

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات
دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR و شركة AXA

تحت إشراف :
د/ كشرود بشير

إعداد المترشحة :
نعيداني نعيمة

أعضاء لجنة المناقشة

- أ د/ أورزيق إلياس (جامعة الجزائر 3)..... رئيسا
- د/ كشرود بشير (جامعة الجزائر 3)..... مقرر
- أ د/ بناي مصطفى (جامعة الجزائر 3)..... عضوا
- أ د/ طايطي كمال (جامعة البليدة 2)..... عضوا
- أ د/ مراد محفوظ (جامعة البليدة 2)..... عضوا
- د/ قدور علي (المركز الجامعي تيبازة)..... عضوا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من أدين لها بالكثير...الدكتورة بولصنام كاميليا
جزاك الله عني خير الجزاء.
إلى أمي الحبيبة...و أبي الفاضل...و إخوتي الأعزاء.
إلى شريك حياتي زوجي الكريم... و ابنتي الغالية رزان عائشة.

الشكر

الحمد لله لكرمه... والحمد لله لعز جلاله... و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

الحمد لله الذي أعانني بفضلہ على إتمام هذا العمل.

أدين بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف : الدكتور كشرود بشير الذي لم ييخل علي بإرشاداته و نصائحه القيمة التي كان لها الفضل في إنجاز هذا العمل و إلى الدكتورة أميرة على تعاونها الكبير معي.

كما لا يمكنني أن أنسى توجيهه جزيل الشكر إلى كل موظفي الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **CAAR** و كذا موظفي شركة أكسا **Axa**.

و لكل من ساهم سواءا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل أقول شكرا.

تعتبر مراقبة التسيير الاجتماعي ركيزة أساسية لتطبيق نظام الحوكمة وهذا بسبب الدور الكبير الذي تلعبه في ضبط القواعد التسييرية لإدارة الموارد البشرية وإدماجها في آليات تأسيس حوكمة المؤسسات.

لذا تهدف الدراسة الحالية للوقوف على ممارسات مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل تطبيق نظام الحوكمة حيث ساعد هذا الأخير في إعطاء تصور جديد لمراقبة التسيير الاجتماعي مما جعله قادر على إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة وهو ما يوفر قدر عال من الشفافية والنزاهة وبالتالي قيادة سوسيوإقتصادية أكثر إحترافية مما يساهم في رفع أداء المؤسسة وضمان حقوق أصحاب المصالح.

ولأن نظام الحوكمة من أهم الآليات التي تعول عليها شركات التأمين في إستراتيجية التطور قمنا بدراسة ميدانية تعتمد على تقنية المقابلة للكشف عن مدى اعتمادها على مراقبة التسيير الاجتماعي لضمان إدماج إدارة الموارد البشرية في نظام الحوكمة أو ما يعرف بحوكمة المورد البشرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، حوكمة الموارد البشرية، مراقبة التسيير الاجتماعي، شركات التأمين.

Summary

The control of social management is considered an essential pillar of the implementation of the system of governance because of the important role it plays in the control of the rules of management of human resources and their integration into the mechanisms of management. establishment of corporate governance.

As such, this study aims to identify the practices of social management control in the light of the application of the governance system. It deals with the contribution of the latter to the new perception of social management control allows to give a clear and precise image of the social status of the institution, thus ensuring a high degree of transparency and integrity and therefore more social leadership. -economical and professional, which contributes to increasing the performance of the institution and guaranteeing the rights of stakeholders.

The governance system is one of the most important mechanisms on which insurance companies rely in their development strategy. We conducted a field study supported by an interview guide to reveal the level of dependence of social management on the integration of human resources in the management of the governance system, or so-called resource governance human into the governance system, or what is known as human resource governance.

Key words: Corporate Governance, Human Resources Governance, Social Management Control, Insurance Companies.

فهرس المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الموارد البشرية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة
3	المطلب الأول: ماهية الحوكمة
7	المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الحوكمة
10	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة
21	المبحث الثاني: مدخل إلى حوكمة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: منطلقات نظرية حول حوكمة الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: مقاربات حوكمة الموارد البشرية
40	المطلب الثالث: الإهتمام الدولي بحوكمة الموارد البشرية
53	المبحث الثالث: ركائز تطبيق حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسة
54	المطلب الأول: مجالات حوكمة الموارد لبشرية
57	المطلب الثاني: الجهات المسؤولة عن حوكمة الموارد البشرية
70	المطلب الثالث: أدوات حوكمة الموارد البشرية
73	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي و حوكمة الموارد البشرية
75	تمهيد الفصل
76	المبحث الأول: مفهوم و أدوات مراقبة التسيير الإجتماعي
76	المطلب الأول: تطور مفهوم مراقبة التسيير الإجتماعي
82	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الإجتماعي

99	المبحث الثاني: علاقة مراقبة التسيير الإجماعي و حوكمة الموارد البشرية
99	المطلب الأول: خصائص مراقبة التسيير الإجماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية
105	المطلب الثاني: مجالات مراقبة التسيير الإجماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية
121	المبحث الثالث: خطوات مراقبة التسيير الإجماعي
121	المطلب الأول: تعيين الأهداف و تحديد المعلومات و المؤشرات المرتبطة بها
133	المطلب الثاني: إدماج المؤشرات الزمنية و تحديد الأهداف الخاصة بكل مؤشر
137	المطلب الثالث: تعليم مصادر المعلومات و تصميم لوحة القيادة الاجتماعية استخدامها و مشاركتها
144	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مراقبة التسيير الإجماعي دعم لمبادئ الحوكمة بشركات التأمين
146	تمهيد الفصل
147	المبحث الأول: خصوصية شركات التأمين و دواعي حوكمتها
147	المطلب الأول: التحليل الكلي للحاجة إلى حوكمة شركات التأمين
150	المطلب الثاني: التحليل الجزئي للحاجة إلى حوكمة شركات التأمين
155	المبحث الثاني: نظرة عامة حول شركات التأمين بالجزائر و التعريف بميدان الدراسة
155	المطلب الأول: نظرة عن قطاع التأمين بالجزائر
161	المطلب الثاني: أنواع شركات التأمين في الجزائر
169	المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة
179	المبحث الثالث: مراقبة التسيير الإجماعي و فعاليتها في حوكمة الموارد البشرية على مستوى شركات التأمين
179	المطلب الأول: تطبيق الحوكمة بشركتي التأمين محل الدراسة
191	المطلب الثاني: تجليات تطبيق حوكمة الموارد البشرية بشركتي التأمين محل الدراسة
204	المطلب الثالث: مراقبة التسيير الإجماعي كأداة لتفعيل حوكمة الموارد البشرية
213	المطلب الرابع: حوصلة حول وضعية مراقبة التسيير الإجماعي بشركات التأمين
219	خلاصة الفصل
221	الخاتمة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	ركائز حوكمة الموارد البشرية	الشكل رقم 01
85	إعداد الميزانية الإجتماعية	الشكل رقم 02
94	دائرة المعلومة الإجتماعية	الشكل رقم 03
96	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	الشكل رقم 04
168	شركات التأمين بالجزائر.	الشكل رقم 05
173	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين لاكار	الشكل رقم 06
178	الهيكل التنظيمي لشركة أكسا للتأمينات	الشكل رقم 07
190	نظام الحوكمة وإدارة المخاطر لشركة أكسا	الشكل رقم 08

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	نماذج مجلس الإدارة	الجدول رقم 01
65	توزيع وظائف إدارة الموارد البشرية على المستويات الإدارية	الجدول رقم 02
89	المعلومات الإجتماعية بلوحة القيادة الإجتماعية	الجدول رقم 03
114	تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم 04
139	لوحة القيادة الإجتماعية باستخدام مؤشرات عامة	الجدول رقم 05
141	لوحة القيادة الإجتماعية باستخدام مؤشرات الزمن	الجدول رقم 06
158	مساهمة قطاع التأمين في الناتج الداخلي الخام بالجزائر خلال الفترة 2020-2011	الجدول رقم 07
159	حجم التوظيفات المالية لقطاع التأمين في السوق النقدي خلال الفترة 2020-2011	الجدول رقم 08
175	ترتيب شركة أكسا حسب القيمة السوقية	الجدول رقم 09
214	وضعية مراقبة التسيير الإجتماعي لشركات التأمين	الجدول رقم 10

مقدمة

أثرت التغيرات التي أفرزتها العولمة و المعطيات الحديثة الناتجة عن تدويل الإقتصاد، و التحولات في أشكال الملكية للمؤسسات على البيئة العالمية بشكل عام و على البيئة التنافسية بشكل خاص، حيث أصبحت أكثر تعقيدا و ديناميكية، الأمر الذي عرض المؤسسات إلى الوقوع في العديد من الأزمات خصوصا في ظل إفتقار إدارتها إلى الممارسات السليمة في الرقابة و عدم الإهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح و الشفافية و هو ما أدى إلى وقوع فساد إداري ، محاسبي، و مالي.

أصبحت المؤسسات إذن اليوم تعيش العديد من التحديات التي فرضت عليها ضرورة تحديث أنظمتها و تبني أنماط تسييرية جديدة من أجل مواكبة التطورات التي تعرفها النظريات الإقتصادية و الإدارية العالمية.

حيث سمح التوجه الفكري الحديث للمؤسسة ببلورة نظام إداري يسعى إلى ضبط القواعد التسييرية داخل المؤسسة و حماية أصحاب المصالح و الرفع من مستوى أداء المؤسسة، و هو ما يعرف بالحوكمة.

و لقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول مفهوم الحوكمة بالتحليل و الدراسة، و على رأس هذه المؤسسات نجد كل من صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، بالإضافة إلى منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية.

و تعتبر مراقبة التسيير من أهم الأدوات التي تضمن تحقيق التناسق و التكامل بين أنظمة المؤسسة و متغيرات مناخ الأعمال، و هي تسمح بقيادة جيدة لأداء المؤسسة، حيث يندرج مسار مراقبة التسيير في جميع مراحل العملية التسييرية، بدءا من التخطيط إلى غاية الرقابة، مما يسمح برفع أداء المؤسسة، و تحقيق العدالة الإجتماعية و ذلك من خلال حلقات التغذية العكسية التي تظهر مقدار إنحراف الأداء عن الأهداف المسطرة، و تمكن من القيام بالتحليلات اللازمة و من ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

و لأن نجاح المؤسسة في أهدافها مرهون بمدى كفاءة الموارد البشرية، فإن نطاق مراقبة التسيير لم يعد يقتصر فقط على الجانب الإقتصادي، بل تعداه ليشمل الجانب الإجتماعي، أي جانب تسيير الموارد البشرية و هو ما يعرف بمراقبة التسيير الإجتماعي.

لذا، فإن مراقبة التسيير الإجتماعي أحد أهم ركائز تطبيق الحوكمة، حيث أنها تسمح بفحص و تقييم النشاطات و توفير المعلومات الضرورية للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في صياغة الإستراتيجيات و تنفيذها

و إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بها، كما أنها تسمح أيضا بتجنب الصعوبات المالية التي يمكن للمؤسسة أن تقع فيها.

و على هذا الأساس فإن مراقبة التسيير الإجتماعي تعتبر من الآليات المحورية التي تركز عليها حوكمة المؤسسات، كونها تسمح بتعزيز أنشطة الإشراف و الرقابة، و التي تعتبر لب الحوكمة.

و لقد أخذت ممارسات مراقبة التسيير الإجتماعي طابعا يتناسب مع مضامين و مبادئ الحوكمة مما جعلها أكثر كفاءة في قيادتها السوسيوإقتصادية. لذا، فإن دراستنا الحالية تبحث في مضامين مراقبة التسيير الإجتماعي و آلياتها بما يتواءم و متطلبات حوكمة المؤسسات. و على أساس ذلك قمنا بصياغة إشكالية هذا البحث العلمي:

1* الإشكالية:

تتمثل إشكالية دراستنا الحالية فيما يلي: ما مدى مساهمة مراقبة التسيير الإجتماعي في الرفع من فعالية حوكمة المؤسسات بالجزائر؟

و بناءا على هذه الإشكالية، يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي ركائز تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة؟
- كيف تساهم مراقبة التسيير الإجتماعي في تأسيس نظام الحوكمة؟
- كيف يمكن لمؤسسات التأمين الرفع من مستوى حوكمة مواردها البشرية؟

2* الفرضيات:

و لغرض الإجابة على إشكالية البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:
يعتمد نجاح نظام الحوكمة في المؤسسة على الموارد البشرية بصفة أساسية.
- الفرضية الثانية:
تساهم أدوات مراقبة التسيير الإجتماعي في تحسين فعالية الموارد البشرية .
- الفرضية الثالثة:
تركز مؤسسات التأمين في حوكمة مواردها البشرية على أدوات مراقبة التسيير الإجتماعي.

3* أسباب إختيار الموضوع :

ترجع أسباب إختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- الأهمية البالغة لموضوع حوكمة الموارد البشرية، حيث أنه يعتبر من المواضيع الحديثة التي ترتبط بالتغيرات الراهنة التي يشهدها العالم.
- إطلاعنا المسبق على بعض الدراسات في مجال مراقبة التسيير الإجتماعي زرع لدينا الرغبة في البحث في تطبيقاته بشركات التأمين.
- قلة الدراسات النظرية و التطبيقية التي بحثت في مجال مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل الحوكمة حيث أن أغلبها تناولت التدقيق الإجتماعي بالدراسة.

4* أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- الأهمية الكبيرة التي تكتسيها الحوكمة في إدارة المؤسسات؛
- أهمية وضع إطار نظري لحوكمة الموارد البشرية؛
- حاجة شركات التأمين إلى أداة لتنفيذ حوكمة الموارد البشرية؛
- الدور الكبير الذي تلعبه مراقبة التسيير الإجتماعي في تحقيق فعالية حوكمة الموارد البشرية.

5* أهداف الدراسة:

نتطلع من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من الحوكمة و حوكمة الموارد البشرية.
- الوقوف عند دواعي حوكمة شركات التأمين.
- تحديد ممارسات حوكمة الموارد البشرية بشركات التأمين.
- تحديد خصائص مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل الحوكمة بشركات التأمين .

6* تحديد إطار الموضوع :

لمعالجة هذا الموضوع، قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث على المؤسسات التأمينية و هذا من خلال دراسة تطبيقية بشركتي التأمين: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **LA CAAR** و شركة أكسا **AXA**. وقد كان إختيارنا لمؤسسات التأمين محلا للدراسة مبنيا على خصوصية هذه المؤسسات، حيث تتميز

بتعدد الأطراف ذات المصلحة (المساهمين العملاء، الموظفين، الدولة، الوكلاء.....)، الأمر الذي يتطلب ضرورة ضبط العلاقات بينهم و هو ما يعرف بالحوكمة. كما و أن تسيير الموارد البشرية بشركات التأمين هو الآخر يأخذ طابعا خاصا بسبب الطبيعة الخاصة لشركات التأمين و لمنتجها التأميني. و من هذا المنطلق تظهر أهمية مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة لتفعيل حوكمة الموارد البشرية مما يدعم نظام الحوكمة بالشركة.

7* الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، غير أنه لا توجد حسب إطلاعنا دراسات إختصت بالبحث في ممارسات مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث نجد الدراسات التالية التي تقترب من موضوع بحثنا:

- الدراسة الأولى تحت عنوان: التدقيق الإجتماعي كأداة لحوكمة الموارد البشرية، للكاتبين زيان يوسف، قارة تركي آسيا، مجلة المنهل الإقتصاد، المجلد 4، رقم 1، 30/06/2021 و التي هدفت إلى إبراز دور التدقيق الإجتماعي في حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية من خلال تقييم و تحليل قدرة المؤسسة على التحكم في مواردها البشرية باستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة و الضعف بهدف بلوغ حوكمة الموارد البشرية بفعالية؛ حيث تم الوصول إلى نتيجة مفادها أن تطبيق التدقيق الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية يساهم في الإستغلال الأمثل لرأس المال البشري لاسيما عند إدراك الموظفين لمبادئ التدقيق الإجتماعي و تطبيقهم لمبادئ حوكمة الموارد البشرية.

- الدراسة الثانية تحت عنوان: حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الإدماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر) ، للكاتبين بن سعدة عبد القادر، بخوش مديحة، دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد1، 01-01-2020، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الإدماج الوظيفي و التي خلصت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الإدماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة إضافة إلى التأكيد في الأخير على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة من جهة و أهداف الموظف من جهة أخرى.

- الدراسة الثالثة: تحت عنوان: أهمية التدقيق الإجتماعي لتفعيل حوكمة الشركات حسب معايير المؤسسات الدولية، للكاتب رزين عكاشة ، بورقعة فاطمة، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد 4، العدد1، 15-04-2020 ، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الإجتماعي باعتباره ذو أهمية إستراتيجية حيث يسمح للمؤسسة بالكشف عن الحقائق باستعمال منهجية عمل صارة و تشخيص للمحيط الداخلي و الخارجي، و قد

خلصت الدراسة إلى اعتبار التدقيق الإجتماعي ليس مجرد وسيلة لفحص مدى تطابق الإجراءات و القواعد المطبقة و إنما أصبح وسيلة للقيادة و تطبيق مبادئ الحوكمة.

8* منهج الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا هذه في الجانب النظري على المنهج الوصفي حيث أنه الأنسب لعرض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، كما إعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع المعلومات و هو مايتناسب مع إشكالية بحثنا المتمثلة في: ما مدى مساهمة مراقبة التسيير الإجتماعي في الرفع من فعالية حوكمة المؤسسات؟ دراسة حالة: مؤسسات التأمين الجزائرية حيث إستهدفنا من خلال الدراسة التطبيقية معرفة مساهمة مراقبة التسيير الإجتماعي في تحقيق فعالية حوكمة الموارد البشرية و هذا ما تطلب إجراء مقابلة مع المسؤولين على إدارة شركتي التأمين محل الدراسة.

09* الإطار المكاني و الزماني للدراسة الحالية:

تم إجراء المقابلة بكل من الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و شركة أكسا للتأمين حيث إستغرقت حوالي أربعة أشهر من تاريخ: سبتمبر إلى غاية ديسمبر 2021، وهي المدة التي تطلبها تنظيم مواعيد مع المسؤولين بشركتي التأمين محل الدراسة.

10* الحدود الموضوعية للدراسة:

تم تقسيم المقابلة إلى ثلاثة أجزاء، وكل جزء يحتوي على مجموعة محاور:

الجزء الأول: تطبيق الحوكمة بشركتي التأمين محل الدراسة

تم صياغة الأسئلة الخاصة بهذا الجزء للتمكن من تسليط الضوء على الممارسات المتعلقة بالحوكمة و الذي تضمن المحاور التالية:

المحور الأول: تبني نظام الحوكمة بشركة التأمين؛

المحور الثاني: ضبط العلاقات مع أصحاب المصالح؛

المحور الثالث: الإفصاح و الشفافية؛

الجزء الثاني: تجليات تطبيق حوكمة الموارد البشرية بشركتي التأمين محل الدراسة

تم تصميم أسئلة الجزء الثاني للكشف عن مدى إدماج إدارة الموارد البشرية في نظام الحوكمة، و لقد تضمنت المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار العام لحوكمة الموارد البشرية؛

المحور الثاني: مجالات حوكمة الموارد البشرية.

الجزء الثالث: تبني مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة لتحقيق فعالية حوكمة الموارد البشرية

تنصب أسئلة الجزء الثالث حول إستكشاف وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي و مدى مساهمتها في تحقيق فعالية حوكمة الموارد البشرية حيث قمنا بتقسيمها إلى أربع محاور:

المحور الأول: مفهوم و سيرورة وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي؛

المحور الثاني: الإلتزام بالإفصاح، الشفافية، المساءلة و الشمولية.

11* تقسيمات البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعة، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الموارد البشرية

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بالتأصيل العلمي و العملي لحوكمة الموارد البشرية، حيث قمنا بتقديم مدخل للحوكمة ثم تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية لحوكمة الموارد البشرية و المبادئ التي تقوم عليها، كذا أهميتها و أهدافها، ثم تناولنا الإطار التشريعي لها، و في الأخير تطرقنا لمختلف الركائز التي تقوم عليها.

- الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تفعيل حوكمة الموارد البشرية

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالإطار العام لمراقبة التسيير الإجتماعي و هذا من خلال تقديم مختلف المفاهيم العامة حول مراقبة التسيير الإجتماعي و أدواته، ثم قمنا بإبراز العلاقة بين مراقبة التسيير الإجتماعي و حوكمة الموارد البشرية من خلال إبراز خصائصه و مجالاته في ظل الحوكمة ثم قمنا بتحليل مختلف العمليات المرتبطة بالتسيير الإجتماعي على ضوء مبادئ الحوكمة.

- الفصل الثالث: مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة لدعم حوكمة الموارد البشرية بشركات التأمين

قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لتجليات مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة لحوكمة الموارد البشرية بشركات التأمين، فحاولنا في البداية إبراز خصوصية شركات التأمين و دواعي حوكمتها، ثم تسليط الضوء على شركات التأمين التي تنشط بالجزائر و التعريف بشركتي التأمين محل الدراسة و هما: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR و شركة AXA ، و بعدها وقفنا عند أهم ممارسات مراقبة التسيير الإجتماعي في إطار حوكمة الموارد البشرية.

الفصل الأول :

الإطار النظري لحوكمة الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

يتطلب التطبيق الفعلي للحوكمة عدم الإهتمام فقط بالجوانب المالية للمؤسسة وإنما اعتماد هذه الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية كونها تعد المحرك الأساسي لأي تغيير والمقود الموجه نحو تبني أي فلسفة إدارية جديدة. فلم تعد إدارة الموارد البشرية وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة فقط، بل أصبحت تؤدي دور الشريك الإستراتيجي بها حيث أنها تضمن تحقيق حوكمة جيدة لكل أصحاب المصلحة، وأصبح تحقيق النجاح التنظيمي منوطا بإيجاد تكامل بين إدارة الموارد البشرية وحوكمة المؤسسة.

وقد تم تبني مدخل فكري جديد يبين أهمية المورد البشري في المؤسسة لجميع أصحاب المصلحة ويساعد على توفير إطار عمل لضمان تحسين أداء الموارد البشرية بحيث لا تنزلق إلى الفوضى في ظل غياب القواعد والأنظمة الخاصة بالأفراد ويحقق المواءمة بين رؤية المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات الموارد البشرية ويسهم في تحقيق الإمتثال للإلتزامات القانونية والأخلاقية الخاصة بالموارد البشرية وبما يحقق الثقة لجميع أصحاب المصلحة.

ويتناول هذا الفصل تحديد فلسفة حوكمة الموارد البشرية على ضوء ماقدمته الدراسات السابقة التي أسهمت في وصف المفهوم والنظريات القائم عليها وفق منهج تحليلي، كما سيتم تسليط الضوء على الإسهامات الدولية في مجال حوكمة الموارد البشرية وكذا مختلف آليات تطبيقها؛ ولتحقيق ذلك سيجري عرض متضمنات هذا الفصل من خلال المحاور التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة.

المبحث الثاني: مدخل إلى حوكمة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: ركائز تطبيق حوكمة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة

إقترحت مختلف الهيئات الأكاديمية والمهنية التي تعنى بالبحث عن الإرتقاء بجودة تسيير المؤسسات الحوكمة كنظام فعال للرقابة من خلال الآليات التي تعتمد عليها في تنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح ضمنا لحقوقهم؛ وسنقوم من خلال هذا المبحث بضبط المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة وذلك من أجل التمكن من التركيب بين محددات كل منها وإدارة الموارد البشرية للوصول إلى تحديد العلاقة بينهما معتمدين في ذلك على مسح مكثبي لمختلف المراجع المتعلقة بالمفهومين من أجل الوصول إلى تحقيق إدراك نظري ليتسنى لنا بعده دراسة التفاعل بين متغيري الدراسة.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات حديثة التداول التي نشأت في إطار ديناميكية البحث عن الرفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسات؛ ومن أجل الوصول إلى ضبط ماهية الحوكمة سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أهم أسباب ظهور هذا المفهوم، ثم تقديم تعريف لها وأخيرا تحديد الأطراف المعنية بها.

أولا: نشأة و تطور مفهوم الحوكمة

لقد جاءت حوكمة المؤسسات كإستجابة لحاجة المساهمين للرقابة على المسيرين وكذا الرقابة التبادلية بين أصحاب المصالح بالإضافة إلى الأزمات المالية وإفلاس كبريات الشركات؛ و هذا ما سنوضحه فيما يلي:

1-إنفصال الملكية عن التسيير حسب نظرية الوكالة:

شهدت المؤسسات توسعا ملحوظا في حجمها وتوسعا كبيرا في نشاطها، حيث أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن مصادر تمويل جديدة أقل تكلفة من القروض البنكية و اتجهت إلى أسواق المال مما زاد من عدد المساهمين و تحولت أغلب المؤسسات الفردية إلى شركات مساهمة، و بالتالي كانت هناك ضرورة ملحة لفصل الملكية عن التسيير و هو ما يعرف بنظرية الوكالة¹ الأمر الذي إستدعى إيجاد آليات رقابة على تسيير هذه الشركات حفاظا على مصلحة المساهمين على إعتبار وجود إختلاف بين دالة كل من المسير و المساهم. حيث أنه بناء على نظرية الوكالة يمكن إبراز النقاط التالية²:

¹(Audousset Coulier Sophie, **la publication des honoraire d' audit par les sociétés cotées françaises : deux études de déterminants**, thèse doctorale en science de gestion, école des hautes études commerciales, paris, France , 2008, p 21.

²(Papillon Jean-Claude , **économie de l entreprise : l'entrepreneur à la gouvernance**, 2 eme édition , EMSédition, paris,France, 2000, p 250.

- يرتبط المساهمون بالمسييرين بواسطة عقود تسمى عقد الوكالة و الذي يمكن تعريفه على أنه عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهمون) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال بإسمه من خلال تفويض الموكل الرئيسي جزء من سلطة إتخاذ القرار للوكيل، بحيث تفرض هذه العقود على مسيري الشركات العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم مقابل أجور يتقاضونها؛

- يلجأ المسيرون إلى أسلوب التجذر من خلال بناء علاقات مع الموردين و جميع أصحاب المصالح من أجل إستغلال نفوذهم و ذلك لتحقيق أهدافهم الشخصية و التي تتمثل في العادة في إنشاء شركات خاصة بهم؛

- يمتلك المسيرون معلومات أكثر من المساهمين عن الشركة و بالتالي يمكنهم التلاعب في القرارات بما يخدم مصالحهم.

لقد جاءت حوكمة الشركات كإستجابة لحاجة المساهمين للرقابة على المسييرين و هذا للحفاظ على أموالهم و إستمرار نشاط شركتهم من خلال ضمان تحقيق الأرباح بإستمرار و تجنب الإفلاس.

2- الرقابة التبادلية بين أصحاب المصلحة:

كشفت مختلف الدراسات الحديثة أن نجاح الشركات مرتبط إرتباطا وثيقا بقدرتها على التعامل مع أصحاب المصلحة و الأخذ بعين الإعتبار مصالحهم؛ لذا يكتسي تطبيق قواعد حوكمة الموارد البشرية أهمية كبيرة في بسط الرقابة بين مختلف أصحاب المصلحة، حيث أنه يتيح توفر متطلبات الإفصاح و الشفافية في مختلف التقارير المالية مما يعزز القيمة التشاركية بين أصحاب المصلحة، كما أنه صار يشكل عنصرا مهما في تقييم المؤسسة وعامل إطمئنان للمستثمرين إذ أصبح يعتمد عليه في التصنيف الإئتماني للمؤسسات.¹

3- الأزمات المالية و خطر الإفلاس:

عرف العالم العديد من حالات إفلاس الشركات كان أبرزها الأزمة المالية التي عرفها مجمع شركة التأمين الأمريكية الدولي AIG التي قامت الدولة بالتدخل من أجل إنقاذها ؛ و يمكن القول أن أغلب حالات الإفلاس و التصفية التي آلت إليها الشركات بالعالم كان بسبب نقص كفاءة المدراء و الإجراءات الإدارية المعمول بها، حيث أسست العديد من الدول مجموعة من المنظمات و اللجان من أجل إيجاد الحلول الضرورية للأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات و التي تم بلورتها على شكل توصيات تتعلق بضرورة حوكمة الشركات.²

(خديجة بلحمو، عبد اللطيف كرزاي، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، العدد 5، رقم 3، مجلة البشائر الإقتصادية، ص 110.¹)
(² ساعدين فرحات، بعض مبادئ و آليات الحوكمة في شركات التأمين و إعادة التأمين، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي و التأمين التقليدي بين الأسس النظرية و التجربة التطبيقية، جامعة سطيف، الجزائر، ص 4.

ثانياً: تعريف الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة الترجمة التي إستقر عليها مجمع اللغة العربية في مصر للمصطلح الإنجليزي **Corporate governance** و الذي يقابله باللغة الفرنسية **Gouvernance d'entreprise** و هو من المصطلحات الحديثة التي إختلف الباحثون حول تقديم تعريف لها، و هنا سنقدم أهم التعاريف التي قدمها أبرز الباحثين في هذا المجال:

- **التعريف الأول:** عرف الباحثان الأمريكيان **Means et berle** الحوكمة على أنها الآلية التي تسمح بالرقابة على المدراء حفاظاً على حقوق المساهمين¹.

- **التعريف الثاني:** عرفت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية **Organization of economic cooperation and development (OECD)** حوكمة المؤسسات أنها مختلف العلاقات التعاقدية بين إدارة الشركة، مجلس الإدارة، المساهمون و باقي أصحاب المصالح و التي تسمح بمتابعة أداء المؤسسة².

- **التعريف الثالث:** عرف معهد التدقيق الداخلي **The institute of internal auditors** حوكمة المؤسسات أنها الإجراءات التي يقوم بها ممثلي أصحاب المصالح من أجل الإشراف على إدارة المخاطر و ضبط الآليات المعتمدة لتحقيق الأهداف³.

- **التعريف الرابع:** يعرف **Williamson** الحوكمة على أنها الهيكل التي تتم من خلاله التبادلات بين الشركاء و المسيرين⁴.

- **التعريف الخامس:** يعرف **Charreaux** الحوكمة على أنها الآلية التي تسمح بضمان حقوق أصحاب المصلحة التعاقدية و التقليل من المخاطر، و هي الطريقة التي تدرس كيف يدار المدراء و ليس كيف يدير المدراء الشركة⁵.

- كما يمكن تحديد مفهوم الحوكمة من خلال معالجته من عدة مداخل سنستعرضها كالآتي:

(1) Gerad Charreaux , **vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, Paris, France, mai 1996, p 3.

(2) The institute of internal auditors, **the lessons that lie beneath, tone at the top**, USA, Ferbruary 2002, p2.

(3) Organization of economic cooperation and development (OECD), **principles of corporate governance**, 2004, p5.

(4) Gerad Charreaux , **op.cit**, paris, 2005, p 03.

(5) Gerad Charreaux, **variation sur le thème: à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise**, revue finance contrôle stratégie, vol 5, n 3, 2002, France, p [25-31].

- مدخل متابعة و توجيه الأداء:

يمكن وفقا لهذا المدخل الأخذ بالتعريف الذي جاء به المفكر الإنجليزي Cadbury والذي عرف الحوكمة على أنها نظام يتم من خلاله توجيه الشركات و الرقابة عليها، بمعنى أنها تمثل الآلية التي تسمح بمتابعة التسيير الحسن لها و الممارسات الإدارية السليمة للقائمين على إدارتها، و ذلك في ضوء تحديد المهام و المسؤوليات.¹

- مدخل ضبط العلاقات و تحليلها:

نأخذ وفقا لهذا المدخل بتعريف منظمة التعاون الإقتصادي للتنمية OCDE والذي إعتبر الحوكمة على أنها العلاقات التي تربط مختلف علاقات أصحاب المصالح (إدارة الشركة، مجلس الإدارة، حملة الأسهم، و غيره من من أصحاب المصلحة) بمعنى أنها تمثل مختلف الإجراءات التي تضبط العلاقات التعاقدية في الشركة و ذلك من خلال وضع القواعد المحددة لمشاركة أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالشركة.²

- مدخل حماية المصالح في ظل المخاطر:

يمكن تعريف الحوكمة وفقا لهذا المدخل أنها تمثل مختلف العمليات التي تسمح بإستيعاب الشركة لحقوق أصحاب المصالح و مواجهة الأخطار التي يمكن أن تهددها و ذلك من خلال إيجاد القواعد و النظم و الإجراءات التي تسمح بالتأكد من كفاءة العمليات و الإلتزام بالقوانين و تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة و الوقوف عند مستوى مقبول من المخاطر (الفساد الإداري، المالي و المحاسبي، مخاطر الأعمال، مخاطر السوق مخاطر الإلتئمان، نقص كفاءة الإفصاح، ضعف نظم الرقابة الداخلية، نقص ثقة الإدارة في تقارير المراجعين الخارجيين.³

إن عدم الإلتفاق على تعريف واحد للحوكمة لا يعني وجود إختلاف جذري في مفهومها، حيث تلتقي كل مضامين هذا المصطلح فيما يلي⁴:

- الحكمة: بمعنى العقلانية و الرشادة في التوجيه.
- الحكم: أي وضع الضوابط التي تتحكم في السلوك.
- الإحتكام: بمعنى وجود مرجعيات إدارية أخلاقية يتم الرجوع إليها و الإعتماد عليها.
- التحاكم: و يقصد به العدالة و المساءلة.

¹(Cadbury commission, **report of comité on the Financial aspects of corporate governance**, 1992disponible sur : <http://www.kantaj.com/figh/companies/w127.pdf> , consulter le 05-02-2016.

(أشرف جمال الدين، **حوكمة الشركات: المفاهيم الأساسية و الإطار العام في مصر**، مركز المدربين المصري، القاهرة، 2006، ص ص 18، 19.²)

(مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة في بورصتي القاهرة و الإسكندرية.³)

(أشرف حنا ميخائيل، **أهمية دور معايير المراجعة و أطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات**، المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات⁴)

و أبعادها المحاسبية، الإدارية و الإقتصادية، الإسكندرية، مصر، 10/08 سبتمبر 2005، ص 169 .

ثالثاً: الأطراف المعنية بالحوكمة

توجد عدة أطراف معنية بالحوكمة و هي:

- 1- **المساهمون:** و هم الذين يملكون أسهما في الشركة، حيث يهدفون إلى تعظيم أرباحهم، و لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة.¹
- 2- **مجلس الإدارة:** يقوم بتمثيل المساهمين، مهمته وضع السياسة العامة للشركة، بالإضافة إلى تعيين المدراء التنفيذيين و مراقبة أدائهم، حيث يأخذ مجلس الإدارة المسؤولية الكبرى عن الإشراف على الإدارة التنفيذية و كل مايتعلق بالقرارات الخاصة بأنشطة الشركة.²
- 3- **إدارة الشركة :** و هي تعنى بإدارة الأنشطة اليومية للشركة، تتولى إعداد التقارير الخاصة بالأداء و رفعها إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة على الإفصاح و الشفافية أمام المساهمين.³
- 4- **أصحاب المصالح:** و هم كل الأطراف الذين تربطهم مصلحة بالشركة، حيث أن لهم مصالح مختلفة يمكن أن يحدث تعارض بينها.⁴

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الحوكمة

أصبحت حوكمة المؤسسات تتصدر إهتمامات مجتمع الأعمال الدولي، حيث يسمح تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات بالإرتقاء بمستوى الشفافية، المساءلة، الثقة و الإفصاح بها، و هي متطلبات أساسية و حتمية لسيط الرقابة على مختلف العمليات التسييرية مما يوفر مستوى عال في أدائها و علاقاتها بمختلف أصحاب المصالح. وفي هذا المطلب سنقوم بالإحاطة بكل من مبادئ الحوكمة و أهدافها.

(مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، 2008، ص 04.¹)

(محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 16.²)

(نفس المرجع السابق، ص 17.³)

(صفاء محمد سرور سعيد، دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها⁴)

المحاسبية، الإدارية و الإقتصادية، الإسكندرية، مصر، 10/08 سبتمبر 2005، ص 279.

أولاً: مبادئ الحوكمة

قامت دول مجموعة العشرين **G20** في إجتماعهم الأخير المنعقد بشهر **نوفمبر 2016** بمدينة أنطاليا التركية بتسليط الضوء على أهم المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات و التي تتمثل في¹:

1- ضمان وجود إطار عام و فعال لحوكمة الشركات:

- يجب أن يكون النسق العام لمختلف المؤسسات متجه نحو تأسيس إطار فعال للحوكمة و ذلك من خلال:
- وضع قوانين و تنظيمات شفافة و قابلة للتنفيذ و متسقة مع سيادة القانون لضبط ممارسات الحوكمة؛
- توزيع السلطات بوضوح لخدمة المصلحة العامة؛
- منح الصلاحيات الكافية للأجهزة الرقابية و دعمها ماليا للقيام بمسئولياتها بنزاهة و موضوعية.

2- ضمان الإلتزام السلوكي:

و ذلك عن طريق:

- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- التوازن في تحقيق مصالح أصحاب المصلحة؛
- الشفافية عند تقديم المعلومات؛
- القيام بالمسؤولية الإجتماعية و ترسيخ مفهومة المواطنة المؤسساتية.

3- تفعيل دور أصحاب المصالح في إدارة الشركة:

يقصد بأصحاب المصالح كل من:

- الأطراف الرقابية العامة: سوق المال، البورصة، البنك المركزي؛
- الأطراف الرقابية المباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققون الخارجيون، المدققون الداخليون؛
- الأطراف الرقابية غير المباشرة: الموردون، العملاء، الموردون، المقرضون؛
- و يتأتى ذلك من خلال عملية دمجهم و إشراكهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالشركة؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين: حيث يجب حماية حقوق كل المساهمين بما فيهم الأقليات و الأجانب؛

(¹) إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، حوكمة الشركات (الفرص و التحديات)، أخبار الإتحاد، الإصدار رقم 11، (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر

2015)، يناير 2016، ص [5-1]، WWW.UASA.AE.

- الإفصاح و الشفافية: أي ضرورة الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب عن كل المعلومات الخاصة بالمسائل الجوهرية التي تعطي صورة حقيقية للشركة؛
- الإستقلالية: بمعنى العمل بعيدا عن الضغوطات؛
- المساءلة: أي إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة، الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية؛
- العدالة: من خلال تجنب تعارض المصالح و إحترام حقوق الجميع؛
- المسؤولية: و يقصد بها المسؤولية أمام كل أصحاب المصلحة و بالتالي الخضوع للمساءلة؛
- وضع نظام إدارة المخاطر: بحيث يعمل على الإفصاح عن المخاطر و الإبلاغ عنها لأصحاب المصلحة؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة: إذ يقع على عاتق مجلس الإدارة المسؤولية الكبرى في إنجاح ممارسات الحوكمة بما كونه المسؤول عن التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة، و ضبط مسؤوليات الإدارة و تفعيل دور أصحاب المصالح؛
- تقديم الحوافز لأفضل ممارسات في مجال الحوكمة: الأمر الذي من شأنه التشجيع على تبني الحوكمة كنظام إداري بالشركات.

ثانيا : أهداف حوكمة الشركات

- لا تعتبر الحوكمة هدفا بذاتها وإنما وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إنجازها فيما يلي¹:
- وضع اللوائح والقوانين التي تنص على رفع مستوى الشفافية و كفاءة العمليات و تقسيم المسؤوليات المتعلقة بالإشراف و الرقابة؛
- حماية حقوق المساهمين من خلال تمكينهم من نقل ملكية الأسهم و إعطائهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة و أيضا مراجعة القوائم المالية و حضور الاجتماعات و العدالة في توزيع الأرباح؛
- المساواة بين المساهمين عن طريق منحهم الحق المتساوي في التصويت و المشاركة في إتخاذ القرارات؛
- حماية حقوق أصحاب المصالح و ذلك من خلال تفعيل الإجراءات الرقابية و القيام بتعويض أصحاب المصالح عن أي إنتهاك لحقوقهم؛
- تحقيق الشفافية و العدالة و حماية حقوق المساهمين و كافة أصحاب المصالح؛
- إيجاد أنظمة و ضوابط و هيكلية إدارية تسمح بمساءلة الإدارة التنفيذية أمام الجمعية العامة؛
- تنمية رأسمال الشركة من خلال تشجيع المستثمرين على المساهمة من خلال شراء الأسهم؛

(بتول محمد، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات ¹ الحديثة - دراسة و تحليل تجارب وطنية -، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 18/ 19 ماي 2011 ص 08.

- تحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين الأداء.
- محاربة الفساد الإداري¹.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة

يتطلب تطبيق الحوكمة الإعتماد على مجموعة من الآليات الداخلية و الخارجية التي تسمح بوضع إطار للحوكمة يقوم على إجراءات قابلة لوضعها حيز التنفيذ، حيث تتمثل هذه الآليات في²:

أولاً: الآليات الداخلية

تتمثل الآليات الداخلية في كافة الإجراءات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تطبيق أسس الحوكمة حيث يمكن تصنيفها كالتالي:

1-الجمعية العامة:

تعتبر الجمعية العامة أعلى سلطة في الشركة و هي تضم مجموع المساهمين، بحيث تعتبر همزة الوصل بين المساهمين و مجلس الإدارة من خلال تمكينهم من الإطلاع على صورة الشركة و معرفة توجهاتها المستقبلية. يتم إنعقاد الجمعية العامة في ثلاث حالات³:

أ- الإجتماع التأسيسي للجمعية العامة:

يتم إجتماع المساهمين بناء على دعوة المؤسسين خلال ثلاثة أشهر بعد إنتهاء الإكتتاب، و هنا يجب مراعاة مايلي:

- إعلان الدعوة للحضور إلى الإجتماع التأسيسي لمرتين متتاليتين (07 أيام فاصلة)؛
- تضمين دعوة حضور الإجتماع جدول الأعمال، مكان و زمان إنعقاد الإجتماع؛
- ضرورة حضور المساهمين الذين يملكون أكثر من نصف عدد الأسهم المكتتب بها؛
- يتم تعيين رئيس الجمعية العامة عن طريق الإنتخاب؛
- يتم إصدار قرارات الجمعية العامة بالأغلبية المطلقة لحملة الأسهم الحاضرة.

(صالح محمد حسن محمد الحملاوي، إتجاه دور المراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي¹ الخامس حول حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية، الإدارية و الإقتصادية، الإسكندرية، مصر، 10/08 سبتمبر 2005، ص ص 331،332.

(مؤسسة النقد العربي السعودي،لائحة حوكمة شركات التأمين، الإدارة العامة للرقابة على شركات التأمين، ص [1 - 43].²

(هيئة أسواق المال، المشاركة الفاعلة في الجمعيات العامة للشركات المدرجة: حق و واجب.³

و يتم القيام في الاجتماع التأسيسي بما يلي:

- الموافقة على إجراءات تأسيس الشركة؛
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- إختيار مدقق الشركة و تحديد أتعابه؛
- الإعلان النهائي عن تأسيس الشركة.

ب- الاجتماع العادي للجمعية العامة:

يتم إجتماع الجمعية العامة بصفة عادية بناءا على طلب مجلس الإدارة بعد **03 أشهر** من إنتهاء السنة المالية و هنا نشير إلى مايلي:

- يمكن لمجلس الإدارة أن يطلب إنعقاد إجتماع الجمعية العامة كلما دعت الضرورة إلى ذلك؛
- يمكن إنعقاد إجتماع الجمعية العامة بناءا على طلب مسبق من عدد من المساهمين يملكون **10%** من رأس مال الشركة؛

- يمكن للمراجع أن يطلب إجتماع الجمعية العامة خلال **15 يوم** من تاريخ الطلب؛
- يمكن لوزارة المالية أن تحل مجلس الإدارة في إتخاذ الإجراءات لعقد الإجتماع.

و يتم القيام في الاجتماع العادي للجمعية العامة بما يلي:

- دراسة تقارير مجالس الإدارة عن وضعية الشركة؛
- الإفصاح عن المخالفات المسجلة من الجهات الرقابية؛
- دراسة تقارير المدقق؛
- إمكانية إصدار قرارات بعزل بعض أعضاء مجلس الإدارة أو حل مجلس الإدارة و إنتخاب أعضاء أخرى.

ج- الاجتماع غير العادي للجمعية العامة:

يتم إجتماع الجمعية العامة في حالات إستثنائية بناءا على طلب مجلس الإدارة أو طلب مساهمين يمثلون **15%** من رأس مال الشركة أو من الوزارة و ذلك خلال **30 يوم** من تاريخ الطلب على أن يحضر ثلاثة أرباع من ممثلي رأسمال الشركة؛ و يتأس الاجتماع رئيس مجلس الإدارة؛ حيث يتم طرح المسائل التالية:

- تعديل عقد تأسيس الشركة؛
- حل الشركة أو إندماجها أو تحولها؛
- زيادة رأسمال الشركة أو تخفيضه.

2- مجلس الإدارة:

يتمثل مجلس الإدارة في الهيئة المكونة من مجموع الأعضاء سواء المنتخبين أو المعيّنين و الذين يتولون الإشراف بصفة مشتركة على أنشطة الشركة، فهو المسؤول الأول عن مراقبة الإدارة و ضمان حقوق جميع أصحاب المصالح و هو يتمتع بصلاحيات قانونية تسمح له بتعيين أعضاء الإدارة العليا و القيام بتحديد التعويضات الخاصة بهم و بسط الرقابة على أعمالهم و كذلك ضمان إلتزامهم بالإفصاح عن مختلف المعلومات المتعلقة بأنشطة الشركة، حيث يضم مجلس الإدارة كل من¹:

أ- رئيس مجلس الإدارة:

يقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة المسؤولية الأولى في تثبيت ركائز الحوكمة و ذلك من خلال السلطة التي يمتلكها، لذا فإنه يجب:

- تعيين رئيس مجلس الإدارة و نائبه من الأعضاء غير التنفيذيين في الإدارة؛
- منح الصلاحيات اللازمة لرئيس مجلس الإدارة و تفويضه لتنظيم أعمال مجلس الإدارة؛
- وضع لائحة حوكمة الشركة و التي يجب أن تتضمن الوظائف و المسؤوليات المختلفة لرئيس مجلس الإدارة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تنظيم جداول الاجتماعات بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي و باقي أعضاء مجلس الإدارة؛
- ترأس اجتماعات المجلس و تزويد أعضائه بمختلف التقارير و المعلومات التي يحتاجونها؛
- تمثيل شركة المؤسسة في حال النزاعات أمام الجهات القضائية؛
- الإشراف على مختلف العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسات؛
- مساندة مجلس الإدارة في الإلتزام بالأنظمة و اللوائح الخاصة بحوكمة المؤسسات؛
- ضرورة الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المسؤولين التنفيذيين، حيث يختص الرئيس التنفيذي بالمهام التنفيذية في حين يمارس رئيس مجلس الإدارة دور إشرافي فقط؛
- منع الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة و أي منصب تنفيذي آخر؛
- مراقبة أداء مجلس الإدارة و ضمان عدم تدخله في العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
- إمكانية إعفاء رئيس مجلس الإدارة من مهامه بتصويت غالبية أعضاء مجلس الإدارة.

(عزيزة بن يمينة، طيني، حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول¹ (الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة حسينة بن بوعلي، شلف، ص9.

ب- أعضاء مجلس الإدارة:

يمثل أعضاء مجلس الإدارة عاملاً أساسياً في إنجاح حوكمة الشركات، لذا فلا بد من توفر الشروط القانونية فيه و المتمثلة في:

- يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة مناسباً، بحيث يجب أن لا يقل عن (05) أعضاء و أن لا يزيد عن (11) عضو؛

- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على قدر ملائم من المعارف و المهارات و كذا الخبرة و النزاهة للتمكن من أداء أعمالهم بفعالية؛

- يمنع أن يكون عضو مجلس إدارة الشركة عضواً في مجلس إدارة شركة أخرى أو في إحدى اللجان المنبثقة منه؛
- يجب وضع سياسة واضحة يتم المصادقة عليها من قبل الجمعية العامة تحدد فيها معايير و إجراءات واضحة و شفافة للترشح لعضوية مجلس الإدارة؛

- يجب أن تشمل شروط الترشح لعضوية مجلس الإدارة ما يلي:
- تخصيص وقت كاف لتقديم طلبات الترشح لعضوية مجلس الإدارة؛
- قيام لجنة متخصصة بدراسة طلبات الترشح لعضوية مجلس الإدارة و توثيق جميع الملاحظات و التوصيات ذات العلاقة؛

- الإبلاغ كتابياً عن الموافقة أو رفض طلبات الترشح مع تحديد أسباب الرفض؛
- تقديم تقرير بكافة المعلومات عن المرشحين للمساهمين قبل عملية التصويت؛
- إستخدام أسلوب التصويت التراكمي من أجل إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحرص على أن يفوق عدد المترشحين عدد المقاعد الموجودة لتوفير فرصة للإختيار؛
- إمكانية تعيين عضو مجلس الإدارة في حالة شغور منصب أحد الأعضاء و ذلك بعد الحصول على الموافقة عند إنعقاد أول إجتماع للجمعية العامة؛

- تزويد أعضاء مجلس الإدارة ببرنامج تعريفى عن أعمال المؤسسة و إستراتيجياتها و مختلف الأنظمة و اللوائح الموجودة بها؛

- إصدار خطاب تعييني يتم فيه تحديد مهام و مسؤوليات كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة؛
- ضرورة إخضاع أعضاء مجلس الإدارة لدورات تدريبية لمواكبة التطورات التنظيمية الحديثة مثل: حوكمة الشركات، إدارة المخاطر المالية، الرقابة الداخلية، الإلتزام التنظيمي، وغيرها من المواضيع؛
- منح أعضاء مجلس الإدارة صلاحية الإطلاع على كل المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة؛
- تمكين أعضاء مجلس الإدارة من الإستعانة بخدمات إستشارية من خارج الشركة؛
- تحديد لائحة خاصة بواجبات مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات، حيث تشمل هذه الواجبات ما يلي:

- القيادة الإستراتيجية من خلال صياغة الخطط الإستراتيجية؛
- الإشراف على تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛
- مراجعة السياسات و الإجراءات الرئيسية للشركة و كذا الوكالات التابعة لها و القيام بتحديثها باستمرار؛
- وضع نظم الرقابة الداخلية للشركة و لوكالاتها و التحقق من كفاءته و فعاليته؛
- وضع نظم إدارة المخاطر بالشركة و القيام بمراقبته باستمرار؛
- تعيين الموظفين التنفيذيين في المراكز الرئيسية للشركة؛
- الإشراف على الإدارة العليا و تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع؛
- تقييم آليات الإفصاح في الشركة و التأكد من وجود النزاهة و الشفافية في عمليات تقييم التقارير و المعلومات التي تقدمها وكالاتها أو الشركات الفرعية لها؛
- ضرورة توثيق مختلف السياسات و الإجراءات التنظيمية في لوائح لضمان ممارسة أنشطة الشركة بصفة رسمية و شفافة؛
- تسهيل عمل المراجعين من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة و تمكينهم من الإطلاع على المعلومات الضرورية و الوثائق و المستندات اللازمة لأداء مهامهم بالإضافة إلى التأكد من أخذ الإدارة لتوصيات المراجعين بعين الاعتبار؛
- العمل على نشر ثقافة الحوكمة في الشركة و الحرص على الإلتزام بأخلاقيات المهنة؛
- ضرورة وجود توافق بين قدرات أعضاء مجلس الإدارة؛
- مراقبة مدى التقيد بالأنظمة واللوائح الخاصة بحوكمة الشركات و ضمان حقوق أصحاب المصالح؛
- عدم الإستجابة للضغوط الخارجية و عدم الحرص على تحقيق المصالح الخاصة على حساب مصالح أصحاب المصالح؛
- إحترام سرية المعلومات و عدم الإدلاء بها إلى المساهمين خارج نطاق إجتماعات الجمعية العامة؛
- الحرص على القيام بالإجتماعات بصفة دورية، بحيث لا يقل عدد الإجتماعات عن (04) إجتماعات سنويا بمعدل إجتماع واحد كل ثلاث أشهر؛
- ضرورة تنظيم إجتماعات مغلقة دون حضور أعضاء الإدارة التنفيذية مرة على الأقل كل سنة مع دعوة مندوبي وظائف الرقابة لحضورها؛
- توثيق محاضر مجلس الإدارة في سجل رسمي بعد توقيعها من قبل رئيس المجلس و أمين السر؛
- ضرورة الإدلاء في محاضر إجتماعات أعضاء مجلس الإدارة بكل المعلومات المتعلقة ب: أسماء الحضور، المواضيع المناقشة، نتائج المداولات، الاعتراضات، بالإضافة إلى مختلف السجلات و الوثائق التي تم الإطلاع عليها؛
- القيام بتقييم أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة باستخدام معايير رسمية شفافة و موضوعية؛

- تحديد حالات إنتهاء عضوية أعضاء مجلس الإدارة، و التي يمكن أن تتمثل في:
 - أ- إنتهاء دورة مجلس الإدارة؛
 - ب- إستقالة عضو مجلس الإدارة؛
 - ج- وفاة عضو مجلس الإدارة؛
 - د- تعرض عضو مجلس الإدارة للإعاقة الجسدية أو العقلية التي تفقده الأهلية لممارسة مهامه؛
 - هـ- إشهار العضو إفلاسه أو عجزه عن أداء ديونه؛
 - و- إرتكاب خطأ مهني أو مخالفة تسيء للأداب كخيانة الأمانة أو التزوير؛
 - ي- الإخلال بواجباته بطريقة تضر بنشاط الشركة؛
 - د- التغيب عن (03) إجتماعات خلال سنة واحدة.
- ضرورة الإفصاح فور ترك أي عضو لعضويته في مجلس الإدارة في أجل لايتعد 05 أيام عمل من تاريخ تركه للعمل؛
- إمتثال أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة من قبل المساهمين والجهات الرقابية و الإشرافية و غيرهم من أصحاب المصالح؛
- ضرورة وضع جدول زمني بالتواريخ الضرورية لتلقي التقارير من اللجان المعنية و المراقبين الداخليين و الخارجيين؛
- التأكد من تنفيذ إجراءات جمع التقارير¹.

ج- أمين مجلس الإدارة:

- يقوم مجلس الإدارة بتعيين أمين سر من أجل تنسيق أعماله وذلك طيلة فترة دورة المجلس، ويجب أن يتم في ذلك مراعاة ما يلي:
- تحديد دور ومهام أمين سر المجلس في اللائحة الخاصة بحوكمة الشركة؛
- تولي رئيس مجلس الإدارة توجيه أمين سر المجلس وضمان قيامه بأداء أعماله المتمثلة في:
- تنسيق إجتماعات مجلس الإدارة؛
- توفير وسائل الإتصال اللازمة لتسجيل المعلومات وتبادلها بين المجلس ولجانه المختلفة و بين أعضاء الإدارة التنفيذية و غير التنفيذيين؛
- حفظ محاضر إجتماعات مجلس الإدارة؛
- توثيق محاضر إجتماعات مجلس الإدارة و إرفاقها بالوثائق و المستندات التي تم الإعتماد عليها؛

(مؤسسة النقد العربي السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 1.24)

- إعداد بيان بأسماء الأعضاء الحاضرين والأعضاء غير الحاضرين للإجتماع و قائمة باللجان المعتمدة و مختلف الملاحظات عن سير الإجتماع؛
- إبلاغ أعضاء مجلس الإدارة بتواريخ و توقيت إنعقاد الإجتماعات و تزويدهم بجدول الأعمال و المستندات و ذلك قبل (10) أيام عمل من تاريخ إنعقاد المجلس؛
- ضرورة توفر الخبرة و المهارة الكافية لدى أمين سر المجلس و دراسة كافية بالأنظمة و اللوائح الخاصة بحوكمة الشركة؛
- تخصيص نظام مكافآت لأمين سر المجلس مقابل الدور الحساس الذي يقوم به؛
- توزيع محاضر الإجتماعات على الجهات المختصة بتنفيذ القرارات في أجل لايزيد عن (15) يوم¹.

د- لجان مجلس الإدارة:

- يشكل مجلس الإدارة لجانا متخصصة في مجالات معينة، كالإفصاح، الإلتزام النظامي، المكافآت، إدارة المخاطر، المراجعة، التطوير الإستراتيجي وغيرها، و يمنح لها الصلاحيات الضرورية لأداء أعمالها كما يقوم بمراقبة أدائها، حيث أنه يشترط في ظل حوكمة الشركات:
- ضرورة وجود اللجان التالية في الشركة: اللجنة التنفيذية، لجنة المراجعة، لجنة المكافآت و الترشيحات، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الإستثمار، و لجنة الحوكمة؛
- إعداد لوائح تنظيمية تتضمن مهام اللجان، صلاحياتها و آلية الرقابة عليها؛
- إلتزام اللجان بتقديم محاضر الإجتماعات إلى مجلس الإدارة؛
- إمكانية إستعانة اللجان بخدمات إستشارية من خارج المؤسسة، و هذا بعد موافقة مجلس الإدارة؛
- ضرورة تشكيل لجنة تنفيذية و تحديد آلية عملها بما يتوافق مع النظام الأساسي للشركة؛
- ضرورة تحديد دور و مسؤوليات اللجنة التنفيذية بدقة؛
- ضرورة ضبط عدد أعضاء اللجنة التنفيذية بين (03) و (05) أعضاء؛
- ضرورة عقد إجتماعات بصفة دورية، بحيث لا يجب أن يقل عدد الإجتماعات عن (06) إجتماعات في السنة؛
- ضرورة رفع تقارير اللجان إلى مجلس الإدارة.

و فيما يلي سنستعرض أدوار لجان مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركة كل على حدى²:

(عزيزة بن يمينة، مرجع سبق ذكره، ص15.¹)

(مؤسسة النقد العربي، مرجع سبق ذكره، ص [39.33]²)

- اللجنة التنفيذية:

تعتبر اللجنة التنفيذية مجلساً مصغراً، حيث أنها مكونة من أعضاء من مجلس الإدارة، إذ يمكنها الاجتماع كلما دعت الضرورة لذلك وبالسعة المطلوبة لقلة عدد أعضائها أي أنها تسد الفراغ الذي يكون بين اجتماعات مجلس الإدارة، حيث تقوم ب:

- النظر في الكثير من المسائل التي تقع في دائرة إختصاصها أو التي لديها تفويض بها من طرف المجلس؛
- مراجعة وقياس وإدارة الإستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر و الموافقة عليها؛
- الإشراف و الموافقة على عمليات التمويل أو التوصية بشأنها للمجلس في إطار الصلاحيات والسلطات المخولة لها؛

- وضع ومراجعة سياسات العمل بالمجموعة و الإشراف على ميزانيتها؛
- تقديم الدعم والمرونة اللازمة للإدارة التنفيذية لأداء مهامها بفعالية.

- لجان الترشيحات و المكافآت:

تؤكد معظم الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات على ضرورة تشكيل لجنة الترشيحات و المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين و هذا لضمان الشفافية و الموضوعية في عمليات التوظيف و تقديم التعويضات و المكافآت، حيث تصدر الجمعية العامة مجموعة قواعد تخص كيفية إنشاء لجنة الترشيحات و المكافآت، و مدة عضوية أعضائها و كذا كيفية عملها؛ و يتم تضمين لائحة حوكمة الشركة مهام لجنة الترشيحات و المكافآت و التي تتمثل في:

- تحديد القدرات و المؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة و لمختلف لجانها؛
- تحديد المدة الضرورية لأداء أعمال مجلس الإدارة و لجانها؛
- تقييم هيكله مجلس الإدارة و لجانها و تحديد نقاط الضعف و إقتراح التوصيات اللازمة للتحسين؛
- مراقبة إستقلالية أعضاء مجلس الإدارة و لجانها، و التأكد من عدم تضارب المصالح؛
- وضع سياسات واضحة فيما يتعلق بتعويضات و مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، لجانها، و أعضاء الإدارة العليا لضمان الشفافية و النزاهة؛
- القيام بصفة دورية بتقييم أداء مجلس الإدارة و لجانها؛
- مراجعة التعاقب الوظيفي؛
- القيام بتقديم التوصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بسياسات المكافآت و الترشيحات؛
- القيام بتقديم التوصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بتعيين و إعفاء أعضاء الإدارة العليا؛
- تحديد عدد أعضاء لجنة الترشيحات و المكافآت بحيث يجب أن لا يقل عن (03) أعضاء؛

- القيام بعقد إجتماعات بصفة دورية، بحيث لا يجب أن يقل عدد الإجتماعات عن إجتماعين في السنة؛
- يجب أن تقوم لجنة الترشيحات و التعويضات برفع التقارير إلى مجلس الإدارة.

- لجنة المراجعة:

تزايد الإهتمام بوظيفة التدقيق في الشركات خاصة بعد الإضطرابات المالية التي عرفتھا المؤسسات العالمية ، حيث يعتبر التدقيق أحد أهم أدوات الحوكمة كونه يسمح بزيادة الثقة و الشفافية و معرفة الإنحرافات الموجودة، إذ يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة مراجعة تعمل على التدقيق في أنشطة الشركة و الوكالات التابعة لها بحيث يجب أن تتضمن لائحة حوكمة الشركة جميع مهام و مسؤوليات لجنة المراجعة، و التي تتمثل مهامها فيما يلي¹:

- فحص و تقييم كفاءة و فعالية أنظمة الشركة و قياس مدى الإلتزام بالأنظمة الداخلية للشركة؛
- التدقيق في صدق المعلومات و شرعية العمليات؛
- ضمان القيام بعمليات التدقيق في فترات منتظمة؛
- تضمين قرارات المراجعة إقتراحات و توصيات للتحسين و التطوير؛
- حيث تقتضي حوكمة الشركات توفر مجموعة من المعايير في عملية المراجعة الداخلية و هي:
- الإستقلال التنظيمي؛
- الإلتزام بالموضوعية؛
- التأهيل المهني من خلال الحصول على شهادة من مجمع المراجعين الداخليين؛
- بذل العناية المهنية اللازمة؛
- جودة عمليات المراجعة الداخلية.

- لجنة إدارة المخاطر:

يقوم مجلس إدارة الشركات بتشكيل لجنة إدارة المخاطر، حيث يتم تعيين أعضائها وفقا للقواعد الصادرة عن الجمعية العامة، و يجب أن تتضمن لائحة حوكمة الشركة جميع المهام و المسؤوليات المتعلقة باللجنة و المتمثلة في²:

- تحديد المخاطر الممكن التعرض لها؛
- تقييم فاعلية نظم إدارة المخاطر بالشركة و مراجعة سياسات إدارة المخاطر بها؛

(عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد¹

من الفساد المالي و الإداري، يومي 7/6 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 12.

(²) عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- وضع الإستراتيجية المتعلقة بإدارة المخاطر و العمل على متابعة تنفيذها و القيام بتحديثها باستمرار؛
- تقديم تقارير مفصلة حول إدارة المخاطر تتضمن الإقتراحات و التوصيات اللازمة لمجلس الإدارة؛
- الحرص على وجود (03) أعضاء على الأقل باللجنة يتمتعون بقدر كاف من المعارف المالية وحتى الإجتماعية.

- لجنة الإستثمار:

- يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة الإستثمار وفق القواعد الصادرة عن الجمعية العامة، بحيث يجب أن يبلغ عدد أعضاء اللجنة 03 أعضاء على الأقل. وتمثل وظائف و مهام لجنة الإستثمار حسب قواعد حوكمة الشركات فيما يلي:

- إعداد إستراتيجية الإستثمار بالشركة و الإشراف على تنفيذها؛
- متابعة المخاطر المتعلقة بسياسة الإستثمار؛
- القيام بوضع تقرير حول المحفظة الإستثمارية للشركة؛
- التأكد من إلتزام الشركة فيما يتعلق بسياسة الإستثمار بالقواعد المحددة ضمن الإستراتيجية العامة للشركة؛
- القيام بإرسال تقارير حول الإستثمار إلى مجلس الإدارة.¹

- لجنة الحوكمة:

و التي تتمثل مهامها في:

- التحقق من إستقلالية مجلس الإدارة؛
- الإشراف على التعويضات و المكافآت الخاصة بالمدراء؛
- تقديم توصيات متعلقة بالترشح لعضوية اللجان؛
- تحديد معايير تقييم أداء المدراء و أعضاء مجلس الإدارة؛
- الإشراف على الإستراتيجية العامة للشركة؛
- وضع قواعد مدونة السلوك الأخلاقي بالشركة.²

3- إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر إحدى أهم الآليات التي يعول عليها في حوكمة هذه الأخيرة من خلال الدور المهم الذي تلعبه في حماية حقوق أصحاب المصالح ، و هنا يجب الأخذ بعين الإعتبار ما يلي:

() ميثاق حوكمة الشركة (أليانز السعودي الفرنسي للتأمين التعاوني)، النسخة 15، 2016، ص 12.¹

(نفس المرجع، ص 13.²)

- تسهيل قنوات الإتصال بين إدارة المخاطر و لجنة إدارة المخاطر؛
- رفع تقارير إدارة المخاطر إلى المدير التنفيذي للشركة؛
- تحديد المخاطر الناتجة عن الإستثمارات و العمل على وضع إستراتيجية لضبطها؛
- التنسيق مع الإدارة العليا لضمان كفاءة و فاعلية نظم إدارة المخاطر بالشركة؛
- تحقيق تناسب بين عدد العاملين و كفاءاتهم مع تعقيد وظائف إدارة المخاطر؛
- المراقبة المستمرة لأنشطة الشركة و ضمان إلتزامها بلائحة إدارة المخاطر و مختلف المتطلبات الرقابية و الإشرافية¹.

4-الإدارة العليا:

- تقوم الإدارة العليا بوظيفة حيوية في حوكمة الشركات، حيث أنها المسؤولة الأولى عن الإشراف على مختلف الأنشطة الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة، لذا فلا بد أن يتمتع شاغلي مناصب الإدارة العليا بقدر عال من المعارف و الخبرات؛ و تتمثل وظائف الإدارة العليا حسب حوكمة الشركات فيما يلي:
- تنفيذ الخطط الإستراتيجية للشركة؛
 - إدارة أنشطة الشركة اليومية؛
 - مراقبة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر؛
 - حفظ المستندات و مراجعة الحسابات؛
 - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة و إعداد التقارير و رفعها؛
 - العمل على تحقيق مختلف المتطلبات الرقابية؛
 - ضرورة تحديد خطوط واضحة خاصة برفع التقارير لكل منصب في الإدارة العليا؛
 - تحديد صلاحيات كل منصب في الإدارة العليا و ضبط مختلف آليات التفاعل الداخلية و الخارجية؛
 - القيام بتقارير حول أداء الشركة و تقديمها لمجلس الإدارة².

5-الرقابة الداخلية:

- و يقصد بها مختلف الإجراءات الرقابية المعمول بها داخل الشركة للتأكد من مدى الإلتزام بالمسؤوليات و الأدوار المحددة في اللوائح التنظيمية للشركة مما يسمح بترشيد القرارات داخل الشركة و إخضاع أصحاب القرارات للمساءلة .

(عبدالرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، مرجع سبق ذكره، ص 1.15)

(ميثاق حوكمة الشركة (أليانز السعودي الفرنسي للتأمين التعاوني)، مرجع سبق ذكره، ص 1.15)²

و الشكل الموالي يوضح العلاقات التي تربط بين كل من: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، و الإدارة العليا¹:

ثانيا: الآليات الخارجية

تتمثل الآليات الخارجية للحوكمة في آليات الرقابة التي يمارسها أصحاب المصلحة من خارج الشركة بما فيهم الهيئات التابعة للدولة، و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

1-التشريعات و التنظيمات القانونية:

إن من شأن القوانين و التشريعات التي تفرضها الدولة فيما يتعلق بالإشراف و الرقابة على الشركات أن تلزم هذه الأخيرة بالالتزام بأسس و مبادئ الحوكمة.

2-المراجعة الخارجية:

يعتبر التدقيق الخارجي أساس التطبيق الجيد للحوكمة²، حيث يسمح بتحقيق المساءلة و التحقق من تطبيق الإفصاح و من ثم ضمان وجود النزاهة و التحسين المستمر للعمليات، إذ أنه حسب المادة 212 من القانون 07/95 يقوم المحافظون المراقبون بالتأكد من صحة أنشطة الشركات و ذلك إستنادا على الوثائق التي تقدمها الشركات أو عن طريق الانتقال إلى عين المكان و القيام بعمليات التدقيق مباشرة. حيث تقتضي الحوكمة تقديم التقارير التي تتضمن مختلف المعلومات التي تسمح بإخضاع أنشطة هذه الأخيرة للرقابة الخارجية، هذا بالإضافة إلى تضمين التقارير مختلف المعلومات الخاصة بإظهار الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات³.

المبحث الثاني : مدخل إلى حوكمة الموارد البشرية

أصبحت وظيفة الموارد البشرية تأخذ مكانا مهما في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ليس فقط باعتبارها طرفا مشاركا و إنما محركا أساسيا في ذلك؛ هذا ماجعل إدارة الموارد البشرية تتموقع في مركز نظام حوكمة المؤسسات، إذ يتمثل دورها في تأسيس تفاعل دائم بين مجموع الجهات الفاعلة المتدخلة في مختلف العمليات، الأنشطة و خلق القيمة للمؤسسة؛ و بذلك أخذت حوكمة الموارد البشرية حيزا من الإهتمام في فكر حوكمة المؤسسات.

(نفس المرجع، ص 15.¹)

(عزيزة بن يمينة، طيني، مرجع سبق ذكره، ص 12.²)

(الأمر رقم: 07/95، مرجع سبق ذكره.³)

المطلب الأول: منطلقات نظرية حول حوكمة الموارد البشرية

تعتبر حوكمة الموارد البشرية من الأنظمة الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و هي تمثل إطارا عاما يسمح بالتأكد من مدى خضوع الموارد البشرية للقوانين و أخلاقيات المهنة من جهة و إمتلاكه للكفاءات المطلوبة من جهة أخرى و ذلك من خلال إخضاع عمليات إدارة الموارد البشرية إلى مبادئ الحوكمة بهدف تحقيق نتائج إيجابية تمس كل أصحاب المصلحة؛ و من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بالإطار المفاهيمي المتعلق بحوكمة الموارد البشرية.

أولا: تعريف حوكمة الموارد البشرية

لم يعرف مصطلح حوكمة الموارد البشرية إلا في الدراسات الحديثة حيث شابه الكثير من الغموض في مفهومه الفكري و الفلسفي و هذا راجع إلى غياب هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية بالإضافة إلى التباين في التعاريف المقدمة إليه فهناك من نظر إليه من الناحية الإدارية على أنه آلية تساعد على تحقيق إستراتيجية الموارد البشرية و منهم من تناوله من ناحية إجتماعية و أخلاقية مركزين في ذلك على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة؛ و قدمت عدة تعاريف لحوكمة الموارد البشرية، نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول:

تعرف حوكمة الموارد البشرية على أنها مختلف العمليات و الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد الأدوار، الوظائف، السلطات، المسؤوليات، و اتخاذ القرارات و التي تمكن من مساءلة الموظفين و كذا الإدارة لصالح مختلف أصحاب المصالح¹.

التعريف الثاني:

يمكن تعريف حوكمة الموارد البشرية على أنها النظام الذي تعتمد عليه المنظمات للتحقق من الإدارة الجيدة للموارد البشرية و القيام بتقييمها بطريقة تسمح بتفادي و مواجهة المخاطر الإجتماعية².

التعريف الثالث:

يمكن القول أن حوكمة الموارد البشرية هي القدرة على فرض الإلتزام على أداء المسؤوليات بطريقة كفأة، فعالة، و شفافة ، و هذا من أجل تحقيق قيمة مضافة³.

(1) Deloitte, **Human Ressources Leading Practices study**, 2004.

(2) Saliba, Charle , **HR governance the real gatekeeper** , p1, 2010.

(3) Paauwe, J. and Boselie,

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=370991&rec=1&srcabs=481123, 2008, p 5.

التعريف الرابع:

- حوكمة الموارد البشرية هي قيادة وظيفة الموارد البشرية إلى¹:
- تحقيق الأداء الأمثل، و ذلك من خلال الرفع من قيمة الرأسمال البشري بالمؤسسة؛
 - مواجهة المخاطر الإجتماعية؛
 - الوفاء بالإلتزامات القانونية، كتلك المتعلقة بتكافؤ الفرص؛
 - إشراك الموارد البشرية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب التنفيذية لوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة.

من خلال كل التعاريف السابقة ، يمكن تعريف حوكمة الموارد البشرية على أنها البوصلة التي على أساسها يتم وضع القواعد التنظيمية المحددة للأدوار و المسؤوليات الخاصة بالموارد البشرية، حيث تعمل على التوجيه، التحكم، و المراقبة و هذا لتحقيق الترابط و التفاعل بين مختلف مهام الموارد البشرية بصورة بعيدة عن الإرتباكات و التقاطعات و تحقيق المصالح المشتركة لمختلف الفاعلين في المؤسسة.

ثانيا: مبادئ حوكمة الموارد البشرية

تقوم حوكمة الموارد البشرية على جملة من المبادئ التي توجه معايير الرقابة على أنظمة الموارد البشرية و عملياتها كما تضبط أثر سلوك الفرد على أصحاب المصلحة بالإضافة إلى توجيهه نحو أداء أفضل مما يسهم في نجاح المؤسسة. و يمكن إستعراض هذه المبادئ فيما يلي²:

1- التوجه الإستراتيجي:

تقوم حوكمة الموارد البشرية على ضرورة تحديد الأولويات في أداء الأدوار و ذلك من خلال وضع معايير توجيهية تسمح بقياس الأداء على المدى القصير، المتوسط، و الطويل.

2- المساءلة:

تقتضي حوكمة الموارد البشرية المساءلة أمام الجهات الرقابية الداخلية و السلطات القانونية و كذا أصحاب المصلحة و فرض الإعتراف بالمسؤولية عن الأفعال، القرارات، و النتائج المحققة و من ثم فرض العقوبات في حالة وجود إخلال بالمسؤوليات.

¹(Mfercer, **Why HR Governance Matters : Managing the HR Function For Superior performance**, 2003, p1.

² Kaplan, Avril, D& Dominis, S& Palen, Jand Estelle E Quain, **Human resource governance : what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries ?**, 2013, p4.

3- إتاحة المعلومات:

تعمل حوكمة الموارد البشرية على ضرورة توفير المعلومات الدقيقة، الواضحة، الشاملة و المناسبة لأصحاب المصلحة بما فيهم الموظفين في الشركة في الوقت المناسب، و ذلك من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومة عن طريق ترسيخ مبدأ حرية تبادل المعلومة، و تطوير شبكة المعلومات من خلال إدارة المعرفة؛ إذ تسمح الإدارة الجيدة للمعلومات من نشر الحقائق بصفة واضحة وموضوعية و من ثم ترشيد عملية إتخاذ القرارات.

4- الوضوح و الشفافية:

بمعنى الوضوح في عمليات إتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية و كذا مختلف الممارسات التنظيمية و ذلك عن طريق نشر المعلومات و الإفصاح عنها، حيث تعد الشفافية أحد سبعة مبادئ التي جاء بها إيزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، إذ تسمح بالتأثير في جودة القرارات و التقليل من الغموض المؤدي لإنتشار الفساد كما تسمح بتدعيم المساءلة¹.

5- الكفاءة و الفاعلية:

بمعنى الحرص على تطبيق سياسات الموارد البشرية و الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف و في المدة المحددة لها .

6- العدالة و النزاهة:

و هي أن يتم تطبيق القوانين و الإجراءات على جميع الموارد البشرية بالمؤسسة .

7- الإستجابة:

و يقصد بها إكساب مختلف أقسام المنظمة القدرة على الإستجابة لإحتياجات الموظفين بالمؤسسة، الأمر الذي يقتضي ضرورة وجود تنسيق بينهم لضمان أفضل ممارسة لسياسات الموارد البشرية.

8- المشاركة:

من خلال إشراك جميع الفاعلين في عمليات إتخاذ القرارات و إعداد السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيقها حيث يمكن ذلك من تحقيق رؤية شاملة لمختلف التحديات و الرهانات الممكنة مواجهتها.

9- التكوين:

تقتضي حوكمة الموارد البشرية إتباع إستراتيجية تعلم مستمرة بالشركة، مع العدالة في الإستفادة من التكوين.

10- ملاءمة بيئة العمل:

لا يمكن الحديث عن حوكمة الموارد البشرية في ظل إنعدام الأمن و السلامة البيئية و الصحة المهنية.

(¹) *Ethique et transparence, piliers de la gouvernance*; Copyright le blog management des Rh ET DE LA RSE.

11- الإفتتاح في العمليات:

بمعنى القضاء على الروتين في إتخاذ القرارات من خلال التحلي بالمنطق و تشخيص الأحداث لمعرفة الأسباب و إتخاذ الإجراءات.

12- الإلتزام الأخلاقي:

و يتحقق من خلال الإلتزام بالموضوعية و العدل، الصدق، الأمانة و النزاهة و ذلك عن طريق تعميق الرقابة الذاتية كعنصر تكميلي للرقابة الخارجية لتحقيق المساءلة.

13- التنسيق:

و ذلك من خلال تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي و التنفيذ و بناء هيكل تنظيمي يسمح بضمان الإلتصال الفعال بين الرئيس و المرؤوس.

14_ المرونة:

تعتبر مرونة إدارة الموارد البشرية ضرورية لتحقيق حوكمة جيدة للموارد البشرية و ذلك من خلال وضع قواعد عمل مرنة وواضحة تخدم المصلحة العامة¹.

ثالثاً: دواعي الإهتمام بحوكمة الموارد البشرية

يعتبر وجود فهم قوي لحوكمة الموارد البشرية و تطبيقها عنصراً هاماً في الإرتقاء بمستوى الشركات، و ترجع دواعي الإهتمام بحوكمة الموارد البشرية إلى ثلاث أسباب رئيسية هي:

1- تنمية الكفاءات البشرية أساس لتحقيق التنافسية:

يرتكز تحقيق الميزة التنافسية على مدى نجاعة نظام تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة و الذي تساهم حوكمة الموارد البشرية بشكل كبير في تحقيقه، حيث أصبحت اليوم الشركات تسعى إلى إستقطاب أفضل الموارد البشرية و تبحث عن وضع أفضل برامج تقييم الأداء و هذا للتمكن من تحديد أحسن البرامج التكوينية المتخصصة لها، و كذا تصميم أنسب نظم التعويضات و التحفيزات لرفع أدائها، حيث تعتمد حوكمة الموارد البشرية على مدخلين أساسيين هما: نظام تامين الكفاءات البشرية و نظام تقييم الكفاءات البشرية:

(مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي في¹ العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني في المسيب، العراق، 20/21 جانفي 2016.

أ- نظام تئمين الكفاءات البشرية:

إن تبني مدخل نظام تئمين الكفاءات البشرية من شأنه دعم تحقيق الإستراتيجية التئمية للشركات حيث أنه يسمح بتحقيق جملة من النتائج يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- ترشيد القرارات المتعلقة بتئمية المسار المهني البشري:

و ذلك من خلال ضمان:

- التقييم الموضوعي للأداء و ذلك عن طريق فرض الشفافية و النزاهة و الإبتعاد عن الإنحياز الشخصي.
- الإهتمام بالطاقات الكامنة و العمل على تفجيرها و إستغلالها.

- الربط بين المتغيرات التالية عند صياغة الإستراتيجية العامة للشركة:

- الإحتياجات و الإمكانيات الحالية و المستقبلية للشركة.
- التطلعات الحالية و المستقبلية للموارد البشرية.

- التأكيد على أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية لتئمية الموارد البشرية و ذلك من خلال الحرص على

توفير الشروط التالية عند تقييم البرامج التكوينية:

- ضمان تعدد مهارات الفرد الواحد و إلمامه بكل ما يتعلق بالمهام المرتبطة بوظيفته و هذا للتمكن من تقديم المنتجات بجودة للعملاء.
- التقييم الدقيق للأفراد و ذلك من خلال العمل على الفحص بصفة دورية مستويات الإنجاز الحالية و تقدير المستويات المستقبلية المرغوبة¹.

ب- نظام تقييم الكفاءات البشرية:

يسمح وضع نظام خاص بتقييم الأداء في المؤسسات و الذي يعتبر صلب حوكمة الموارد البشرية بمتابعة تطور أداء العامل و ذلك من خلال توفير المعلومات حول الإنحرافات الخاصة ببرامج التكوين، التحفيز، نظم التعويضات و غيرها و التي من شأنها مساعدة الإدارة على إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة؛ حيث يجب أن يرتكز نظام تقييم أداء الكفاءات على العناصر التالية:

(1) مصنوعة أحمد، تئمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الهيزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع

العملي و آفاق التطوير. تجارب الدول . ، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012، ص 12 .

- التحديد الدقيق لبنود العمل:

يؤدي إهمال بعض البنود في عقود العمل المبرمة بين الشركة و عمالها إلى الوقوع في الكثير من المشاكل المعقدة، لذلك لا بد من أن يعالج عقد العمل كل من موضوع العقد و مدته، سلطات الإطار المسير، حقوق العامل وواجباته، طرق تقييم الأداء، العقوبات المخصصة في حالة الإخلال بينود العقد،..... وغيرها.

- ربط نظام التعويضات بالأداء:

يعرف سوق الأعمال تنافسية كبيرة في الحصول على الكفاءات من الموارد البشرية، حيث تلجأ بعض الشركات إلى عدة طرق لجذب الكفاءات من الشركات المنافسة، لذا فإنه و لا بد على الشركات من أجل المحافظة على كفاءاتها أن تقوم بربط نظم التعويضات بالأداء و عدم الإعتماد على أجور ثابتة و هذا تماشيا مع متغيرات سوق العمل.

- التحديد الدقيق للأهداف:

يجب أن يتم تحديد أهداف دقيقة و واضحة و هذا بإشراك العمال في صياغة الأهداف العامة للمؤسسة و كذلك تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث أن إشراك العمال في صياغة الأهداف يسمح برفع أدائهم.

- تحديد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء:

لا بد من وضع إجراءات دقيقة خاصة بتقييم الأداء و ذلك من خلال تعيين هيئات خاصة بالتقييم و كذا تحديد مؤشرات خاصة بذلك¹.

