

# ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً في المؤسسات الصناعية بوهران

بومناد سيف الدين<sup>1</sup> ، بزايد نجاة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر علم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد بن احمد- جامعة وهران 2

<sup>2</sup>مخبر علم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد بن احمد- جامعة وهران 2

\*\*\*\*\*

تاريخ النشر: 2018/06/30

تاريخ القبول: 2018/06/07

تاريخ الإرسال: 2018/05/18

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور ممارسات الموارد البشرية في تكامل المسؤولية الاجتماعية في الشركة؛ أجريت الدراسة على عينة منتقاة من خمسة وسبعين (75) مديرا للموارد البشرية ، ثلاث وثلاثين مؤسسة صناعية نشطة في منطقة وهران. وقد كانت النتائج الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

هناك علاقة ملحوظة بين عدد التدريبات التي يمكن الحصول عليها والتدريبات العملية - هناك علاقة ملحوظة بين عدد الموظفين في نظام التعاقد على المدى الوظيفي والتشغيل الوظيفي - هناك علاقة ملحوظة بين مستوى كفاية الراتب ونظام تسيير الأجور- يوجد فرق كبير بين ممارسات الموارد البشرية بالنسبة لهدف وظيفة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات؛ إدارة الموارد البشرية؛ المدير؛ المسؤولية الاجتماعية؛ تدريبات؛ أجور.

## Abstract:

This study aims to highlight the role of human resources practices in the integration of social responsibility in the company; the study was conducted with a targeted sample of seventy-five (75) Human Resources Manager, thirty -five active industrial enterprises in the region of Oran. The main results of this research are:

- There is a significant correlation between the number of obtainable trainings and practical trainings. - There is a significant correlation between the number of staff in contract fixed-term employment and career management system.- There is significant correlation between the satisfaction of the salary and the management system of remuneration.- There is a significant difference between human resources practices for the objective of the Human Resources function.

**Key words:** Practices; Human Resource Management; Manager; Social Responsibility; Trainings; Salaries.

## مقدمة:

في سبيل تحقيق جودة مخرجات المؤسسات الجزائرية والرفع من كفاءتها وفعاليتها، فمن ضروري الاهتمام بالجانب التسييري الذي يندرج ضمن إطار ممارسات مسيرِ الموارد البشرية، بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تتميز بطابع المسؤولية الاجتماعية والناشطة في ولاية وهران. فالسلوكيات والممارسات الفعّالة هي أساس لنجاح أي مشروع أو أي تجمع يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة. مهما تنوعت وتعددت المؤسسات وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمائية وحجمها الكبير أو الصغير والعامّة أو الخاصة، وبمختلف مستويات التكنولوجيا المستعملة لديها، فإنها تشترك في مورد واحد وهو المورد البشري، وطرق تسييره وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، وهي أحد الأنشطة المهمة والحساسة في المنظمات.

## تسيير الموارد البشرية:

لقد عرف عبد الباسط عباس إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>1</sup>. ويؤكد هذا الاتجاه الذي يتبنى فكرة إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد في المنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة. كما تستخدم تسمية إدارة الموارد البشرية وتعرف على أنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>2</sup>

## أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب

<sup>1</sup> عبد الباسط عباس، أنس. (2011) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 22

<sup>2</sup> نوري، منير. (2010) تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص 40

ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول.<sup>1</sup>

### إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين:

إن المنظمات الفعّالة في القرن الجديد يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية ويمكن تحديدها فيما يلي:

- التوجه بالمبادرة: حسب عبد الباسط عباس "فالمنظمة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير، على سبيل المثال تركّز شركة (IBM) على سرعة التصدي للمشكلات التنظيمية حتى يمكن تحقيق الرضا والولاء للعاملين ومن ثم ضمان الأداء المتميز"
- توجه بالأفراد: يرى عبد الباسط عباس أنه: "يجب أن تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي"<sup>2</sup>.
- التوجه بمشاركة العاملين: بالنسبة لـ غربي وآخرون: "فإن إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الحديث تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، وتسهر على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح"<sup>3</sup>
- التوجه بالجودة: يرى العلي بأنه: "يجب على منظمة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة الجودة الشاملة، أي الالتزام الذي تأخذه المنظمة بكاملها على نفسها في تحقيق شعار عمل الأشياء بصورة صحيحة. وهذا ما يؤثر على كل فرد من العاملين في المنظمة ويجعلهم يشعرون بأن مقدرة المنظمة تعتمد عليهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة. ص 11

<sup>2</sup> عبد الباسط عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 45.

