السابق وجود توازن في تركيبة الموارد البشرية من حيث الأعمار. هذا التوازن يدل على أن عامل الاستقرار موجود ومتوافر في هذه المؤسسة. كما يمكن الحكم على سياسة التوظيف من خلال مؤشر آخر، وهو حركية العمال، والذي يقاس بنسبة الاستقطاب إلى مجموع العمال. هذا الأخير كان 14% سنة 2020 وهو يدل على أن إدارة الموارد البشرية تواكب التطورات الذي يفرضها حجم النشاط، وذلك بإمداد المؤسسة بما تحتاجه من يد عاملة.

3.3 تحليل ومناقشة أثر سياسات التوظيف على نتائج المؤسسة:

1) قياس المناخ الاجتماعي:

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

الجدول رقم (3) مؤشرات قياس المناخ الاجتماعي

المؤشرات	2020	2019	2018
معدل دوران العمل	16%	16%	16%
نسبة التغيب	3,30%	1,65%	1,19%
عدد أيام الإضراب سنويا	00 يوم	00 يوم	00 يوم

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

في السنوات محل الدراسة وصل معدل دوران العمل إلى حدود 16% وهي نسبة نوعا ما مرتفعة، ومع ذلك فلديها ما يفسرها؛ ذلك أنه نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، تلجأ المؤسسة إلى توظيف يد عاملة مؤقتة تقوم بتسريحها بعد انتهاء أشغال المشاريع التي وظفتها من أجلها، لذلك يكون معدل دوران العمل أحيانا متوسطا، بالرغم من ذلك فإن المؤشرات تؤكد مدى الاستقرار الذي يميز مناخها الاجتماعي.

1) قياس سمعة المؤسسة:

في قياس سمعة المؤسسة تم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات كمية ومؤشر نوعي واحد. تتمثل المؤشرات الكمية في نسبة تطور رقم الأعمال ونسبة تطور الحصة السوقية ونسبة تطور عدد زبائن المؤسسة. أما المؤشر النوعي فيتمثل في الحصول على شهادات المطابقة لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

الجدول رقم (4) مؤشرات قياس سمعة المؤسسة

المؤشرات	2018	2019	2020
نسبة تطور رقم الاعمال	5,7%	3%	6,6%
نسبة تطور عدد الزبائن	2,7%	3%	7%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

بالرغم من التذبذب الذي يشهده تطور رقم الأعمال، فإن نسب الزيادة السنوية مقبولة جدا بالنظر إلى المنافسة الموجودة في القطاع، وكذلك شح الموارد المالية التي تمول بها الدولة مشاريع البنية التحتية التي تعتمد أساسا على عائدات قطاع المحروقات. هذه الأخيرة شهدت تدهورا جد ملموس خلال السنوات محل الدراسة. بالنسبة لتطور الحصة السوقية، فالمعطيات المتوفرة تدل على أنها كانت 21% بين سنتي 2014 و 2017 بعدما كانت لا تتجاوز 5% قبل هذه الفترة. وهي تعتبر قفزة نوعية وتؤكد قدرة المؤسسة على المنافسة. هذه الأرقام تدل على السمعة الطيبة التي تحوز عليها المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه.

بالنسبة للمؤشر النوعي، فالمؤسسة حاصلة على شهادات المطابقة للمواصفات القياسية الأيزو 9001 الخاصة بالجودة و 14001 الخاصة بالبيئة و 45001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية. وهي حاليا تطبق نظام الإدارة المندمج، أي الذي بواسطته يتم دمج الأنظمة الثلاثة في نظام واحد.

الجدول رقم (5) سنوات الحصول على شهادات الأيزو

سنة الحصول عليها	نوع الشهادة
2006	شهادة نظام إدارة الجودة 9001
2011	شهادة نظام الإدارة البيئية 14001
2018	شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
2021	نظام الإدارة المندمج

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة، وما يؤكد ذلك المعطيات السالفة الذكر.