2- المسؤولية الاجتماعية:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها الدمج الإداري للإهتمامات الاجتماعية و البيئية مع الأهداف التجارية للمؤسسة إلى جانب العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخلية و الخارجية (توفير مناصب الشغل، التنمية البشرية، الإرتقاء بالمستوى المعيشي للأفراد، المساهمة في برامج الصحة، حماية البيئة)؛ حيث يلاحظ و جود تقصير كبير في الممارسات الاجتماعية إذ أنها تنحصر فقط في نشر الحسابات الاجتماعية، إشتراكات الضمان الاجتماعي متجاهلة للإلتزام بالسلوك الأخلاقي².

و تسمح حوكمة الموارد البشرية بتقديم الإسهامات التالية في مجال المسؤولية الاجتماعية:

() نفس المرجع السابق، ص 13.

(2) زغلول آمنة، بن حميدة هشام، المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية لشركات التأمين التكافلي، مجلة المستقبل الإقتصادي، العدد الرابع،

2016/06/30، ص 3 .

- الإنصاف:

إذ يتم تقييم الموظفين على حسب إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ربط ذلك بنظم التعويضات و التحفيزات الخاصة بهم بالإضافة إلى تحقيق العدالة و النزاهة في المعاملة من خلال إحترام القوانين و التشريعات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الموظفين و الإدارة و بين المنظمة وزيائنها.

- فرص العمل:

تتطلب حوكمة الموارد البشرية ضرورة إستخدام كفاءات مؤهلة و دائمة و أيضا تكنولوجيات حديثة، حيث يمكنها تحقيق ذلك من خلال التوظيف، التقييم و التكوين؛ هذا التوسع النوعي للموارد البشرية يسمح برفع فرص التوظيف أي تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في بعدها الإجتماعي.

- الإلتزام الأخلاقي:

أصبح حصول المؤسسة على صورة جيدة عاملا أو جانبا من جوانب الأداء؛ هذه الصورة أصبحت تقوم حاليا على الأخلاقيات فإحترام مجموع معايير السلوكيات من الموظفين يولد الثقة و التي تجعل من العمل أكثر كفاءة و أقل تكلفة؛ كما أن إهتمام حوكمة الموارد البشرية بتحقيق الإلتزام الأخلاقي بالمؤسسة من شأنه تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد الوطني و الدولي نتيجة الحصول على شهادات إعتراف بالإلتزام الأخلاقي؛ كما يمكن الإلتزام الأخلاقي من تجنب ردود الأفعال السلبية لأصحاب المصالح بسبب تضارب المصالح و ذلك من خلال تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الفردية، حيث يجب وضع لائحة بقواعد السلوك المهني الخاص بتسيير الموارد البشرية و التي تعد بمثابة الإطار المرجعي للسلوك القيادي الإداري و الوظيفي بالمؤسسة، و التي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار:

- تعارض المصالح؛
- النزاهة و الأمانة؛
- الإلتزام بالأنظمة و اللوائح؛
- سرية المعلومات؛
- العدالة في المعاملات؛
- أخلاقيات العمل؛
- إجراءات الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية.

- التعلم:

يسمح تتمين العمل و الأداء الذي تقوم عليه المسؤولية الإجتماعية و الذي يعد جوهر حوكمة الموارد البشرية بتوليد شعور الإستكشاف لدى الموارد البشرية فيبحثون بصفة مستمرة على إنتاج المعارف و تطويرها و من ثم تحسين الأداء المستمر للأفراد و تشجيع الإبداع.

- العائد المالي:

يمثل المورد البشري عنصرا مفتاحيا في أداء المؤسسة حيث يمكن من قيادة المؤسسة بنجاح لذا فإن البحوث في علم التسيير توصي بنظرية حوكمة الموارد البشرية كإجابة أساسية لمشاكل نقص الكفاءة الموجودة في المؤسسة و هذا بإعتبار المورد البشري رهان للتطور بالنسبة للمؤسسة ما يؤدي ذلك إلى تحقيق عوائد مالية على المدى الطويل.

3- ضغوطات السلطات العليا و أجهزة الإشراف و الرقابة:

تسمح حوكمة الموارد البشرية بضمان وجود رقابة فعالة لضمان الإلتزام بالإطار التشريعي المنظم لمختلف القطاعات و كذا إحترام إجراءات التنظيم الداخلي المتعلق بسير مختلف العمليات التقنية و المالية و إكتشاف أي إخرافات موجودة ضمن سيرورة أنشطة المؤسسات.

حيث تسمح حوكمة الموارد البشرية بإقامة ثقة مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسات من خلال:

- ضمان مصداقية المعلومات المتضمنة في قوائمها المالية والتقنية؛
- التحقيق الأمثل للعمليات؛
- نزاهة المعلومات المالية؛
- مطابقة القوانين للتشريع المعمول به؛
- ضمان دقة البيانات المحاسبية؛
- تحقيق رقابة واضحة شفافة و ثابتة؛
- تحديد بوضوح مسؤولية إتخاذ القرار؛
- توفير موارد بشرية ذوي مواصفات مهنية عالية يحافظون على السرية.
- التقييم المستمر للقائمين على المهام الرئيسة بالمؤسسة مثل أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة العليا، مدققي الحسابات، و غيرهم؛
- تقييم مدى ملاءمة التغيير و الذي قد يتضمن مالكيين جدد، أو خطط عمل جديدة.¹

(معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءمتها المالية . حالة الشركة الجزائرية¹)

للتأمينات . ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، إقتصاد التأمين ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2014 ، ص ص 67، 90.

رابعاً: أهمية حوكمة الموارد البشرية:

يكشف فحص الآثار التي يخلقها تبني حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات على العديد من الإسهامات الإيجابية التي تظهر في عدة نقاط و التي يمكن تناولها بالتفصيل من خلال هذا المحور؛ حيث تتمثل أهمية حوكمة الموارد البشرية في:

1- الإرتقاء بمستوى أداء إدارة الموارد البشرية: من خلال:

- إدماج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و رؤيتها و إشراك الرأسمال البشري في مختلف القرارات؛
- توفير بيئة مؤسسية لتنمية الموارد البشرية تقوم على تامين الكفاءات و الإعتراف بأفضل الإنجازات و إعتبار الموارد البشرية عاملاً أساسياً للتطوير و الحفاظ عليها أمام المنافسة العالمية؛
- التسيير العقلاني و الرشيد للموارد البشرية و توضيح مهامها و أدوارها بدقة؛
- الإنتقال بالفكر الإداري من مجرد إشراك الموارد البشرية في صنع القرار إلى إعتبارها حكماً على مدى نجاعة تطبيق سياسات الموارد البشرية و الإلتزام بالقواعد التنظيمية المحددة.

2- تعزيز القيم: عن طريق:

- محاربة الفساد الإداري في المؤسسات عن طريق التكوين الأخلاقي و ترسيخ الوعي التنظيمي؛
- الإلتزام بأخلاقيات العمل كمكافحة الرشوة، المحسوبية و غيرها؛
- تحقيق التنمية المستدامة من خلال ترسيخ مبادئ المسؤولية الإجتماعية و مفهوم المواطنة.

3- حماية حقوق أصحاب المصلحة: من خلال:

- تحقيق شفافية العمليات الخاصة بالموارد البشرية و ترسيخ الثقة بين الموظفين والإدارة وجميع أصحاب المصلحة؛
- تعزيز الحوار الإجتماعي مع أصحاب المصالح؛
- ضمان شفافية المعلومات الإجتماعية و إرساء مبادئ الإفصاح؛
- مراعاة مصالح الشركاء الإجتماعيين و تحقيق القيمة التشاركية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.¹

4- تحقيق العدالة التنظيمية: و له عدة أبعاد:

- التوزيع العادل للثروة حيث لا تسمح حوكمة الموارد البشرية بوجود فروقات كبيرة بين تعويضات العمال؛

(¹) Martin, G, and McGoldrick, **Theorising the links between HR and Governance : issues and challenges** for HRD, Department of management University of Glasgo, 2010, p 8.

- إحترام حقوق الإنسان (الإلتزام بالقوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال)؛
- تحقيق الحرية و المساواة في بيئة العمل و الشرعية في أنشطة المؤسسة من خلال ضمان تكافؤ الفرص في التوظيف، التحسين المستمر لبيئة العمل، التحديد الدقيق لأنظمة الأجور و الحوافز و معاملة الموظفين بعدالة.
- إعطاء أهمية لوظيفة النقابات و إدماجها في إستراتيجية المؤسسة بحيث تصبح طرفا من أطراف أصحاب المصلحة.

5- الحد من المخاطر الإجتماعية: وذلك عن طريق:

- الإبتعاد عن الفوضوية في التسيير من خلال الإعتماد على إجراءات معيارية ثابتة و الإلتزام بالقوانين و التنظيمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- الوصول إلى السلام الإجتماعي من خلال الإستراتيجية الإجتماعية التي تقوم على إدارة و تقدير المخاطر الإجتماعية (الخطر الأخلاقي، خطر الشواغر، خطر الإنتقال، و غيرها) و مواجهتها؛
- ضمان الإمتثال للقواعد و الإجراءات المعيارية لوظيفة الموارد البشرية¹.

المطلب الثاني: مقاربات حوكمة الموارد البشرية

ترتكز دراستنا في هذا المطلب على خمس مقاربات لحوكمة الموارد البشرية هي: المقاربة التساهمية، المقاربة التشاركية، المقاربة المعرفية، مقاربة الرأسمال البشري، و مقاربة الفكر الإسلامي.

أولا: حوكمة الموارد البشرية في النظرية التساهمية للمؤسسة

نعتبر العلاقة مساهم- مسير كعلاقة وكالة حيث يمكن حينها تعبئة نظرية الوكالة من أجل تحديد مختلف الميكانيزمات الضابطة التي من خلالها يمكن للمستثمر أن يؤثر في قرارات المسير سواء تلك المتعلقة بالإدارة العامة للمؤسسة أو تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و تعتمد هذه الميكانيزمات في مضمونها على بديهيات المراقبة المتمثلة في العقاب و الجزاء و التي ترتبط بمدى إحترام مصالح المستثمر التساهمية².

(¹) SABPP, **Let us build well governed HR function professional**, <http://csc-scc.gc.ca/publication/091/005007-2702-6-eng.gif>, 2013, p3.

(²) Maalej Rabbi, Boudarbous Sami, **la gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprise : application au cas Tunisien**, international conférence on innovation and engineering management (IEM 2014) Proceeding –copyright IPCO-2014 ISSN 2356-5608, P 221.

و يستدعى دور إدارة الموارد البشرية في حوكمة المؤسسة بناء على هذه النظرية من خلال مختلف تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تقليص صراعات الوكالة و تحقيق الرضا عن سلوك المدراء و كذلك الموظفين وفقا لمعيار تعظيم ثروة المساهمين، و التي يمكن أن نحددها فيما يلي¹:

- 1- **التكوين:** حيث له دور في تشجيع التعاون بين الموظفين و تعزيز حوافزهم و كذلك دمجهم و إشراكهم في رسالة و أهداف المؤسسة أي يسمح بجعلهم فاعلين إجتماعيين بها.
- 2- **مراقبة المدراء:** يهتم المدراء بالشركات التساهمية بزيادة رقم الأعمال و حجم الشركة على حساب الإهتمام بتحقيق أهداف المساهمين و تعظيم أرباح الشركة و هذا لتحقيق نفوذهم من خلال تعظيم حصتهم في السوق لزيادة قدرتهم التفاوضية و منع دخول منافسين جدد و التقليل من الخطر المرتبط بتسيير الشركة؛ ماجعل المساهمين يعتمدون لتطبيق آليات خاصة لفرض رقابة عليهم و إجبارهم على تعظيم أرباح الشركة.²
- 3- **نظام التعويضات:** حيث يمثل دور الجزاء، و ذلك من خلال ربطه بالأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية و الأداء.
- 4- **نظام تقييم المردودية:** يسمح بمراقبة أحسن للموظفين و ضبط سلوكاتهم وفقا لمعايير الأداء.

ثانيا: الموارد البشرية في النظرية التشاركية للمؤسسة

تقوم المقاربة التشاركية أو مايعرف بمقاربة أصحاب المصالح على عدم الإكتفاء فقط بإدماج مصالح المساهمين في عملية إتخاذ القرار و إنما أيضا مصالح الزبائن، الموزعين، السلطات العمومية، و كذا الموارد البشرية؛ فكما يعتبر المساهم صاحب ملكية حيث يساهم برأسماله فإن الموظف يساهم بوقته، مهاراته، كفاءته، و عمله؛ إذ أن الفروقات الكبيرة في القيمة بين كل من المدراء، الموظفين، و المساهمين تخفض من القيمة التشاركية و تؤدي إلى ظهور صراعات خاصة فيما يتعلق بالإختلافات الكبيرة في مجال التعويضات؛ حيث يبحث المدراء أو المسيرين عادة على تعظيم قيمة الرأسمال المناجييري فقط متجاهلين القيمة التشاركية³؛ فإذا ما وجهت جهود المدراء في دفع تطور

(1) Gérard Charreaux, Philippe Desbrieres, **gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeuractionnaire**, finance contrôle stratégique, volume 1, n2, juin 1998, université de Bourgogne, IAEDijé »on Gabriel 21000 dijon, P[73-78].

(2) مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، عدد 2015/01، جامعة غرداية، الجزائر، ص 142.

(3)Maalej Rabbi, Boudarbous Sami, **op.cit**, P 220.

القيمة المتعلقة بأصحاب المصالح الأساسية (المساهمون و الموظفون) فإن قراراتهم يجب أن توجه لتعظيم القيمة التشاركية في المؤسسة لذلك فإن حوكمة المؤسسات توافق ترشيد تعويضات المدراء¹.

و يمكن إرجاع أهمية تعظيم القيمة التشاركية إلى النقاط التالية²:

- تطوير إستعدادات المدراء المناجيرية من خلال تطوير إمكانياتهم في التفاوض مع مختلف أصحاب المصالح؛
- رفع القيمة المناجيرية المتعلقة بالأداء المحقق في سوق الرأسمال البشري؛
- تحديد تعويضات أعلى من تكلفة الفرصة البديلة؛
- تحقيق القيمة التشاركية ابتداء من تحقيق القيمة المتعلقة بالموظفين؛
- تطوير الحوار الإجتماعي و هذا ما يساعد على تطوير الكفاءات؛
- تبادل المعلومات بين أصحاب المصالح حول الإحتياجات المستقبلية للكفاءات؛
- تجنب الخطر الإجتماعي الذي يسببه عدم تناسق المعلومات في المؤسسة.

لذا، فإنه وفقا لهذه النظرية لا بد من الإعتماد على ميكانزمات خاصة لمراقبة المدراء في طرق إدارتهم للموارد البشرية كتلك المتعلقة بإجراءات التدقيق الإجتماعي، إشراك الموارد البشرية في إتخاذ القرارات، أشكال التعويضات، مساهمة الموظفين، و أيضا ميكانزمات إحترام القوانين الخاصة بالعمال مثل: عقود العمل، حقوق العمال، قانون العمل، القانون الإجتماعي، و النقابات.

ثالثا: حوكمة الموارد البشرية في النظرية المعرفية للمؤسسة

تعتبر هذه المقاربة المؤسسة كذاكرة للمعارف المنتجة و التي تبحث على كسب، دمج، إستخدام و الحفاظ بطريقة مترابطة و مستمرة على هذه المعارف من خلال عملية التعلم التنظيمي والتي تعمل على خلق القيمة بالنسبة للمساهمين و تطوير كفاءات المؤسسة و فهم أهمية الرأسمال البشري بها³.

و قد قام كل من Kaplan et Norton بتقسيم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة إلى أربع أبعاد هي⁴:

1- **بعد المساهمين:** الذي يركز على تحقيق الربح؛

2- **بعد الزبائن:** و الذي يشمل عدة عناصر كالتوجيه، الآجال، خدمات ما بعد البيع؛

(¹) بن بريكة عبد الوهاب، غضبان حسام الدين، تصور نظري لدور الحوكمة الإجتماعية في ترسيخ المقاربة: أخلاق، ثقافة، مواطنة لدى

المؤسسات الإقتصادية، جامعة بسكرة، ص 10.

(²) Gérard Charreaux, Philippe Desbrieres, op.cit, P 63.

(³) Jacqueline Dionne-proulx, Gilbert Iarochelle, éthique et gouvernance d'entreprise, revue management et avenir, n 32, 2010, p 43.

(⁴) مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة إجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009، ص 15.

3- البعد الداخلي: و الذي يعرف بالسيرورات، حيث على أساسها يتم دمج مختلف الموارد و الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة من أجل الإنتاج؛

4- بعد التكوين و التعلم التنظيمي: الخاص بالموارد البشرية و الذي يعتبر الأساس لتحقيق فعالية المحاور الثلاث الأولى.

و هنا يظهر الدور المعرفي لمجلس الإدارة من خلال النقاط التالية¹:

- _ المساهمة في العمليات الإبداعية بالمؤسسة؛
- خلق المهارات الديناميكية المناجيرية؛
- مساعدة المسيرين على تصور رؤية واسعة لتسهيل التعلم التنظيمي؛
- جعل الاختلافات بين أعضاء مجلس الإدارة في المعارف و الأفكار حافزا للتعلم.

رابعاً: حوكمة الموارد البشرية في نظرية الرأسمال البشري

يتفق المتخصصون في علوم التسيير أن الموارد البشرية لم تعد تعتبر كعامل إنتاج و إنما أصبحت تمثل مورداً يمكن الإستثمار فيه، حيث جدد ذلك التصميم الكلاسيكي لحوكمة المؤسسات فلم تعد تركز فقط على إحترام الواجبات القانونية و تطبيقها و إنما أصبحت النظرة الجديدة للحوكمة تقوم على كل من المعرفة، الكفاءات و الإبداع؛ حيث أن الموظفين يمثلون أصولاً من الصعب تقليدها بسبب خصوصيتها و تركيبها في التنظيم الإجتماعي سواء الداخلي أو الخارجي للمؤسسة و علاقتها السببية بالأداء؛ و يعتبر هذين العنصرين مصدر المأزق التسييري (نفس المشكل الموجود في علاقة الوكالة التي تجمع المساهمين و المدراء)؛ حيث يمكن أن نلاحظ في إطار حوكمة المؤسسات أن الجمود في تسيير الموارد البشرية يمكن أن يتسبب في إنخفاض في خلق القيمة من خلال تقليص الإستعدادات المناجيرية؛ فالعلاقة الموجودة بين المؤسسة و الموظفين تطرح إشكاليتين، من جهة الموظفون ملزمون برفع أدائهم و زيادة كفاءاتهم و من جهة أخرى المؤسسة يجب أن تحافظ و تستثمر في الرأسمال البشري؛² و بالتالي أصبح الإستثمار في الرأسمال البشري و بيئة العلاقات مع أطراف أصحاب المصلحة يقع في مركز تأسيس و تطبيق حوكمة سليمة للمؤسسات؛ ولم تعد حوكمة الموارد البشرية تعني مجرد الإلتزام بالقوانين و القواعد التنظيمية و إنما الوصول إلى تحقيق رفاهية الموارد البشرية و ذلك من خلال السعي إلى تعزيز تطوير الرأسمال البشري بإستمرار³.

(1) Lambert.G et Ghaya .H, cognitive spécifique of companies , institut d économie et théorique appliquée , université de Strasbourg , 2010, pp 07,08.

(2)Maalej Rabbi, Boudarbous Sami, op.cit, P 221 .

(3)(IBID, P 219 .

و كنتيجة لهذا التطور الجذري في ركائز تطبيق الحوكمة أصبح لا بد على المؤسسة أن تعمل على إشراك كل من الرأسمال المالي و الرأسمال البشري و يأتي في الطليعة الإستثمار في المدراء كونه يعتبر أحد محاور الحوكمة من الناحية التنظيمية، و يتأتى ذلك من خلال¹:

- الحصول على موظفين ذوي نوعية من أجل تجنب قلة و عدم ملاءمة الكفاءات؛
- توفير الكفاءات في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؛
- الإنقاص من مقاومة التغيير من خلال خلق مناخ من الثقة بين الموظفين و الإدارة؛
- الأخذ بمفهوم تسيير الكفاءات الفردية و الجماعية؛
- الإهتمام بالإستعدادات النفسية للعمال حيث تعمل على تطوير الكفاءات؛
- حث الموظفين على تحسين إنتاجيتهم و جودتهم؛
- الإعتماد على أجر الكفاءة و جعل التعويضات أكبر من قيمة الفرصة البديلة مما يحقق أداء جيداً؛
- ضرورة تطوير تكييف الموظفين و تأقلمهم مع التغيير من خلال توفير المرونة و إعادة الهيكلة في إستراتيجيات الموارد البشرية.

خامساً: أصول حوكمة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي

يعد الفكر الإسلامي أول من جاء بقواعد الفكر الإداري التي تدعو إليها الآن النظريات الحديثة و هو يستمد مبادئه من القرآن الكريم، السنة النبوية، و إجتهد العلماء المتخصصين. حيث يتميز الفكر الإسلامي بجملة من المزايا تجعله الأقرب و الأحسن لتطبيقه كمنهج متكامل الأبعاد و يتضح ذلك فيما يلي²:

1- الشمولية:

يعتبر الإسلام دين شامل لجميع نواحي الحياة، حيث أن الفرد المسلم يجد أحكام شرعية لكل المسائل المتعلقة بحياته حيث يقول تعالى في محكم تنزيله في الآية 89 من سورة النحل: ﴿و نزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء﴾.

(¹) Anne –Marie de vaire, Christian Goux, Jacque Bouvet , **Restructuration , RSE ET gouvernance RH : unpariimpossible** ?31 éme Université d'été Mons 2013, p 282.

(²) قريشي نجاة، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الإسلامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2016، ص ص 88، 87.

2- الواقعية:

يتميز الإسلام أنه دين واقعي، حيث أنه إلى جانب إهتمامه بالعقيدة و كل مايتعلق بالجانب الإخباري للدين إهتم بالشريعة و التي تمثل الجانب العملي منه؛ و قد راعى في ذلك فطرة الإنسان و قدراته المادية و العقلية فلم يكلفه بما لا يطيقه مصداقا لقوله تعالى: ﴿ لا يكلف الله نفسا إلا وسعها ﴾ الآية 286 من سورة البقرة عكس المدارس المادية التي أغفلت طبيعة الإنسان و قدراته.

3- الوسطية:

لقد وازن الإسلام في جل أحكامه الشرعية بين كل الثنائيات: العقل و القلب، المادة و الروح، الدنيا و الآخرة، مصالح الفرد و مصالح الجماعة، فلم يغلب جانبا على جانب آخر، و هذا من منطلق لا إفراط و لا تفريط. حيث يقول تعالى في محكم تنزيله: ﴿ و لا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك و لا تبسطها كل البسط ﴾ الآية 29 من سورة الإسراء، فهذا دعوة إلى الكرم الذي هو وسط بين البخل و التبذير.

4- الثبات و المرونة:

يقوم الدين الإسلامي على أسس ثابتة، فهو مؤسس على كلام الله الذي لا نبغي عنه حولا و لا عوجا و سنة النبي المصطفى الذي لا ينطق عن الهوى إنما هو وحي يوحى إذ يقول تعالى: ﴿ ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها ﴾ الآية 18 من سورة الجاثية ؛ كما أنه يتميز بجانب من المرونة، فعن أبي الدرداء رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه و سلم قال: " ما أحل الله في كتابه فهو حلال، و ما حرم فهو حرام، و ما سكت عنه فهو عفو، فاقبلوا من الله عافيته، فإن الله لم يكن لينسى شيئا" و هكذا نجد أن الأحكام الشرعية تنقسم إلى فرض، حرام، مباح مندوب ، و مكروه كما نجد أيضا باب الإجتهد الذي ترك مفتوحا على حسب الحالة و ما يحيط بها من معطيات؛ و كذلك الأمر في تشريع الرخص التي تستجلبها الظروف فقد أمر الإسلام بالشورى و حث عليها غير أنه ترك الباب مفتوحا أمام الناس ليختاروا أنسب الوسائل المباحة شرعا لتطبيق ذلك بما يتناسب مع واقعهم.

5- العالمية:

يقول تعالى في الآية 28 من سورة سبأ ﴿ و ما أرسلناك إلا كافة للناس بشيرا و نذيرا و لكن أكثر الناس لا يعلمون ﴾ إن معنى الآية يقتضي أن الإسلام دين أنزل لكافة الناس بغض النظر عن إنتماءاتهم العرقية، فهو صالح لكل مكان و لكل زمان.

6- الإيجابية:

يضمن السير على المنهج الإسلامي تحقيق نتائج إيجابية على جميع الأصعدة، و هذا ما تؤكدته العديد من الآيات القرآنية و كذا الأحاديث النبوية، إضافة إلى الرقي و التطور الذي حققته الأمة الإسلامية في أوج تمسكها بالدين الإسلامي، حيث بنت لها حضارة يشهد لها العالم بالتميز و الإزدهار مصداقا لقوله تعالى: ﴿ و لو أن أهل القرى آمنوا و اتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء و الأرض ﴾ الآية 96 من سورة الأعراف.

و تعتبر المدرسة الإسلامية الأولى التي إهتمت بالموارد البشري و اعتبرته أساس عملية البناء و التطور، حيث تعرض الفكر الإسلامي لعدة جوانب تتعلق بإدارة الموارد البشرية و تقترب من المبادئ الحديثة التي تنادي بها حوكمة الموارد البشرية، و يتجلى ذلك في العديد من النقاط منها¹:

1- التكوين:

إهتمت المدرسة الإسلامية بتعليم الفرد و تكوينه إذ حثت على طلب العلم بإستمرار حيث يقول تعالى في الآية 15 من سورة النمل ﴿و لقد آتينا داوود و سليمان علما و قالوا الحمد لله الذي فضلنا على كثير من عباده المؤمنين﴾ ، حيث تشير هذه الآية إلى أهمية و تقدير من يحصل على العلم؛ كما تظهر أهمية التكوين في العديد من المواطن منها حرص الرسول صلى الله عليه و سلم على تدريب المسلمين على الرمي بغية رفع مستوى كفاءتهم و كذا إهتمامه بمقابلة الولاة و حكام الأقاليم من أجل تقديم النصائح لهم و هو ما سار عليه الخلفاء من بعده².

2- التخطيط:

ولى الإسلام أهمية كبيرة للتخطيط إذ تم التنويه بأهميته في العديد من الآيات، حيث يقول تعالى في الآية 60 من سورة الأنفال ﴿و أعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل ترهبون به عدو الله و عدوكم و آخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم و ما تنفقوا من شيء في سبيل الله يوف إليكم و أنتم لا تظلمون﴾ ففي هذه الآية إشارة لضرورة الإعداد أي التخطيط المسبق قبل الشروع في أي أمر؛ كما تظهر أهمية التخطيط جليا في قصة سيدنا يوسف عليه السلام، إذ يقول تعالى ﴿قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون﴾ الآية 47 من سورة يوسف كما جاء في الحديث النبوي الشريف "إنك إن تذر ورتنك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس" فقد حث فيه على ضرورة التفكير في المستقبل و ضرورة التخطيط له.

3- المسؤولية:

جاء في الحديث النبوي الشريف " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه و عن علمه فيما فعل و عن ماله من أين اكتسبه و فيما أنفقه و عن جسمه فيما أبلاه " كما قال عليه الصلاة و السلام " كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع و هو مسؤول عن رعيته و الرجل راع على أهل بيته و هو مسؤول عنهم و المرأة راعية على بيت بعلمها وولده و هي مسؤولة عنهم و

(دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيتاغونغ)¹(ISSN 1813-7733، المجلد التاسع، 2012، ص (354-354)).

(ياسر بن عبد الرحمن الدهري ، دراسة مقارنة إدارة الأفراد في الفكر الإسلامي و الفكر المعاصر، مدونة إلكترونية، جويلية 2014²)

<http://comparativestudyofmanagingpeople.com>

العبد راع على مال سيده و هو مسؤول عنه ألا كلكم راع و كلكم مسؤولا عن رعيته " يدل معنى هذين الحديثين على الأهمية البالغة للمسؤولية في ديننا الحنيف، و التي تعتبر أحد أهم أسس حوكمة الموارد البشرية.

4- الأمانة:

لقد سبق الإسلام موثيق أخلاقيات المهنة ومبادئ حوكمة الموارد البشرية فقد نص على أهمية الأمانة و أبرز دورها في محاربة الفساد، حيث يقول تعالى ﴿ و الذين هم لأماناتهم و عهدهم راعون ﴾ الآية رقم 8 من سورة المؤمنون إذ أن أمانة الدين تقتضي أمانة العمل.

5- التغيير:

تقوم حوكمة الموارد البشرية على ضرورة التغيير و التحسين المستمر، و هذا ما لم يغفله الدين الإسلامي، حيث ربط تغير حال الأمة كلها من حال إلى حال أفضل مرهون بتغير الفرد، إذ يقول تعالى ﴿إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و إذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له و ما لهم من دونه من وال ﴾ الآية 11 من سورة الرعد.

6- التوظيف:

لقد تعرض الفكر الإسلامي لعدة جوانب متعلقة بالتوظيف سنعرض بعضها منها فيما يلي:

أ- الإختيار و التعيين:

إستقر الفكر الإسلامي على مجموعة من الأصول و القواعد في عملية الإختيار و التعيين هي:

- إختيار الأكفأ:

تستند عملية الإختيار و التعيين في ديننا الحنيف على إختيار الأنسب و الأكفأ لشغل الوظيفة، حيث يقول سبحانه و تعالى ﴿إن خير من إستأجرت القوي الأمين ﴾ الآية 26 من سورة القصص؛ كما يقول تعالى على لسان سيدنا يوسف ﴿ قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم ﴾ أي أن القدرة، الأمانة، العلم و المعرفة يمثلون معيار توفر الكفاءة لدى الفرد لشغل الوظيفة، كما اعتبر مخالفة هذا من بين أسباب الفساد، إذ يقول رسول الله عليه الصلاة و السلام " إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قالوا كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة " رواه البخاري.

- إختيار الأمثل فالأمثل:

يقول الشيخ ابن تيمية: "إذا عرف هذا فليس عليه إلا أن يستعمل أصلح الموجود، و قد لا يكون في موجوده من هو صالح لتلك الولاية فيختار الأمثل فالأمثل" ، فعلى أساس هذا المبدأ كان المسلمون يولون مسؤولية عامة الناس لما في ذلك من خير و صلاح للأمة.

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب:

حث رسول الله محمد صلى الله عليه و سلم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مراعاة لظروف العمل و متطلباته و قدرات الفرد و إمكانياته، و قد انعكس ذلك على نجاح رسالته فعن أبي ذر رضي الله عنه قال: "قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبي ثم قال: يا أبا ذر إنك لضعيف، و إنها لأمانة و إنها يوم القيامة خزي و ندامة إلا من أخذها بحقها و أدى الذي عليه فيها"، و هذا ما يتوافق أيضا مع ما جاء في معنى الآية رقم 55 من سورة يوسف ﴿ قال اجعلي على خزائن الأرض إني حفيظ عليم ﴾ حيث طلب يوسف من ملك مصر أن يوليه على خزائن مصر لما له من علم و بصيرة؛ و بالتالي فإن إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هو الطريق الصحيح و الوسيلة الناجعة لتطور أي مجتمع في أي مجال من مجالات الحياة.

- الإختيار قبل الإختيار:

يتم إختيار الأفراد بناء على إخضاعهم للإختيار، فقد روي عن النبي صلى الله عليه و سلم أنه لما أسند منصب القضاء لمعاذ بن جبل سأله: بما تقضي؟ و كان عمر بن الخطاب لا ينصب واليا إلا بعد إختياره بالملاحظة و المناقشة.

- الإختيار عملية جماعية:

تتطلب عملية الإختيار الناجحة إشراك أكثر من شخص في عملية الإقرار بأهلية الفرد لشغل الوظيفة، حيث كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يستشير أصحابه عندما يريد إختيار فرد لتحمل المسؤولية، حيث ورد أنه كان يقول لأصحابه " دلوني على رجل أستعمله في أمر قد دهمني فقولوا ما عندكم، فإني أريد رجلا إذا كان في القوم و ليس أميرهم كان كأنه أميرهم، و إذا كان فيهم و هو أميرهم كان كأنه واحد منهم" فاختاروا شخصا تتوفر فيه هذه الصفات و قام عمر رضي الله عنه بتعيينه.

ب- قرار التعيين:

لقد عرفت قرارات التعيين في العهد الإسلامي، حيث كان يمنح للولاة مقررات التعيين التي تبين فيها سلطاتهم و مسؤولياتهم و كان يتم إعلام جميع المتأثرين بتلك القرارات بذلك.

7- الأجر:

سبق الإسلام المدارس الحديثة في الإهتمام بنظم التعويضات و إعطائها أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية، حيث يظهر ذلك من خلال القواعد التي وضعها في هذا المجال:

- تحديد الأجر مسبقا:

قال رسول الله عليه الصلاة و السلام: " من استأجر أجيرا فليسم له أجرته" نلمس من هذا الحديث أهمية الإتفاق المسبق على تحديد الأجر لما في ذلك من تحفيز العامل على العمل و تجنب حدوث أي صراعات لاحقا.

- السرعة في دفع الأجر:

حث الإسلام على ضرورة دفع الأجر في الوقت المحدد و المتفق عليه مسبقا بما يحقق الرضا و الولاء لدى الفرد العامل، و يكون ذلك إما يوميا، أسبوعيا، أو شهريا، حيث يقول رسول الله عليه الصلاة و السلام في هذا الشأن: " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " .

- تقييم العمل أساس تحديد الأجر:

جعل الإسلام طبيعة الوظيفة و متطلباتها و ظروفها هي أساس تحديد الأجر، حيث يقول تعالى في محكم تنزيله ﴿و لكل درجات مما عملوا و ليوفيهم أعمالهم و هم لا يظلمون﴾ الآية 19 من سورة الأحقاف؛ كما و لابد أن يكون الأجر عادلا و مناسبا على حسب مهام الوظيفة .

المطلب الثالث: الإهتمام الدولي بحوكمة الموارد البشرية

أدى التطور الواسع الذي عرفته منظمات الأعمال و كذا الأزمات العاصفة التي عرفتها كبريات الشركات إلى تزايد الإهتمام بحوكمة الموارد البشرية على الصعيد الدولي؛ إذ تشير الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مرتبطة دوما بأداء إقتصادي أكبر للمؤسسات حيث أنها تلعب دورا رئيسيا في غرس قيم المؤسسة لدى العاملين كما أن لها دورا رئيسيا في دعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تطوير المواهب و مواءمة القيم التنظيمية و تشكيل الثقافة و السلوك لتطبيق حوكمة فعالة و المحافظة عليها و تحسينها باستمرار. و سنتناول من خلال هذا المطلب أهم الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تبرز الإهتمام الدولي بحوكمة الموارد البشرية.

أولا: التوجه نحو الإرتقاء بحوكمة الموارد البشرية

تهدف مجموعة إيزو الجديدة للمعايير الدولية للموارد البشرية إلى تقديم إرشادات واضحة لأفضل الممارسات و توفير معايير لإجراء تحليل دقيق للقوة الداخلية للمؤسسة و مساعدة أقسام الموارد البشرية على تحسين أدائها و بالتالي تحسين أداء المنظمة؛ حيث أن تحسين أداء إدارة الموارد البشرية لا يتعلق فقط بتحسين أداء العمال و إنما أيضا بتحقيق مواءمة قيم المنظمة في جميع المجالات و تشكيل ثقافة واضحة و مشتركة لدى كل الأفراد مما يعزز من تجسيد حوكمة المؤسسة.

و فيما يلي قائمة بأهم معايير الإيزو المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

1- إيزو 29990 المتعلق بالتدريب:

يحدد إيزو 29990 المتطلبات الأساسية لمقدمي خدمات التعلم في غير مراحل التعليم الأساسي؛ حيث تهدف هذه المواصفة الدولية إلى تقديم نموذج عام لجودة الممارسة المهنية و الأداء و إيجاد مرجعية مشتركة في تصميم و تطوير الخدمات التعليمية و تقديم التدريب غير النظامي و التعليم و التنمية؛ بالإضافة إلى تعزيز الشفافية و السماح بالمقارنة على أساس عالمي لخدمات التعلم. و يستخدم هذا المعيار الدولي مصطلح خدمات التعلم بدلا من التدريب و هذا للتركيز على المتعلم و نتائج العملية التعليمية إضافة إلى التأكيد على مجموعة كاملة من الخيارات المتاحة لتقديم الخدمات التعليمية.

حيث تغطي مواصفة إيزو 29990 جميع أنواع الخدمات التعليمية بما في ذلك: المدربين المستقلين، مقدمي التدريب الخاص، المنظمات التي تقدم الدورات التدريبية، أقسام التدريب الداخلي في الشركات، التعليم المفتوح الذي تقدمه الجامعات؛ و تهدف إلى مساعدة المنظمات و الأفراد لاختيار مقدم خدمات التعلم **LSPS (Learning Service providers)** من خلال التركيز على كفاءة مقدم الخدمة، و تحديد الخدمة الأفضل و الأمثل لتلبية الإحتياجات التعليمية و ضمان تطوير الكفاءات و القدرات.

يعود تطبيق معايير إيزو 29990 المتعلق بالتدريب و الحصول على الشهادة الخاصة به بعدة فوائد على المنظمة يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحسين جودة التعليم بشكل منهجي؛
- تأسيس شفافية خدمات التعلم؛
- زيادة القدرة التنافسية للخدمات؛
- توفير احتياجات المتدربين في الحصول على دور مركزي في تقييم الخدمات؛
- تحسين عمليات التعلم من خلال إنشاء نظام المراقبة المستمرة؛
- ضمان الوفاء بالإلتزامات القانونية و الشروط التعاقدية مع العملاء؛
- المساعدة على الإمتثال لمتطلبات الجهات الرقابية؛
- توفير الميزة التنافسية؛
- تعزيز رضا العملاء العامل الذي يسمح بالإحتفاظ بهم؛
- المحافظة على الملكية الفكرية.¹

2- إيزو 10015 المتعلق بجودة التدريب:

مؤسسة التقنية منظمة عربية تعمل في مجال الإستشارات و التطوير و التدريب للمنظمات و الأفراد للمساهمة في تقديم Altaknya.com (1) خبرات إستشارية تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية قصيرة و طويلة المدى من خلال إستشارات إدارية تقدم من منظور علمي و جانب تطبيقي يعتمد على الخبرة و الممارسة السابقة و هو ما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها ووظائفها.

يتضمن إيزو 10015 مجموعة من القواعد و الإرشادات التي تساهم في تحسين قدرة المؤسسة على تبني وتحقيق معايير الجودة في كل مراحل العملية التدريبية بالإضافة إلى مراقبة كل مراحل العملية التدريبية و التي تنقسم حسب هذه المواصفة إلى:

- تحديد الإحتياجات التدريبية؛
- تصميم وتخطيط التدريب؛
- تنفيذ خطة التدريب؛
- تقييم مخرجات التدريب.

و ترجع أهمية المواصفة الدولية إيزو 10015 إلى:

- زيادة كفاءة و فعالية البرامج التدريبية و تقليل مستوى المخاطرة؛
- الإستخدام الكفاء للموارد المالية، التنظيمية و البشرية في العملية التدريبية؛
- الإستثمار في التدريب للتحسين المستمر للأداء المنظمي.¹

3- إيزو 26000 المتعلق بالمسؤولية الإجتماعية:

يمكن تعريف مواصفة إيزو 26000 بأنها مواصفة عالمية تقدم التوصيات الدولية و الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الإجتماعية و المواضيع و القضايا المرتبطة بها؛ كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الإجتماعية ضمن إطار الإستراتيجيات و الآليات و الممارسات المتعلقة بها؛ فهو يساعد على صياغة إستراتيجية طويلة الأجل للمسؤولية الإجتماعية و كيفية تطبيقها مهما كانت طبيعة نشاطها؛ كما يساعد معيار إيزو 26000 المؤسسات على التعامل مع جميع القضايا بداية من طريق ممارسة الأعمال ووصولاً إلى السياسات البيئية و التنمية المستدامة للمؤسسات.

و يتبنى معيار إيزو 26000 سبعة مبادئ على النحو التالي:

- **المساءلة:** كون المؤسسة مسؤولة عن القرارات و الأنشطة و ما يترتب عنها من آثاره على المجتمع، الإقتصاد و البيئة؛

- **الشفافية:** و يتحقق من خلال الإنفتاح على القرارات و الأنشطة التي تؤثر على المجتمع و البيئة؛

- **السلوك الأخلاقي:** و ذلك عن طريق تعزيز و تامين الإلتزام بالمبادئ و القيم الأخلاقية في العمل على جميع المستويات؛

- **إحترام مصلحة أصحاب المصلحة:** من خلال الاستجابة لمصالح مساهميها؛

- **إحترام سيادة القانون:** أي إلزامية إحترام مختلف التنظيمات و التشريعات القانونية؛

(1) J Agric.Econom.and Social Social Sci, Mansoura Univ, Vol.7(3),2016, P [269,279] .