<sup>3</sup> غربي، علي وقيرة، إسمايل وسلطانية بلقاسم. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص 48

<sup>4</sup> العلي، عبد الستار. (2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 25

ممارسات إدارة الموارد البشرية: سنتطرق إلى الممارسات التي ترتبط بمتغيرات البحث. استقطاب واختيار الموارد البشرية: يعتبر استقطاب الموارد البشرية بأنه مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن مترشحين لملء الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والمدة المناسبين للمنظمة. وتكمن عملية الاستقطاب من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.

2. الإسهام في عملية تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.

3. تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.

4. المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.

5. إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل.<sup>1</sup>

خطوات عملية الاختيار: "إن الاختيار يمثل جميع الأنشطة التي من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية وتمثل المراحل الأساسية للتوظيف في تحديد: ملمح المنصب، المهمة الموكلة، والمهارات الأساسية، ملمح المترشح".<sup>2</sup>

تكوين الموارد البشرية: يقصد بالتكوين "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي: تحديد

<sup>1</sup> حمود، خضير كاظم والحريشة، ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 91  
<sup>2</sup> Khat, A. (2009). Analyse économique et G.R.H. Algérie: Dar El Adib. P.95

الهدف، تحديد الوسائل، تحديد المنهج"<sup>1</sup>. ويمكن باختصار إبراز أهمية التدريب حسب العزاوي وجواد (2010) من خلال ما يلي:

1. التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

2. التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن والمعدات، أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

3. التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة.

4. التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم. ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.<sup>2</sup>

تقييم أداء الموارد البشرية: يقصد بتقييم الأداء بأنه إصدار حكم على سلوك العامل من خلال إنجازه لوظائفه، وهذا الحكم يعبر تحت عدة أشكال، على شكل ملاحظة، أو على شكل جرد لنقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للوظيفة المنجزة، أو على شكل حصيلة مهنية بالمقارنة مع الأهداف المسطرة للفترة التي تسبق التقييم، وقد يكون التقييم فردي (أي يتم من طرف المسؤول المباشر للعامل) أو جماعي (من عدة مسؤولين وزملاء العمل) وتختلف الطرق المعتمدة في التقييم في المؤسسات فيمكن أن تتم بشكل كتابي أو شفهي.<sup>3</sup>

نظام الأجور والرواتب: تعرّف الأجور بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مسلم، محمد. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع. ص 90  
<sup>2</sup> العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. (2010). تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع. ص 225

<sup>3</sup> Guillot-soulez, C. (2012). La gestion des ressources humaines (5e éd). Paris: Gualino, l'extenso éditions .p.73

<sup>4</sup> حاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة. ص 107

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: يمكن القول بأن "المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفي، هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام، فالجميع سيسعى بجد ونشاط ليحصل على ترقيات للتقدم نحو الأعلى في المسارات التي تتيحها المنظمة لهم"<sup>1</sup>. بالإضافة مع جاء به الباحثين، يرى الباحثان أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل أيضاً تحليل المناصب والوظائف، والمتابعة المهنية، وتسيير التنبؤي للكفاءات.

#### - مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

قدم الغالي والعامري تعريفاً إجرائياً للمسؤولية الاجتماعية، مفاده أن: "المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة أخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام المنصوص عليها قانونياً"<sup>2</sup>. كما عرفتها المفوضية الأوروبية (European Commission) بأنها عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية للشركات مع أنشطتها وعملياتها وفعاليتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي. وعرفها البنك الدولي بأنها تعهدات الشركات للمساهمة في تنمية اقتصادية مستدامة لتحسين مستوى المعيشة بما يجعلها جيدة للتنمية وذلك من خلال العمل مع العاملين في تلك الشركات، وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع الوطني ككل.<sup>3</sup>

مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسة وعلاقتها بتسيير الموارد البشرية:

حدد الغالي والعامري أربع مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وهي:

(1) مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة عن أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه.