4) قياس الأداء الاقتصادي:

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

الجدول رقم (6) مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

المؤشرات	2018	2019	2020
الكتلة الأجرية نسبة إلى رقم الأعمال	38%	44,3%	39,3%
إنتاجية العمل	45%	51,5%	55,10%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

تعود النسبة المرتفعة لكتلة الأجور بالمقارنة مع كل من رقم الأعمال والقيمة المضافة إلى أن عنصر الإنتاج الوحيد الذي تحتاجه المؤسسة في إنجاز المشاريع الموكلة لها هو اليد العاملة المتمثلة في المهندسين والتقنيين السامين. بالرغم من ذلك، فالمعطيات التي يحتويها الجدول السابق تبين أن الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

يمكن تفسير النسبة المرتفعة لكتلة الأجور بالمقارنة مع كل من رقم الأعمال والقيمة المضافة إلى أن عنصر الإنتاج الوحيد في المؤسسة يتكون من اليد العاملة المباشرة، وهم المهندسون والتقنيون، هؤلاء يمثلون حوالي 75% من مجموع العمال. إن المعطيات التي يحتويها الجدول السابق تبين استقرار إنتاجية العمال، حيث يلاحظ أن الكتلة الأجرية وصلت إلى حوالي 44% من رقم الأعمال وإلى 70% من القيمة المضافة. وهذه النسب تعكس الأداء الاقتصادي المقبول للمؤسسة، والذي يمكن إيعازه إلى مدى اهتمام المؤسسة بالاستثمار في العنصر البشري من خلال التوظيف السليم والتدريب الفعال ووضع آليات ناجعة في إدارة الموارد البشرية.

3.4 اختبار صحة فرضيات الدراسة:

تُعد الفرضية التي انطلقت منها الدراسة صحيحة، وما يؤكد صحتها النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الآثار غير المباشرة لسياسة التوظيف. هذه الأخيرة تم تأكيد فعاليتها. فبمعدل دوران عمل قدره 16% ونسبة تغيب لا تفوق 3,30% وياضرابات منعدمة، فالمناخ الاجتماعي للمؤسسة يميزه الاستقرار. بالنظر إلى المؤشرات الاقتصادية المتمثلة في تطور رقم الأعمال وتطور الحصة السوقية، حيث إن نسبة تزايد رقم الأعمال، والتي هي 6,6%، ونسبة تزايد عدد الزبائن، والتي هي 7%، وحصة سوقية قدرها 21% بعدما كانت 5%، فإن المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة. وكذلك الحال بالنسبة للمردود الاقتصادي للعنصر البشري حيث إنه بمراجعة خصوصيات قطاع نشاط المؤسسة، فإننتاجية العمل قدرت ب 55,10% وهي جد مقبولة.

الخاتمة:

تناول هذا البحث بالدراسة كيفية الاستعانة بنهج الميزج الاجتماعي في التدقيق الاجتماعي مع التركيز على سياسات التوظيف. لقد بينت الدراسة أن التدقيق الاجتماعي أداة عالية الفعالية يلجأ إليها مسيرو المؤسسات عموما ومديرو الموارد البشرية من أجل الرفع من فعالية العملية الإدارية للمؤسسة بغرض تحسين أداؤها الاجتماعي. بالنسبة لسياسة التوظيف لشركة الهندسة التقنية لولاية سطيف، والتي عليها تم تطبيق هذا النهج، فقد بينت الدراسة أن أهم الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة فيما يخص التوظيف تكمن في نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات الذي تعتمده في تسيير مواردها البشرية. هذا الأخير لا يحتوي على دليل للوظائف، مما يجعله قاصرا على تأدية المهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية، وهو أيضا غير منسجم مع استراتيجية المؤسسة، حيث إنه عند وضعها لاستراتيجية النمو الخاصة بها تم تحديد الأهداف الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة دون تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف، سواء من الناحية الكمية أم من ناحية الكفاءات اللازمة ومدى توافرها داخل المؤسسة.

على ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، وذلك بتعزيزه بأدوات أخرى، وهي دليل للوظائف وإطار مرجعي للكفاءات تجعل منه نظاما كاملا ومتكاملا يساعد في تحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة للموارد البشرية. وأنه يجب تسمين هذا لتجعل منه الإطار المرجعي الوحيد عند إسنادها للمسؤوليات إلى مختلف الأفراد. وأنه يجب أن يكون هذا نظام هو الأساس الوحيد في سلم الأجور عندما تلجأ المؤسسة إلى التفاوض مع شركائها الاجتماعيين، والاعتماد على هذا الأخير في استخراج الاحتياجات التدريبية للعمال. كل

هذه التوصيات في حالة مراعاتها، سوف يكون لها الأثر الإيجابي على التحكم في تركيبة الموارد البشرية، سواء من ناحية السن أم من ناحية الأقدمية، وكذلك الأثر الإيجابي على الإدارة الجيدة للمسارات المهنية للعمال، وأخيرا على تطوير الكفاءات.