- إحترام المعايير الدولية للسلوك: و يكون بالتوجه نحو إسترشاد المؤسسات بالمعايير الدولية للسلوك و أخلاقيات العمل؛

- إحترام حقوق الإنسان: من خلال إلتزام المؤسسة في استراتيجيتها العامة بمسئوليتها عن إحترام حقوق الإنسان.

يسمح العمل بمعايير إيزو 26000 للمؤسسة الحصول على عدة مزايا؛ حيث أنه يتيح لها:

- تصميم و بناء إستراتيجية للمسؤولية الإجتماعية خاصة بالمؤسسة؛
- تعديل سياسات المسؤولية الإجتماعية للعمل في جميع البيئات القانونية و الثقافية و السياسية؛
- إدارة القضايا الإجتماعية في بيئة عمل المؤسسة؛
- كسب ثقة و مصداقية أعلى للمؤسسة كمؤسسة مسؤولة إجتماعيا مما يشجع المستهلكين على شراء منتجاتها حيث أكدت دراسات أجريت عبر الأنترنت شملت 60 بلد أن 55 % من المستهلكين يؤكدون استعدادهم للدفع أكثر للمنتجات المقدمة من قبل الشركات الملتزمة بالمسؤولية الإجتماعية؛
- إستقطاب الموارد البشرية حيث أكدت دراسات أخرى أن 32% من الموظفين يفكرون في ترك وظائفهم إذا كانت المؤسسات التي يعملون فيها غير مسؤولة إجتماعيا و 65 % منهم على استعداد لترك وظائفهم إذا كانت تضر بالبيئة؛

- إرتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الإجتماعية؛

- تعزيز الإبتكار و التعاون من خلال إدماج العاملين في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

4- إيزو 30400 المتعلق بالمصطلحات:

يوفر هذا المعيار أكثر من 820 مصطلحا متعلقا بإدارة الموارد البشرية، حيث يشمل المصطلحات المتعلقة بالمنظمة، المصطلحات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، المصطلحات المتعلقة بالأشخاص، المصطلحات المتعلقة بمقاييس الموارد البشرية، المصطلحات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية، المصطلحات المتعلقة بالتوظيف الدائم، المصطلحات المتعلقة بالتنوع و الشمول، المصطلحات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، المصطلحات المتعلقة بشروط التوظيف، المصطلحات المتعلقة بتنقل القوى العاملة، المصطلحات المتعلقة بإدارة المواهب، و المصطلحات المتعلقة بإدارة المعرفة.

تم إعداد هذه الوثيقة للمساعدة في ضبط المفردات الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية، حيث توفر فهما مشتركا للمصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا المجال؛ والمعنيون بهذا المستند هم كل من : ممارسو إدارة الموارد البشرية،

(¹) <https://www.iso.org/fr/hom.html>

الأكاديميون و الطلاب، مطورو المعايير ذات الصلة بالموارد البشرية، أصحاب المصلحة في المنظمات، النقابات العمالية و مجالس العمل و ممثلو الموظفين و أصحاب العمل، المهتمون بمهنة إدارة الموارد البشرية¹.

5- إيزو 30405 المتعلق بالتوظيف:

يوفر إيزو 30405 إرشادات حول عمليات و إجراءات التوظيف الفعالة، و هو مصمم للإستخدام من قبل أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها؛ حيث أن الغرض من هذه الوثيقة هو مساعدة المنظمات على تحقيق كفاءة و فعالية التوظيف من خلال توفير إرشادات للعمليات و الإجراءات الفعالة المطلوبة لتوظيف العمال و ذلك عن طريق وصف هذه العمليات و الإجراءات بالإضافة إلى المعايير ذات الصلة التي يمكن إستخدامها لجذب الأشخاص و العثور عليهم و تقييمهم و توظيفهم في المنظمة، كما أنه يركز على المبادئ التوجيهية الرئيسية بما في ذلك وضع سياسة للتوظيف، التدفق الناجم عن البحث عن الطالبين المحتملين لدمج الموظفين الجدد و كذلك المقاييس المأخوذة لقياس و تحليل و تقييم و تحسين كفاءة و فعالية عملية التوظيف².

6- إيزو 30406 المتعلق بالتوظيف المستدام:

تشير قابلية التوظيف المستدامة إلى قدرة الشخص على إكتساب عمل جيد و الحفاظ عليه طوال حياته العملية و أن تتاح له الفرصة ليكون قادرا على نقل المعرفة، المهارات و القدرات إلى موظفين آخرين؛ كما تشير أيضا إلى إلتزام المنظمة بموازنة الرفاهية و متطلبات الوظيفة للعمال في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات، الأمر الذي يتطلب تخطيط المهارات بالإضافة إلى توفير قدر من المرونة و قابلية التكيف و تعلم مهارات جديدة بانتظام من أجل مواكبة التنظيم و تطورات الصناعة و ذلك من خلال:

- تقسيم متطلبات السوق؛
 - تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة و إعادة تدريبها لمواجهة التغيير؛
 - النظر في دورة الحياة الوظيفية للعمال و متطلبات نمط الحياة.
- حيث يقدم إيزو 30406 إرشادات لتطوير و تنفيذ سياسات قابلية التوظيف المستدامة و ذلك من خلال تحقيق التوازن بين المطالب الجسدية و العقلية للوظيفة حيث يتضمن المحاور التالية:

- المراجع المعيارية؛
- تعاريف و مصطلحات؛

(1) IBID
(2) IBID.

- قابلية التوظيف المستدامة على مختلف المستويات (العام و الخاص، الصناعة، القطاع و المنظمة، الفردي و الجماعي)؛
- مرونة العمل؛
- مبادئ توجيهية؛
- دمج قابلية التوظيف المستدامة في سياسة المنظمة (الأهداف، المهمة، الرؤية، قابلية التوظيف المستدامة القيادة، الملكية، تخطيط القوى العاملة، التنفيذ، التواصل، الثقافة)؛
- متطلبات العمل، المحتوى، التعقيد، العلاقات، و الظروف.¹

7- إيزو 30407 المتعلق بتكاليف التوظيف:

يحتوي إيزو 30407 على تعاريف و تقنيات و طرق تجميع الوثائق الأساسية التي تسمح بتزويد المتخصصين في الموارد البشرية بأدوات قياسية لحساب تكاليف التوظيف الدقيقة و القابلة للمقارنة و قياس فعاليته كما يقدم معلومات تساعد على إعداد ميزانية التوظيف.

حيث قدم 3 نماذج لتكاليف التوظيف:

أ- **التكلفة حسب التوظيف الداخلي CPRI**: هو نموذج يسمح بتحضير تكاليف التوظيف الخاصة بمنظمة معينة دون مقارنتها مع منظمات أخرى.

ب- **التكلفة حسب التوظيف المقارن CPRC**: نموذج و منهجية لتحضير مقاييس من أجل مقارنة تكاليف التوظيف بين مختلف المنظمات .

ج- **تقرير نسبة التوظيف / التكلفة RRC**: هو صيغة و منهجية لمقارنة التكلفة الإجمالية للتوظيف بإجمالي تعويضات الموظفين حديثا في عامهم الأول حيث يتم ربط التكاليف بالتعويضات الإجمالية.²

8- إيزو 30409 المتعلق بتخطيط القوى العاملة:

تم إعداد إيزو 30409 لمساعدة المنظمات على تحسين قدرتها التنبؤية لليد العاملة و بالتالي الإستجابة بشكل أكثر فعالية لمتطلبات سوق العمل الحالية و المتوقعة في ظل بيئة العمل الدولية الديناميكية و المعقدة؛ حيث يوفر هذا المستند إرشادات و إطار لتخطيط القوى العاملة في بعده الإستراتيجي و العملياتي و قد تم تصميمه وفقا لاحتياجات أي مؤسسة بغض النظر عن الحجم او القطاع او الصناعة التي تنتمي إليها.³

9- إيزو 31000 المتعلق بإدارة الأخطار:

(1) TECHNICAL REPORT ISO/TR 30406.

(2) IBID.

(3) <https://www.iso.org/fr/hom.html>

يوفر إيزو 31000 إرشادات حول إدارة المخاطر يمكن تكييفها مع أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه؛ و يعد إعداد التقارير حول المخاطر الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من حوكمة المنظمة و إدارتها للأخطار حيث تساعد على الحوار مع أصحاب المصلحة كما تساعد هيئات الإدارة والرقابة على الوفاء بمسؤولياتهم، و قد تضمن إيزو 3100 مجموعة من العناصر التي يجب توفرها عند إعداد التقارير:

- إحتياجات مختلف أصحاب المصلحة؛
- تكلفة التقارير و تواترها وحسن توقيتها؛
- ملاءمة المعلومات لأهداف المنظمة و اتخاذ القرار؛
- توثيق عملية إدارة المخاطر و نتائجها و الإبلاغ عنها؛
- تبادل المعلومات في الوقت المناسب مع مراعاة سرية المعلومات دقتها و سلامتها؛
- الطبيعة الديناميكية و المتغيرة للسلوك البشري في عملية إدارة المخاطر؛
- دمج إدارة المخاطر في الثقافة العامة للمنظمة.¹

10- إيزو 45000 المتعلق بأنظمة مناجمت الصحة و أمن العمل:

يحدد إيزو 45000 متطلبات نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية و يوفر إرشادات لإستخدامها لتمكين المؤسسات من توفير أماكن عمل آمنة و صحية و الوقاية من الإصابات و الأمراض المرتبطة بالعمل و التحسين الإستباقي و المستمر لأداء الصحة و السلامة المهنية وذلك من خلال الإعتماد على التدابير الوقائية و تدنئة المخاطر بمشاركة جميع المستويات الهرمية، كما يساعدها على الإلتزام بالمتطلبات القانونية؛ و هو ينطبق على كل المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها.²

ثانياً: المعايير الدولية الخاصة بحوكمة الموارد البشرية

نظراً للأهمية التي تكتسبها حوكمة الموارد البشرية فقد أصدرت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس سنة 2016 معياراً خاصاً بها و هو إيزو 30408 والذي يحمل مجموعة من المعايير، الأدوات، العمليات و الممارسات التي تسمح بتأسيس نظام حوكمة الموارد البشرية، و التي تصلح للتطبيق مهما كان نوع المنظمة، حجمها، أو القطاع الذي تنسب إليه؛ كما تم تأسيس المعهد الفرنسي للإداريين IFA و الذي يعتبر من أهم الهيئات التي ساهمت في تأسيس نظام حوكمة الموارد البشرية.

(1) IBID

(2) IBID

1- إيزو 30408 لحوكمة الموارد البشرية:

يعتبر إيزو 30408 بمثابة الميلاد الفعلي لحوكمة الموارد البشرية، حيث تناول بدقة الإطار المفاهيمي لها و أسس إطار واضح لمعاملها؛ إذ قدم اقتراحات حول أدوات، إجراءات، عمليات و ممارسات من أجل التطوير و التحسين المستمر لحوكمة الموارد البشرية و الرفع من كفاءتها و فعاليتها فهو يهدف إلى توفير الخطوط الموجهة التي تسمح بخلق نظام حوكمة الموارد البشرية و تحقيق تناسق بين النظام و الإحتياجات، ترشيد العلاقات و الأدوار و المسؤوليات و تحديد السلوكيات داخل المؤسسة، و التي يمكن إستعمالها من طرف كل المؤسسات في كل القطاعات العامة و الخاصة ذات الهدف الربحي و غير الربحي.

لذا من خلال هذا العنصر سنقوم بدراسة دقيقة لهذا المعيار الذي تم الحصول عليه من قبل IANOR و سنتناول بكثير من الشرح مختلف العناصر التي تضمنها¹.

أ- مفهوم، مبادئ و أهداف حوكمة الموارد البشرية:

تعرف حوكمة الموارد البشرية حسب هذا المعيار بأنها النظام الذي من خلاله يتم تسيير المؤسسة و مراقبتها مع الأخذ بعين الإعتبار أصحاب المصلحة و أيضا العوامل البشرية و الإجتماعية بمستوى عال كباقي المستويات الأخرى لأخذ القرار.

و تشكل مبادئ حوكمة الموارد البشرية مرجعية بالنسبة لجميع مجالات الحوكمة البشرية التي لها علاقة مع الخيارات التنظيمية الإجتماعية و التسييرية حيث توجه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة و تقدم إطار لتأسيس ووضع حيز التنفيذ ممارسات حوكمة الموارد البشرية.

و تمثل هذه المبادئ في:

- الصدق و الشفافية في تصميم العمليات و الإجراءات و الممارسات التنظيمية و نشر النتائج؛
- الإفتتاح في العمليات في المنظمة و الممارسات و النتائج المتحصل عليها؛
- ضرورة إبلاغ الهيئات المسيرة للمنظمة و السلطات الشرعية و أصحاب المصلحة؛
- خلق القيم لأصحاب المصلحة؛
- تحسين الصورة الإجتماعية للمؤسسة؛
- تحقيق توازن إحتياجات أطراف أصحاب المصلحة.

و تسمح حوكمة الموارد البشرية بالحصول على نتائج إيجابية يمكن أن تظهر في:

(¹)Norme internationale ISO 30408, **Management des ressources humaine : lignes directrices sur la gouvernance humaine**, première édition 01/09/2016.

- الإستجابة للإحتياجات التنظيمية التشريعية و العملية؛
- التنبؤ بالمخاطر المتعلقة بالموارد البشرية؛
- التحقق من الإدارة الجيدة للتكاليف الخاصة بالموارد البشرية؛
- تطوير ثقافة المؤسسة التي تعكس قيم المنظمة؛
- تطوير كفاءة التسيير ، و إنشاء إتصال و تعاون فعال بين جميع أصحاب المصلحة؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ب- الأدوار، المسؤولية، الإلتزام و وجوب المساءلة:

تتطلب حوكمة الموارد البشرية وجود التناسق و الإلتزام على جميع مستويات المنظمة، حيث يظهر ذلك في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة و في تنفيذه؛ وفيما يأتي سنبين هذه الأدوار و المسؤوليات:

- مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من مجموعة أعضاء معينة يتولون صياغة إستراتيجية الموارد البشرية و أخذ القرارات الإستراتيجية المفتاحية و هو مشتركون في تحمل مسؤولية الحوكمة الموارد البشرية. لذا يجب على مجلس الإدارة:

- فهم الدور الذي يلعبه الأفراد داخل المنظمة في خلق القيمة لكل أصحاب المصلحة؛
- هيكلة الإلتزام بطريقة رسمية لتعزيز حوكمة بشرية فعالة؛
- تحمل مسؤولية إدارة نظام حوكمة الموارد البشرية؛
- تقييم نتائج حوكمة الموارد البشرية المطبقة باستخدام المقاييس المناسبة.

- الإدارة:

يقصد بالإدارة هنا الفرد أو الجماعة التي توجهه، تراقب، تتخذ القرارات في المستويات العليا، و يجب على الإدارة العليا القيام ب:

- تحديد دورها و مسؤوليتها اتجاه تحقيق حوكمة موارد بشرية فعالة؛
- تشجيع المشاركة الفعالة لجميع الأفراد في جميع المستويات؛
- الإلتزام بإعداد و تفعيل بيان يتعلق ب: الرسالة، الرؤية، و القيم التي تدعم حوكمة الموارد البشرية؛
- تحديد المؤشرات المفتاحية للأداء الواجب تحقيقه من قبل المتعاملين؛
- الإستعراض بصفة منتظمة نتائج حوكمة الموارد البشرية من حيث الكفاءة بناء على مراجعة التقارير المتعلقة بهذا المجال؛

- تطوير مخطط و إجراءات التقارير لمعالجة النقائص في حالة وجود إنحرافات كبيرة؛
- تعزيز التعاون بين أطراف أصحاب المصلحة للإلتزام بمبادئ حوكمة الموارد البشرية.

- الإدارة التشغيلية:

- تتولى الإدارة التشغيلية تنفيذ السياسات المسطرة و القيام بتطبيق الإجراءات، حيث يجب:
- فهم أدوار و مسؤوليات الإدارة التشغيلية في نقل مبادئ الحوكمة البشرية إلى أصحاب المصلحة؛
- المشاركة في تحديد الأهداف و المؤشرات التي تساهم في حوكمة بشرية فعالة؛
- دمج مبادئ حوكمة الموارد البشرية مع المبادرات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المتعلقة بالأداء.

- إدارة الموارد البشرية:

- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسهر على:
- الإستجابة لمعايير الحوكمة من أجل ضمان تحقيق الكفاءة و القدرة على أداء الدور المناط لها؛
- فهم مبادئ حوكمة الموارد البشرية التي تطبقها المؤسسة؛
- تحمل المسؤولية عن الأنظمة و الإجراءات الخاضعة لسيطرتها؛
- نشر المبادئ و المبادرات المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية؛
- تحديد الأدوار و المسؤوليات الأساسية من أجل وضع حوكمة الموارد البشرية حيز التطبيق؛
- التأكيد من المشاركة الكافية لأصحاب المصلحة و الإقرار بأنها جزء من بيئة العمل ؛
- توثيق النتائج المحققة في إطار حوكمة الموارد البشرية ؛
- التأكيد من توافق وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية داخليا و خارجيا مع أهداف و مبادئ المنظمة.

ج- مواهمة الحوكمة البشرية و الإحتياجات التنظيمية:

يمكن تحقيق المواهمة بين الحوكمة البشرية والإحتياجات التنظيمية من خلال تفعيل الإتصال و نشر التقارير حول حوكمة الموارد البشرية.

- الإتصال: حيث:

- يجب تأسيس طرق إتصال فعالة للتحقق من أن المعلومات الضرورية و اللازمة تم نشرها على جميع المستويات و لكل أصحاب المصلحة؛
- يجب أن تكون تقارير المؤسسة المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية دقيقة و شاملة حيث يجب أن تصف نظام حوكمة الموارد البشرية و كيفية مساهمته في تعزيز أداء المؤسسة؛

- يجب أن تكون المعلومات حول الأدوار والمسؤوليات المفروضة تحتوي على تحليل معمقة حول النظام لكن بالنسبة للإدارة فالتقرير المحرر يكون أقل إيجازاً و أقل تفصيلاً؛
- يجب الاحتفاظ بالمبادئ و القرارات ذات العلاقة بحوكمة الموارد البشرية على شكل وثائق جاهزة عند الطلب.

- التقارير:

يتم إيصال المعلومات لأصحاب المصالح على شكل تقارير تحوي على ثلاثة عناصر: إحتياجات المنظمة، التطبيقات و الإجراءات و سيرورات حوكمة الموارد البشرية، و التحليل.

* إحتياجات المنظمة:

و التي يجب أن تشمل على:

- بيان عن رؤية و قيم و رسالة و مهمة المنظمة و استراتيجيتها مع دمج مبادئ حوكمة الموارد البشرية بها؛
- المؤشرات المفتاحية لأداء حوكمة الموارد البشرية و علاقتها بالإحتياجات التنظيمية مثل : تقرير تكلفة/كفاءة ، المنتجات المبتكرة أو العلاقات مع الزبائن، مقاييس الإبداع، التغيب، رضا الزبائن، دوران العمل.

* التطبيقات و السيرورات: من خلال:

- تحديد وظائف حوكمة الموارد البشرية و فق الهيكل التنظيمي؛
- تحديد الأهداف و كذا المؤشرات التي تسمح بقياس مختلف وظائف حوكمة الموارد البشرية؛
- تقييم و تصحيح تسيير وظائف حوكمة الموارد البشرية؛
- تحديد ممارسات الموارد البشرية التي ترتبط بكل وظيفة و مستوى إداري في المنظمة؛
- التحقق من أن الممارسات تتماشى مع أهداف وظيفة الموارد البشرية؛
- تأسيس مؤشرات قياسية ذات صلة بكل الممارسات؛
- تعزيز التفاعلات و الإلتزامات التي تسمح لأصحاب المصلحة باستقبال و مشاركة معلومات التغذية الراجعة؛
- تقييم و تحديد مبادئ الحوكمة البشرية التي تسمح بالإتصال و بتطبيق الإجراءات التصحيحية.

* التحليل:

من أجل تقييم نظام حوكمة الموارد البشرية يجب تحليل كل الأنشطة المحددة للسلوك البشري في المنظمة، حيث يجب أن يتضمن التحليل ما يلي:

- ضمان أن المؤشرات المفتاحية و المقاييس التي تم استخدامها لا تزال سارية المفعول و متألّمة مع الظروف الآنية؛

- ضمان أن التحليل يغطي جميع العمليات للتمكن من تحديد الفجوات و الانحرافات؛

حيث تساعد هذه الأسئلة على التحليل النهائي:

-هل الأهداف الوظيفية لها علاقة مع الأهداف التنظيمية؟

-هل المقاييس الوظيفية موجودة داخل مؤشرات الأداء؟

-هل الأهداف الوظيفية متكاملة مع بعضها أو متناقضة؟

-هل توجد نقائص في مؤشرات الأداء؟

-هل المؤشرات المفتاحية للأداء المتواجدة تتناسب مع الأهداف الحالية للمنظمة؟

-هل ممارسات حوكمة الموارد البشرية متكاملة أو متعارضة؟

- هل تحوي مقاييس الحوكمة البشرية على تحليل لأهمية الظواهر؟

- هل العمال و الزبائن يلاحظون تطبيق مبادئ الحوكمة البشرية؟

د- تنفيذ حوكمة الموارد البشرية

يجب إتباع المراحل التالية لتنفيذ نظام حوكمة الموارد البشرية:

- تحديد مبادئ حوكمة الموارد البشرية و تحقيق ملاءمتها للمنظمة؛

-وضع حيز لتنفيذ ممارسات الحوكمة البشرية؛

- دمج أهداف الحوكمة البشرية مع خطة العمل؛

- دمج أهداف الحوكمة البشرية في كل اتصالات المنظمة؛

- تشجيع مشاركة كل المستويات؛

- التأكد من تطبيق مبادئ الحوكمة البشرية وتقييمها باستخدام المؤشرات المناسبة؛

- توضيح طريقة دمج مبادئ الحوكمة البشرية في الأداء، الثقافة التنظيمية و مختلف أنشطة المنظمة؛

- تحديد ملاءمة المشاريع والمبادرات ذات الصلة التي تسمح بتنفيذ تأكيد وتفعيل و استمرارية نظام حوكمة

الموارد البشرية؛

-دمج وظائف و ممارسات وسيرورات الموارد البشرية في نظام حوكمة الموارد البشرية.

2- المعهد الفرنسي للإداريين:

يعتبر المعهد الفرنسي للإداريين IFA من بين أهم الهيئات التي قدمت إسهامات في مجال حوكمة الموارد

البشرية، و هو معهد مستقل تم إنشاؤه سنة 2003 يتكون من 4000عضو، يقع مقره في باريس و لديه سبع

فروع إقليمية في فرنسا، يقدم أفضل الممارسات لتعزيز الحوكمة حيث نشر سنة 2009 ميثاق مجلس الإدارة

و الذي يهدف إلى المساهمة في تحقيق جودة عمل المدراء كما تناول أهمية المعلومات و التدريب في تطبيق المبادئ و الممارسات الجيدة للحوكمة¹.

يقترح المعهد الفرنسي للإداريين IFA مجموعة من الممارسات الجيدة حول موضوع الحوكمة، الموارد البشرية، و الأداء أي كيف يتم العمل بطريقة كفؤة بين الإداريين و إدارة الموارد البشرية وهو ما يعرف بحوكمة الموارد البشرية؛ ويرجع الإهتمام بهذا الموضوع للأسباب التالية:

النقطة الأولى: الواجبات و الإلتزامات الجديدة المنبثقة من الإتفاقية الوطنية المشتركة لجميع المهنيين الموجودة في قانون 14 جانفي 2013 و التي تحدثت لأول مرة عن العلاقة بين مجلس الإدارة و لجان المؤسسة فيما يتعلق بإستراتيجية المؤسسة و أثرها على الموارد البشرية، هذه النصوص تحمل إلزامية دمج قضايا الموارد البشرية في بناء الإستراتيجية و خاصة توضيحها و إظهارها من أجل التواصل و التحاور مع الشركاء الإجتماعيين.

النقطة الثانية: تتعلق بالتطورات الكبيرة التي تعرفها الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، مع أثر التحولات الرقمية على هذا المجال.

النقطة الثالثة: تظهر المعايير أن مواضيع الموارد البشرية لا تزال بعيدة و لا يتم تناولها في إجتماعات مجلس الإدارة.

لذلك فإن IFA إختارت في أعمالها الجديدة أن تقوم بتسليط الضوء على توطيد العلاقة بين كل من الحوكمة، الموارد البشرية، و الأداء بما يعرف بحوكمة الموارد البشرية و هذا من أجل تعزيز و توطيد كفاءة العمل بين الإداريين و إدارة الموارد البشرية.

حيث لا بد أن يأخذ مجلس الإدارة هذه الممارسات بعين الإعتبار و أن تصبح قضايا الموارد البشرية مهمة في إجتماعاته؛ و هنا تركيب شامل للتوصيات الخاصة بأحسن الممارسات الموضوعة من قبل IFA الخاصة بحوكمة الموارد البشرية:

أ- الدمج في إستراتيجية المؤسسة:

يجب أن تدمج الأصول البشرية في إستراتيجية المؤسسة وهو أمر يلزم مجلس الإدارة بأن:
- تكون له رؤية بعيدة المدى حول مواضيع الموارد البشرية و أن يتم إدماجها ووضعها للمناقشة في أعمال المجلس؛

(1) www.ifa-asso.com

- أن يقوم بالتسيير التنبؤي للتشغيل و الكفاءات من خلال تقديم إستراتيجية الموارد البشرية المتعلقة بأهدافها و مخطط النشاط بصفة دورية على الأقل مرة كل سنتين و بصفة منتظمة خلال السنة حول حالة التقدم؛
- يقوم بدراسة حول تأثير الأصل البشري عند القيام بأي مشروع إستراتيجي و يجب أن يكون على علم بمتابعة تنفيذها و تطورها.

ب- الدمج في الأخطار:

يتأكد مجلس الإدارة من أن تخطيط المخاطر يدمج الأخطار الإجتماعية المحددة و الهامة.

ج- الوسائل و التنفيذ:

- يجب أن يكون مجلس الإدارة على علم بكل العناصر الآنية و المستقبلية الهامة الخاصة بالموارد البشرية؛
- يجب على المجلس أن يضع مؤشرات ذات صلة بمتابعة الأصول البشرية (كلوحة القيادة الإجتماعية) و يجب أن يتم إبلاغه بالتحقيقات الخاصة بالمناخ الداخلي، و التقييمات الخارجية و عناصر المعايير التنافسية للمؤسسات المنافسة؛

- يحضر مجلس الإدارة خطط التعاقب التنفيذي و يدمج الأهداف المرتبطة بالأصل البشري في حساب التعويضات المتغيرة و تقييم الأداء في هذا المجال؛

- على مجلس الإدارة تطوير فهمه الملموس للمؤسسة من خلال زيارة المواقع و الإلتقاء مع الموظفين؛
- يجب أن يكون للمجلس تواصل مستمر مع المسؤولين الرئيسيين الحاليين و المستقبليين للمؤسسة فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية؛

- على الإداريين أن يكونوا قادرين على دمج العامل البشري في تفكيرهم؛

- على المجلس أن يكون يقظا على أن ميثاق القيم الذي يوافق عليه يدمج في الحساب الأصل البشري.¹

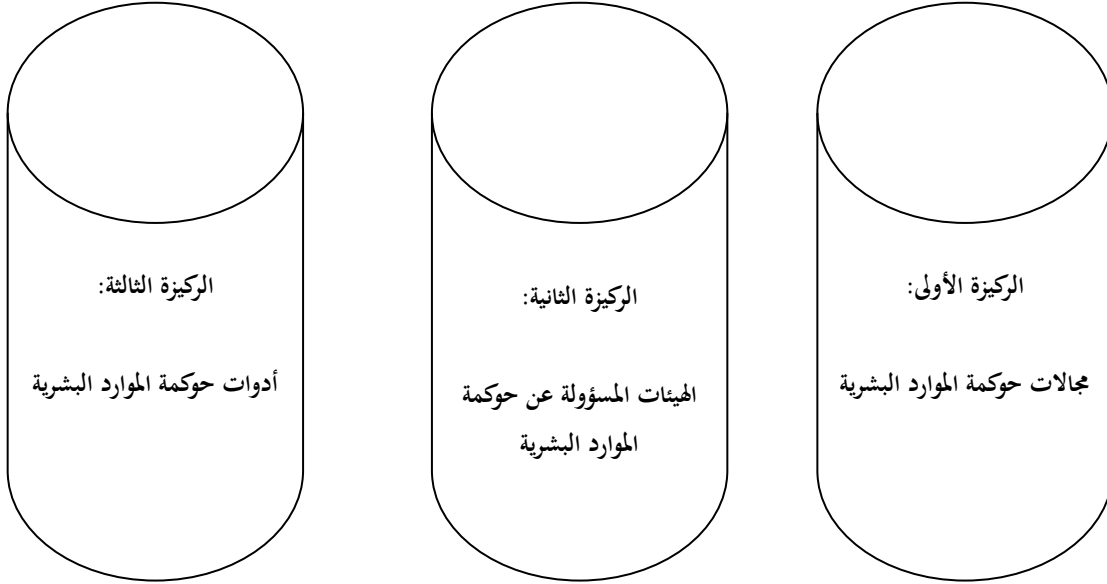
المبحث الثالث: ركائز تطبيق حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسة

ترتكز حوكمة الموارد البشرية على إدارة موارد الشركة لصالح جميع أصحاب المصلحة؛ و بالتالي فهو يشمل كل العمليات و الممارسات التي تقوم بها المؤسسة في تحديد الأدوار، السلطات، المسؤوليات، و إدماج العوامل البشرية في عملية صنع القرار والتأكد من إخضاع المورد البشري لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات و ضمان خضوعهم للمساءلة وهذا لتحقيق نتائج إيجابية تعود على جميع أصحاب المصلحة.

و على الرغم من التعقيد الذي قد يبدو في حوكمة الموارد البشرية إلا أنه يمكن تبسيطه من خلال تقديم ثلاث ركائز لها و التي يوضحها الشكل الموالي¹:

(¹) **Gouvernance, ressources humaines et performance : comment travailler de manière efficaces entre administrateurs et drh ?** IFA, institut français des administrateurs.

الشكل رقم (01): ركائز حوكمة الموارد البشرية



Source :Saliba, Charles, HR governance the real gatekeeper ,p3, 2010.

المطلب الأول: مجالات حوكمة الموارد البشرية

تخص المجالات التي يمكن أن تقع في خطر عدم الإلتزام و التي يجب إخضاعها للحوكمة؛ كما أن هذه المجالات تعتبر مجالات مفتاحية تؤسس لتطبيق حوكمة الموارد البشرية ، و تتمثل في:

أولاً: قسم الأجور و التعويضات

تبنى سياسة التعويضات في ظل حوكمة هذه الأخيرة على أساس التعويضات الشاملة كما تتضمن المكافآت المرتبطة بالأداء بالإضافة إلى توفير مستوى تنافسي لإجمالي الأجر الثابت بهدف جذب الكفاءات و الإحتفاظ بها؛ و يجب أن يتم في ذلك مراعاة ما يلي:

- تقييم الممارسات التي يتم دفع التعويضات بموجبها مقابل الإيرادات المستقبلية المحتملة ؛
- توافق أجور المسيرين مع الأهداف الإستراتيجية للشركة و ليس مع العمليات قصيرة الأجل؛
- تناسب مستوى الأجور مع مخاطر العمل؛

(1) Saliba, Charles, op.cit. ,p3.

- تحديد معايير واضحة لإستراتيجية الأجور و سياسات المكافآت؛
- المتابعة و المراجعة المستمرة لنظم الأجور و الحوافز¹.

ثانيا: قسم التكوين

- تستدعي حوكمة الشركات ضرورة تبني برامج ملائمة لتكوين المورد البشري في تدعيم الحوكمة، مع الإعتماد على الشفافية و العدالة في الإستفادة من مختلف هذه البرامج، حيث يسمح التكوين ب²:
- التعريف بقضايا حوكمة الموارد البشرية؛
 - تأسيس مخطط حوكمة الموارد البشرية؛
 - وضع حيز تنفيذ مخطط حوكمة الموارد البشرية.

ثالثا: قسم الرأسمال البشري

- يعد قسم الرأسمال البشري من أهم جوانب حوكمة الموارد البشرية و هذا لتركيزه على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية و التي تعد أكثر عرضة لخطر عدم الإلتزام، حيث يتم فيه³:
- تحديد مهام الموارد البشرية داخل المؤسسة؛
 - إدماج أهداف الموارد البشرية مع الأهداف العامة للمؤسسات؛
 - التأكيد على تحقيق الإتصال الإجتماعي في المؤسسة؛
 - تعديل شبكة التوظيف من أجل ضمان الإنصاف الداخلي؛
 - تحديد طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

رابعا: قسم الصحة و السلامة المهنية

- يعد تنفيذ نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية قرارا إستراتيجيا و تشغيليا للمؤسسة، حيث يعتمد نجاحه على جودة القيادة و كذا على التزام و مشاركة جميع المستويات الهرمية و جميع وظائف المنظمة؛ و هو يقوم على مجموعة من العوامل الرئيسية التي تشمل:
- القيادة و الإلتزام و المساءلة؛
 - الثقافة التنظيمية و الإتصال؛
 - إستشارة و مشاركة العمال؛

(¹) Michel Magnan, **Rémunération des administrateurs et gouvernance**, 2014, p [7-12] www.igopp.org, (institué sur la gouvernance).

(²) **Elaborer et mettre en œuvre une gouvernance RH performante**, copyright 2012_2013, infhotep, INC, www.infhotep.com.

(³) COHeRenS, **leadership et transformation propulsé par Wordpress and thème Graphene**, traduit par Wp trads; 2018.

- تخصيص الموارد اللازمة؛
- توافق سياسات الصحة و السلامة المهنية المتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- وضع عمليات فعالة لتحديد المخاطر و التحكم في مخاطر الصحة و السلامة المهنية؛
- التقييم و الرصد المستمران لأداء نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية بهدف تحسين أدائه؛
- دمج نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية في عمليات أعمال المنظمة و تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذه؛
- الإمتثال للمتطلبات القانونية.¹

خامسا: فرق القيادة

- تتناول الحوكمة نقاط القوة و الضعف للقيادة وأساليب قيادتهم، و نوعية قراراتهم، و الإلتزام و عدم الإلتزام بالقواعد و اللوائح، و امتلاك إمكانيات تطوير الأداء؛ حيث يظهر دور القيادة في²:
- تصميم إستراتيجية حوكمة الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
 - تحديد العوامل المفتاحية للنجاح؛
 - المساعدة في تحقيق الأهداف بأفضل الطرق؛
 - ضمان الإلتزام بالقوانين و الأنظمة؛
 - تعزيز الثقة و المصادقية؛
 - بناء بيئة و علاقات عمل متميزة.

سادسا: قسم تقييم الأداء

- ترتبط حوكمة الموارد البشرية إرتباطا وثيقا بتقييم الأداء إذ يساعد هذا الأخير في إنشاء بيئة قائمة على الشفافية، النزاهة و المساءلة في عملية إدارة مختلف أنشطة الشركة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يتم فيه³:
- تحديد أهداف إجتماعية واقعية و قابلة للقياس؛
 - تقييم نوعية العمليات الأساسية لحوكمة الموارد البشرية و تنفيذها؛
 - تقييم مختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية في جانبها الإداري و القانوني؛
 - إنشاء مؤشرات أداء حوكمة الموارد البشرية؛

(1) IBID

(2) programme d'enseignement sur la formation initiale de leadership, gestion, et gouvernance, USAD (United States Agency International Development) , avril 2016.

(3) copyright 2012_2013 infhotep, INC, www.infhotep.com ,op.cit.

- تقييم ثقافة العمل التي يقودها القائد و يعيشها الموظفون و التي تعتبر ضرورة للتطور، حيث يتم وضع مخطط عمل مكثف من أجل نشر الثقافة التنظيمية المبنية على مبادئ الحوكمة في الشركة؛
- إستخدام نتائج القياس من أجل وضع التعديلات اللازمة.

المطلب الثاني: الجهات المسؤولة عن حوكمة الموارد البشرية

و نقصد بها المراكز المسؤولة عن تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، و التي تتمثل في مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، مديرية الموارد البشرية، لجنة حوكمة الموارد البشرية، خلية الجودة، و خلية تدقيق الموارد البشرية.

أولاً: مجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية العامة لأغلب أنشطة المؤسسة بما فيها أنشطة الموارد البشرية؛ و يمكن أن نميز أربعة أشكال لمجلس الإدارة في المؤسسة نوضحهم في الجدول الموالي، حيث يعتبر الشكلين الأخيرين هما الأنسب لتحقيق حوكمة إجتماعية ناجحة.

الجدول رقم (01): نماذج مجلس الإدارة

السلبات	المزايا	نموذج الحوكمة
النموذج العملياتي/الإداري		
الإعتماد فقط على أعضاء مجلس الإدارة و إهمال دور العمال في المشاركة في القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.	الإستفادة من كل كفاءات أعضاء مجلس الإدارة	يتم في هذا النموذج إستدعاء أعضاء مجلس الإدارة في الإدارة المباشرة لكل جوانب الموارد البشرية.
نموذج الهيكل المختلط		
تشابك المسؤوليات في إدارة الموارد البشرية بين مجلس الإدارة و المستخدمين. يمكن أن يظهر صعبا بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة التخلي عن مسؤوليات الإدارة المباشرة للموارد	يتم تفويض لجان إدارة الموارد البشرية.	يستدعي أعضاء مجلس الإدارة بصفة أقل في الإدارة المباشرة للموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الموارد البشرية

نموذج الحوكمة	المزايا	السلبات
		البشرية.
النموذج التقليدي لتحضير السياسات		
يراقب مجلس الإدارة ممارسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، المدير العام مسؤول أمام مجلس الإدارة عن إدارة الموارد البشرية.	إنشاء لجان تضم أعضاء مجلس الإدارة من أجل تحضير سياسات و ممارسات و تطبيقات الموارد البشرية. تحديد أدوار و مسؤوليات مجلس الإدارة و المدير العام فيما يخص الموارد البشرية بصفة واضحة.	يعتبر من الصعوبة وضع تغييرات في ممارسات الموارد البشرية عند الضرورة إلا بعد الحصول على موافقة اللجنة.
نموذج تحضير السياسات / الحوكمة		
يقوم مجلس الإدارة في لجنة جامعة بإعطاء التوجيهات و الأوامر و الإرشادات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية للمدير العام. لا يتدخل مجلس الإدارة بصفة مباشرة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. يقوم مجلس الإدارة بتأسيس هيكل هرمي و يحدد الصلاحيات من أجل أن يتمكن من أداء وظيفة مراقبة إدارة الموارد البشرية.	يتم تفويض مسؤوليات الموارد البشرية للمدير العام على ضوء الحدود الموضوعية من قبل مجلس الإدارة. مدير الموارد البشرية يحضر و يضع حيز تنفيذ سياسات و ممارسات و تطبيقات الموارد البشرية.	يمكن القيام بصعوبة بحل المشاكل مع المدير العام في الوقت المناسب إذا ما قام أعضاء مجلس الإدارة بالتدخل في العمليات. لا يشارك مجلس الإدارة في تحضير سياسات و ممارسات الموارد البشرية في حين أنه كصاحب عمل قانوني يعتبر مسؤولاً حول المخالفة أمام القانون.

Source : Bénévoles canada, programme pancanadien d'assurances sur la responsabilité civile des administrateurs etdes dirigeants, [http : / www.volunteer.ca/volcan/eng/content/board/program .php](http://www.volunteer.ca/volcan/eng/content/board/program.php)

يعتبر مجلس الإدارة أهم الميكانيزمات التي تعمل على الحفاظ على الرأسمال البشري للمدراء و هو مايفسر وجودهم في مجلس الإدارة الذي له دور المحرك بالإضافة إلى دوره في جعل الموظفين يتماشون حسب سياسة

المؤسسة و يسعون إلى تطويرها و نموها من خلال عمليات إشراكهم؛ لذلك فإن تقييم المدراء لا يكون فقط وفقا لأدائهم و إنما أيضا وفقا لإستعداداتهم التقديرية و تمكنهم من تحقيق القيمة التساهمية و التشاركية معا.

و يجب على مجلس الإدارة أن يركز على ثلاث أولويات هي كالاتي¹:

1- تسيير المواهب في بيئة معومة و رقمية:

من خلال تحقيق سابق (Man Power 2014) الذي تم إجراؤه حول 37000 عامل في 42 بلد، 36 % يقولون أنهم وجدوا صعوبات في مزاولة نشاطهم، من بين هؤلاء 54 % أعلنوا أن نقص المواهب يعتبر مؤثرا على تنمية و تطور نشاطهم في ظل الرقمنة التي قدمت أشكالاً جديدة للعمل و التعاون، إختصرت الأماكن، قلصت المستويات الهرمية و تخلصت من تسبب الوقت المهني و الفردي؛ فتعميم الرقمنة التي غيرت بصفة أساسية طبيعة العمل أصبح يتطلب تكيفا قويا معها، الأمر الذي يستوجب على مجلس الإدارة الإهتمام بإدماج الموارد البشرية في هذه البيئة المعومة والرقمية من خلال الإهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال و برامج التكوين للتمكن من استخدامها.