(2) مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات

<sup>1</sup> عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص 547

<sup>2</sup> جردات، ناصر أبو الهمام، عزام (2013). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. عمان: إثناء للنشر والتوزيع. ص 29

<sup>3</sup> مزنة، عبد اللطيف الرفاعي. (2015). تقييم مستويات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية للشركات الصناعية السورية. مجلة جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، 1(16)، 123-134. ص 34.

التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

(3) مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأنية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

(4) مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: بحيث يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع طبيعة أعمالهم وقيام المؤسسة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم<sup>1</sup>.

يرى الباحثان أن المسؤولية الاجتماعية تحدد انطلاقا مما سوف يترتب عن تطبيقها سواء للبيئة، والمجتمع، والإنتاج، وللعاملين في المنظمات. وتحقيق الرفاهية لجميع الأطراف.

معايير الأيزو كمصدر لأهداف المسؤولية الاجتماعية: هناك مختلف المراجع المعروفة والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، وتعتبر الأدوات ومعايير مفيدة للمؤسسات التي تهدف إلى تبني المسؤولية الاجتماعية، ومن أشهر المراجع نذكر معايير الأيزو. يركز الباحثان على دور معايير "الأيزو" (26000) في تقنين هذه الفلسفة ووضعها من خلال توصيات وخطوات تسهل تبني هذا النوع من المسؤولية اتجاه العاملين داخليا والمجتمع من جهة والمتمثلة في تسيير المؤسسة وفق معايير حقوق الإنسان، مراعاة المجتمع المحلي، علاقات وظروف العمل، والبيئة وإظهار للفئات المستفيدة أن سياسات وعمليات وممارسات المؤسسة تتوافق والحقوق الأساسية للعمل. إن ما يهّم الباحثان في هذه الدراسة والذي يرتبط بممارسات الموارد البشرية هو مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة. ويتجسد الأداء الاجتماعي في عملية تسيير الموارد البشرية والتي تتمثل في التكوين، ونظام الأجور، ونظام تسيير المسار المهني.

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر والعامري صالح(2007). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر. ص 35

## إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تأسيساً على ما سبق ذكره فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، في المؤسسات الجزائرية، بحيث أنها تؤسس ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وبالأخص ممارسات تسيير الموارد البشرية باتجاه العاملين، فالإشكال المطروح حالياً في المؤسسات الجزائرية وهو هل يتجسد الأداء الاجتماعي في عملية تسيير الموارد البشرية؟ ولهذه الأسباب ومن أجلها جاءت هذه الورقة البحثية لمحاولة الإجابة عن الإشكالية التالية: هل تؤدي ممارسات الموارد البشرية مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين في المؤسسات الصناعية بوهران؟ تتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين عدد التكوينات وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بوهران؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين عدد العمال بعقد محدد المدة وتسيير المسار المهني للموارد البشرية؟ في المؤسسات الصناعية بوهران؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاه نحو الأجر وتسيير الأجور في المؤسسات الصناعية بوهران؟

- هل توجد فروق فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لهدف وظيفة الموارد البشرية؟

الفرضيات: وللإجابة عن هذه الإشكالية والتساؤلات، طرحت الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين عدد التكوينات وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بوهران.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تسيير المسار المهني للموارد البشرية وعدد العمال بعقد محدد المدة في المؤسسات الصناعية بوهران.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتجاه نحو الأجر وتسيير الأجور في المؤسسات الصناعية بوهران.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لهدف وظيفة الموارد البشرية.

أهمية البحث: تتمثل أهمية هذه الدراسة في تطوير مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية إلى ممارسات مسؤولة اجتماعياً في المؤسسة الجزائرية. وأيضاً تكمن أهمية



الدراسة في كونها تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في، تكوين العمال، تسيير أوقات العمل ونظام الأجور، تسيير المسار المهني.