قائمة المراجع

1. خضير كاظم محمود والحريشة ياسين كاتب (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن
2. عليان ربحي مصطفى، (2007)، أسس الإدارة المعاصرة، طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
3. نصر الله حنا، (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار زهروان للنشر، عمان، الأردن
4. Amal LAALOU et Lamia EL GUERMAI, (2015), « Mesurer l'impact du Management des Ressources Humaines sur la Performance de l'entreprise : Cas de la société Source Marrakech », International Journal of Innovation and Applied Studies, Rabat, Maroc, Vol. 13, N° 2, pages 398-414.
5. André DURIVAGE, (2004), « La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins », Revue Gestion n° 1, Vol. 29, Québec, Canada, pages 10 - 18
6. Anne DIETRICH, Patrick GILBERT et Frédérique PIGEYRE, (2010), Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, 3eme édition, Dunod, Paris, France
7. Arnaud MARTINON, (2011), L'adaptation négociée des effectifs de l'entreprise La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Revue droit social, Dalloz éditions, n° 6, Paris, France, pp 613-621
8. Bernard MARTORY et Daniel CROZET, (2016), Le pilotage des effectifs et des compétences : Pilotage social et performances. Chapitre dans l'ouvrage Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, France, pages 9 - 42
9. Bruno FABI et Denis GARAND, (1989), « A propos de l'ouvrage d'Henri Mahé DE BOISLANDELLE «Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.»», Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 2, numéro 1, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, pages 99 - 108
10. Catherine VOYNNET-FOURBOUL, quelles représentations de l'audit social ?, communication présentée dans le cadre de l'Université d'été de l'Audit Social, 1er et 2 septembre 2005 à l'IAE de Lille, France
11. Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS (2015), RH au quotidien : 100 fiches, Editions Dunod, 2015, Paris, France
12. Claude Blanche ALLEGRE et Elisabeth ANDREASSIAN (2008), gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, Editions De Boeck, Bruxelles, Belgique
13. Colette FOURCADE, Virginie GALLEGRO, Marion POLGE et Lynda SAOUDI, (2010), De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales. Revue Management & Avenir, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, n° 40, pages 141-157.
14. Dinitré WEISS, (1982), pratique de la fonction personnelle, Editions Organisation, Paris, France
15. Dominique Baruel BENCHERQUI, Alice LE FLANCHEC, Astrid MULLENBACH (2011), « la gestion prévisionnelle des emplois et des

- compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », Revue Management Prospective, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, France, n° 48 | pages 14 à 36
16. Dominique LAMAUTE et Bernard TURGEON (2009), de la supervision à la gestion des ressources humaines, Editions Chenelière Education, Québec, Canada
 17. Guy LE BOTERF, (2001), ingénierie et évaluation des compétences, Editions d'Organisation, Paris, France
 18. Henri Mahé DE BOISLANDELLE et Jean-Marie ESTEVE (2015), Conduire une transmission en PME, EMS Editions, Paris France
 19. Jacques IGALENS et Jean Marie PERRETI, (2016), audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils, Editions Eyrolles, Paris, France
 20. Jacques IGALENS et Jean Marie PERETTI, (2019), La collaboration entre chercheurs et praticiens dans le cadre d'associations académiques : le cas de l'IAS (Institut International de l'Audit Social) Chapitre de l'ouvrage Entrepreneur à l'université, EMS Editions, pages 41 à 50
 21. Jean GRYOT (1979), Le recrutement méthodique du personnel, Editions entreprise moderne, Paris, France
 22. Jean Pierre LEDOUX, (2008), La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions AFNOR, Paris, France
 23. Martine COMBEMALE & Jacques IGALENS, (2016), L'audit social, Collection Que sais-je ?, Paris, France
 24. Michel JONQUIERES et Michel JORAS (2015), l'audit, une même démarche intelligente pour tous, Editions EMS, Paris, France
 25. Sabrina LOUFRANI-FEDIDA (2011), La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets, Revue de gestion des ressources humaines, Editions ESKA PUBLISHING, n° 1 volume 79, pages 24 – 3