2- إشراك الموظفين :

أوضحت دراسات متقاربة وجود فرق هامش عملياتي بين مؤسسة بمعدل إشترك ضعيف دائم و مؤسسة ذات معدل إشترك قوي دائم يمكن أن يصل إلى 30% و هذا بفعل رابط الإلتماء و العضوية الذي ينشأ مع المؤسسة.

حيث يظهر التأثير الموجب لإشراك الموارد البشرية في الجوانب المختلفة للمؤسسة فيما يلي²:

- الشعور بالفخر عند المشاركة في تحديد رسالة المؤسسة و رؤيتها؛
- زيادة إمكانية التعلم و التطور إذ أن العمل في فريق بأهداف مشتركة يجعل كل واحد من التنظيم ينشغل بتطوير الآخر و بالتالي تقديم الأفضل.
- تعزيز الثقة بين المدير العام و المسؤولين السلميين.
- تنظيم العمل حيث يعرف كل واحد ما ينتظره الآخر منه.
- الإعتراف بالعمل المنجز و المجهودات المبذولة و بالتالي تتمين الكفاءات.
- الوصول إلى تحقيق تعويضات مناسبة و عادلة.

(1) Bénévoles canada, programme pancanadien d'assurances sur la responsabilité civile des administrateurs etdes dirigeants, [http : / www.volunteer.ca /volcan /eng/content/board/program .php](http://www.volunteer.ca/volcan/eng/content/board/program.php)

(2) Bulter, M& Fuller, M, Staff Governance Standard for NHSS cotland employées, 2012, p 2.

و قد جاءت الإتفاقية الوطنية للمهنيين المشتركين ل 2013 **Acordnational** و **interprofessionnels ANI** من أجل الوصول إلى تعزيز أكثر للحوار الإجتماعي مع العمال و ممثلهم من خلال التوصية بمشاركة المعلومة.

- ويمكن عموما تحديد مهام مجلس الإدارة في حوكمة الموارد البشرية فيما يلي¹:
- دمج الأصل البشري في المشاريع التي تم تسجيلها بانتظام في جدول أعمال المجلس؛
- المصادقة على ميثاق القيم؛
- التسجيل بصفة دورية سنوية المسؤولية الإجتماعية في جدول أعمال المجلس؛
- التأكد من أن صياغة الإستراتيجية و خريطة و مخطط المخاطر يدمج مجموع مواضيع الموارد البشرية؛
- التسجيل بصفة منتظمة إستراتيجية الموارد البشرية حول المواهب و إمتياز القيادة في جدول أعمال المجلس؛
- مناقشة المحاور الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في إجتماعاته؛
- الأخذ في الحسبان مواضيع الموارد البشرية المالية و غير المالية عند إتخاذ القرار؛
- التأكد من أن مسائل الموارد البشرية التي تم معالجتها في لجان متخصصة يتم الإبلاغ عنها و مناقشتها في إجتماعات المجلس، خاصة تلك التي لها علاقة بقيادة المجموعات و الأفراد المفتاحية في تسيير المواهب، جودة القيادة، و الإشراف؛
- ضمان الحصول على تقارير من اللجان بصفة دورية فيما يتعلق بفحص خطة التعاقب التنفيذي (تعاقب المدراء)، الوظائف المفتاحية للمنظمة، وضعية الجماعات المفتاحية، مستوى الإشراف، مخطط التنمية، و ممارسات التعويضات؛
- السهر على إستدعاء الإداريين المستقلين و غير المستقلين الذين لهم خبرة حقيقية في تنمية الموارد البشرية؛
- إعطاء الكلمة لإدارة الموارد البشرية حول ممارسات الموارد البشرية كذلك حول المراجعة الإجتماعية في إجتماعاته.

ويقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية ما يلي²:

- معرفة الواجبات و المسؤوليات و أدائها بعناية؛
- الحضور الدائم و المنتظم في إجتماعات مجلس الإدارة؛
- قراءة كل الوثائق قبل حضور مجلس الإدارة؛

(¹)Bénévoles canada , **programme pancanadien d'assurances sur la responsabilité civile des administrateurs etdes dirigeants**, opcit.

(²) www.hrv.ca/hr_overview/pg002_f.cfm.

- بذل العناية المهنية اللازمة من خلال المناقشة البناءة قبل التصويت على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؛
- التعبير عن عدم الموافقة في حالة عدم الإقتناع بقرارات المجلس و تسجيل ذلك في تقرير الاجتماع؛
- مراجعة تقارير كل إجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم؛
- تسجيل عدم الموافقة في الاجتماعات القادمة في حالة التغيب عن أي إجتماع؛
- الإعتماد على سياسات و ممارسات سليمة للموارد البشرية؛
- المطالبة بصفة منتظمة من المدير العام أن يلتزم باحترام القوانين؛
- الحصول على النصائح القانونية من أجل حل الصراعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3- جودة القيادة:

يعتمد تكييف المواهب في بيئة مرقمنة و تطوير الإشارك على جودة القيادة التي تبدأ من فريق العمل؛ فحسب بعض الدراسات يمكن ملاحظة وجود نسبة 70% تربط بين جودة القيادة و جودة الإشارك. و يقوم مجلس الإدارة بتعيين قادة إجتماعيين و يقوم بإبلاغهم بالقانون الأساسي لفريق القيادة كما يكلف المدير العام بمراقبة جودة قائد الفريق الذي تم تعيينه و موافاته بتحقيقات الإلتزام.

ثانيا: الإداريين التنفيذيين

يتمثل دور الإداريين التنفيذيين في حوكمة الموارد البشرية فيما يلي¹:

1- واجب العناية المهنية:

الإداريين التنفيذيين مطالبون ب:

- التصرف بطريقة عقلانية، حذرة، و بحسن النية؛
- الإستعلام و الإستفسار حول المنظمة و التنظيم؛
- إتخاذ القرارات الواضحة و المستنيرة من خلال مناقشة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- ضرورة الإستفادة من الكفاءات المميزة في إدارة الموارد البشرية.

2- واجب التصرف بقدر معين من الكفاءة:

- الإداريين ذوي الكفاءات أو المهارات الخاصة من واجبهم قيادة الأفراد حسب كفاءتهم المهنية، مثال: الخبراء و المتخصصين في إدارة الموارد البشرية من المحامين من واجبهم ملاحظة و مراقبة المعيار الخاص بإحترام القانون؛

(¹) Gouvernement du Canada : **guide a l'intention des administrateurs des sociétés a but non lucratif (droits, fonctions et pratiques)**, <http://strategie.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/en/h cl 00688 e.html>.

- الإداريين من غير ذوي الكفاءات أو المعارف المتخصصة لا بد أن يقوموا بالتصرف كشخص حذر من خلال التنبؤ بنتائج القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل إتخاذها.

3- واجب الولاء:

الإداريين لهم واجب التصرف بضمير و حسن نية دائما من أجل تحقيق المصلحة العامة للمنظمة، حيث يجب الكشف بسرعة عن وجود صراعات أو تضارب مصالح و أخذ التدابير من أجل تفادي صراعات المصالح المدركة و الحقيقية.

4- واجب الإمتثال و الطاعة:

الإداريين لهم واجب إحترام كل الوثائق التأسيسية للمنظمة و مراقبة جميع القوانين المطبقة على المنظمة و ضرورة اليقظة في حال وجود أي تعديلات على القوانين.

ثالثا: مديرية الموارد البشرية

يختلف موقع مديرية الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى فبعض المؤسسات تكون مديرية الموارد البشرية عضو في اللجنة التنفيذية و بالنسبة لمنظمات أخرى فإن تسيير الإطارات و المدراء يتم فصلها؛ في حين لا تشارك مديرية الموارد البشرية في اللجنة التنفيذية في بعض المؤسسات الأخرى.

إن جعل مديرية الموارد البشرية تشارك في مختلف اللجان التي تعالج مواضيع الموارد البشرية يسمح بالربط بين مختلف محاور إستراتيجية الموارد البشرية و ترجمتها في شكل تعويضات، تسيير المواهب، تحديد إلتزامات القائد؛ ويمكن أن نحدد نوعين من المسؤوليات بالنسبة لمديرية الموارد البشرية، تلك التي لها علاقة بالتسيير الإداري و التنظيمي و تلك المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

و يتمثل دور مديرية الموارد البشرية في حوكمة الموارد البشرية فيما يلي:

- شرح الترابط بين سياسات الموارد البشرية و توقعها مع قضايا المؤسسة؛
- إعلام مجلس الإدارة حول إشكاليات و مخاطر الموارد البشرية؛
- الصدق و الشفافية في تصميم العمليات و الإجراءات و الممارسات التنظيمية و نشر النتائج؛
- الإفتتاح في العمليات في المنظمة و النتائج المتحصل عليها؛
- ضرورة إبلاغ الهيئات المسيرة للمنظمة و السلطات الشرعية و أصحاب المصلحة بمختلف النتائج؛
- خلق القيم لأصحاب المصلحة؛
- العمل على تحقيق تنمية إجتماعية مستدامة؛

- إحداه توازن في احتياجات أطراف أصحاب المصلحة.¹

رابعاً: لجنة حوكمة الموارد البشرية

هي هيئة تحظى بالموافقة النهائية من قبل مجلس الإدارة و تتولى الإشراف على استراتيجية الموارد البشرية و السياسات و الممارسات و التكنولوجيا و إدارة المخاطر و الجدول الزمني المتعلق بها، و يرأسها عادة القائد الأعلى للموارد البشرية حيث تنتقل مسؤولية الموافقة النهائية لأنشطة الموارد البشرية للجنة حوكمة الموارد البشرية. يمكن للجنة حوكمة الموارد البشرية أن تتعرض لجملة من المخاطر و التي تتجسد في الفرق المختلة وظيفياً، المشاركة الزائفة و المنظورات المعزولة.

1- الفرق المختلة وظيفياً:

تتعرض لجان حوكمة الموارد البشرية المكونة من كبار قادة الموارد البشرية لخطر الفشل الجماعي و الذي يكون سببه عادة نقص التنسيق بين أعضاء اللجنة.

2- المشاركة الزائفة:

حيث يهيمن القائد البارز على اللجنة بحيث يكون هو صانع القرار الحقيقي الوحيد و تكون مشاركة باقي أعضاء اللجنة مشاركة شكلية فقط، الأمر الذي يؤدي إلى زعزعة كيان اللجنة.

3- المنظورات المعزولة :

يحدث و أن تقتصر لجنة حوكمة الموارد البشرية على التركيز على سياسة و ممارسات الموارد البشرية بعيداً عن السياق العام للمؤسسة حيث لا تحقق بذلك المواءمة الفعالة لإستراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة و التي تعد معيار تحقيق الأداء الأمثل للجنة حوكمة الموارد البشرية.²

خامساً: خلية الجودة

هي هيئة تتكون من الإداريين ذوي الخبرة الجيدة تمارس مهامها تحت إشراف مجلس الإدارة تقوم ب:
- تقديم فحص حول خطة الحصول على الجودة المطلوبة في الأنشطة الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- التأكد من إتباع الإجراءات التصحيحية اللازمة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب؛
- مراقبة تنفيذ برامج عمل الموارد البشرية من أجل التحسين المستمر لجودة التكوين و الأبحاث و الأداء المؤسسي؛
- إدارة إجراءات تقييم الجودة الداخلية في مجالات الحوكمة و تطوير الممارسات الجيدة؛

(¹) ISO 30408, opcit.

(البنك الأهلي، مهام ومسؤوليات لجنة الحوكمة و الترشيحات و المكافآت، 2015²/10/18)

- إعداد وتنفيذ ومراقبة عمليات التقييم الذاتي على مستوى المنظمة؛
- المساهمة في رسملة و إستدامة خبرات المؤسسة في ممارسة ضمان الجودة؛
- إشراك أصحاب المصلحة في ممارسة الجودة من خلال تعزيز وظائفهم.¹

سادسا: خلية التدقيق

تعتبر خلية التدقيق أداة أساسية لدعم حوكمة الموارد البشرية حيث لم يعد التدقيق يقتصر على تقييم المعلومات المحاسبية فقط و إنما أصبح يمس مختلف الجوانب الإدارية بالمؤسسة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية؛ حيث تلعب خلية التدقيق دور جوهري في حوكمة الموارد البشرية من خلال:

- التأكد من تطبيق قرارات و تعليمات الإدارة المتعلقة بالموارد البشرية؛
- التأكد من توافق المعلومات الإجتماعية مع التشريعات و مختلف الإتفاقات الإجتماعية السائرة؛
- ضمان جودة المعلومات؛
- ضمان كفاءة إدارة الموارد البشرية؛
- تحقيق الأمن الإجتماعي من خلال تحديد و تقليل المخاطر المرتبطة بعدم الإمتثال للأنظمة الداخليو الخارجي؛
- رفع الفاعلية من خلال تحديد مخاطر عدم تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ضبط التكاليف من خلال تحديد مصادر إهدار الموارد و تحسين الخيارات الإستراتيجية؛
- المساعدة في إدارة مهارات الموظفين؛
- تقدير الإختلالات الوظيفية و تصحيحها في حينها.²

يتلقى مجلس الإدارة التقارير من قسم التدقيق الداخلي وقسم ضمان الجودة و يقوم بإعادة النظر فيها و مناقشتها كما يقدم التوصيات إلى المدير التنفيذي بشأن المجالات التي تحتاج إلى إعادة نظر. و يتلقى قسم التدقيق الداخلي توجيهات من مجلس الإدارة بشأن مختلف المسائل التي تحتاج إلى تدقيق نتيجة وجود إختراقات بها بحيث يقوم قسم التدقيق الداخلي بتدقيق الإلتزام بمبادئ الحوكمة و تقديم الإستنتاجات و التوصيات اللازمة. و يعمل قسم ضمان الجودة على متابعة التنفيذ المناسب للسياسات و الأنظمة لضمان الإلتزام الجيد كما أنه يحدد فرص التحسين و يقوم بمشاركتها مع مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين و من ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين.

(1) Cellule assurance qualité, assurance.univ-annaba.dz.

(2) Fadoua Laghzaoui, **Audit social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités territoriales Marocaines – cas de la préfecture de Tanger**– Asilah, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 11, Novembre- 2017, ISSN 2229-5518, P.

و تتلقى لجنة الموارد البشرية إستفسارات من طرف قسم الموارد البشرية حول ردود أفعال الأفراد تجاه المسائل الحساسة المتعلقة بهم (كقرارات التعيين الأساسية، قضايا ميزانية الموارد البشرية، و مبادرات تنمية المواهب، إلخ.....)، و تقوم بتقديم تقارير توضيحية لذلك و كذا التوجيهات الضرورية لمتخذ القرار وهذا بالإعتماد أيضا على قسمي التدقيق الداخلي و ضمان الجودة.

علاوة على ذلك فإن الإعتماد على المدخل الشمولي لحوكمة الموارد البشرية يظهر تقسيم السلطات و المسؤوليات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية على المستويات التالية: مجلس الإدارة، المدير العام، و الإطارات السلمية؛ و ذلك على حسب وظائف إدارة الموارد البشرية.¹

الجدول رقم (02): توزيع وظائف إدارة الموارد البشرية على المستويات الإدارية في ظل حوكمة الموارد

البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية	مجلس الإدارة: الممثل والمسؤول القانوني للمؤسسة	المدير العام: المسؤول أمام مجلس الإدارة	الإطارات السلمية: مسئولة أمام المدير العام
التوظيف و الإختيار	- يؤسس مجلس الإدارة العمليات و الإجراءات المتعلقة بتوظيف المدير العام. - يقوم بتأسيس عمليات التوظيف الداخلية و الخارجية مع الأخذ في الحسبان المواهب. - وضع معالم على المناصب الأساسية للتطور. - يتولى مجلس الإدارة	- يشرف المدير العام على كل عمليات توظيف و إختيار العمال. - يراقب المدير العام مدى إحترام القوانين المتعلقة بالتوظيف بإسم أو نيابة عن مجلس الإدارة. - يجب على المدير العام الإحاطة بمختلف التعديلات في القوانين المتعلقة بالتوظيف و أن يكون يقظا لأي تغييرات.	- يمكن تفويض الإطارات السلمية مسؤولية توظيف و إختيار مرؤوسيههم. - تسهر الإطارات السلمية على إحترام كل القوانين المتعلقة بالتوظيف.

(مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 21.¹)

وظائف إدارة الموارد البشرية	مجلس الإدارة: الممثل والمسؤول القانوني للمؤسسة	المدير العام: المسؤول أمام مجلس الإدارة	الإطارات السلمية: مسئولة أمام المدير العام
	مراقبة مدى احترام القوانين المتعلقة بالتوظيف.	- يمكن للمدير العام أن يفوض الإطارات السلمية مسؤولية إعلامه بالتغيرات التي تحدث في القوانين.	
عقود العمل	يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن كل المسائل المتفرعة عن عقود العمل كإحالات غير المبررة. كما ويمكن له تأسيس عقود التفويض مع المدير العام.	يتوجب على المدير العام أن يكون يقظاً فيما إذا كانت عقود العمل تتوافق مع قوانين العمل و التوظيف كبنود الإحالة على العقاب. يجب على المدير العام أن يتأكد من أن جميع العمال قد قاموا بالتوقيع على العقود.	تستخدم الإطارات السلمية عقود العمل كمعايير قياسية للمنظمة و التحقق من أن التنظيمات تم احترامها. كما يمكنها من تحضير عقود العمل الخاصة بالمرؤوسين.
المسؤولية إتجاه الغير	يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن الأعمال غير القانونية المرتكبة من العمال و بالتالي يعمل على وضع إستراتيجية خاصة بإدارة المخاطر.	يعمل المدير العام على وضع إستراتيجيات المخاطر حيز التنفيذ من أجل تقليص الأخطار التي تقع تحت عنوان المسؤولية إتجاه الغير.	تعمل الإطارات السلمية بالنيابة عن إدارة المخاطر و تنفيذ الإجراءات المتعلقة بها.
توصيف الوظائف	يقوم مجلس الإدارة بتحرير توصيف وظيفة المدير العام.	يتولى المدير العام توصيف الوظائف الخاصة بالإطارات السلمية كما	يتم تجنيد الإطارات السلمية لتحرير البطاقات الوصفية الخاصة

وظائف إدارة الموارد البشرية	مجلس الإدارة: الممثل والمسؤول القانوني للمؤسسة	المدير العام: المسؤول أمام مجلس الإدارة	الإطارات السلمية: مسئولة أمام المدير العام
		يقوم بمراقبة البطاقات الوصفية التي تم تحريرها من قبلهم.	بمروسيهم.
تحضير سياسات و إجراءات الموارد البشرية	يتولى مجلس الإدارة تأطير تحضير سياسات الموارد البشرية من خلال وضع الخطوط التوجيهية لذلك كما يقوم بمراقبة مدى توافق هذه السياسات مع القوانين قبل إعطاء الموافقة على تبنيها.	يقوم المدير العام بتحضير سياسات الموارد البشرية على ضوء المعالم التي حددها مجلس الإدارة.	تلتزم الإطارات السلمية بإحترام كل السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ. كما يمكن لها تضمين التقارير التي ترفع إلى المدير العام مختلف الإقتراحات حول إدارة الموارد البشرية.
التوجيه	يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من وجود عمليات التوجيه بالمؤسسة و يقوم بتوجيه المدير العام.	يتحقق المدير العام من وجود عمليات توجيه للموظفين.	يتم تجنيد الإطارات السلمية من أجل توجيه مروسيهم.
التكوين و التطوير المهني	يقوم مجلس الإدارة بإدراج ميزانية التكوين و التطوير المهني في الميزانية العامة للمؤسسة.	يتأكد المدير العام من نجاح برامج التكوين و يقوم بإقتراح فرص تكوين أخرى عند الضرورة.	تسهر الإطارات السلمية على تنفيذ برامج التكوين و التطوير المهني.
	يقوم مجلس الإدارة بمتابعة	ينشأ المدير العام نظام	تقوم الإطارات السلمية

وظائف إدارة الموارد البشرية	مجلس الإدارة: الممثل والمسؤول القانوني للمؤسسة	المدير العام: المسؤول أمام مجلس الإدارة	الإطارات السلمية: مسئولة أمام المدير العام
تسيير المردودية	مردودية المدير العام.	تسيير المردودية لكل الموظفين. كما يقوم بمتابعة و تقييم المردودية لكل الإطارات السلمية.	بتقييم مردودية كل المرؤوسين.
المراقبة	يتولى مجلس الإدارة مراقبة المدير العام و التأكد من وجود نظم رقابة فعالة في المؤسسة.	يتأكد المدير العام من خضوع الإطارات السلمية للتكوين في المراقبة.	تراقب الإطارات السلمية عمل كل المرؤوسين.
التعويضات و المزايا الإجتماعية:	يضع مجلس الإدارة الخطوط التوجيهية فيما يتعلق بنظم التعويضات. كما يتفاوض حول تعويضات المدير العام.	يضع المدير العام سلم الأجر لكل المناصب المشغولة من الموظفين.	يمكن تفويض الإطارات السلمية لتأسيس التعويضات الخاصة بمرؤوسيههم على ضوء سلم الأجر المتفق عليه مع المدير العام.
الصحة و أمن العمل:	يتأكد مجلس الإدارة من أن السياسات الخاصة بالمنظمة متناسبة و متوافقة مع القوانين الخاصة بالصحة و أمن العمل.	يسهر المدير العام على توفير مكان عمل صحي و آمن للعمل.	تناقش الإطارات السلمية مسائل الأمن و العمل مع المرؤوسين.
التدابير التأديبية و قرارات الفصل.	يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسات خاصة بالإجراءات التأديبية و الفصل مطابقة للقوانين.	يعتني المدير العام بالمسائل و الإجراءات التأديبية و يضمن حصول كل المراقبين على التكوين	تتولى الإطارات السلمية تطبيق الإجراءات التأديبية و تتشاور مع المدير العام عند الحاجة في الحالات

وظائف إدارة الموارد البشرية	مجلس الإدارة:	المدير العام:	الإطارات السلمية:
	الممثل والمسؤول القانوني للمؤسسة	المسؤول أمام مجلس الإدارة	مسئولة أمام المدير العام
		المناسب و الضروري لتطبيق تلك العمليات.	المتعلقة بالفصل.
حل الصراع	يتحقق مجلس الإدارة من وجود سياسة و عمليات مناسبة وواضحة لحل الصراعات داخل المؤسسة.	يتحقق المدير العام من أن الصراعات داخل العمل تم تسويتها كما يطبق عمليات حل الصراعات الخاصة بالإطارات السلمية.	تتولى الإطارات السلمية حل الصراع داخل المؤسسة و إيجاد حلول مرضية لها.

المصدر: مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني في المسيب، العراق، 21/20 جانفي 2016، ص21.

و يعتمد نجاح التنسيق بين المستويات الثلاث المذكورة أعلاه على عاملين أساسيين هما:

1- ضمان مناقشة مواضيع الموارد البشرية من طرف رئيس المجلس:

يتعين على رئيس مجلس الإدارة ضمان دمج مواضيع الموارد البشرية بصفة منتظمة في إجتماعات المجلس؛ حيث يناقش مجلس الإدارة في أغلب إجتماعاته بطريقة معمقة المواضيع المالية لذلك فإنه من الضروري ترجمة سياسة الموارد البشرية في شكل أرقام ليسهل معالجتها؛ حيث تقوم لجان المجلس (لجنة التعويضات، لجنة التعيين، لجنة الموارد البشرية،..... و غيرها) بمعالجة جميع مواضيع الموارد البشرية كالتعويضات، الرهانات، و مخاطر الموارد البشرية، جودة القيادة و غيرها و إيفاء مجلس الإدارة بملخصات حول ذلك.

كما يتأكد من أن مسائل الموارد البشرية التي تم معالجتها في لجان متخصصة تم الإبلاغ عنها و مناقشتها في إجتماع المجلس، بالخصوص تلك المرتبطة بجماعة المدراء و الأشخاص المفتاحية من ذوي المواهب، و جودة القائد.

2- المدراء على وعي بمواضيع الموارد البشرية:

من المهم أن يكون للمدراء فهم جيد بممارسات و مهام الموارد البشرية و خصوصياتها بالترابط مع وظيفة و مهام المؤسسة؛ فبعض مواضيع الموارد البشرية يمكن أن تظهر أنها مواضيع جافة كتلك المتعلقة بالتعويضات و القليل من المدراء الذين يهتمون بتقييم الرابط المادي الملموس مع أهداف المؤسسة، حيث أن بعض القضايا المتعلقة بالموارد البشرية يمكن أن تظهر جد غامضة و لا ترقى إلى أن تكون موضوع مناقشة جدية في المجلس كتقييم الأصل البشري بالمؤسسة؛ ومن ثم فإن إستدعاء إداريين لهم كفاءات في الموارد البشرية يعتبر ورقة رابحة بالنسبة للمجلس.¹

المطلب الثالث: أدوات حوكمة الموارد البشرية

يستلزم تطبيق حوكمة الموارد البشرية الإستعانة بمجموعة من الأدوات و هذا لتطبيق مبادئها و الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، حيث يتم إستخدام كل من إجراءات الإلتزام، تقارير تدقيق الموارد البشرية، تقارير ضمان الجودة، و تقارير التطوير من أجل تفعيل حوكمة الموارد البشرية.

أولاً: إجراءات الإلتزام

تنقسم إجراءات الإلتزام إلى نوعين: الأولى تخص القواعد و الأنظمة الخارجية التي تفرضها الجهات الرقابية و الإشرافية، و الثانية تخص الأنظمة الداخلية للمراقبة و الإشراف، و يتم حل قضايا عدم الإلتزام من قبل كل من مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية و بمساعدة مسؤول الإلتزام.

1- مجلس الإدارة: يقوم ب:

- الإشراف الإداري على كل قضايا الإلتزام و المسائل المتعلقة بها؛
- نشر ثقافة الإلتزام لدى كافة المدراء و الموظفين؛
- تقييم الوضع الحالي للمنظمة من حيث مطابقتها مع ممارسات حوكمة الموارد البشرية (السياسات و اللوائح و المعايير المالية، القانونية، و التنظيمية)؛
- إعتماد سياسة الإلتزام و تقييمها دورياً و التأكد من كفاءتها و فعاليتها.

2- الإدارة التنفيذية: تعمل على:

- مراجعة مخاطر عدم الإلتزام و وضع خطط لإدارتها؛
- توفير الموارد و منح الصلاحيات لمسؤول الإلتزام لتسهيل القيام بمهامه؛
- معالجة المخالفات حال حدوثها.

(¹) ISO 30408, op.cit.

3-مسؤول الإلتزام: يتولى :

- القيام بعمليات التشخيص؛
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة و للإدارة التنفيذية خاصة بمراقبة الإلتزام؛
- التأكد من الإلتزام بكافة القوانين و اللوائح و المعايير المهنية و الأخلاقية.¹

ثانيا: تقارير التدقيق الإجتماعي

تعد تقارير التدقيق الإجتماعي الداخلي المكتوبة وسيلة رسمية للإحالة إلى الإدارة العامة، مجلس الإدارة و أصحاب المصلحة، حيث تساعد نتائج التدقيق الإجتماعي في تحديد المخاطر المرتبطة به فضلا عن تحديد مجالات التحسين المستمرة؛ و يجب مراعاة ما يلي عند إعداد تقرير التدقيق الإجتماعي:

- يجب أن يتضمن تقرير التدقيق خطة عمل إدارة الموارد البشرية و أهدافها؛
- يجب أن تكون المعلومات التي يتضمنها التقرير سليمة و دقيقة؛
- إبلاغ التقرير إلى أصحاب المصلحة؛
- تضمين التقرير المعلومات التي يحتاجها أصحاب المصلحة؛
- إستعراض الأعمال المنفذة من قبل قسم الموارد البشرية؛
- تسجيل المخاطر الإجتماعية و الإقتراحات التصحيحية؛
- كتابة التقرير من طرف رئيس التدقيق الداخلي بالتعاون مع فريق التدقيق و المصادقة عليه؛
- تحمل رئيس التدقيق الإجتماعي المسؤولية الكاملة لتقرير التدقيق الإجتماعي؛
- توثيق النتائج و التوصيات و تقديمها إلى مجلس الإدارة لمناقشتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة²

ثالثا: تقارير ضمان الجودة

تعتبر تقارير الجودة الدعامية الأساسية لضمان التطوير المؤسسي حيث تحوي على مجموعة من المعايير التي تحدد المؤسسة و المتفق عليها من قبل أصحاب المصلحة و التي تسمح بمقارنة وضع الموارد البشرية بالأهداف المسطرة مع التركيز على أنشطة التوجه الإستراتيجي.

تسمح تقارير الجودة بإعطاء قسم الموارد البشرية و المدير التنفيذي صورة شاملة و مفصلة عن نقاط التحسين للمحافظة على حوكمة الموارد البشرية كما أنه يسمح بإشراك الأفراد في التغييرات و الإصلاحات و بالتالي ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة حيث ننوه بضرورة نشر هذه التقارير.

(بنك السودان المصرفي، متطلبات عمل مسؤول الإلتزام بالمؤسسات المالية غير المصرفية، منشور رقم 2018/8، 1 نوفمبر 2018)

[Hhttps://cbos.gov.sd/ar/content](https://cbos.gov.sd/ar/content)

²(Guide pratique/ **Rapport d'audit : Communiquer les résultats d'une mission d'assurance.**

CRIPP, www.globalila.org / www.thelia.org

- و يمكن تلخيص خطوات إعداد تقارير الجودة على النحو التالي:
- جمع البيانات و المعلومات الأساسية؛
 - تحليل و تقييم البيانات لمعرفة درجة الالتزام بالمعايير و الأهداف التي وضعتها المؤسسة؛
 - إعداد تقرير يتضمن إجراءات لمعالجة نقاط الضعف ببعض الجوانب و لتقوية جوانب أخرى.¹

رابعاً: تقارير التطوير

تعتبر تقارير التطوير أداة أساسية لحوكمة الموارد البشرية فهو يسمح بتحسين القدرة الإدارية العامة للمؤسسة من خلال:

- تحديد الفجوة بين متطلبات التطوير و النتائج الفعلية؛
- زيادة القدرة الوظيفية للمدراء؛
- التأكيد على التحسين المستمر الناجم عن حوكمة الموارد البشرية؛
- التأكيد على توصيات قسمي التدقيق و ضمان الجودة و ضرورة العمل على أساسها من أجل تصحيح مسار عمل إدارة الموارد البشرية وفق السياسات الموضوعة؛
- التكيف مع الاتجاهات الاجتماعية الجديدة أي استباق التغييرات و السير نحو الأفضل.²

(¹) ساوس الشيخ و آخرون، الدور الوسيط للحوكمة بين تدقيق الجودة و ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد 9، العدد 3، 2019، ص 341.

(²) Saliba, opcit, p 4.

خلاصة الفصل:

تفرض حوكمة الموارد البشرية نفسها كمصدر أساسي لحوكمة المؤسسات فهي تسمح بقياس التنفيذ الحقيقي لحوكمة المؤسسة ضمن مواردها البشرية وهو ما يستوجب إخضاعها هي الأخرى لقواعد الحوكمة؛ و من خلال هذا الفصل الذي قمنا فيه بدراسة نظرية دقيقة لحوكمة الموارد البشرية و تناولنا بالتحليل إجراءات تطبيق هذا المفهوم الذي أصبح يهدف إلى دمج الأفراد في مختلف الجوانب الإدارية للمؤسسة و تحقيق مهامها في ظل تعدد أصحاب المصالح؛ توصلنا إلى تحديد أهم التحديات التي تتعلق بحوكمة الموارد البشرية و التي يمكن إجمالها في:

- تكوين مجلس إدارة كفؤ و الذي يصبح قادرا على التصرف و التكلم بطريقة موضوعية و مستقلة؛
- تخفيض درجة صراعات المصالح بين الموظفين ، المساهمين و مدراء المؤسسة الناتج عن الاختلاف في أهداف كل طرف من أطراف أصحاب المصالح؛
- تأسيس إطار قانوني تنظيمي مؤسسي فعال يعتبر ضروريا لحماية حقوق العمال و ضمان تحقيق المسؤولية الاجتماعية و العلاقات التعاقدية؛ حيث أن الإطار القانوني لا يجعل من التهرب من القوانين إمتيازاً و هذا لإستشعارهم بوجود رقابة كفيلة بحماية حقوقهم؛
- ضرورة وجود إقرار مكتوب من الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة يؤكد فهمهم لإستراتيجيات و سياسات المنظمة، حيث من شأن ذلك تعزيز حوكمة الموارد البشرية.

الفصل الثاني :

توجهت مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

تعتبر مراقبة التسيير الإجتماعي وليدة التسيير الكلاسيكي للموارد البشرية و هي في تطور مستمر، حيث أنها تعد من بين أنشطة اليقظة الإجتماعية التي تساعد على الفحص الإنتقادي و القيادة الإجتماعية للمنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق الأداء الجيد لإدارة الموارد البشرية و التحكم في التكاليف.

و لقد ساعد التوجه الجديد لإدارة المؤسسات القائم على حوكمة هذه الأخيرة بما فيها حوكمة مواردها البشرية في إعطاء تصور جديد لمراقبة التسيير الإجتماعي و الذي من شأنه توفير رؤية واضحة عن الوضعية الإجتماعية للمؤسسة و ضمان تداول المعلومات الإجتماعية بين أصحاب المصالح بطريقة شفافة ونزيهة.

حيث يجب العمل على ربط مراقبة التسيير الإجتماعي بحوكمة الموارد البشرية إذ يجب أن يتعد دوره الكلاسيكي من مجرد مراقبة ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تطوير التطبيقات الجيدة للحوكمة عن طريق القيادة الإجتماعية الإحتراافية للموارد البشرية والتي تتسم بمستوى عالي من المسؤولية الإجتماعية و النزاهة و الشفافية مما يعزز الثقة بين أصحاب المصالح.

ومن خلال هذا الفصل سنبي أهم توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي القائمة على حوكمة الموارد البشرية وسنعرض ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مراقبة التسيير الإجتماعي: المفهوم و الأدوات.

المبحث الثاني: علاقة مراقبة التسيير الإجتماعي بحوكمة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: خطوات مراقبة التسيير الإجتماعي .

المبحث الأول: مفهوم و أدوات مراقبة التسيير الإجتماعي

يعتبر تسيير المعطيات و التحليل المعمق لها من بين أهم تحديات المؤسسة؛ حيث أن المؤسسات اليوم لها منجم من المعلومات الهامة المتعلقة بإدارة أعمالها و التي يجب العمل على تحليلها بطريقة خاصة و ذلك من خلال مراقبة التسيير؛ و قد توسع نطاق مراقبة التسيير فلم يعد يهتم فقط بالجانب الإقتصادي و إنما صار يهتم أيضا بالجانب الإجتماعي و الذي يطلق عليه مراقبة التسيير الإجتماعي.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإحاطة بمفهوم مراقبة التسيير الإجتماعي و الأدوات التي يستخدمها في جمع و تحليل المعلومات الإجتماعية الخاصة بالوضعية الإجتماعية للمؤسسة.

المطلب الأول: تطور مفهوم مراقبة التسيير الإجتماعي

قد كانت بدايات مراقبة التسيير تقتصر فقط على مراقبة التسيير المالي و الحصول على المعلومات الإحصائية لتتطور بعدها لتمس الجانب الإجتماعي بالمؤسسة؛ و من خلال هذا المطلب سنحاول في البداية التعرف على ماهية مراقبة التسيير ثم سنتناول ماهية مراقبة التسيير الإجتماعي.

أولا: ماهية مراقبة التسيير

سنتناول من خلال هذا العنصر ماهية مراقبة التسيير من خلال تعريفها و التطرق إلى نشأتها.

1- تعريف مراقبة التسيير:

عرف مفهوم مراقبة التسيير العديد من التعريفات حيث نذكر منها مايلي:

-**التعريف الأول:** تعرف مراقبة التسيير على أنها المسار الذي يتأكد من خلاله حصول المسيرين على الموارد و استخدامها بفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛¹

-**التعريف الثاني:** تعرف مراقبة التسيير على أنها نسق متكامل يسمح للجهات المعنية من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال تحديد الأهداف المرجوة و الوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات و تقييم النتائج و استخراج الإنحرافات و تحليلها؛²

-**التعريف الثالث:** تعرف مراقبة التسيير على أنها مختلف العمليات الهادفة للتأكد من ملاءمة الموارد لأهداف المؤسسة و إنسجام الأنشطة الجارية مع الإستراتيجية المحددة؛³

(¹) Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Dallol, Paris, 1999, p 14.

(²) Michel Gervais, Contrôle de gestion, Economica, Paris, 7eme édition, 2000,p20.

(³) IBID, P20.

إنطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن تعريف مراقبة التسيير على أنها النظام الذي يسمح بالإطلاع الدائم على مدى الإنجاز الصحيح للأعمال مقارنة مع النسق الموضوع لذلك من حيث الموارد المتوفرة، الآليات المستخدمة و الأهداف المحددة وصولاً إلى مراقبة النتائج و تحديد الإنحرافات و طرق تصحيحها.

2- نشأة مراقبة التسيير:

لم يكن بلوغ مراقبة التسيير للتطور الذي يعرفه الآن من توظيف لمختلف التقنيات الكمية و الكيفية و ليد الصدفة و إنما مر بعدة أشكال إبتداءً بالمراقبة المحاسبية حتى وصولها إلى ما تعرف به حالياً باعتبارها عملية شاملة.

حيث أن ميلاد مراقبة التسيير كان سنة 1939 بالمعهد الأمريكي بفرنسا أين ارتبط مفهومها بمراقبة الميزانيات فقط أي أنه كان يماثل دور الخبير المحاسبي في حين أصبحت الآن الميزانية أداة فقط من أدوات مراقبة التسيير.

و بعد الحرب العالمية الثانية تطورت مراقبة التسيير و أصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة و لها صلة مباشرة مع المسؤولين إذ توفر لهم كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات اللازمة و الملائمة.¹

ثانياً: أنواع مراقبة التسيير و وظائفه

سنقوم في هذا العنصر بالإحاطة بأنواع مراقبة التسيير ثم تحديد الوظائف التي يعنى بتطبيقها.

1-أنواع مراقبة التسيير:

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.²

أ-من حيث الزمن:

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو بعد التنفيذ حيث نجد:

-المراقبة السابقة (القبلية): يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تسمح بالتقليل من شدة الإنحرافات بين النتائج المتوقعة و النتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعوق العمل؛ إذ تعتبر هذه المراقبة تنبؤية لأنها تركز على المشكلات المتوقعة حدوثها من أجل تحديد الإجراءات و الإستعدادات لمواجهتها.

(¹) Robert le Duff, op.cit., p20.

(²) Michel Gervais, op.cit., p35.

- الرقابة أثناء الإنجاز (الآنية): يعتبر هذا النوع من المراقبة مراقبة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء و الإنحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أن إنجازها سيتم بالمواصفات المطلوبة.

- الرقابة اللاحقة (البعدية): تتم هذه المراقبة على شكل دوري عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا، لذلك يتم وضع برامج دورية للمراقبة و يتم تنفيذها مسبقا و الهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي حيث يتم استخدامه في إيجاد طرق التعامل مع الإنحرافات و سلبياتها.

ب- من حيث التنظيم: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى:

- المراقبة المفاجئة: حيث تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ و بدون إنذار مسبق، و هذا من أجل اكتشاف الأخطاء و الإنحراف و التمكن من تقييم الأفراد، حيث يتم ذلك من خلال جولات تفتيشية لمعرفة مدى الانضباط و مدى تسيير الأعمال وفق الخطة المسطرة؛

- المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة على شكل دورات أسبوعية أو شهرية و ذلك من خلال وضع برامج الرقابة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا حيث أن الهدف منها وقائي أكثر منه علاجي.

- المراقبة المستمرة: و هي التي تمارس بصفة مستمرة طول أيام السنة و ليست على فترات متقطعة و ذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

ج- من حيث المصدر:

تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى:

- المراقبة الداخلية: و يقصد بها المراقبة الذاتية و التي تتم على جميع الأنشطة و المهام من أجل ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، حيث تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير و هي تهدف إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي؛

- مراجعة سياسة القيادة و استراتيجيتها المتبعة في النشاط؛

- تقييم بيئة المؤسسة من الناحية الإجتماعية و الإقتصادية؛

- تقدير حصة المؤسسة في السوق؛

- تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم.

- المراقبة الخارجية: تقوم بهذه المراقبة جهات متخصصة و مستقلة عن المؤسسة و التي عادة ماتكون تابعة للدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية.

د- من حيث الشمولية:

يتم تقسيمها حسب هذا المعيار إلى:

- المراقبة على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوكياتهم أثناء العمل و هذا باستخدام عدة مؤشرات هي: الكفاءة، الإنتاجية، إلخ....

- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: حيث يتم قياس أداء كل أنشطة المؤسسة ووظائفها باستخدام مؤشرات مناسبة؛

- المراقبة على الأداء الكلي: يتم تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق المؤشرات و هذا لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

ه- من حيث طريقة المراقبة: نجد نوعين:

- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة: و هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة و يتم مقارنتها بالمعايير، إذ تعتبر طريقة للتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات و الأهداف.

- الرقابة بطريقة الحواجز: و هي رقابة يتم فيها استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب دون وجود معايير.