#### إجراءات الدراسة:

- أداة البحث: لقد صمم استبيان الدراسة بحيث اشتمل على البيانات الشخصية للمجيب والمتمثلة في منصب العمل، وسنوات الخبرة المهنية، وعدد دورات التكوين المشارك فيها في المؤسسة، والاتجاه نحو الأجر. وكذلك يشمل على 36 سؤال يقيس ثلاث ممارسات إدارة الموارد البشرية. وهي متغيرات الدراسة، موزعة على 3 مجالات.

- مكان الدراسة: لقد أجريت الدراسة في خمسة وثلاثون (35) مؤسسة اقتصادية صناعية تنشط على مستوى ولاية وهران، ويمكن تقديم خصائص هاته المؤسسات ووظيفة تسيير الموارد البشرية لديها، فيما يلي:

#### - الطبيعة القانونية للمؤسسة الاقتصادية الصناعية:

#### الجدول رقم (01) يبين توزيع الطبيعة القانونية لمؤسسات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الطبيعة القانونية للمؤسسة
68,6%	24	شركة ذات أسهم (SPA)
28,6%	10	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)
2,9%	01	مؤسسة وحيدة الشخصية ذات مسؤولية محدودة (EURL)
100%	35	المجموع

\*SPA: Société par action. \*SARL: Société à responsabilité limitée. \*EURL:

Entreprise unipersonnel à responsabilité limitée.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 68% من مؤسسات الدراسة هي شركات ذات أسهم، بينما 10 مؤسسات بنسبة 28,6% كانت مؤسسات ذات مسؤولية محدودة، ومؤسسة واحدة طبيعتها القانونية مؤسسة وحيدة الشخصية ذات مسؤولية محدودة.

#### - العدد الإجمالي لعمال المؤسسات:

#### الجدول رقم (02) يبين توزيع العدد الإجمالي لعمال مؤسسات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	العدد الإجمالي للعمال
14,3%	05	بين 25 و 50
40%	14	بين 51 و 100
17,1%	06	بين 101 و 150

أكثر من 150	10	28,6%
المجموع	35	100%

يوضح الجدول أعلاه أن 40% من مؤسسات الدراسة يتراوح عدد عمالها من 51 و100 عامل، وأن 10 مؤسسات بنسبة 28,6% عدد عمالها أكثر من 150 عامل، و5 مؤسسات بنسبة تقدر بـ 14,3% يتراوح عدد عمالها بين 25 و50 عامل.

#### - هدف وظيفة الموارد البشرية:

الجدول رقم (03) يبين توزيع هدف وظيفة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة

الهدف وظيفية الموارد البشرية	التكرار	النسبة المئوية
إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية	20	57,1%
الحفاظ على دافعية المستخدمين وتنميتها	10	28,6%
المشاركة في صورة وهوية المؤسسة	05	14,3%
المجموع	35	100%

يبين هذا الجدول أن 20 مؤسسة ممثلة بنسبة 57,1% هي مؤسسات تهدف إدارة الموارد البشرية فيما إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية. وأن 10 مؤسسات بنسبة 28,6% هي مؤسسات هدف وظيفة الموارد البشرية لديها هو الحفاظ على دافعية المستخدمين وتنميتها، و5 مؤسسات بنسبة 14,3% تهدف وظيفة الموارد البشرية فيما إلى المشاركة في صورة وهوية المؤسسة.

#### عينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة على جميع مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية، والمتمثلة في 35 مؤسسة وشمل على 128 مُسَيِّر و مُسَيِّرة في وظيفة الموارد البشرية. تم الاعتماد على عينة مقصودة، بعد توزيع 128 استبيان على مسيري الموارد البشرية تم استرجاع الاستبيانات وانتقاء منها ما هي القابلة للتحليل الإحصائي، فمثلت عينة الدراسة الأساسية نسبة 58,5% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 75 مسير في الموارد البشرية. ويمكن استعراض أهم خصائص أفراد العينة فيما يلي:

## - منصب العمل:

## الجدول رقم (04) يبين توزيع منصب العمل لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
32%	24	مكلف بتسيير الموارد البشرية
20%	15	رئيس مصلحة المستخدمين
16%	12	رئيس مصلحة الموارد البشرية
8%	06	مدير الموارد البشرية
8%	06	رئيس مصلحة التكوين
5,3%	04	رئيس دائرة الموارد البشرية
4%	03	رئيس مصلحة الأجور
2,7%	02	مكلف بعلاقات العمل
2,7%	02	رئيس فرع التسيير الاجتماعي
1,3%	01	رئيس مصلحة المسار المهني
100%	75	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن 32% من أفراد عينة الدراسة هم مسيرين يشغلون منصب مكلف بتسيير الموارد البشرية، في حين أن 20% هم مسيرين يشغلون منصب رئيس مصلحة المستخدمين، أما بالنسبة لمنصب رئيس مصلحة الموارد البشرية تقدر بـ 16%، و 6 أفراد يشغلون منصب مدير الموارد البشرية، و 6 أفراد بنسبة تقدر بـ 8% هم رؤساء لمصلحة التكوين، و 4 مسيرين أي ما يساوي 5,3% هم رؤساء لدائرة الموارد البشرية، و 3 أفراد بنسبة 4% يشغلون منصب رئيس مصلحة الأجور، وبالنسبة لمنصب مكلف بعلاقات العمل فقد مثله فردين، والأمر نفسه بالنسبة لمنصب رئيس فرع التسيير الاجتماعي، وأخيراً فقد مثل منصب رئيس مصلحة المسار المهني مسير واحد.

## - الخبرة المهنية:

## الجدول رقم (05) يبين توزيع الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
36%	27	5 سنوات وأقل
30,7%	23	بين 6 و 10
5,3%	04	بين 11 و 15
5,3%	04	بين 16 و 20
22,7%	17	أكثر من 20 سنة

المجموع	75	%100
---------	----	------

يبين الجدول اعلاه أن 36% تتراوح خبرتهم 5 سنوات وأقل، و30% تتراوح خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات بالإضافة إلى 4 مسيرين تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة، ومن جهة أخرى هناك 4 مسيرين تتراوح خبرتهم بين 16 إلى 20 سنة، و22,7% هم مسيرين تفوق سنوات خبرتهم المهنية 20 سنة.

- عدد دورات التكوين المشارك فيما في المؤسسة:

الجدول رقم (06) يبين عدد دورات التكوين المشارك فيما لأفراد عينة الدراسة

عدد دورات التكوين المشارك فيها	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	14	%18,7
من 1 إلى 3 دورات	37	%49,3
من 4 إلى 6 دورات	12	%16
أكثر من 6 دورات	12	%16
المجموع	75	%100

يوضح الجدول اعلاه أن نسبة 49,3% من مسير شاركوا في دورات تكوينية يتراوح عددها من دورة إلى 3 دورات، و18,7% لم يشاركوا في دورات تكوينية بعد، وهناك 12 مسير أي ما يعادل نسبة 16% شاركوا في دورات تكوينية يتراوح بين 4 إلى 6 دورات، بينما 12 مسير أي 16% هم مسيرين شاركوا في أكثر من 6 دورات تكوينية.

- عدد الترقيات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (07) يبين عدد ترقيات الأفراد عينة الدراسة

عدد الترقيات داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	33	%44,0
من 1 إلى 3	32	%42,7
من 4 إلى 6	05	%6,7
أكثر من 6	05	%6,7
المجموع	75	%100

يبين الجدول اعلاه أن 44% هم من الأفراد الذين لم يستفيدوا من عمليات ترقية في مؤسساتهم، بينما 42,7% هم مسيرين استفادوا من ترقيات يتراوح عددها من 1 إلى 3 ترقيات، و5 مسيرين استفادوا من 4 إلى 6 عمليات ترقية في مؤسساتهم الحالية، و5 مسيرين الذين استفادوا من أكثر من 6 عمليات ترقية خلال مساهمهم المهني في المؤسسة.

أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحثين النسب المئوية والتكرارات، ومعامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقات بين المتغيرات الدراسة، وتحليل التباين الأحادي اختبار "ف" (F) لقياس الفروق بين متغيرات البحث.

#### - الخصائص السيكومترية للاستبيان:

الصدق البنائي: تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليها. النتائج ان هناك ارتباطات قوية. ثبات الاستبيان: استخدم معامل "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات، لمختلف أبعاد الدراسة تراوحت من (0,681) و(0,889) و(0,896). يتضح أن أداة الدراسة صادقة وثابتة.

#### عرضالنتائج:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين عدد التكوينات وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بوهران.

الجدول رقم (8) يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين عدد التكوينات وتكوين الموارد

#### البشرية

مستوى الدلالة	عدد قيمة "ر" الجدولية	عدد درجة الحرية	قيمة "ر" المحسوبة	المتغيرات	
0.05				عدد دورات التكوين	تكوين الموارد البشرية
دالة	0,232	73	0,385		

يبين الجدول تعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة لمعامل "بيرسون" تساوي 0,232 وبمقارنتها مع قيمة "ر" الجدولية التي تساوي 0,385 عند درجة حرية 73 وعند مستوى دلالة 0,05، وبذلك يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة أكبر من قيمة "ر" الجدولية، مما يؤكد قبول فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين عدد التكوينات المستفاد منها وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بوهران وبهذا تحققت الفرضية.

الفرضية الثانية:توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين تسيير المسار المهني للموارد البشرية وعدد العمال بعقد محدد المدة في المؤسسات الصناعية بوهران.

الجدول رقم (9) يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين تسيير المسار المهني وعدد العمال

بعقد محدد المدة

المتغيرات	قيمة "ر" المحسوبة	عدد درجة الحرية	عدد قيمة "ر" الجدولية	مستوى الدلالة 0.05
تسيير المسار المهني	-0,265	73	0,232	دالة

يبين الجدول اعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة لمعامل "بيرسون" تساوي -0,265 وبمقارنتها مع قيمة "ر" الجدولية التي تساوي 0,385 عند درجة حرية 73 وعند مستوى دلالة 0.05، وبذلك يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة أكبر من قيمة "ر" الجدولية، مما يؤكد قبول فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين تسيير المسار المهني وعدد العمال بعقد محدد المدة في المؤسسات الصناعية بوهران وبهذا تحققت الفرضية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الاتجاه نحو الأجر وتسيير الأجر.

الجدول رقم (10) يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين الاتجاه نحو الأجر وتسيير الأجر

المتغيرات	قيمة "ر" المحسوبة	عدد درجة الحرية	عدد قيمة "ر" الجدولية	مستوى الدلالة 0.05
الاتجاه نحو الأجر	0,295	73	0,232	دالة

يبين الجدول اعلاه أن قيمة "ر" المحسوبة لمعامل "بيرسون" تساوي 0,295 وبمقارنتها مع قيمة "ر" الجدولية التي تساوي 0,385 عند درجة حرية 73 وعند مستوى دلالة 0.05، وبذلك يتبين أن قيمة "ر" المحسوبة أكبر من قيمة "ر" الجدولية، مما يؤكد قبول فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الاتجاه نحو الأجر وتسيير الأجر في المؤسسات الصناعية بوهران وبهذا تحققت الفرضية.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لهدف وظيفة الموارد البشرية.

جدول رقم (11) يبين نتائج الفروق فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية

وفقاً لهدف وظيفة الموارد البشرية

مستوى الدلالة 0,05	قيمة "ف" الجدولية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
دالة	3,13	6,108	4486,950	2	8973,900	التباين بين المجموعات
			734,585	72	52890,100	التباين داخل المجموعات
				74	61864,000	التباين الكلي

يبين الجدول أعلاه الفرق فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لهدف وظيفة الموارد البشرية، فان قيمة "ف" المحسوبة تساوي 6,108 عند مستوى الدلالة 0,05، بالمقارنة مع "ف" الجدولية التي تساوي 3,13 عند درجة الحرية (2,72)، بما أن "ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية نقبل فرض البحث ونرفض الفرض البديل. وبالتالي يتبين وجود فروق فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لهدف وظيفة الموارد البشرية. ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحثان باستخدام اختبار (LSD) اختبار للفروق بين متوسطات هدف وظيفة الموارد البشرية. وقد وضعت إشارة (\*) للتعبير عن وجود فرق معنوي عند مستوى 0.05. وبهذا فقد تحققت الفرضية.