2- وظائف مراقبة التسيير:

تتمثل وظائف مراقبة التسيير فيما يلي:

- الوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف بالمؤسسة و هذا من أجل التركيز على الأولى و العمل على تطويرها و معالجة الثانية و تصحيحها؛

- تحديد الانحرافات و التي تمثل الفروقات بين الأداء الفعلي و الأداء المعياري و القيام بتحليلها و إبراز الأسباب التي أدت إلى وقوعها؛

- التأكد من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل التكاليف و في أقل وقت ممكن؛

- قياس فعالية المؤسسة من خلال معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثا: ماهية مراقبة التسيير الإجتماعي

سنقوم بتحديد ماهية مراقبة التسيير الإجتماعي من خلال مايلي:

1- نشأة مراقبة التسيير الإجتماعي:

لا تعد مراقبة التسيير الإجتماعي حديثة النشأة، وإنما ترجع جذورها إلى سنة 1960 حيث قامت الولايات المتحدة الأمريكية بمحاولة تجريب محاسبة الموارد البشرية لقياس إسهاماتها في أداء المؤسسة و ضبط تكاليفها؛ ثم تلتها التشريعات الخاصة بالميزانية الإجتماعية في فرنسا سنة 1970 و التي أعطت نبضا قويا و دافعا للبحث عن المؤشرات الإجتماعية المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية و التنمية المستدامة بالمؤسسة. و لقد سمح إدخال الميزانية الإجتماعية في إلزاميات المؤسسات بتعميم عدد كبير من المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية و التي تستخدمها مراقبة التسيير الإجتماعي من أجل تحليل وضعية معينة، تصحيحها أو توقع أخرى؛ كما يمكن أيضا الإستعانة بها لتقديم مؤشرات جديدة.¹

2-تعريف مراقبة التسيير الإجتماعي:

لم يتطرق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية بكثرة لتحديد مفهوم مراقبة التسيير الإجتماعي حيث اعتبرت معظم الدراسات مراقبة التسيير الإجتماعي على أنها مجموع البيانات والأنشطة الإجتماعية للمؤسسة (التوظيف، التكوين، الإتصال، و التعويضات) ²؛ و يعد **Bernard Martory** أشهر من بحث في مراقبة التسيير الإجتماعي، حيث عرفه على أنه واحدة من مقومات و امتدادات مراقبة التسيير، و اعتبره نظام مساعد للقيادة الإجتماعية للمؤسسة حيث يعتبر قيادة سوسيو-إقتصادية للمؤسسة بمعنى قيادة إجتماعية التي تهم الموارد البشرية، و قيادة إقتصادية التي تهم المراقبون الماليون، فهو يساهم في إدارة الموارد البشرية من حيث أدائها و تكاليفها ³. و يقصد بالقيادة الإجتماعية-الإقتصادية تلك العمليات التي تعنى ب:

- التخطيط السوسيو-إقتصادي و ذلك من خلال تحديد الأهداف الإجتماعية و تكاليف تحقيقها في المدى القصير، المتوسط أو المدى الطويل.

- تحديد الإنحرافات المسجلة أثناء التنفيذ و تصحيحها و من ثم إعادة صياغة أهداف جديدة وفقا لما تم تعديله.

(¹) 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 .

(²) Gerad Naro, **Management et gestion des ressources humaines :Stratégie, acteurs et pratiques**, séminaire national, aout 2005, cité internationale universitaire, paris, p44.

(³)B.Martory ,**Contrôle de gestion sociale** , Ed Vuiert,1990, p 15 .

ثالثا: وظائف وخصائص مراقبة التسيير الإجتماعي

يمكن تحديد وظائف و خصائص مراقبة التسيير الإجتماعي عموما كالتالي:

1- وظائف مراقبة التسيير:

تتمثل وظائف مراقبة التسيير الإجتماعي فيما يلي:

أ- الإعلام:

و هذا من خلال وضع نظام للمعلومات الإجتماعية من خلال تفعيل قاعدة بيانات تسمح بتتبع مختلف المعطيات و دمجها و وضع لوحة قيادة تسمح بمتابعة الموارد البشرية من خلال أنشطتها، أدائها و تكاليفها و القيام بقياس نتائج السياسات الإجتماعية.

ب- التشخيص:

و هذا عن طريق القيام بالتحليلات السوسيو-إقتصادية التي تحقق قيادة إجتماعية رشيدة، مثال عن ذلك تحليل الانحرافات المسجلة في تكاليف الموارد البشرية، و غيرها مما يسمح بإكتشاف الخلل الوظيفي و تحديد أسبابه.

ج- التنبؤ:

إن أحد الأهداف الأساسية لمراقبة التسيير الإجتماعي هي مساعدة متخذ القرار في عملية التنبؤ و الذي يعتبر عنصرا أساسيا في عملية إتخاذ القرارات، إذ يتم ترجمة نتائج التحليلات السوسيو-إقتصادية في شكل أهداف تنبؤات، و قرارات؛ حيث يتم تحذير و تنبيه المدراء بالخلل الوظيفي و سبق مختلف التغيرات.

د- التوجيه:

حيث يقع على عاتق مراقبة التسيير الإجتماعي مسؤولية توجيه موارد المؤسسة لتغطية التكاليف الإجتماعية و توجيه السلوكيات في شكل سياسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.¹

هـ- تقييم الأداء:

حيث يتم مقارنة الأداء الإجتماعي الفعلي بالمعايير الممثلة لمستويات الأداء الإجتماعي المستهدفة و هذا مايساعد على إبراز النجاح أو القصور في تنفيذ الخطط الموضوعة.

(¹)Colass Bernard, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 2020, p 500.

2- خصائص نظام مراقبة التسيير الإجتماعي الفعال:

يستلزم تحقيق فعالية نظام مراقبة التسيير الإجتماعي ما يلي:¹

- أ- تقديم معلومات صحيحة: حيث أن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية اتخاذ القرارات و بالتالي تؤدي إلى نتائج سيئة؛
- ب- حسن توقيت المعلومات المقدمة: حيث أن المعلومات المتأخرة تفقد قيمتها إما بشكل كلي أو جزئي؛
- ج- الإقتصاد في التكاليف: يساعد إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بتقليل التكاليف المصاحبة لعملية تداول المعلومات؛
- د- سهولة الفهم: من ضروري فهم المسييرين و مختلف أصحاب المصلحة لنظام مراقبة التسيير الإجتماعي و طبيعة المعلومات التي يقدمها و هذا لاتخاذ قرارات سليمة؛
- هـ- التركيز: ضرورة جذب انتباه المسير بسرعة إلى الإنحرافات التي من شأنها عرقلة العمل.
- و- تسهيل اتخاذ القرارات: من خلال تقديم معلومات واضحة و محددة و موجهة لاتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الإجتماعي

ترتكز مراقبة التسيير الإجتماعي على أساس التأكد من فعالية إستغلال موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف الإجتماعية و ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري لتحديد الإنحرافات الموجودة و بالتالي مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات اللازمة؛ و يتم في ذلك إستخدام الأدوات التالية:

أولاً: الميزانية الإجتماعية

تعتبر الميزانية الإجتماعية أداة جد فعالة لتشخيص الوضع الإجتماعي للمؤسسة و بطاقة تعريف لها أمام جميع الفاعلين، حيث أنها تعتبر أداة لدعم الحوار الإجتماعي بين الشركاء الإجتماعيين الداخليين و الخارجيين من خلال ما توفره من معلومات تسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

1- مفهوم الميزانية الإجتماعية:

(¹) Desire Luciani et autres, le grand livre du contrôle de gestion, édition Eyrolle, Paris, 2013, p 111.

- عرفت الميزانية الإجتماعية حسب قانون الميزانية الفرنسي رقم 17/769 في المادة 3-438 L الصادر في: 12/07/1977 و المعدل و المكرر بالأمر رقم: 329/2007 الصادر في: 12/03/2007 على أنها: وثيقة تلخص المعطيات الرقمية الرئيسية التي تسمح بتقييم الوضعية الإجتماعية للمؤسسة، من خلال تسجيل الإنجازات المحققة وقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية و مقارنتها بالسنتين السابقتين¹.
- و تختلف الميزانية الإجتماعية عن الميزانية المحاسبية في العديد من النقاط نوجزها كالآتي²:
- عدم وجود توازن بين الأصول و الخصوم؛
 - إحتوائها على بيانات مختلفة: نسب، مؤشرات، أرقام؛
 - عدم خضوعها للمصادقة الخارجية؛
 - وجود بيانات متعلقة بالثلاث سنوات الأخيرة؛
 - إختلاف وحدات القياس: ساعات، نقود، عدد أفراد و هذا لإحتوائها على عدة عناصر؛
 - و ترجع أسباب الإهتمام بالميزانية الإجتماعية إلى³:
 - التوجه نحو المحاسبة الإجتماعية؛
 - التوجه نحو قياس المسؤولية الإجتماعية و الأداء الإجتماعي؛
 - البحث عن أداة للتشخيص الوظيفي لإيجاد الخلل الوظيفي كضرورة بسبب النزاعات العمالية و الإضرابات؛
 - تدعيم الحوار الإجتماعي مع أصحاب المصالح من خلال إيجاد وثيقة شاملة تلخص المعلومات الإجتماعية.

2- عناصر الميزانية الإجتماعية:

تتكون الميزانية الإجتماعية من العناصر التالية⁴:

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

(¹) محمد مرعي، الإدارة بالنتائج الإقتصادية و بالحصيلة الإجتماعية، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص 15.

(²) Bernard Martory, Daniel Grozet, **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 6ème édition, dunod, 2005, paris, France, p 247

(³) Jean Pierre Taieb, **les tableaux de bord de la gestion sociale**, 4 éme édition, Dunod, Paris, France, 2006, p 4.

(⁴) Claude Blanche Allègre, **Gestion de ressource humaines valeur de l'immatériel**, 1édition debeock, Bruxelles, Belgique, 2008, p 55.

3- مستقبلي الميزانية الإجتماعية:

يجب عند إعداد الميزانية الإجتماعية أن يتم معرفة متطلبات مستقبلها و مستخدميها لعدم الوقوع في فجوة التوقعات، حيث أن ذلك سيكلف المؤسسة تكاليف مرتفعة جراء إعادة تعديلها. و يمكن تحديد مستقبلها كالاتي: الأجراء؛ مجلس الإدارة؛ لجان فروع المؤسسة الأم؛ مفتشية العمل؛ المساهمين؛ المنظمات النقابية؛ رؤساء المصالح؛ الرأي العام.

4- إجراءات إعداد الميزانية الإجتماعية:

يمر إعداد الميزانية الإجتماعية بعدة مراحل هي:

أ- تحضير مشروع الميزانية الإجتماعية:

يتم في نهاية السنة المتعلقة بالميزانية الإجتماعية تحضير مشروع الميزانية الإجتماعية في مدة تتراوح ما بين الأربعة أشهر و ستة أشهر و هذا بمراعاة النقاط التالية:

- تحديد حقل تطبيق الميزانية؛

- تحديد عتبة عدد الموارد البشرية؛

- جمع المعلومات من مختلف الهياكل التنظيمية لاستخدامها في حساب مؤشراتها الإجتماعية وهذا بالإعتماد على نظام المعلومات الإجتماعي؛

- مراقبة المعلومات عن طريق إخضاعها لمدقق حسابات مالي و اجتماعي.

ب- مناقشة مشروع الميزانية الإجتماعية:

يتم تقديم مشروع الميزانية الإجتماعية إما للجنة المؤسسة أو لمختلف فروع لجان المؤسسة و هذا لدراسته و مناقشته من اجل المصادقة عليه في أجل قدره 15 يوما.

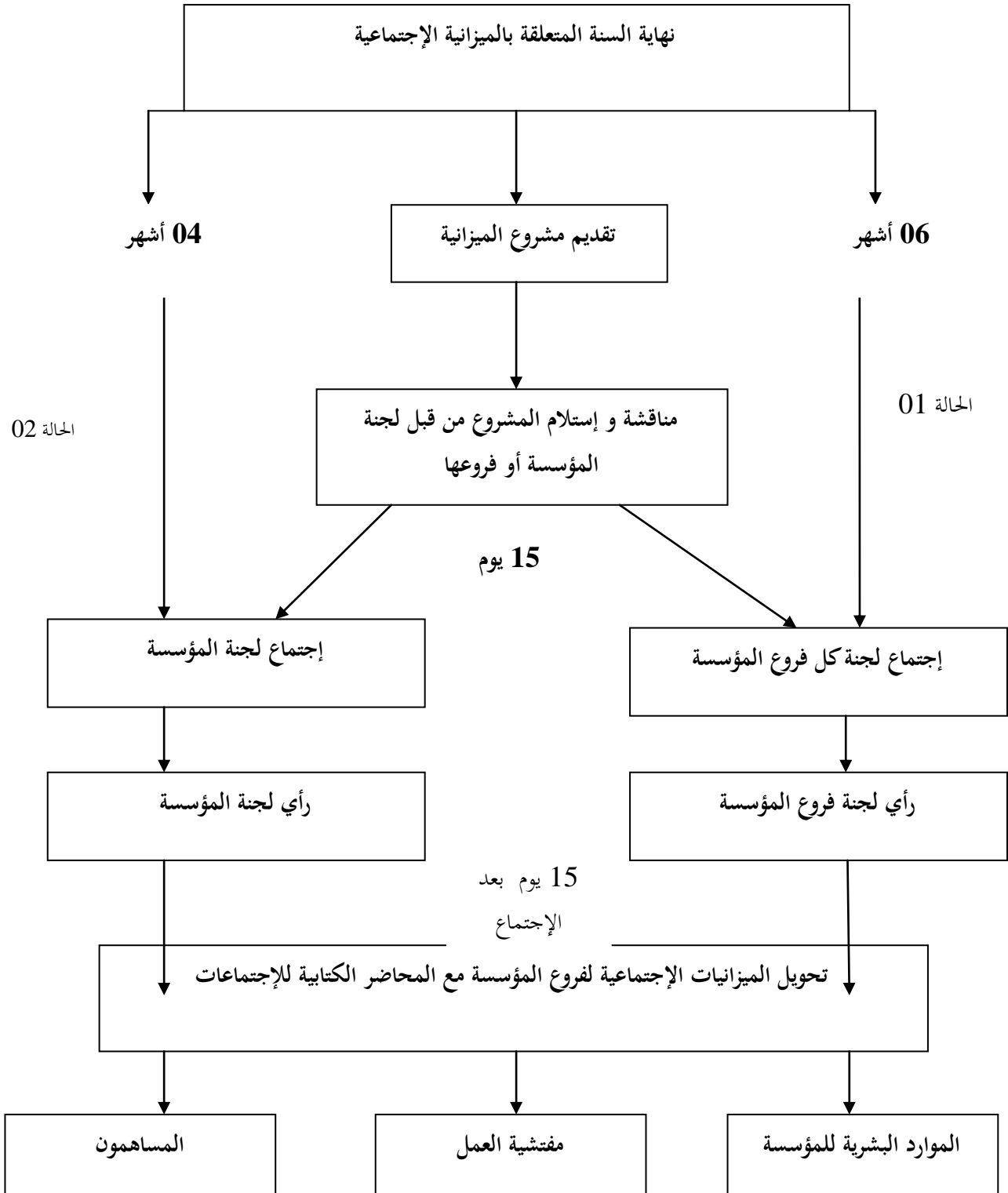
ج- نشر الميزانية الإجتماعية:

بعد المصادقة على مشروع الميزانية الإجتماعية تصبح الميزانية الإجتماعية النهائية قابلة للنشر أمام ثلاث هيئات: مفتشية العمل ، الأجراء و المساهمين.¹

و الشكل الموالي يوضح إجراءات إعداد الميزانية الإجتماعية:

(¹) Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **audit social meilleures pratiques , méthodes, outils, édition** d'organisation, paris, Frances, 2008, p 15.

الشكل رقم (02) : إعداد الميزانية الإجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **audit social meilleures pratiques , méthodes, outils, édition** d'organisation, paris, Frances, 2008, p 15

2- أهمية الميزانية الإجتماعية في مراقبة التسيير الإجتماعي:

تعد الميزانية الإجتماعية أداة مهمة في مراقبة التسيير الإجتماعي حيث أنها تعتبر أداة معلومات، أداة تخطيط و أداة حوار إجتماعي.¹

أ- الميزانية الإجتماعية كأداة معلومات:

تمثل الميزانية الإجتماعية أداة للمعلومات، حيث أنها تسمح بتداول المعلومات داخل و خارج المؤسسة، إذ تتعلق المعلومات المتداولة داخل المؤسسة بتلك التي يحتاج إليها كل من العاملين عند الطلب و كذا ممثليهم عند الضرورة، أما المعلومات المتداولة خارج المؤسسة فهي تخص المساهمين عند حاجتهم لإنتقاء بعض المعلومات الإجتماعية التي يعتقدون أهميتها في تفسير بعض النتائج المالية؛ و كذا الشركاء الإقتصاديون حيث يرغب بعض الزبائن أو الموردون في الإطلاع على المعلومات الإجتماعية للمؤسسة التي يتعاملون معها؛ إضافة إلى الجمهور؛ فقد تقوم المؤسسات في العديد من الملتقيات بنشر ميزانيتها الإجتماعية خصوصا فيما يتعلق بإظهار التزاماتها بأداء مسؤوليتها الإجتماعية.

ب- الميزانية الإجتماعية كأداة تخطيط:

تعتبر الميزانية الإجتماعية أداة تخطيط فهي تمثل الأساس الذي يعتمد عليه في التسيير التنبؤي للموارد البشرية، حيث تسمح قراءة و تحليل الميزانية الإجتماعية بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية من خلال مايلي:

- تحديد الهدف المعياري:

تساعد الميزانية الإجتماعية في تحديد الأهداف في شكل رقمي، حيث يتم وضع معايير قياسية للوصول إليها.

- قياس الإنجازات الإجتماعية:

تحتوي الميزانية الإجتماعية على مؤشرات لقياس الأهداف الكمية و كذا الأهداف النوعية، مما يسمح بقياس التطورات و إجراء مقارنات عبر الزمن.

- حساب و تحليل الانحرافات:

يتم حساب الانحرافات من خلال حساب الفروقات بين الأهداف المعيارية و الأهداف المحققة، ويتم وفقا لذلك تشخيص الأسباب الفعلية التي أدت إلى حدوثها.

(¹)Veronica Lilian, **le bilan social un outil de gestion important**, 8 éme Séminaire International sur les coopératives, université nationale de la plata, Canada, 2004, p 4.

- إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

يتم بناء على قياس و تحليل الانحرافات القيام بإجراء التعديلات اللازمة سواء من خلال إعادة النظر في صياغة الأهداف الموضوعة أو في مخططات العمل.

ج- الميزانية الإجتماعية أداة للحوار الإجتماعي:

و ذلك من خلال:

- تحليل المعطيات الإجتماعية؛

- التشخيص الإجتماعي؛

- القيام بأخذ الملاحظات في الجانب الإجتماعي.

ثانيا: لوحة القيادة الإجتماعية

تعتبر لوحة القيادة الإجتماعية إحدى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير الإجتماعي لتفعيل الحوكمة حيث أن لها دور فعال في تشجيع أفضل الممارسات و قياس الأداء الإجتماعي لتحقيق أقصى قدر من المساءلة و الشفافية، لذا فإن تصميمها بما يتناسب و متطلبات و مبادئ الحوكمة يساهم في التقييم الجيد لأداء المؤسسة و يحد من مشاكل الوكالة و هذا من خلال الحد من لا تماثل المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة و المساهمين و كل أصحاب المصلحة و هذا ما يدعم وجود نظام فعال لحوكمة الموارد البشرية.

1- مفهوم لوحة القيادة الإجتماعية:

يمكن تعريف لوحة القيادة الإجتماعية على أنها مجموعة مؤشرات إجتماعية تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الإجتماعية، تحديد الانحرافات و اتخاذ القرارات اللازمة.

و تتميز لوحة القيادة الإجتماعية بالخصائص التالية:

أ- وفاء و تماثل المعطيات: حيث يتم تحديد المعلومات من خلال مبادئ واقعية و موضوعية بشكل متماثل عن طريق الإتفاق المسبق للمصطلحات و المتغيرات المستعملة و الحسابات؛

ب- ديناميكية و سرعة المعلومات: فالمعلومات الإجتماعية سريعة التغير الأمر الذي يتطلب السرعة في

الإنتاج، حيث تسمح لوحة القيادة الإجتماعية بالحصول على المعلومة الإجتماعية في وقتها و كذا القيام

بالتعديلات الضرورية عند تغير المعطيات؛

ج- الوضوح: حيث يجب أن توفر لوحة القيادة الإجتماعية إمكانية الحصول على المعلومات الموجودة بها بسرعة و سهولة للتمكن من استغلالها في الوقت المناسب؛

د- الدقة: من خلال الحرص على جودة القياس عن طريق تحديد مبادئ دقيقة لقياس الظاهرة المعنية.¹

2- المعلومات الإجتماعية في لوحة القيادة الإجتماعية:

يمكن تجميع المعلومات الإجتماعية الموجودة في لوحة القيادة الإجتماعية في الجدول التالي:

(¹) Jean-P. T : les tableaux de bord de la gestion sociale, Ed DUNOD, 2001.

الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

الجدول رقم (03): المعلومات الإجتماعية بلوحة القيادة الإجتماعية

مشاكل في ظروف العمل	إدارة الأجور	تدريب / كفاءات / فعالية	تخطيط الموارد البشرية	ثلاث مستويات أربع مجالات
دوران العمل التغيب حوادث العمل الصراعات العمالية	الأجور / الأجر المتوسط الوسيطي / هيكل الأجور / تحليل تطور الكتلة الأجرية /	متابعة التدريب تخطيط التدريب مؤشرا لإنتاجية للمنتجين	جدول العمالة الشهري / أهرام الأعمار و الأقدمية / الكفاءات في أهم الوحدات	المعلومات الضرورية
+	+	+	+	نظام متحول
تحليل المشاكل الإجتماعية: دوران العمل، التغيب حسب الأقسام، الجنس، حوادث العمل حسب الساعات، الأيام .	متابعة الكفاءات هيكل الأجور	متابعة التدريب حسب المشروعات تحليل الإنحرافات	تشخيص العمالة التحليل التنبؤي للكفاءات أهرام الأعمار / مخطط التعويض	
تحليل جزئي للفرد				
+	+	+	+	نظام متطور
إستقصاء حول ذهاب العمال و حول ظروف العمل	نظام التحفيز تشخيص الكتلة الأجرية	متابعة الفعالية ←→ مشروعات تدريب فردية	التسيير التنبؤي إدارة المسار الوظيفي التحكم في الكفاءات	
نظام معلوماتي و قيادي متكامل				
السلوك	← إدارة الأجور	←→ تقييم	←→ الكفاءات	

المصدر: Bernard Martory, les tableaux de bord sociaux, édition LIAISON, Paris, France 2004, p 38.

3 - مراحل إعداد لوحة القيادة الإجتماعية:

يمر إعداد لوحة القيادة الإجتماعية بالمراحل التالية¹:

أ/ تحديد الأهداف بدقة:

يتم تحديد أهداف تقديرية من قبل المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية و مختلف أصحاب المصالح؛ حيث يجب أن تتميز هذه الأهداف بالواقعية و قابلية القياس و كذا إنسجامها و إرتباطها بالزمن.

ب/ تحديد المتغيرات العملية:

تعتبر المتغيرات العملية هي المحددات الأساسية لتحقيق الأهداف الإجتماعية كونها تمثل نتيجة دراسة حقيقية للأسباب التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

ج/ إختيار المؤشرات:

يعتبر إختيار المؤشرات الخطوة الأساسية لإعداد لوحة القيادة الإجتماعية حيث أنها تعكس الوضعية الإجتماعية للمؤسسة و تقيس قدرة المؤسسة على التحكم في التغيرات العملية، حيث يجب أن تخضع هذه المؤشرات إلى جملة من المعايير هي: الدقة، الوضوح، العلاقة مع النشاط، العدد المحدود، القدرة على التنبؤ، وصعوبة التلاعب بها.

د/ وضع نظام المعايير و الإجراءات التصحيحية:

تعتبر المعايير الإجتماعية الدلائل المرجعية التي تنبه مدير الموارد البشرية عند حدوث أي مشكل يعيق تحقيق الأهداف المسطرة حيث يجب أن تكون مصممة بطريقة تسمح بالتفاعل مع المعلومات المعروضة بطريقة سهلة سريعة تمكن من إتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4 - مستعملي لوحة القيادة الإجتماعية:

يحتاج كل المسؤولين الذين هم بحاجة للمعلومات الإجتماعية للوحة القيادة الإجتماعية و التي تساعدهم على إتخاذ القرارات الإدارية؛ و يمكن تصنيفهم في ثلاث أصناف:

- الإدارة العامة؛

- المستوى التنفيذي؛

(¹)Taieb Jean-pierre les tableaux de bord de la gestion sociale, 4éme édition, édition Dunod, Paris, 2004, p 17.

- إدارة الموارد البشرية.

أ-الإدارة العامة:

تعتبر الإدارة العامة زبون مهم للوحة القيادة الإجتماعية حيث أن هذه الأخيرة تسمح بتوفير معلومات تسمح لها باتخاذ القرارات و متابعة جميع الأهداف لتحقيقها، حيث تكون هذه المعلومات حول:

- مشاركة الأفراد و مردودية المؤسسة: و تكون في شكل نسب مالية تسمح بتحليل إنتاجية الأفراد

و هي:

نسب الإنتاجية، نسب أعباء نفقات الأفراد، مصاريف الموارد البشرية.

- تحليل البيئة الإجتماعية: يتم تحليل البيئة الإجتماعية من خلال المؤشرات السلوكية للأفراد من خلال:

الغياب بشكل عام، الغياب المتعلق بالمرض لفترة قصيرة، مستوى مشاركة الموظفين في حياة المؤسسة.¹

ب-المستوى التنفيذي:

أصبح قراءة و تحليل لوحة القيادة الإجتماعية من المهام الجديدة التي يعنى بها المستوى التنفيذي حيث يستخدم المسؤولون التنفيذيون لوحة القيادة الإجتماعية في التسيير التقني للأفراد من خلال المعطيات البشرية التي تقدمها المتعلقة بالزيائن، الموردون، المسؤولون، و التي تستخدم في:

- تحفيز الأفراد؛

- زيادة الإنتاجية؛

- تحسين الجودة؛

- إحترام ميزانية الكتلة الأجرية.²

ج- إدارة الموارد البشرية:

تعتبر لوحة القيادة الإجتماعية إلزامية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث تسمح لها بقيادة الكفاءات و الموظفين و متابعة إنتاجيتهم بالجودة المطلوبة و ذلك من خلال المؤشرات الإجتماعية التي تسمح بالتشخيص و التحليل الإجتماعي.

(¹)Guerrero Sylvie, les outils des RH (Les savoir-faire essentiels en GRH), édition Dunod , Paris 2006, p 194.

(²)Taieb Jean-pierre, op.cit, p 26.

5- أهمية لوحة القيادة الإجتماعية في مراقبة التسيير الإجتماعي:

تتطلب مراقبة التسيير الإجتماعي كإحدى الوظائف الرقابية الداخلية بالمؤسسة الإعتماد على تقنيات تتلاءم و متطلبات التطبيق الجيد للحوكمة و تعطي صورة أوضح لأصحاب المصالح و تمكنهم من قياس أداء المؤسسة و تقييم أداء الإدارة و هنا تبرز أهمية لوحة القيادة الإجتماعية كإحدى أهم هذه الأدوات، حيث أنها تعتبر:

أ/ أداة لتجميع البيانات:

تعتبر لوحة القيادة الإجتماعية بناء متكامل لجمع المعطيات الإجتماعية التي تسمح بمراقبة مختلف جوانب السياسات الإجتماعية كمراقبة إرتفاع الكتلة الأجرية، زيادة الكفاءات، البيئة الإجتماعية،..... وغيرها.

ب / أداة للقياس:

تسمح لوحة القيادة الإجتماعية بقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يحدد مدى نجاعة سياسات الموارد البشرية و تقييم مدى الإلتزام الإداري بتنفيذها.

ج/ أداة للتشخيص:

تسمح المؤشرات الإجتماعية الموجودة بلوحة القيادة الإجتماعية بالكشف عن الإنحرافات الموجودة عند تطبيق سياسات الموارد البشرية مما يسمح بالبحث عن أسبابها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

د/ أداة للحوار:

تعتبر لوحة القيادة الإجتماعية لغة مشتركة بين أعضاء إدارة الموارد البشرية و مدير الموارد البشرية والإدارة العليا و مجلس الإدارة و كذا الجمعية العامة و التي تسمح بوضع و تحليل السياسات و النتائج المتعلقة بالموارد البشرية.

هـ/ أداة للتحفيز: تسمح لوحة القيادة الإجتماعية بخلق نوع من التحفيز لتحقيق روح العمل الجماعي بين أعضاء فريق الموارد البشرية و مدير الموارد البشرية و الإدارة العامة و هذا من خلال توضيح الأهداف و المساعدة على تحقيقها.

و/ أداة للتنبؤ: تساعد لوحة القيادة الإجتماعية في التنبؤ بالوضعية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية من خلال ماتقدمه من دراسة تشخيصية و تحليلية لواقع إدارة الموارد البشرية،

ي/ أداة للمراقبة: تعتبر لوحة القيادة الإجتماعية دليل إرشاد و توجيه لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة من خلال ماتوفره من تدفق تدقيق لمعلومات الموارد البشرية.

ك/ أداة مساعدة لاتخاذ القرارات: باعتبار لوحة القيادة الإجتماعية أداة للمراقبة فهي تسمح باتخاذ القرارات السليمة من خلال ماتوفره من معلومات على قدر من الدقة و الشفافية.

ن/ أداة للتقييم: تسمح لوحة القيادة الإجتماعية بتقييم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.¹

- و لضمان تحقيق الفعالية الحقيقية للوحة القيادة الإجتماعية لابد من:
 - تأمين إمكانية نشرها على المستويات الثلاث؛
 - سهولة قراءتها و فهمها لكل المهتمين بها؛
 - تضمينها مؤشرات و معايير دقيقة تظهر الإنحرافات في حينها؛
 - التغذية المستمرة لها ن خلال نظام المعلومات الإجتماعية و الميزانية الإجتماعية.
 - إجراء تكوينات للمعنيين بقراءتها من أجل فهم خطوات قراءتها و تحليلها و إستخراج النتائج منها.²

ثالثا: نظام معلومات الموارد البشرية

تعتبر المعلومة الإجتماعية المادة الأولية لإتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب الإجتماعي و الدعامة الأساسية لمراقبة التسيير الإجتماعي حيث يمثل نظام المعلومات الإجتماعية الوسيط بين لوحة القيادة الإجتماعية و الميزانية الإجتماعية، إذ تستخدم المعلومة الإجتماعية في إعداد لوحة القيادة الإجتماعية و التي يتم تحليل مؤشرات إعداد الميزانية الإجتماعية.

1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

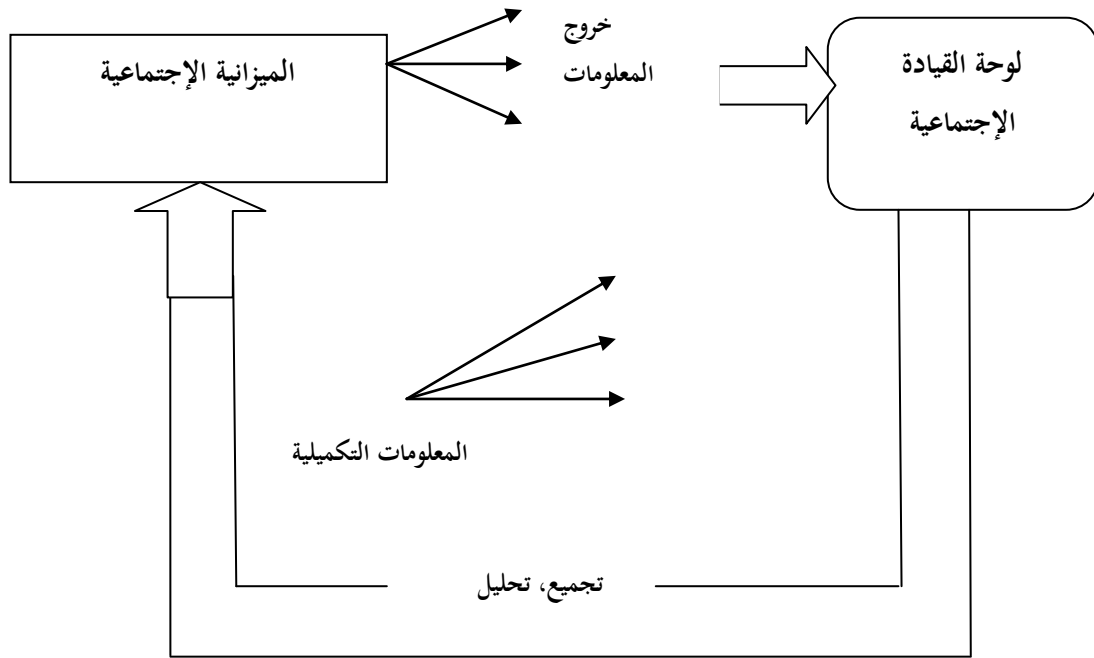
يقوم نظام المعلومات الإجتماعية على ثنائية في المفهوم، حيث يمكن إعتباره على أنه هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه كونه يمثل حالة معينة يجب الوصول إليها، كما أنه عبارة عن أداة تستخدم للتسيير الإجتماعي و مراقبته حيث يساعد في إدارة المؤسسة في جانبها الإجتماعي حسب سيورة محددة مسبقا؛ و يمكن تعريفه على أنه عملية منظمة يتم من خلالها الحصول على البيانات المتعلقة بالموارد البشرية لمعالجتها و تخزينها بهدف توفير المعلومات لإستخدامها عند الطلب بأقصى سرعة كأساس و قاعدة في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية و هذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالخصائص التالية:

(¹) Guedi N.et autres, **le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises**, Edition d'organisation, Paris, 3eme Edition, 2000, p 285.

(²) Ibid, p [33-43].

- الإعتماد على اجراءات دقيقة، محددة و ذات تسلسل منطقي؛
- تحري البيانات الصادقة و الدقيقة و الموضوعية التي تساعد على حسن تسيير، مراقبة و صنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؛
- يعتبر لوحة قيادة بالنسبة للمسيرين؛
- وجود علاقة تبادلية بين نظم معلومات الموارد البشرية و بقية أنظمة المعلومات الخاصة بالجوانب الأخرى في المؤسسة.¹

الشكل رقم (03): دائرة المعلومة الإجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة

2/ مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموع من المكونات المرتبطة مع بعضها و التي يمكن تحديدها حسب الشكل الموالي فيما يلي²:

⁽¹⁾ محمد الصبري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، منهج تحليلي مبسط، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 557.

⁽²⁾ طاهر محمد الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص

أ- المدخلات: تتمثل في البيانات المتعلقة بالموارد البشرية التي يتم إدخالها في البرامج الإلكترونية من أجل معالجتها لتصبح قابلة للإستعمال، و مثال عن ذلك البيانات المتعلقة بعدد الموظفين، أعمارهم، البيانات المتعلقة بسوق العمل، وغيرها.....؛

ب- المعالجة: تتمثل في العمليات الحسابية، الإحصائية، و التحليلية التي تسمح برصد و تخزين البيانات، تدقيقها و تحديثها، تحليلها و تفسيرها من أجل تحويلها من شكلها الخام إلى معلومات صالحة للإستخدام؛

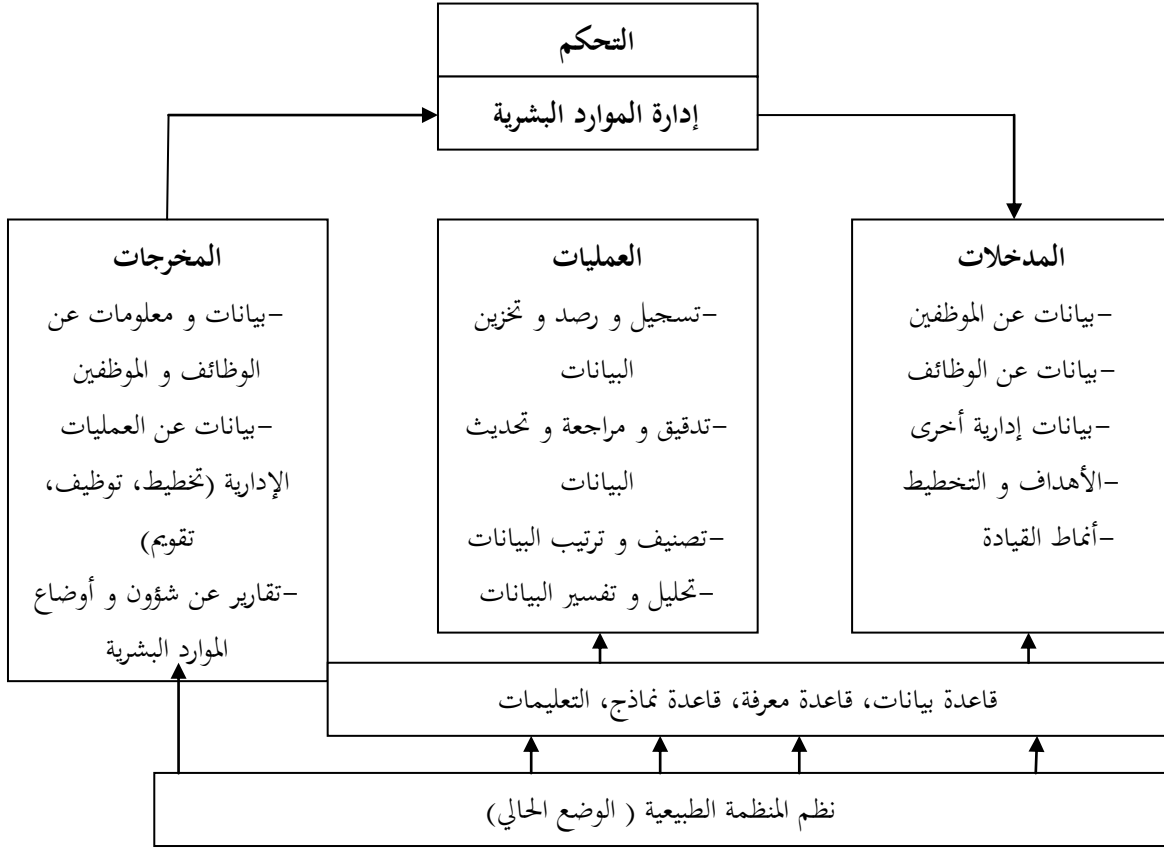
ج- المخرجات: و هي نتاج معالجة البيانات حيث تتجسد في معلومات واضحة و سهلة الفهم و قابلة للإستخدام و مثال عن ذلك معلومات حول العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد لبشرية كالتخطيط، المراقبة معلومات خاصة عن وضعيات العاملين في الماضي، الحاضر و المستقبل؛

د- التغذية العكسية: و يقصد بها قياس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية من خلال المقارنة بين المعلومات التي تم توفيرها مع المعلومات المستهدفة و هذا من أجل تحديد الإنحرافات و معرفة أسبابها و تصحيحها؛

هـ- التحكم: و يقصد به تلك الإجراءات الهادفة إلى التحكم و السيطرة في سير نظام المعلومات البشرية و التنبيه عند حدوث أي خطأ من أجل تصحيحه في حينه؛

و- الذاكرة: هو الوعاء الذي يتم فيه تخزين مدخلات و مخرجات النظام.

الشكل رقم (04): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: طاهر محمد الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 203.

3- المجالات التطبيقية لنظم معلومات الموارد البشرية:

تتنوع الجرائل التطبيقية لنظم معلومات الموارد البشرية وفيما يلي شرح موجز لها¹:

أ- نظام معلومات الإستقطاب: يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات وصفية حول الوظائف الحالية في المنظمة (مسمياتها، متطلباتها، ظروف العمل،.....).

ب- نظام معلومات المتقدمين لطلب التوظيف: هو عبارة عن قاعدة معلوماتية تحفظ فيها كل المعلومات الخاصة بالمتقدمين للوظيفة.

(¹) شيكر أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث الدراسات، جوان 2018، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، ص 69.

ج- نظم معلومات الاختيار: يحوي على برامج إلكترونية خاصة بأنواع الإختبارات التي سيجريها المتقدمين للوظيفة و كذا شروحات مفصلة عن مواعيدها، كيفية التقدم إليها و نتائجها.

هـ- نظام معلومات التكوين:

يحوي هذا النظام على معلومات تفصيلية حول برامج التكوين و الميزانية المتعلقة بها و كذا تقييم هاته البرامج من خلال العديد من المؤشرات: كعدد الملتحقين بالتكوين، عدد الأفراد الذين تم تأهيلهم، تكلفة النشاط التدريبي.

د- نظام معلومات التعويضات و المزايا الوظيفية:

يحوي هذا النظام على معلومات تتعلق ب: إعداد قوائم الأجور و المرتبات، تقييم الوظائف، مستويات الأجور المكافآت، المقارنة بالمنافسين، التغيرات المتوقعة نتيجة الترقية أو التميز في الأداء.

هـ- نظم معلومات تخطيط الموارد البشرية:

تنطوي عملية التخطيط للموارد البشرية على نوعين من التطبيقات هما: تخطيط الإحلال الوظيفي المتعلق بضمان توفير العاملين لشغل المناصب الحالية بسبب دوران العمل و كذا التنبؤ بالعمالة من خلال تقدير عدد العمال ذوي مهارات معينة الذين قد تحتاجهم المؤسسة للوظائف الشاغرة مستقبلا؛ حيث يتم إستخدام العديد من الملفات مثل: ملف التوظيف، ملف معدلات الدوران، ملف معدلات النمو، ملف أنماط الترقية، في توصيف قوة العمل للتعرف على العرض و الطلب المستقبلي على العمالة و تحليل ديناميكية العمل و الذي يساعد على معرفة تأثير سياسات التقليل أو الإستقطاب للعمالة.

3- أهمية نظام المعلومات الإجتماعية:

تتبع أهمية نظام معلومات الموارد البشرية من كونه يتعلق بالموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد المتاحة و المستقبلية للمؤسسة كما أنه يمثل ركيزة أساسية في مراقبة التسيير الإجتماعي؛ و يمكن تلخيص أهمية نظام معلومات الموارد البشرية فيما يأتي¹:

أ/ تقديم معلومات صحيحة: حيث يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرار حول الوضعية الحقيقية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في عملية صنع القرار.

(1) بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد التاسع 2019، مخبر التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة بليدة 2، ص 55 .

ب/ **حسن توقيت تقديم المعلومة:** يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعلومات المناسبة عن الموارد البشرية في الوقت المناسب مما يساهم في حسن إتخاذ القرار.

ج/ **الإقتصاد في التكاليف:** يساهم نظام المعلومات البشرية الفعال في تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية خاصة من خلال الإعتماد على تكنولوجيا الإتصال و المعلومات حيث أنه يخفض من تكاليف الوقت و التشغيل و كذا من التكاليف التي تنتج عن الأخطاء و الإنحرافات.

د/ **تسهيل الفهم:** يوفر نظام معلومات الموارد البشرية سهولة في فهم المعلومات و النتائج التي يقدمها إلى مراقب التسيير الإجتماعي و متخذ القرار مما يؤدي إلى حسن تفسير النتائج.

هـ/ **تسهيل إتخاذ القرار:** يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار بفضل المعلومات الواضحة و الجاهزة للتطبيق التي يقدمها حول الموارد البشرية.

و/ **التركيز:** يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من جذب إنتباه مراقب التسيير الإجتماعي مباشرة إلى الإنحرافات التي تشكل نقط إحتناق تعرقل سير إدارة الموارد البشرية.

ي/ **المرونة:** يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالمرونة حيث أنه يتكيف مع المعطيات الجديدة لذا فلا بد أن يخضع للمراجعة الدورية له لاكتشاف نقاط الضعف و تصحيحها.

4- العوامل التي تحد من فعالية نظام المعلومات الإجتماعية:

تقوم عملية تقييم مستوى فعالية نظام المعلومات البشرية على تحديد مدى التحقق الفعلي للأهداف الخاصة به، حيث يعيق تحقيقها ما يلي:

- عدم تحديد أهداف نظام المعلومات الإجتماعية بدقة؛
- عدم إشراك إدارة الموارد البشرية في بناء و تصميم النظام؛
- وجود تعقيدات و علاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير؛
- عدم وجود الدعم الكافي من طرف الإدارة العليا؛
- إستخدام تكنولوجيا معقدة و عدم إخضاع مستعملي النظام إلى تكوين لفهها؛
- عدم وجود رقابة صارمة قبل و أثناء و بعد تصميم نظام المعلومات البشرية؛
- مقاومة الأفراد لفكرة الإعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية؛

- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة و عناية.¹

المبحث الثاني: علاقة مراقبة التسيير الإجتماعي و حوكمة الموارد البشرية

تأخذ مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل تطبيق حوكمة الموارد البشرية منحى مغاير عن ذلك التقليدي الذي كان يفتقد لمتطلبات التحول من نموذج الموارد البشرية الكلاسيكي إلى نموذج الموارد البشرية الحديث و الذي يقوم على ضرورة ضمان تدفق المعلومات عن الموارد البشرية للمنظمة بشكل دائم و مستمر، و هذا للوصول إلى تحقيق الشراكة بين هذه الأخيرة و الإدارة العليا للمنظمة و باقي أصحاب المصلحة.

المطلب الأول: خصائص وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على الميزات الجديدة التي طبعت وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية وكذا الوقوف على أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائم على هذه المهنة مع تحديد أهم المهام التي يقوم بها.

أولاً: مميزات مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية

يتطلب تطبيق مراقبة التسيير الإجتماعي تحت أسس و ركائز حوكمة الموارد البشرية أن يتوفر هذا الأخير على جملة من الخصائص و المميزات و التي تكون مستقاة من مبادئ الحوكمة عامة و تلك المتعلقة بالموارد البشرية خاصة.

و يمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي²:

1- النظرة الشمولية:

لم تعد مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية ذات نظرة قاصرة وإنما أصبحت أكثر شمولية حيث أنها تتميز ب:

- عدم التركيز على قياس أداء المورد البشري فقط، و إنما يجب أن يتعد ذلك إلى نواحي أخرى أكثر شمولية كالنواحي الإجتماعية، الثقافية، البيئية و غيرها ذات الصلة بالمجتمع؛

(¹) Bernard Just ,pas de drh sans sirh , édition liaisons , paris,2011, p 152.

(²) سعود وسيلة، قاسمي كمال، دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، نظرة على مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة مسيلة، 25/04/2014، ص [11-1].

- مواجهة المخاطر الإجتماعية و ذلك من خلال التنبؤ بها نتيجة كشف الخلل في تطبيق القوانين و في الإلتزام بالقواعد و الإجراءات المحددة؛

- قياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة و إيجاد الإنحرافات في الأداء و العمل على تصحيحها.

2- النظرة المتعددة:

تعمل مراقبة التسيير الإجتماعي على التأكد من التناسق بين القرارات الإستراتيجية المتخذة والسياسات و الإجراءات المتبعة على مختلف مستويات المؤسسة في سبيل تنفيذ هذه القرارات، حيث يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بمتابعة مدى الإستغلال الأمثل للمجهودات و الموارد و مدى توجيهها في الإطار العام للإستراتيجية و هذا مع الأخذ بعين الإعتبار آراء كل أصحاب المصلحة.

3- النظرة المقارنة:

إن الهدف الأساسي لحوكمة الموارد البشرية هو التحسين المستمر للأداء الإجتماعي، لذا فإن مراقبة التسيير الإجتماعي يجب أن تركز على قياس مدى التطور في تحسين الأداء و ذلك من خلال:

- مقارنة أداء المؤسسات عبر السنوات بالإضافة إلى مقارنتها مع المؤسسات الأخرى المماثلة؛
- القيام بتغذية عكسية لنتائج مراقبة التسيير الإجتماعي و هذا للوقوف على نجاعة هذا الأخير و قياس مدى فاعلية الأدوات المستخدمة فيه و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إن إستدعى الأمر ذلك؛
- القيام بالمراقبة بشكل منتظم و ليس لمرة واحدة في السنة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل مستمر و في أي وقت لأصحاب المصلحة.

5- التحقق:

- إن المبدأ الأساسي لحوكمة الموارد البشرية هو الموضوعية، لذلك يجب:
- فحص النتائج المتوصل إليها سنويا من أجل ضمان عدم تزييف النتائج؛
- حث الإطارات على النزاهة في التسيير؛
- محاسبة الأطراف المسؤولة عن الفساد؛
- دعم السلطة الرقابية للمساهمين.

6- المشاركة:

يسمح إشراك أصحاب المصلحة في مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية ب :

- زيادة نسبة الرشادة في اتخاذ القرارات و هذا بتعزيز المسعى الموضوعي و الإستقرائي من خلال ملاحظة أكبر تحليل أعمق، و توصيات أشمل في ظل شفافية العمليات، الثقة، و الإلتزام؛
- تحقيق العقلنة الإدارية؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية للعمل.

7- الإستقلالية:

- يجب أن يدعم هيكل الموارد البشرية هيكل الحوكمة بالمؤسسة، بحيث لا بد:
- فصل النظم الرقابية على الإدارة التنفيذية للمؤسسة لضمان إستقلالية الرقابة و تجنب مخاطر تعارض المصالح؛ - الإعتقاد على معايير و إجراءات رسمية صارمة في عملية التقييم و المراقبة؛
 - الإلتزام بمختلف أنظمة الرقابة الداخلية و التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا بالشركة؛
 - مساعدة المسيرين على تصور رؤية مستقلة وواضحة للوصول إلى إتخاذ القرارات بناء على تحري المعلومات الصادقة.

8- الكفاءة:

- تساهم مراقبة التسيير الإجتماعي في الرفع من مستوى الأداء بالمؤسسة من خلال:
- الشرح والتوضيح للوحدات العامة (العمال، الإدارات) المنهجية المتبعة و الأنظمة التي سيتم وضعها لقياس النتائج المتحصل عليها؛
 - إكتشاف الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة في المؤسسة و بالتالي يتم حذفها أو إعادة هيكلتها؛
 - مراقبة التكاليف و تحديد مراكز هدر الموارد و بالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
 - المساهمة في تحقيق الإبداع و خلق المهارات الديناميكية و التعلم التنظيمي؛
 - مساعدة المسؤولين على بناء نظام تعويضات فعال، و تحسين تكاليف العمال و البحث عن أحسن توازن ممكن بين المساهمات و المكافآت و تعديل نظم الأجور و الحوافز بإستمرار؛
 - المساعدة على بناء الميزانية التقديرية لتكاليف الموارد البشرية مع محاكاة تأثير الزيادات العامة و الفردية، كذلك تسيير المرونة السعرية (الأداء الفردي، الإشارك في الأرباح و مختلف أشكال التعويضات الجماعية).

9- الإفصاح و الشفافية:

- تقوم مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية على مبدأ الإفصاح والشفافية، وذلك عن طريق التقارير التي يصدرها مراقب التسيير الإجتماعي و التي تعد وسيلة للرقابة وتحقيق الشفافية من خلال :

- التأكيد أن مراكز المسؤولية تحترم الإتفاقيات التي تم التوقيع عليها؛
- إعلان نتائج المراقبة و إتاحتها لجميع ذوي أصحاب المصلحة مع المنظمة و هذا لتحقيق الشفافية و النزاهة.
- رصد الحقائق الإجتماعية و الأخطار الإجتماعية لأصحاب المصلحة؛
- تركيز إنتباه المسيرين على الأهداف التي تم تفويضها للمسؤولين عن ذلك ؛
- تلخيص المعلومات التي سيتم تقديمها للمسؤولين الأعلى سلميا؛
- التأكيد من أن الأهداف التي تم تفويضها قد تم تحقيقها بالإضافة إلى تحكيم أداء المسيرين.¹

ثانيا: صفات مراقب التسيير الإجتماعي

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي حديثة النشأة، حيث لا تعتبر مهنة مستقلة بحد ذاتها، و إنما عادة ما تمارس من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية أو مراقبي التسيير في المؤسسة، و تأخذ هذه الوظيفة خصوصية أكثر في ظل حوكمة الموارد البشرية، لذا لا بد أن تتوفر جملة من السمات في من يمارسها، و التي يمكن إجمالها فيما يلي²:

1- الكفاءة و العناية المهنية:

لا بد أن يتحکم مراقب التسيير الإجتماعي في استخدام أدوات مراقبة التسيير و كذا منهجيات التحليل من جهة كما لا بد أن يكون له قاعدة من المعارف المتعلقة بالتسيير، بمعنى أن يكون متعدد الكفاءة و متعمم؛ كما يجب على مراقب التسيير الإجتماعي أن يلم بخصوصيات نشاط المؤسسة التي يعمل بها، و أن يبذل العناية المهنية اللازمة لأداء مهامه، و ضمان حوكمة الموارد البشرية في الشركة بما تحمله من دقة، و خصوصية، الأمر الذي يتطلب توسيع معارفه و مهاراته باستمرار.

2- القيادة و تقديم الإستشارة:

يعتبر مراقب التسيير الإجتماعي مثالا و قدوة للمسؤولية بالنسبة للمساهمين، حيث لا بد أن يكون له روح الفريق و أن يعمل على تحفيز و خلق الشروط الجيدة للعمل، كما يجب أن يكون عند تصرف المصالح الأخرى من خلال تقديم الإستشارات و التشاور عند الحاجة .

3- الديناميكية:

يجب أن يتمتع مراقب التسيير الإجتماعي بالحيوية و الجدية و أن يبذل العناية المهنية اللازمة للحصول على المعلومة أينما كانت.

(1) Tchokanaka Sandra kabataka, **contribution du contrôle de gestion à la gouvernance d une entreprise publique – cas de la LONASE, CESAG, DAKAR, MPACG**, 8 eme promotion, 2013-2015 p [27- 29].

(2) <https://www.gereso.com/actualités/12/05/2017/contrôleur-de-gestion-sociale-de-quoi-parle-t-on>

4- العلائقية:

إن من شروط نجاح مراقب التسيير الإجتماعي في عمله هو بناء علاقات جيدة سواء مع الأفراد الداخليين بالمؤسسة أو مع أصحاب المصالح من خارج المؤسسة.

5- النزاهة و الشفافية:

يجب على مراقب التسيير الإجتماعي أن يتصف بالنزاهة و الشفافية خلال تأدية مهامه، و القيام بواجباته، بحيث يتأكد من أن المعلومات الإجتماعية المفصح عنها لأصحاب المصالح دقيقة، صحيحة، و غير غامضة.

6- الإلتزام بسلوكيات المهنة:

على مراقب التسيير الإجتماعي أن يلتزم بقواعد سلوكيات المهنة أثناء تأدية مهامه من خلال توقيع تعهد بفهم مسؤولياته و الإلتزام بأدائها.

7- الإستقلالية و الموضوعية:

تعتبر إستقلالية مراقب التسيير الإجتماعي الأساس الذي تركز عليه حوكمة المؤسسات بشكل عام و حوكمة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث أن إلتزام مراقب التسيير الإجتماعي بالموضوعية و النزاهة أثناء تأدية مهامه يعزز من مصداقية التقارير و المعلومات التي يقدمها لأصحاب المصالح بحيث يجب أن تشمل التقارير التي يقوم بإعدادها كل المعلومات التي قام بتسجيلها مع ضرورة الإفصاح عنها، كما يمكن لمراقب التسيير الإجتماعي الإستعانة بخبراء من خارج الشركة للتأكد من كفاءة و فاعلية هيكل و إجراءات حوكمة الموارد البشرية.

8- الأمانة المهنية:

إذ يتوجب على مراقب التسيير الإجتماعي أن يتصف بالحياد في مختلف المجالات التي يراقبها و أن لا يتحيز لجهة ما سواء من أجل خدمة مصالحه الخاصة أو تغليباً لمصالح جهة ما؛ هذا إضافة لضرورة قيام مراقب التسيير الإجتماعي بصفة شخصية بتحديد خطة عمله لعدم ترك المجال للإدارة للتركيز على نقاط معينة و إهمال نقاط أخرى.

ثانياً: مهام مراقب التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية

ترتبط مهام مراقب التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية ترتبط بفهم و مراجعة النظام و إقتراح التحسينات الضرورية الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع الأخذ في الحسبان الممارسات المتعلقة بالمنافسة، أي ترتبط بتقليص الخلل الوظيفي في الجانب الإجتماعي للمؤسسة؛ و فيما يلي أبرز المهام التي يقوم بها مراقب التسيير الإجتماعي:

1- الإفصاح و الشفافية:

تقع على عاتق مسؤولية مراقب التسيير الإجتماعي تسطير سياسات و إجراءات رسمية مكتوبة خاصة بالإفصاح بحيث تحدد فيها نوع المعلومات الواجب الإفصاح عنها، و كذا طرق الإفصاح عنها و توقيت ذلك، بالإضافة إلى تحديد إجراءات ضمان جودة و كفاءة الإفصاح؛ كما يعتبر مسؤولاً عن ضمان الشفافية و السرعة في الإفصاح عن الأحداث المتعلقة بالموارد البشرية و التي تؤثر سلباً على الأداء المالي للشركة كالإفصاح عن المخاطر الإجتماعية و حساب المؤشرات المتعلقة بها، بالإضافة إلى مختلف المتغيرات التي تؤثر في تطبيق حوكمة الموارد البشرية بالشركة.

يطالب مراقب التسيير الإجتماعي بتزويد مجلس الإدارة و المساهمين خلال الجمعيات العامة التي يتم إنعقادها بتقرير شامل، مفصل، و موضوعي عن الوضع الإجتماعي للشركة و أدائها الإجتماعي السنوي، بحيث تشمل هذه التقارير مايلي:

- وصف تحليلي للأداء الإجتماعي للشركة خلال الفترة الماضية؛
- مختلف القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و التي تؤثر على الأداء الكلي للشركة؛
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية باعتبارها إستراتيجية و وظيفة للإستراتيجية العامة للشركة؛
- تقييم المخاطر الإجتماعية و إجراءات مواجهتها؛
- القيود الرقابية المفروضة على الشركة و التي لها تأثير على تسيير المورد البشري بها¹.

2- المساءلة:

تقع مسؤولية القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أمام أصحاب المصالح على مجلس الإدارة، و لا يعفى منها بمجرد التفويض، الأمر الذي يتطلب ضرورة تكليف مراقب التسيير الإجتماعي بالمتابعة المستمرة على مختلف قرارات تسيير الموارد البشرية و التأكد من أن تصميم الهيكل التنظيمي يسمح من مساءلة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية و بمساءلة الإدارة العليا من قبل مجلس الإدارة و مساءلة هذا الأخير من قبل المساهمين و غيرهم من أصحاب المصالح؛ حيث تسمح مراقبة التسيير الإجتماعي بتحديد من المسؤول عن القرارات و ما هي المصادر الشرعية للقرارات التي تتخذ من قبل الفاعلين².

(¹) <https://www.apec.fr/tous-noss-métiers/ressources-humaines/contrôleur-de-gestion-sociale.html>

(²) <https://www.gereso.com/actualités/12/05/2017/contrôleur-de-gestion-sociale-de-quoi-parle-t-on>

3- مراقبة الالتزام:

تعمل مراقبة التسيير الإجتماعي على مراقبة إلتزام مختلف أقسام إدارة الموارد البشرية بالأنظمة و التعليمات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية بالشركة و القيام بمختلف الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى الإلتزام¹.

4- تجنب تعارض المصالح:

يجب على مراقب التسيير الإجتماعي أن يبذل العناية المهنية اللازمة لإكتشاف الحالات الممكنة لتعارض المصالح و أن يقوم بوضع تدابير و إجراءات واضحة و مكتوبة مسبقا للتعامل مع هذه الحالات بشفاافية و المساعدة في إتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يقدمها².

المطلب الثاني: مجالات مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية

تسمح مراقبة التسيير الإجتماعي بالقيام بتحليل إجتماعية و سوسيو-إقتصادية التي تفرضها القيادة العقلانية مثل تحليل الكتلة الأجرية، تحليل إنحرافات الأداء تحليل موازنة أعباء الأفراد،... وغيرها وتقوم بعد ذلك بترجمة الإقتراحات الناتجة عن هذه التحليلات إلى: أهداف، تقديرات، و قرارات حيث تراعي في ذلك الإلتزام بمبادئ حوكمة الموارد البشرية و ذلك من أجل إدارة أكفأ للموارد البشرية. و فيما يلي سنستعرض أهم مجالات مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية.

أولاً: قيادة التعويضات

تعتبر التعويضات أحد أهم جوانب حوكمة الموارد البشرية كونها تمثل أحد أهم الوسائل المستخدمة للحفاظ على الكفاءات الموجودة و جذب كفاءات أخرى من خارج المؤسسة، كما أنها تمثل ما يعادل ثلثين من تكاليف الإنتاج حيث تعتبر من أهم عناصر التحكم في التكاليف، لذا فإنه من أجل القيادة الفعالة تحرص مراقبة التسيير الإجتماعي على تقييم نظم التعويضات وذلك من خلال:

1- تقييم السياسة الأجرية:

يمكن تقييم السياسة الأجرية وفقا لسبعة معايير :

أ- مستوى شفاافية السياسات و مستويات الأجور، بحيث تكون معلومة لدى جميع الشركاء الإجتماعيين؛

ب- قوة المفاوضات حول عناصر التعويضات؛

(1) <https://www.ciefa.com/métier/contrôleur-de-gestion-sociale/>

(2) Fedhuman.fr.Fiche de métier : contrôleur- de gestion-sociale

- ج- التفريق بين الأجر على حسب المستوى مثلا المهندسون مهما كان مكان تواجدهم في الورشات، الشعب، فرق العمل،..... إلخ، أيضا على حسب الصنف مثلا: إطار، عون تحكم، عون تنفيذي..... إلخ، وكذلك على حسب الشعبة و يقصد بذلك العمال الذين لهم تسلسل مختلف و لكن ينتمون لنفس التخصص المهني، مثلا المحاسبة، التصنيع، إدارة المبيعات و غيرها؛
- د- درجة إدماج عنصر الأداء في تحديد الأجر؛
- هـ- مستوى اللامركزية في تحديد التعويضات؛
- و- مستوى مواكبة التغيرات الحاصلة في مستويات الأجر في سوق العمل؛
- ي- توجهات و أهداف السياسة الأجرية فيما يتعلق بهدف التعويضات، هل هو مجرد مقابل للعمل، أو وسيلة لتعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة¹.

2- تقييم الوظائف:

- يتطلب تحديد الأجر المناسب القيام بتقييم الوظائف و ذلك من خلال مراعاة ما يلي:
- مدى ملاءمة قدرات شاغل الوظيفة لمهام الوظيفة؛
 - مدى ملاءمة شهادات شاغلي الوظيفة مع الشهادة المطلوبة لشغل الوظيفة؛
 - التدرج الوظيفي لشاغل لوظيفة؛
 - مدى تطبيق العدالة الداخلية أي مدى مناسبة ما يبذله شاغل الوظيفة مع ما يتقاضاه من أجر².

3- تشمين الوظائف:

- يقصد بشمين الوظائف تقليص الفارق بين المؤهلات و بين طبيعة الوظيفة، حيث أنه عندما تكون المؤهلات أكبر من طبيعة الوظيفة هذا يعني أن المؤسسة تواجه مشكلة عدم القدرة على الحفاظ على كفاءتها؛ و عندما تكون المؤهلات أصغر من طبيعة الوظيفة معناه أن الأجر يمثل تكلفة للمؤسسة. يعتبر التقييم الفردي وسيلة لقيادة التعويضات الفردية، حيث يسمح ب:
- وضع سياسة الترقية داخل المؤسسة من خلال تحديد المسار الوظيفي؛
 - وضع سياسة تكوين مناسبة من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية؛
 - التخطيط للموارد البشرية عن طريق التنبؤ بإحتياجات المؤسسة للموارد البشرية؛

⁽¹⁾ عبد الغني بن حامد، موسى بوبكر، السياسات الأجرية، رؤية سوسيو- إقتصادية، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، العدد 3، رقم 1، ص [444-464].

⁽²⁾ Michel Ferrary, **Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, paris, 20014, p185.

- التحكم في تكاليف الموارد البشرية.¹

4- تقييم الكتلة الأجرية:

يتم تقييم متغيرات الكتلة الأجرية من خلال:

- تحديد تحركات الكتلة الأجرية صعودا و نزولا لفترة التخطيط من أجل ضبط سياسة التعويضات بما يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة؛

- تحديد الإنحرافات بين الكتلة الأجرية المقدرة و الكتلة الأجرية الفعلية و تشخيص أسباب حدوثها من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

كما يتم قياس الإنحراف الكلي بين الكتلة الأجرية للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية من خلال دراسة المتغيرات التالية:

- أثر التغير في عدد العاملين؛

- أثر الهيكلية؛

- أثر الزيادات العامة؛

- أثر التغيرات الفردية؛

- أثر التعويض.

أ- أثر التغير في عدد العاملين:

يتم حساب التغير في الكتلة الأجرية الناتج عن الزيادة أو الإنخفاض في عدد العمال.

ب- أثر الهيكلية:

يُحسب التغير في الكتلة الأجرية الناتج عن التغيرات في الدرجات المهنية (الترقيات) مع الأخذ بعين الإعتبار التغير في عدد الأفراد و التغير في متوسط الأجور.

ج- أثر الزيادات العامة:

يقصد به التغير في الكتلة الأجرية نتيجة للزيادات الجماعية في الأجور سواء تلك التي تشمل جميع العمال، أو تلك المتعلقة ب فئة أو مجموعة معينة؛ و هنا لابد و أن يؤخذ بعين الإعتبار إنعكاسات تغيرات السنة السابقة على الكتلة الأجرية و هو ما يسمى بأثر الترحيل،

أثر الترحيل : هو إنعكاس الزيادات التي تمت في السنة ن على الكتلة الأجرية للسنة ن+1 .

(¹) Touami Samir, Corrélation entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération, cas SNTP d' Oran, thèse doctorat, spécialité management des ressources humaines, université Tlemcen, 20/ 2/ 2013.

د- أثر التغيرات الفردية:

أصبح الإتجاه المعاصر لنظم التعويضات يقوم على التعويض حسب الأداء، حيث يكون للمكافآت الفردية تأثيرا كبيرا على الكتلة الأجرية، و تحدث التغيرات في تعويض الأفراد نتيجة إما للإستحقاق - التقنية أو الأقدمية. حيث تزيد التعويضات نتيجة لتطور كفاءات الفرد (الإستحقاق) أو زيادة مهاراته (التقنية) مما ينعكس إيجابا على أدائه، كما قد تزيد نتيجة لأقدمية الفرد في الوظيفة التي تنعكس على زيادة خبرته.

ه- أثر التعويض:

يعبر أثر التعويض عن التغير في الكتلة الأجرية نتيجة لإستبدال عمال بعمال آخرين لكن بأجر أقل نتيجة لغياب عنصر الأقدمية.¹

5- تصميم نظام تعويضات فعال:

تهدف مراقبة التسيير الإجتماعي ليس فقط إلى وضع موازنة تقديرية للأجور و إنما إلى تحقيق سياسة تعويضات تقوم على العدالة الداخلية و تحقق التنافسية الخارجية كما تحترم القيود المالية للمؤسسة و تقود الكتلة الأجرية بما يتوافق مع التوجهات العامة لإستراتيجية المؤسسة، بمعنى أنها تسعى لتحقيق التوازن بين المتغيرات الثلاث: القدرات المالية، التنافسية الخارجية، العدالة الداخلية وهذا حسب ما يوضحه الشكل التالي:

حيث يركز نظام التعويضات الفعال على ثلاث متغيرات أساسية:

أ- التوازن المالي:

يجب أن يراعى عند وضع نظام التعويضات أن لا تتعدى الكتلة الأجرية قدرة المؤسسة على أداء إلتزاماتها المالية بحيث يجب أن تتناسب مع إمكانيات الخزينة على المدى القصير، و مع مواردها المالية على المدى الطويل.

ب- التنافسية الخارجية:

يتطلب وضع نظام تعويضات فعال أن يأخذ بعين الإعتبار سوق العمل فيما يتعلق بالمستوى العام للأجور خاصة أجور الكفاءات، حيث أن إغفال ذلك من شأنه أن يعرض المؤسسة لضعف عملية الإستقطاب و لصعوبة الحفاظ على كفاءاتها.

ج- العدالة الداخلية:

يرتكز تحقيق العدالة الداخلية فيما يتعلق بالتعويضات على عدة عناصر يمكن إيجازها فيما يلي:

(¹) Boisselier Patrick, contrôle de gestion , cours et applications, Vuibert, paris, 2005, p 402.

- يجب أن تأخذ التعويضات طابعا تحفيزيا، بحيث يجب أن تشجع جهود الأفراد من خلال ربطها بالإنتاجية و الأداء، و أن تكون نسب الزيادة واضحة و كافية و التي عادة ما تتراوح ما بين 30% إلى 40% من الأجر العادي؛

- أن تكون طريقة الدفع واضحة لجميع العمال بالإضافة إلى السرعة في دفع الأجر من خلال العدالة في توزيع الأجر داخل وحدات العمل، بحيث يجب أن يقوم نظام التعويضات على المساواة و الموضوعية و الشفافية¹.

حيث أنه في إطار قيادة نظم التعويضات من خلال مراقبة التسيير الإجتماعي فإنه:

- يجب على مراقب التسيير الإجتماعي الإبلاغ عن أية معلومات حول مختلف الظروف و المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في تقييم ملائمة الأفراد للمناصب التي يشغلونها، أو تلك المتعلقة بالتعويضات التي تمنح لهم؛
- يمكن لمراقب التسيير الإجتماعي إقتراح تعديلات في نظم المكافآت و التعويضات لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليها في الجمعية العامة للمساهمين؛
- نشر جميع المعلومات بصورة تفصيلية و مكتوبة عن نظم التعويضات و المكافآت و جعلها متاحة للمساهمين قبل إنعقاد الجمعية العامة؛
- التحقق من أن سياسة التعويضات و المكافآت تقوم على إجراءات و معايير رسمية وواضحة
- متابعة تغيرات البيئة لتوقع الإنحرافات و إقتراح التوجهات المستقبلية في شكل سياسة تعويضات؛
- التشخيص الدوري و الذي يتم بصفة مستقلة عن وظيفة الموارد البشرية من خلال وضع إجراءات معيارية تمكن من وضع أهم المعالم المميزة لنظام التعويضات؛
- تحليل نظام اليقظة البيئية لتحديد المعالم المهمة للتطورات الخارجية للمؤسسة التي تشترط تطور التعويضات.²

ثانيا: قيادة تكاليف الموارد البشرية

يعتبر مفهوم محاسبة الموارد البشرية مفهوم فلسفي و ليس عبارة عن نظرية أو طريقة معينة لها ثوابت و مبادئ معينة وإنما هو مفهوم يعني كل العمليات الحسابية الملموسة و غير الملموسة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تقييم رأس مالها البشري، وهذا بالإعتماد على كل الأنظمة الموجودة في المؤسسة من نظام المعلومات الإداري، نظام المعلومات المحاسبي، نظام مراقبة التسيير، و مختلف الأنظمة الأخرى.

(¹) B.Martory, opcit, p17.

(²) B.Martory,D .Crozet, **Pilotage sociale et performance, gestion des ressources humaines**, Dunod, 6 eme édition, Paris,2005,p 121.

1- معايير الإعتراف المحاسبي بالأصول البشرية:

لقد حدد البيان 5 المتعلق بالإطار المفاهيمي للمحاسبة المالية SFAC, N05,1948 الصادر عن هيئة معايير المحاسبة المالية FASB الشروط أو المعايير العامة للإعتراف المحاسبي بأي بند من بنود القوائم المالية و هذه الشروط هي: التعريف، القياس، الملاءمة، و الموثوقية¹.

أ- التعريف:

تطالب محاسبة الموارد البشرية بالإعتراف بنفقات الموارد البشرية على أنها أصل يجب أن يظهر في قائمة المركز المالي ومن ثم توزيعه على الدورات المستقبلية المستفيدة، و من خلال مفاهيم الأصل نجد أن تعريف الأصل ينطبق على الموارد البشرية في المنظمة، مما لا يدع مجالاً للشك أنها أصول بشرية.

ب- القياس:

يجب أن يتوافر للبند من أجل إخضاعه للنظام المحاسبي قابلية القياس وتستلزم هذه الخاصية توافر ثلاثة شروط أساسية هي:

- أن يكون للبند خاصية الملاءمة، مثل خاصية التكلفة أو القيمة أو عدد العاملين مصنفا حسب المؤهلات العلمية؛

- أن يتم إختيار الخاصية الأكثر ملاءمة وأهمية بالنسبة للمستخدم وعادة ما تكون خاصية التكلفة (المعالجة المحاسبية) في تاريخ العملية أو الحدث، كما قد تعتمد خاصية القيمة المحاسبية (تكلفة الإستبدال أو صافي القيمة البيعية) أو القيمة الإقتصادية في صورة للقيمة الحالية للمنافع المستقبلية المتوقعة من الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة؛

- إلى جانب ذلك القياس المالي يمكن أن يتم على الأساس الكمي مثل العدد والمؤهلات، وتجدر الملاحظة أنه ليس من الضروري أن يقتصر الإفصاح عن الموارد البشرية على خاصية واحدة وإنما يمكن أن يتعدد ويكون أكثر ملاءمة.

ج- الملاءمة:

تكون المعلومات ملائمة إذا كانت مؤثرة في إتخاذ القرارات، و المعلومات الملائمة هي تلك المعلومات القادرة على إحداث تغيير في اتجاه القرار، وغياب تلك المعلومات يؤدي إلى عدم الإكتمال وغالبا إلى إتخاذ قرارات خاطئة،

(¹) رضوان حلوة حنان، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، دائر وائل للنشر، عمان، ص [200-204]

ولخاصية الملاءمة ثلاث خصائص ثانوية هي: تقديمها في الوقت المناسب دون تأخير، وأن تكون المعلومات ذات قيمة تنبؤية، و أخيرا ذات قيمة إرتدادية عكسية.

وقد أوضحت دراسات تجريبية أن توافر المعلومات عن الموارد البشرية في المنظمة مفيد وملائم لإتخاذ القرارات لاسيما في المؤسسات التي تكون في حاجة للابتكار البشري، حيث تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الأرباح و تحديد قيمة المؤسسة، فبدونها تكون قائمة المركز المالي ناقصة و مضللة.

د- الموثوقية:

تعني الموثوقية خاصية المعلومات في التأكيد و أنها خالية من التحيز بدرجة معقولة، كما تمثل بصدق ما تزعم تمثيله، أي أن تكون المعلومات موضوعية و صادقة وغير متحيزة لصالح فئة معينة من المستخدمين.

و يرتبط معيار الموثوقية بدرجة تأكيد قياس الحدث، فكلما ازدادت درجة عدم التأكد كلما انخفضت الموثوقية وهكذا فإن معيار الموثوقية يؤثر في توقيت الاعتراف بالموارد البشرية وإثباتها محاسبيا.

2- أهداف محاسبة الموارد البشرية:

يهدف تصميم و تنفيذ نظام خاص للمحاسبة عن الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية¹:

أ- هدف القياس:

- يقصد به قياس نواحي معينة تتعلق بالموارد البشرية و تتمثل بصفة أساسية في:
- قياس قيمة الموارد البشرية العاملة بالمشروع باستخدام طرق عملية مناسبة قابلة للتطبيق العملي؛
- قياس تكلفة إعداد و تجهيز الموارد البشرية مثل تكاليف التعيين و التدريب؛
- قياس تكلفة استخدام الموارد البشرية من مرتبات و أجور؛
- قياس الكفاءة الإنتاجية للأصول البشرية؛
- قياس كيفية استخدام الأصول البشرية؛
- قياس معدل العائد على الإستثمار البشري.

ب- هدف التقرير:

- يقصد به التقرير عن بيانات الموارد البشرية في القوائم و التقارير المحاسبية و إظهار البيانات التي تم التوصل إليها خلال تحقيق هدف القياس ويشمل التقرير عن بيانات الموارد البشرية مايلي:
- تسجيل بيانات الموارد البشرية في مختلف البطاقات و السجلات المحاسبية؛
 - تلخيص البيانات المتعلقة بالموارد البشرية باستخدام الأساليب المعروفة لتلخيص البيانات؛

(¹) الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير بعنوان التنمية البشرية، منتدى إدارة الموارد البشرية، 11/ 09/ 2008، ص [11-13].

- عرض النتائج التي يتم التوصل إليها في القوائم المالية؛
- إعداد قوائم خاصة لعرض بيانات الموارد البشرية إلى جانب القوائم المالية التقليدية؛
- إعداد تقارير إضافية تتعلق بالموارد البشرية بناءً على رغبات إدارة المشروع أو المستثمرين أو أي جهات أخرى خارجية؛
- دراسة المشاكل الخاصة بالموارد البشرية مثل ارتفاع معدل أوراق العمل، أو ظاهرة الغياب و إعداد تقارير كمية عنها.

ج- هدف ترشيد القرارات:

- يقصد بترشيد القرارات تقديم بيانات ذات فائدة لمساندة الإدارة في اتخاذ القرار المناسب، حيث يهدف أسلوب المحاسبة عن الموارد البشرية إلى تقديم معلومات إلى إدارة المشروع أو المستثمرين أو غير ذلك من الجهات المهتمة بالمشروع و ذلك لترشيد القرارات التي يتعين على هذه الجهات اتخاذها وتتعلق هذه القرارات بالعنصر البشري ومن أهم أغراض ترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشري ما يلي:
- دراسة البدائل المتاحة لاستغلال الموارد البشرية ومساندة الإدارة في إختيار البديل المناسب و ذلك لتحقيق الإستغلال الأمثل للعنصر البشري؛
 - ترشيد القرارات باستخدام الموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، و الإستقالة؛
 - ترشيد القرارات الخاصة بالإستثمار في الموارد البشرية وهي قرارات تتعلق بإضافة عناصر جديدة إلى القوى العاملة التابعة للمؤسسة؛
 - فرض الرقابة على تكلفة إستخدام الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق أساليب الرقابة على التكاليف المتعارف عليها مثل أسلوب المعايرة.
 - ترشيد قرارات تقييم أداء العاملين؛
 - ترشيد قرارات المستثمرين في المشروع أو الراغبين في الإستثمار فيه بإعطائهم صورة واقعية عن حقيقة موارد المشروع بما فيها الموارد البشرية من خلال التقرير عن هذه الموارد في القوائم المالية؛
 - ترشيد القرارات المتعلقة بتقييم إدارة المشروع أو تقييم المشروع كوحدة واحدة من جانب جهات خارجية و ذلك بعدم إغفال الموارد البشرية خلال هذا النوع من التقييم و باستخراج نسبة ومعدلات تتعلق ببيانات الموارد البشرية.

3- مبادئ قيادة التكاليف في ظل حوكمة الموارد البشرية:

تتمثل مبادئ قيادة التكاليف في ظل حوكمة الموارد البشرية في:

أ- مبدأ الإستمرارية و الدورية:

يتميز المورد البشري بالإستمرارية في تحسين الأداء لذا على المؤسسة العمل على المحافظة على مواردها البشرية و الرفع من أدائها عن طريق التكوين و التحفيز؛ و لإرتفاع التكاليف الخاصة بالمورد البشري فإنه يتعين توزيعه على الفترات المحاسبية.

ب- مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف:

تعتبر تكلفة المورد البشري إستثمارا بشريا، حيث يجب أن يقابلها في الجانب الدائن الإيرادات الإنتاجية للموارد البشرية و المتمثلة فيما أضافته تلك النفقات إلى معدل الإنتاج.

ج- مبدأ الموضوعية:

من الضروري الإعتماد على مقاييس على درجة عالية من الموضوعية لقياس الرأسمال البشري، و هذا من خلال الإعتماد على بيانات إحصائية رسمية.

د- مبدأ الأهمية النسبية:

إن التكاليف المنفقة على الرأسمال البشري تعتبر تكاليف ضخمة لذا من الواجب رأسملتها و إظهارها في قائمة المركز المالي.

د- مبدأ الإفصاح و العلانية:

حيث يجب عرض الإستثمار في الموارد البشرية ضمن أصول قائمة المركز المالي وهذا ليعطي مؤشرا للجهات المهتمة بالمنظمة، كما أنه يعطي مؤشرات ذات دلالة تعكس كفاءة الإدارة و توضح التغير في هيكل القوى العاملة.¹

ثالثا: قيادة أداء الموارد البشرية

يتمثل تحدي و رهان مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل الحوكمة في تقديم و إظهار من خلال القياس و المراقبة مدى تمكن إدارة الموارد البشرية من جعل الأفراد يساهمون في خلق القيمة المضافة داخل المؤسسات الناجحة من خلال مراقبة أدائهم بصفة مستمرة.

(١) أحمد صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص [25-28].

1- متطلبات تقييم الأداء:

يتطلب تقييم أداء الأفراد ما يلي¹:

- وجود مستوى عالي من الشفافية، حيث أنه يحظى بنوع من الرضا من قبل الأفراد، بالإضافة إلى كون القائم به يخضع هو الآخر للتقييم؛
- تكوين معمق، كونه يحتاج إلى مهارات خاصة؛
- الإعتماد على الموضوعية، حيث لا يتم بصفة عشوائية بل يعتمد على معايير محددة و طرق منهجية يمكن تبيانها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تقييم أداء الموارد البشرية

التائج على:	سلبية	جزئية	إيجابية	التائج
أجرة العمل				على مستوى القدرات
أجرة التقدم				على مستوى المساهمة الشخصية
أجرة الخبرة				على مستوى الولاء الشخصي
				على مستوى التطلعات
	منطقة النقل أو التسريح	منطقة التكوين	منطقة القدرة على الترقية	

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل ، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 227

أ- القدرة:

و يقصد بها قياس مدى قدرة الفرد على القيام بمتطلبات الوظيفة بطريقة مرضية (إتخاذ القرارات، الإنجاز الإتصال، المسؤولية،.....).

(¹) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 227.

ب- المساهمة الشخصية:

يقصد بها مدى إهتمام الفرد بتوسيع معارفه المهنية و تطوير مهاراته داخل المؤسسة.