### جدول رقم (12) يبين نتائج اختبار (LSD) للفرق بين متوسطات هدف وظيفة الموارد البشرية.

المشاركة في صورة هوية المؤسسة	الحفاظ على دافعية المستخدمين وتنميتها	إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية	هدف وظيفة الموارد البشرية
181,50	191,40	166,60	
14,90	*24,80	/	إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية
9,90	/		الحفاظ على دافعية المستخدمين وتنميتها
/			المشاركة في صورة هوية المؤسسة

يتضح من الجدول أن هدف وظيفة الموارد البشرية المتمثل في الحفاظ على دافعية المستخدمين وتنميتها بمتوسط 191,40 وهو أعلى من أهداف وظيفة الموارد البشرية الأخرى، يليه هدف المشاركة في صورة وهوية المؤسسة بمتوسط 181,50، ثم هدف إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية بمتوسط 166,60. وهذا يدل على وجود فروق لصالح هدف الحفاظ على دافعية المستخدمين وتنميتها.

#### مناقشة النتائج:

**الفرضية الأولى:** تبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين وعدد دورات التكوين المستفاد وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بوهران. وهذا لما يمثله التكوين والتدريب المستمر للعنصر البشري من عنصر أساسي في عملية الولوج إلى عالم المسؤولية الاجتماعية، فقد أكدت دراسة الطراونة (2010) أن الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مراحل العملية التدريبية مجتمعة، والالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مجالات أداء العاملين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ومراحل العملية التدريبية، وهذا كله يعتبر من أهم المبادئ التي تقوم عليها التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العمال.

**الفرضية الثانية:** اتضح من خلال النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائية بين تسيير المسار المهني وعدد العمال بعقد محدد المدة في المؤسسات الصناعية بوهران، أي مع ارتفاع عدد العمال بعقد محدد المدة لا ترتفع ممارسات تسيير المسار المهني، يوجد علاقة طردية بين تسيير المسار المهني وعدد العمال بعقد محدد المدة، فبارتفاع عدد العمال بعقد محدد المدة تنخفض ممارسات تسيير المسار المهني، ويرى الباحثان أن هذا قد يكون أثر من بين آثار توجه المؤسسة إلى ممارسات مسؤولة اجتماعياً ولإثراء ممارسات الموارد البشرية وخاصة في ما يخص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير المسارات المهنية والتي تكون على المدى البعيد في حالة عقد غير محدد المدة للعامل.

**الفرضية الثالثة:** تبين من خلال النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتجاه نحو الأجر وتسيير الأجور في المؤسسات الصناعية بوهران. وهذا يمثل جزءاً هاماً من التحفيز في العمل والتي تقوم عليه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ويرى الباحثان أنه قد يكون لأنظمة الأجور الدور الأكبر في جلب الكفاءات البشرية للمؤسسة وتشكيل



صورة إيجابية للنظام العام للتعويض للمؤسسة وهذا لا يتم إلا بانفتاح المؤسسة على المجتمع بما يسمى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وقد أكد هذا سكاك(2011) بحيث أن فعالية ونجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى التدقيق المستمر للموارد البشرية، وذلك لتطبيق المبادئ الجيدة للتسيير والتقييم من طرف إدارة المؤسسة، وهذا التدقيق لا يتميز به إلا المؤسسات التي انتهجت هذه الفلسفة في تسييرها الداخلي.

الفرضية الرابعة: يتبين من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية تعود إلى هدف وظيفه الموارد البشرية. بحيث أن هدف وظيفه الموارد البشرية المتمثل في الحفاظ على دافعية المستخدمين وتنميتها مثل بأكبر متوسط حسابي بلغ (191,4)، أما بالنسبة لهدف المشاركة في صورة وهوية المؤسسة، فقد كان بمتوسط حسابي يقدر ب(181,5)، أما المتوسط الحسابي الأضعف (166) فهو لهدف إرضاء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية. ويؤكد الغالي والعامري(2008) على مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة بحيث يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع طبيعة أعمالهم وقيام المؤسسة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم.

كما تؤكد هذه النتائج على أن انعكاسات المسؤولية الاجتماعية شملت بشكل كبير المهمة الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية وبالتالي هدف إدارة الموارد البشرية، فالتركيز على الموارد والكفاءات البشرية من أهم مرتكزات مقارنة المسؤولية الاجتماعية، وتوفير البيئة المناسبة المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية له الأثر الكبير في مساندة أي تغيير، بحيث أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. وهذه النتائج تصب في إطار هدف الدراسة التي تؤكد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها انعكاسات كبيرة على توجه المنظمة لدفعها إلى طريق المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أهدافها الاقتصادية الأخرى.

استنتاجات واقتراحات: من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان هي كالتالي:

- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها انعكاسات كبيرة على توجه المنظمة لدفعها إلى طريق المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أهدافها الاقتصادية الأخرى.

- أن المؤسسات الصناعية بوهران تتميز بالمسؤولية الاجتماعية  
 - أن المؤسسات الصناعية بوهران تركز على أهم أهدافها المتمثل في الحفاظ على  
 دافعية المستخدمين وتنميتها. باعتبار الدافعية أهم مرتكزات السلوك التنظيمي في  
 المنظمات لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة في الوقت نفسه.  
 يقترح الباحثان تبني معايير "الأيزو" (26000) في تسهيل هذا النوع من المسؤولية اتجاه  
 العاملين داخليا في المنظمات والمجتمع من جهة أخرى، والمتمثلة في تسيير المؤسسة وفق  
 معايير حقوق الإنسان، مراعاة المجتمع المحلي، علاقات وظروف العمل، والبيئة وإظهار  
 للفئات المستفيدة أن سياسات وعمليات وممارسات المؤسسة تتوافق والحقوق  
 الأساسية للعمل.

### الخاتمة:

وختاماً، إن هذه الدراسة تستطلع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات  
 الاقتصادية محل الدراسة، وذلك في ضوء استجابات مسيري إدارة الموارد البشرية فيها،  
 وتبقى في النهاية إشكالية تسيير الموارد البشرية متعددة الأوجه في مؤسساتنا  
 وبالخصوص في إضافة فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية بالإضافة  
 إلى مهامها الرئيسية المتعارف عليها، مما يلخص أنّ هذا الموضوع واسع ويمكن دراسته  
 من عدة جوانب.

### المراجع:

1. جردات، ناصر ابو الحمام، عزام(2013)، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. عمان: إثناء للنشر والتوزيع.
2. حاروش، نور الدين.(2011)، إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة.
3. حمود، خضير كاظم والحريشة، ياسين كاسب.(2007)، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. سكاك، مراد.(2011). تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 11(11)، 195-220
5. الطراونة، تحسين أحمد.(2010). الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 28(51)، 253-284
6. عبد الباسط عباس، أنس.(2011)، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين.(2010). تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
8. عقيلي، عمر وصفي.(2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي(ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. العلي، عبد الستار.(2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة(ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. الغالي، طاهر والعامري صالح(2007). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
11. غربي، علي ووقرة، إسمايل وسلطانية بلقاسم.(2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
12. مزنة، عبد اللطيف الرفاعي.(2015). تقييم مستويات الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية للشركات الصناعية السورية. مجلة جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، 1(16)، 123-123

13. مسلم، محمد.(2007). مدخل إلى علم النفس العمل. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

14. نوري، منير.(2010) تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

15. Guillot-soulez, C. (2012). La gestion des ressources humaines (5<sup>e</sup> éd). Paris: Gualino, lextenso éditions.

16. Khiat, A.(2009).Analyse économique et G.R.H. Algérie: Dar El Adib

Sites Web:<http://www.iso.org>