ج- الولاء:

و يقاس بعدة مؤشرات كالحضور الدائم، مدى إمكانية الإعتماد على العامل في حالة تغير الحجم الساعي أو التنقلات.

د- التطلعات:

يقصد بها مدى رضا الفرد على عمله.

2- معايير قياس الأداء الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية :

و يجب الأخذ بعين الإعتبار عند مراقبة أداء الموارد البشرية في ظل حوكمة الموارد البشرية إحترام المعايير التالية:

أ- معيار الصلاحية:

حيث يجب أن تعكس التقارير الإجتماعية الأداء الفعلي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة بصورة حقيقية وواضحة و في الوقت المناسب، بحيث يجب أن تكون البيانات و المعلومات المحاسبية المرتبطة بالنشاط الإجتماعي وثيقة الصلة و الإرتباط بالأهداف المرجوة من إعداد القوائم الإجتماعية الخاصة بقياس الأداء الإجتماعي.

ب- معيار الخلو من التمييز:

يجب أن يتم الإعتماد في إعداد تقارير قياس الأداء الإجتماعي على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواءا للتكاليف أو العوائد الإجتماعية، بحيث يجب أن لا تنطوي التقارير على أي تحيز سواءا ظاهرا أو بالتضمين و أن تتميز بالنزاهة و التجرد.

ج- معيار النسبية:

يتبلور مضمون هذا المعيار في إدراج أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الإجتماعية المسطرة، حيث يسمح هذا بالوصول إلى درجة الإقناع و إشباع حاجة طالبي المعلومات الإجتماعية لفهم النتائج الإجتماعية المتوصل إليها.

د- معيار التكلفة الإجتماعية التاريخية:

يستخدم مبدأ التكلفة التاريخية في مجال القياس المحاسبي للأداء الإجتماعي لما يحققه من الموضوعية و القابلية للمقارنة.

هـ- معيار العائد الإجتماعي:

يحل هذا المعيار محل مبدأ تحقيق الإيراد في مجال المحاسبة المالية، حيث يشمل العوائد الإجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر بحيث يجب مقابلة العوائد الإجتماعية لكل نشاط إجتماعي للتكلفة التي أحدثت هذا العائد حيث يشمل مختلف الأساليب الحديثة في القياس الإجتماعي أو التكاليف الإجتماعية¹.

3- أهمية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:

يتطلب قياس و تحليل أداء قسم إدارة الموارد البشرية القيام بتقييم وظيفة الموارد البشرية و ذلك من خلال تحديد مهامها و سيرورتها، كذلك يتم تحليل مردودية قسم الموارد البشرية و دراسة إمكانيات تطويرها من خلال الدراسة الجيدة لإحتياجاتها و إدراجها في الميزانية.

حيث أن عملية تقييم العنصر البشري في المؤسسة عن طريق عرض انعكاسات هذا التقييم في مجالات التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات لا بد منها، بالإضافة إلى وظائف استثمار هذا العنصر البشري في المؤسسة في المجالات المختلفة.²

أ- أهمية تقييم الموارد البشرية في مجال التخطيط:

تلعب بيانات تقييم الموارد البشرية دورا هاما وملحوظا في إنجاح عملية تخطيطها فهي توفر المعلومات و البيانات اللازمة لتنفيذ خطوات تخطيطها و التي تضم الآتي:

- التحليل الكلي لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل في ظل ظروف نمو معينة؛
- التحليل النوعي لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل في ظل ظروف نمو معينة.

ب- أهمية تقييم الموارد البشرية في مجال الرقابة:

⁽¹⁾ وليد تاجي الحياي، دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص 21.

⁽²⁾ أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص [29-32].

يمكن القول أن الرقابة هي العملية التي يتأكد بها المدراء من أن الموارد البشرية اللازمة قد تم الحصول عليها، و أيضا يتم إستخدامها بكفاءة و فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن عملية الرقابة تتضمن ثلاثة أشياء هما:

- التأكد أن الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بتكلفة مرشدة؛
- التأكد من الإستخدام الكفؤ والفعال لهذه الموارد البشرية؛
- المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها وتطورها.

ج- أهمية تقييم الموارد البشرية في مجال اتخاذ القرارات:

يمكن تقييم فئات متخذي القرارات المستفيدين من المعلومات والبيانات عن قيمة الرأسمال البشري في المؤسسة إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: متخذي القرارات الداخلية

يقصد بهم أفراد الإدارة الذين يستثمرون هذه الموارد البشرية، ويمكن تحديد المدى الذي تخضع فيه عملية اتخاذ القرار لعنصر المصادفة البحتة بواسطة التقييم الذي قام به العالم ليكرت و الذي أوضح فيه أن المؤسسة تعتمد على المعلومات المحاسبية في اتخاذ قراراتها بنسبة تتراوح بين 25% و 50% ب فقط وذلك في ظل غياب بيانات التقييم لأهم الموارد المولدة للدخل و التي لا يتم تقييمها وإظهارها في القوائم والتقارير المالية.

- المجموعة الثانية: متخذي القرارات الخارجية

يقصد بهم الفئات الأخرى التي تمثل لديهم بيانات ومعلومات تقييم رأس المال البشري العامل الأساسي في اتخاذ مثل هذه القرارات و تشمل هذه الفئات كل من المستثمرين و نقابات العمال و الحكومة.

د- أهمية تقييم الموارد البشرية في مجال وظائف إستثمارها:

تؤثر بيانات و معلومات تقييم الموارد البشرية تأثيرا في عملية استثمار هذه الموارد وذلك من النواحي التالية:

- **وظيفة الحصول على الموارد البشرية:** هذه الوظيفة تتضمن القيام بالتعيين و الإختيار للوفاء باحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للقوى البشرية، ويمكن اعتبار هذه الوظيفة مركز تكلفة معيارية حيث يمكننا عمل جدول بالتكاليف المعيارية للحصول على أفراد كل مستوى وظيفي معين؛

- **وظيفة تنمية الموارد البشرية:** هي زيادة مقدرة الأفراد مثل المهارات والقدرة على التصرف باعتبارهم موارد المؤسسة، و بمعرفة تكاليف هذه الوظيفة يمكن القيام بتوزيع وتخصيص الموارد المتاحة على برامج التدريب عن طريق عمل تخطيط وموازنة لتكاليف برامج التدريب البديلة وأيضا استخدام هذه البيانات في تطبيق أسلوب تحليل التكلفة و العائد لتقييم برامج التدريب المقترحة؛

- **وظيفة توزيع وتخصيص الموارد البشرية:** وهي توزيع الأفراد ووضعهم في المراكز الوظيفية البديلة و المختلفة في المؤسسة، وتكلفة إحلالها وهذا حتى تتمكن المؤسسة من تحديد كيفية توزيع وتخصيص مواردها البشرية في الأماكن التي تحقق فيها أكبر معدل للعائد.

- **وظيفة صيانة الموارد البشرية:** وهي تعني المحافظة على استمرار قدرات الأفراد وعدم استنفادها و المحافظة على وجود و فاعلية الموارد البشرية للمؤسسة، وتوفير بيانات ومعلومات تقييم الموارد البشرية يساعد في معرفة مدى التطور في خطط تطوير وتنمية الموارد البشرية و كذلك كمية الإستثمارات المستثمرة فيها والعائد منها، وأيضا الحصول على معلومات عن الطبيعة الإقتصادية و التتابعية لدوران العمالة، حيث أن تكلفة إحلال الموارد البشرية تشير إلى الأهمية الإقتصادية للحفاظ على أفراد المؤسسة؛

- **وظيفة تحديد الأجور والمكافآت:** يتم تحديد العوائد المالية التي تم دفعها للأفراد نظير الخدمات التي يؤدونها للمؤسسة، و يمكن استخدام بيانات ومعلومات تقييم الموارد البشرية (تكلفة الإحلال) في الوصول إلى تحديد دقيق و سليم للأجور والمرتبات و تنفيذ سياسة مثلى للحوافز.¹

و يؤكد مراقب التسيير الإجتماعي على إستخراج المعلومات ذات الصلة من كل المصادر من أجل بناء أدوات التقارير أو لوحات القيادة ذات الصلة من خلال دمج البيانات الرقمية و النوعية و التي تسمح بضبط أداء الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية.

رابعا: قيادة التكوين

يعتبر التكوين من أكثر الوظائف تأثيرا في تحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين مستوى أداء كل من مجلس الإدارة و أعضاء الإدارة العليا و كذا باقي الموظفين، و تعمل مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية على القيادة الإحترافية للتكوين من خلال الحرص على:

1- تكوين أعضاء مجلس الإدارة و أعضاء الإدارة العليا:

- يجب تحضير برنامج تكوين مناسب خاص بتحسين مستوى كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا؛
- يجب الإحتفاظ بوثيقة تصف برامج التكوين الخاص بمجلس الإدارة و الإدارة العليا و أن يتم تعديلها و تحديثها باستمرار؛

- ضرورة الإلتزام بما هو مدون بالوثيقة الوصفية لسياسة التكوين بالمؤسسة؛

(¹) يوسف حجيم، مرجع سبق ذكره، ص14.

- يجب أن تشمل الوثيقة الوصفية للتكوين المعلومات التالية:
- مهام أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا؛
- متطلبات أداء أدوار أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا؛
- معايير تقييم أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا؛
- معايير تحديد الإحتياجات التدريبية؛
- معايير التأكد من إلتزام المؤسسة ببرنامج التكوين الموجود في الوثيقة؛
- معايير تقييم برنامج التكوين و تحديد المكلف بإجراء المراجعة و التقييم و تاريخ ذلك؛
- تحديد طرق إجراء التعديلات على الوثيقة و تحديد المسؤول عن ذلك.

2- تكوين الموظفين:

- حيث يجب أن يتم:
- تكوين الموظفين على كيفية أداء واجباتهم في دائرة الإلتزام بالقوانين و التعليمات الخاصة؛
- وضع برامج تكوين خاصة بالموظفين؛
- وضع إجراءات رقابة داخلية خاصة بتقييم سياسة التكوين بالمؤسسة؛
- ضرورة توثيق البرامج التكوينية و العمل بإستمرار على تعديلها و تصديقها؛
- الحرص على جودة البرامج التكوينية حيث يجب أن تهدف إلى:
- جعل الموظف على دراية بكل المعطيات و المستجدات الخاصة ببيئة العمل؛
- إحاطته بكل المعلومات المتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
- زيادة الإستيعاب بالإلتزامات، التعليمات، و القوانين، و خاصة التغيرات التي تحدث في التشريعات و الممارسات التنظيمية¹.

3- وظائف التكوين:

يشتمل التكوين على أربع وظائف رئيسية هي:

أ- وظيفة القيادة:

و التي يتمثل دورها في وضع النظام في تكيف مع البيئة، و ذلك من خلال:

- التنبؤ و سبق التغيير؛

(¹) حسن أحمد الطعانين، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 35.

- التهيكل من أجل تحسين الكفاءات و التكاليف؛
- التنظيم من أجل ضمان أحسن أداء لنظام التكوين؛
- تنشيط الكل من أجل ضمان الإنسجام و التقارب بين أنظمة المؤسسة.

ب- وظيفة الضبط:

- و يتمثل دورها في ضمان برمجة الإجراءات وتكليفها مع وظيفة التنفيذ و هذا في الحالات التالية:
- تغيير متغيرات المحيط (تطور المدخلات، تغير طلبات الزبائن)؛
 - تعديل الخصائص من قبل وظيفة التنفيذ (غياب عنصر، تأخر التنفيذ).

ج- وظيفة التنفيذ:

و التي تعمل على تجسيد مختلف الإجراءات المحددة في مخطط التكوين، حيث يجب أن تأخذ مراحل التنفيذ بعين الاعتبار ما يلي:

- العدد الممكن و المحتمل من الإحتياجات؛
- بناء المخطط؛
- تتبع الميزانية.

د - وظيفة المراقبة:

تتمثل وظيفة المراقبة في نقل كل المعلومات الخاصة بالتكوين كتلك المتعلقة ب: الميزانية، لوحة القيادة، التكوين المحقق، التكوينات الملغاة، التغيب،..... للقائد أو الضابط، حيث تسمح هذه المعلومات بإجراء المقارنة بين ما تم تحقيقه مع ما تم تحديده و في النهاية تقديم النتائج ذات العلاقة بالإنحرافات المسجلة¹.

حيث يجب على مراقب التسيير الإجتماعي في ظل الحوكمة أن يقوم ب:

- متابعة مدى التقيد بتنفيذ البرامج التكوينية المدونة في وثيقة التكوين الخاص بأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا و الخاص بالموظفين الذين يعملون بصفة مباشرة مع العملاء؛
- رفع تقرير خاص بمدى الإلتزام ببرنامج التكوين بصفة منتظمة مرة على الأقل سنويا؛
- القيام بتقييم دوري سنوي للإحتياجات التكوينية لكل من أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة العليا و باقي الموظفين؛

- التأكد من تحسن مستوى أداء أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا و باقي الموظفين؛

(¹) زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى، القيادة الإدارية و دورها في تكوين المورد البشري، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 2، رقم 3، جامعة معسكر، 2014، ص [47-87].

- إلزام المساهمون و الأعوان على نشر و توزيع معارفهم المهنية و تحسين مهاراتهم الفنية و التقنية.

المبحث الثالث: خطوات مراقبة التسيير الإجتماعي

تمثل مراقبة التسيير الإجتماعي عملية منظمة و دائمة و التي تعمل على المرافقة النشطة لإدارة الموارد البشرية من أجل التمكن من تحقيق أهدافها المسطرة في إطار الإستراتيجية التنموية و التطويرية للمؤسسة؛ حيث تسمح من خلال المراقبة الكمية للمؤشرات الإجتماعية من مراقبة الكفاية الجيدة لوظيفة الموارد البشرية بالنسبة للأهداف التي تم تسطيرها و ذلك عن طريق متابعة المتغيرات، تحديد التطورات الهامة، و توقع الحالات، و من ثم ضمان المشاركة الجيدة لوظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة العامة.

بصفة عامة، تسمح مراقبة التسيير الإجتماعي بتقديم المعلومات الكمية المفصلة و المنتظمة وفقا للنظرة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ و هنا مجمل المراحل التي يمكن تحديدها وفقا لسيرورة عمليات مراقبة التسيير الإجتماعي:

- 1- تعيين الأهداف و تحديد المعلومات و المؤشرات المرتبطة بها؛
- 2- إدماج المؤشرات الزمنية و تحديد الأهداف الخاصة بكل مؤشر؛
- 3- تعليم مصادر المعلومات و تصميم لوحة القيادة الإجتماعية و استخدامها و مشاركتها.

المطلب الأول: تعيين الأهداف و تحديد المعلومات و المؤشرات المرتبطة بها

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف المراد تحقيقها و الذي يعد أمرا جوهريا للتمكن من معرفة مدى التقدم في تحقيق رؤية إدارة الموارد البشرية و كذا المؤشرات المتعلقة بها و التي تسمح بتحديد نسبة إنجاز الأهداف حيث أنها تمثل نقاط مرجعية تعرف الشروط التي تحدد إنجاز هدف أو تنفيذ إجراء معين من عدمه.

أولا: تعيين الأهداف و النتائج المرجو تحقيقها

تهدف مراقبة التسيير الإجتماعي إلى تحديد أهداف التطور التي يتعين على إدارة الموارد البشرية تحقيقها فيما يتعلق بإدارة الرأسمال البشري و التي ترتبط أساسا بإستراتيجية المؤسسة، حيث لم يعد دور مسؤولي إدارة الموارد البشرية يقتصر على مجرد حساب التكاليف و أوقات العمل إنما أصبح من الواجب عليهم أن يفكروا في الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال إشراك كل فرق الإدارة في ذلك لضمان إدراج مختلف العوامل الإستراتيجية عند صياغتها.

و تركز مراقبة التسيير الإجتماعي عند تحديدها لهاته الأهداف على مختلف جوانب و أوجه إدارة الموارد البشرية و التي تتعلق ب:

- التغيب؛
- الإستقرار و الثبات؛
- تحركات العمال؛
- التكوين؛
- هرم الأجور؛
- التوظيف؛
- التعويضات؛
- تكاليف الموارد البشرية؛
- الإنتاجية؛
- معدل التأطير؛
- الكتلة الأجرية؛
- الصراعات؛
- الصحة و الأمن.

حيث يتم إختيار الأهداف بالتركيز على أهم النقاط المراد تحسينها و التي من شأنها تطوير الأداء الكلي للمؤسسة، لذا فإنه يتعين قبل المصادقة على هاته الأهداف و وضعها حيز التنفيذ التأكد من أنها تتميز ب:

- **التخصص:** يجب أن تكون الأهداف مخصصة بمعنى أن تكون دقيقة، بسيطة، واضحة و غير مبهمه؛
- **القابلية للقياس:** من الضروري الحرص عند وضع الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف أن تكون قابلة للقياس و هذا للتمكن من تحديد مدى الفروقات بين الأهداف الموضوعه و الأهداف التي يتم تحقيقها مرحليا؛
- **الطموح:** يجب أن تتضمن الأهداف تحديات تحفيزية و هذا لإثارة الدافعية من أجل تحقيقها؛
- **الواقعية:** للتمكن من الوصول للتحقيق الفعلي للأهداف لابد و أن تبعد عن المبالغة بحيث يجب تسطير أهداف متناسب و القدرات البشرية، المادية و التنظيمية للمؤسسة؛

- التخطيط الزمني: يجب تحديد الفترات الزمنية الخاصة بتحقيق كل هدف بعناية، بحيث يتم ضبط

التواريخ التي يتعين فيها إتمام تحقيق الأهداف في مراحلها المختلفة.¹

ثانيا: تحديد المؤشرات المتعلقة بالأهداف

لا تهدف مراقبة التسيير الإجتماعي إلى إستخدام كل المؤشرات المتوفرة و إنما إنتقاء فقط تلك التي تساعد على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقا؛ و من أهم مؤشرات مراقبة التسيير الإجتماعي مايلي:²

1- مؤشرات قيادة المخاطر الإجتماعية:

تهدف مراقبة التسيير الإجتماعي إلى قيادة المخاطر الإجتماعية من خلال تحديدها و قياسها والسيطرة عليها ومحاولة تخفيضها إلى مستويات مقبولة، حيث تستعمل في ذلك المؤشرات التالية:

أ- التغيب:

يمكن تعريف التغيب على أنه عدم حضور العامل إلى منصب عمله في الوقت الذي يجب ان يكون فيه و هو مؤشر عن عدم الرضا الوظيفي للعامل، و يمكن الكشف عنه من خلال المؤشرات التالية:³

- معدل التغيب = و يساوي نسبة قسمة إجمالي الغياب في السنة N على متوسط العمال في نفس السنة على 365 يوم.

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الغياب في السنة N}}{\text{متوسط العمال في السنة N}} \div 365$$

- مقدار الشدة = و يتم حسابه من خلال تقسيم معدل الغياب على عدد العمال.

معدل أيام الغياب

عدد العمال

(¹) [Http://blogrh.bearingpoint.com](http://blogrh.bearingpoint.com) <<vers une humanisation des indicateurs de pilotage de la performance>>.

(²) <http://eduscol.education.fr> (article sur les indicateurs du contrôle de gestion) ; << du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting>>

(³) رضا قجة، فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع- تنظيم و عمل-، 2009، ص189.

الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

- **تغيب عامل معين** = يتم حسابه عن طريق تقسيم عدد الغيابات على العدد الإجمالي لأيام الغياب في السنة N على عدد العمال أو عن طريق قسمة العدد الإجمالي لساعات الغياب على عدد الغيابات.

$$\frac{\text{عدد الغيابات في الشهر}}{\text{العدد الإجمالي لأيام الغياب في السنة N}} = \frac{\text{الإجمالي لساعات الغياب}}{\text{عدد الغيابات}}$$

- **متوسط مدة الغياب** = هو عبارة عن نسبة قيمة عدد الغياب في فترة معينة على الساعات النظرية في نفس الفترة.

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

- **نسبة التغيب** = و تحسب من خلال قسمة عدد المتغيين على العدد الكلي مضروب في مئة.

$$100 \times \frac{\text{عدد المتغيين}}{\text{العدد الكلي}} =$$

ب- **حركة العمال**: يقصد بحركة العمال إنتقال الموارد البشرية للعمل إلى المنظمة أو الخروج منها سواء بصفة إجبارية أو غير إجبارية و يتم تحديدها من خلال المؤشرات التالية:¹

- **معدل دوران العمل** = ويتم حسابه من خلال قسمة نصف مجموع عدد الداخلين والخارجين في فترة معينة على متوسط العمال.

$$100 \times \frac{(\text{عدد الداخلين في الفترة N} + \text{عدد الخارجين في الفترة } \frac{N}{2})}{\text{متوسط العمال في الفترة N}}$$

(¹) نورين مولود، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، المجلد 4، العدد 8، مجلة المالية و أسواق، 2018، ص 223.

- معدل الخروج = يساوي نسبة قسمة عدد الخارجين في الفترة N على مستوى الأفراد في نفس الفترة.

$$100 \times \frac{\text{عدد الخارجين في الفترة } N}{\text{متوسط العمال في الفترة } N}$$

- معدل الإستقالة = يحسب بقسمة العدد الكلي للإستقالات على عدد الخارجين.

$$100 \times \frac{\text{العدد الكلي للإستقالات}}{\text{عدد الخارجين}}$$

- أصول المغادرة = تساوي نسبة حاصل قسمة عدد نهاية العقود على عدد الإستقالات إلى قسمة عدد المغادرات الإرادية على عدد المغادرات الطبيعية على إجمالي الخروج.

$$100 \times \frac{\frac{\text{عدد نهاية العقود}}{\text{عدد الإستقالات}}}{\frac{\text{عدد المغادرات الإرادية}}{\text{عدد المغادرات الطبيعية}}}$$

إجمالي الخروج

ج- إستقرار العمال: يمثل الإستقرار في العمل ضرورة حتمية و ركيزة أساسية لا بد توفرها لضمان تحقيق النجاح المهني و الأمان الوظيفي وهو حالة من التأقلم و الإنسجام في الوظيفة من كافة الجوانب، حيث تعكس مدى الرضا الوظيفي للعامل، و يمكن الإستدلال عليه من خلال المؤشرات التالية¹:

(¹) مطلاوي ربيع، عوامل الإستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، العدد 13، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي تيسي، تبسة،

- معدل الإحتفاظ بالموظفين = و يحسب بقسمة عدد الحاضرين في نهاية فترة معينة على عدد الداخلين في بداية الفترة.

عدد الحاضرين في نهاية الفترة

عدد الداخلين في بداية الفترة

- معدل أقدمية العمال = و يساوي حاصل قسمة مجموع الأقدمية لكل عامل على العدد الكلي للعمال.

مجموع الأقدمية لكل عامل بتاريخ اليوم

العدد الكلي للعمال

د- رفاهية العمال:

إن قياس راحة و رفاهية العمال هو تشفير لعوامل شخصية، لذا فإن قياسها من خلال إستطلاعات الرأي يتطلب إستخدام سلم مقاييس من 1 إلى 10 و هذا لتسهيل عملية التحليل، حيث من بين أهم المقاييس المستخدمة في ذلك مايلي:

- مقياس الرضا:

هو مقياس إجتماعي و يقصد به تحقيق الرضا السنوي.

- مقياس المشاركة:

إستبيان حول المشاركة التنظيمية للعمال في الإدارة.

- مقياس الإلتزام الإستراتيجي:

إستبيان حول المعارف و إلتزام العمال بالرؤية و التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

ه- هرم الأجور:

يسمح هرم الأجور من تقدير و توقع مغادرة بعض أصناف العمال، و بالتالي القيام بإجراءات التوظيف اللازمة و لإعداد برامج التكوين لإطاراتها المستقبلية.

و- معدل التأطير: حتى تتمكن المؤسسة من الإستمرارية في ظل زيادة حدة المنافسة لا بد من التحكم الجيد في مواردها البشرية من خلال الإعتماد على تطوير العمال بصفة مستمرة و يتم تحديد ذلك من خلال العلاقة التالية¹:

$$100 \times \frac{\text{الإطارات و التقنيين}}{\text{إجمالي العمال}} =$$

ي- التوظيف: تحدد مؤشرات التوظيف مدى نمو المؤسسة وتوسعها، وفيما يلي نجد بعض مؤشرات التوظيف²:

- إنتقائية التوظيف = يمثل حاصل قسمة عدد المترشحين المحتملين على عدد المترشحين الممتحنين.

$$\frac{\text{عدد المترشحين المحققين}}{\text{عدد المترشحين الممتحنين}}$$

- نوعية التوظيف = يساوي نسبة حاصل قسمة عدد المترشحين الباقين في نهاية العام على عدد التوظيفات في الفترة محل الدراسة.

$$100 \times \frac{\text{عدد المترشحين الباقين في نهاية العام}}{\text{عدد التوظيفات في الفترة}}$$

- معدل تكاليف التوظيف = يتم حسابه بقسمة إجمالي تكاليف التوظيف في فترة معينة على عدد التوظيفات في تلك الفترة.

(¹) Abdelkarim Elmoumen, Abd Elkader Moussa, Abdhmid Messaoudi , **the importance of balanced scorecard in assessing the general performance of companies a case study Adrar milk company**, vol 4, N01, journal of Economic Growth and Entrepreneur ship,2021,p176.

(²) IBID.

إجمالي تكاليف التوظيف في الفترة

عدد التوظيفات في الفترة

ك- التكوين: تعكس مؤشرات التكوين مدى الإهتمام بالإستثمار في المورد البشري في المؤسسة وهي تتعلق ب¹:

- قوة التكوين = و تحسب بقسمة المبلغ المخصص للتكوين على الكتلة الأجرية أو من خلال قسمة الميزانية المحققة على الميزانية المتوقعة.

$$\frac{\text{الميزانية المحققة}}{\text{الميزانية المتوقعة}} = \frac{\text{المبلغ المخصص للتكوين}}{\text{الكتلة الأجرية}}$$

- نسبة التكوين = تساوي نسبة حاصل قسمة عدد العاملين المتكويين على عدد العمال.

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين المتكويين}}{\text{عدد العمال}}$$

- معدل المشاركة في التكوين = و يساوي نسبة حاصل قسمة عدد المشاركين على عدد المسجلين.

$$100 \frac{\text{عدد المشاركين}}{\text{عدد المسجلين}}$$

- معدل تغطية الكفاءات الإستراتيجية = و يحسب بقسمة عدد العمال الذين يتعين عليهم إكتساب كفاءة على عدد العمال الحقيقيين الحائز على الكفاءات الإستراتيجية.

(¹) [http:// eduscolleeducation.fr](http://eduscolleeducation.fr), op cit, p 23.

عدد العمال الذين يتعين عليهم إكتساب كفاءة

100 ×

عدد العمال الحقيقي الحائز على الكفاءات الإستراتيجية

ل- الصراعات: تترتب على الصراعات

المعتقدات و الإتجاهات تداعيات سلبية لا بد من التعامل معها؛ لذا لا بد من الكشف عليها من خلال المؤشرات التالية¹:

- مقدار التكرار: عدد مظاهرات الخصومة المفتوحة.

- الإمتداد: عدد الأشخاص الذين تبعوا الحركة.

- الحدة أو الشدة: عدد ساعات و أيام العمل الضائعة.

ق- المؤشرات المرتبطة بالإضرابات: يقصد بالإضراب التوقف عن العمل بصورة مقصودة وجماعية والهدف

منها الضغط على الإدارة من قبل الأجراء لتلبية بعض مطالبهم، حيث أنه من الضروري تحديد المؤشرات الخاصة به من أجل تحديد تأثيره على المؤسسة.²

- معدل النزعة= و يحسب بقسمة عدد الساعات الضائعة من أجل الإضراب على عدد الموظفين المعنيين بالصراع.

عدد الساعات و الأيام الضائعة من أجل الإضراب

عدد الموظفين المعنيين بالصراع

- معدل التركيز= ويساوي حاصل قسمة عدد المضربين على عدد العاملين في الفترة.

عدد المضربين

عدد العاملين في الفترة

- حدة الصراع= يحسب بقسمة عدد الأيام والساعات الضائعة على عدد المضربين.

(¹) Awan Saeed, **Conflict Management and organizational performance: a case study of Askari Bank LTD**, Research Journal of Finance and Accounting, volume 6, n 11, 2005, p 12.

(²) IBID, P23.

عدد الأيام و الساعات الضائعة

عدد المضرين

س- الصحة و الأمن: يعتبر تحديد مؤشرات الصحة و السلامة المهنية مهما في إظهار مدى التحكم في إدارة المخاطر الإجتماعية بالمؤسسة:¹

- معدل تكرار الحوادث مع عدم القدرة الدائمة = و يحسب بقسمة عدد العمال مع عدم القدرة الدائمة على عدد ساعات العمل.

عدد العمال مع عدم القدرة الدائمة

1000000×

عدد ساعات العمل

- معدل الشدة و عدم القدرة المؤقتة = و يساوي حاصل قسمة عدد أيام العمل الضائعة على عدد ساعات العمل.

1000×

عدد أيام العمل الضائعة

عدد ساعات العمل

2- مؤشرات التسيير المالي للموارد البشرية:

ويقصد به مؤشرات كل من الكتلة الأجرية والتعويضات بالإضافة إلى الإستثمار في الرأسمال البشري والإنتاجية.

أ- الكتلة الأجرية:

تمثل الكتلة الأجرية مجموع النفقات المقدمة للموظفين بعيدا عن التعويضات العينية و إشتراكات أرباب العمل. و يمكن دراسة أثر سياسات زيادة الأجور من خلال²:

- مستوى التأثير:

يمثل النفقات الإضافية الناتجة عن الزيادات في الأجور، و يحسب كالآتي:

¹ IBID, P23.

² Boisselier partick, contrôle degestion , cours et applications, Vuibert, paris, 2005, p 402.

الكتلة الأجرية للسنة $+N$ (الكتلة الأجرية للسنة N * النسبة المئوية للزيادة في الأجور).

- تأثير الكتلة:

تحديد الأثر الحقيقي للزيادة في الأجور على أساس تناسبي مع الفترات التي ينطبق عليها، عكس مستوى التأثير.

- الكتلة الأجرية و تأثير الكتلة:

تحسب كالاتي:

الكتلة الأجرية للسنة $+N$ (الكتلة الأجرية للسنة N * نسبة زيادة الأجور بالتناسب مع عدد أشهر التطبيق)

- تأثير التقرير:

توقع أثار قرار زيادة الأجور على تمويل الميزانية المستقبلية، و يكون ذلك من خلال حساب:

معدل تأثير التقرير: و يساوي حاصل قسمة مستوى تأثير الكتلة الأجرية - الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة على

• الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة $\times 100$

مستوى تأثير الكتلة الأجرية - الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة

الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة $\times 100$

• الكتلة الأجرية لتأثير التقرير: و يساوي مجموع الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة وحاصل جداء الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة و معدل تأثير التقرير.

الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة + (الكتلة الأجرية لتأثير الكتلة \times معدل تأثير التقرير)

- تأثير الناعورة:

يمثل هامش تحرك الكتلة الأجرية، و هذا بمعرفة أي مقياس يمكن الإلتزام به دون تجاوز الميزانية.

- الإقتصاد أو النفقات المحققة بفضل تأثير الناعورة = عدد البدلاء \times (الأجر السنوي الإجمالي على أساس متوسط الداخلين - الأجر السنوي الإجمالي على أساس الخارجين).

ب- التعويضات: تعد المؤشرات المرتبطة بالتعويضات معيارا أساسيا في تقييم إدارة الموارد البشرية:¹

- متوسط نسبة التعويض = و يساوي حاصل قسمة الكتلة الأجرية السنوية على متوسط العمال السنوي.

(¹) IBID, p403.

الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

الكتلة الأجرية السنوية / متوسط العمال السنوي

- نسبة نمو التعويضات = ويساوي حاصل قسمة النسبة المئوية لزيادة الأجور للمؤسسة على الأجور في نفس القطاع.

- نسبة تصاعد القدرة النسبة المئوية لزيادة الأجور للمؤسسة / أجور نفس القطاع

مؤشر الأجور / مؤشر الأسعار

- نسب درجات الأسعار = يحسب بقسمة متوسط أجور الأصناف ذوي الأجور المرتفعة على متوسط أجور الأصناف ذوي الأجور المنخفضة.

متوسط أجور الأصناف ذوي الأجور المرتفعة

متوسط أجور الأصناف ذوي الأجور المنخفضة

- نسبة الترقيات = تساوي نسبة حاصل قسمة عدد الترقيات السنوية على عدد العمال.

عدد الترقيات السنوية

100 ×

عدد العمال

ج- نفقات الموارد البشرية: وتحسب بقسمة الكتلة الأجرية على رقم الأعمال أو قسمة مصاريف العمال على عدد العمال¹.

مصاريف العمال

أو

الكتلة الأجرية

عدد العمال

رقم الأعمال

د- الإنتاجية:

(¹) IBID, p403.

تحسب بأحد الطرق:

- رقم الأعمال / عدد العمال
- القيمة المضافة / عدد العمال.
- القيمة المضافة / عدد العمال.
- الإنتاج / عدد العمال.¹

هـ- الإستثمار في الرأسمال البشري:

يمكن تقييم الإستثمار في الرأسمال البشري من خلال المؤشرات التالية:

- العائد على الإستثمار في الرأسمال البشري:

رقم الأعمال - (التكاليف - التعويضات) / التعويضات
- القيمة المضافة لرأسمال البشري:

رقم الأعمال - (التكاليف - التعويضات) عدد العمال.²

تعتبر المؤشرات أداة للتشخيص الإجتماعي، حيث تستخدم في الحوار الإجتماعي و النقاشات بين الشركاء الإجتماعيين، لذا يجب إخضاعها لمعايير المصدقية التي تستند أولاً على الشفافية، و ثانياً على الكفاءة في إعدادها.

إذ ولا بد من تحديد قواعد دقيقة لبنائها و إستخدام كل المعايير في ذلك و المتمثلة في:

- **الصلاحية:** حيث يجب على المؤشر أن يلم بجميع متغيرات الظاهرة المدروسة.

- **الحساسية:** أن يتمكن من قياس أي تغير في الظاهرة المدروسة؛

- **الوفاء:** حيث يقدم نفس النتائج في حالة إعادة القياس؛

- **الإستقرار:** يجب أن يسمح المؤشر من إجراء المقارنات في الزمن و المكان.

المطلب الثاني: إدماج المؤشرات الزمنية وتحديد الأهداف الخاصة بكل مؤشر

تعتبر المؤشرات المعدة في المرحلة الأولى مؤشرات نقدية لا تقيس الأداء الإجتماعي إلا من حيث التكاليف، غير أنه يمكن قياسه أيضاً من خلال القيمة الزمنية، حيث أن الوقت حالياً يساوي المال. إذ لم يعد قياس أداء الموارد البشرية يحسب بالقيمة النقدية فقط، و إنما يمكن الآن تحقيق توازن بين مفهوم الأداء الإقتصادي و مفهوم

(¹) IBID, p403.

(²) IBID, p403.

الأداء الزمني؛ حيث أنه من شأن قياس الأداء حسب الوقت و ليس فقط حسب التكاليف أن يجعل من المعلومات المحصل عليها من تحليل المؤشرات أكثر موضوعية.

حيث تهدف المؤشرات الزمنية إلى تحقيق ما يلي¹:

- موازنة مفهوم تكلفة الأجور و نفقات الموارد البشرية مع تحليل الإعانات المقدمة للعمال؛
- قياس الإنتاجية بوحدة الوقت و ليس فقط بالوحدة النقدية؛
- تحسين تخطيط العمل مع تخفيض التكاليف المرتبطة به؛
- تحديد مختلف عمليات أقسام الموارد البشرية و تحديد الأولويات و تحليل الإستثمار حسب الوقت المطلوب لكل من هذه العمليات؛
- المساعدة على إتخاذ القرار.

ومن خلال هذا المطلب سنتناول مراحل إعداد المؤشرات الزمنية و كيفية تحديد الأهداف الخاصة بها.

أولاً: تحديد المؤشرات الزمنية

تتم عملية وضع المؤشرات الزمنية على خطوتين²:

الخطوة الأولى: تحديد مهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية

ومن أجل وضع المؤشرات الزمنية كان و لابد كخطوة أولى القيام بتحديد المهام و المسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و هي كالآتي:

1- الإدارة:

- وضع الأجور و الرواتب.
- تسيير أوقات الحضور؛
- تسيير الغيابات (العطل السنوية، العطل المرضية، العطل مدفوعة الأجر،.....)؛
- تسيير العقود؛
- تسيير مرآب السيارات.

2- التكوين:

- مخطط التنمية البشرية؛
- الإجراءات الشكلية لإطلاق برامج التكوين؛

(¹) Emilie Collin, **le contrôle de gestion sociale**, Editions Gereso.

(²) Bernard Martory << **vingt ans de contrôle de gestion sociale** >> paru dans le Tom 5 de comptabilité- Audit- édité par l'association francophone de comptabilité.

- النصوص و الشروط المتعلقة بالقبول في التكوين.

3- التوظيف:

- نشر الإعلانات؛
- معالجة السير الذاتية؛
- تخطيط المقابلات؛
- المقابلات؛
- الإقتراحات المتعلقة بالأجور؛
- إعلان النتائج و الردود على المترشحين.

4- تمثيل العمال:

- النقابات؛
- الإنتخابات الإجتماعية.

5- تسيير شروط العمل:

- الصحة و الأمن.
- الرضا الوظيفي.
- الصراعات.

الخطوة الثانية: تخطيط الوقت

يتم في هذه الخطوة تحديد متوسط الوقت اللازم لكل مهمة و هذا بالتمييز بين الساعات العادية و الساعات الإضافية، هذه الحسابات يمكن أن يقوم به القسم ككل أو يكلف بذلك شخص معين.

كما يجب أن يحدد معيار معين يمثل المدة النظرية المقدرة الضرورية لكل نوع من المهام، حيث يتم مقارنة الفترات الفعلية مع هذا المعيار ثم تحديد الإنحرافات؛ و في الأخير يتم جمع متوسط التكلفة الزمنية مع وقت شغل حسب المهمة، و المجموع يمكننا من معرفة تكاليف الموارد البشرية و الذي يسمح لنا بحساب الإنتاجية من خلال متوسط التكلفة. و يمكن حساب الإنتاجية حسب متوسط التكلفة (حسب نقاط البيع، حسب خطوط الإنتاج، و غيرها) بطريقة أكثر واقعية من خلال جمع المعطيات النقدية و الزمنية؛ ويتم موازنة الإنتاجية في بداية الفترة ثم تقدير الإنتاجية المحتملة في فترات منتظمة بالأخذ في الحسبان الحتميات و الأمور غير الموقعة من أجل الإقتراب قدر الإمكان من حساب الإنتاجية الحقيقية في آخر الفترة؛ إذن الإنتاجية تحسب بمراكز التكلفة المختلفة في أوقات مختلفة لفترة محددة.

- بداية الفترة: الإنتاجية المدرجة في الميزانية

يمثل حاصل قسمة رقم الأعمال المدرج في الميزانية على ساعات العمل المدرجة فيها.

رقم الأعمال المدرج في الميزانية

ساعات العمل المدرجة في الميزانية

- الفترات المنتظمة خلال الفترة: الإنتاجية التنبؤية

تحسب بقسمة رقم الأعمال الحقيقي على ساعات العمل المدرجة في الميزانية.

رقم الأعمال الحقيقي

ساعات العمل الحقيقية

- نهاية الفترة: الإنتاجية الحقيقية

تساوي حاصل قسمة رقم الأعمال الحقيقي على ساعات العمل الحقيقية.

رقم الأعمال الحقيقي

ساعات العمل الحقيقية

ثانياً: تحديد الأهداف الخاصة بكل مؤشر

تعتبر المؤشرات المحددة في هذه المرحلة أداة تسمح بقياس و تحقيق التنبؤات في المدى القصير و المتوسط و من ثم تحقيق الأهداف المسطرة، و لهذا لا بد من تحديد معيار معين لكل مؤشر، بحيث يشكل نظام إنذار مبكر للمؤسسة، بحيث يعمل على إطلاق تحذير في حالة تجاوزه، و هنا نميز بين نوعين من المؤشرات¹:

1- المؤشرات الكلاسيكية:

يتم في حالة عدم إمتلاك أي قيمة مرجعية إنتظار نتائج القياسات الأولى من أجل الحصول على قيم مرجعية و تعيين قيمة معيارية لكل مؤشر؛ كما يمكن الأخذ كمعيار متوسط القيمة المحسوبة على المستوى الوطني للمؤشر

(¹) <http://leblogrh-igs.com> (livret << le contrôle de gestion sociale , un levier de performance RH ? >> IGS université de Cergy Pontoise .

المقصود، و في هذه الحالة يتعين الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المعايير تأخذ في الحسبان خصائص البيئة أو حجم المؤسسة.

و من أجل إختيار و تحديد معايير المقارنة، يجب البحث في الغايات و الأهداف، فمثلا إن كانت تقتصر فقط على العمل أحسن من السنة الماضية تكون المعطيات الداخلية كافية، هذه المعطيات وفقا لمؤشر التغيب مثلا يمكن أن تكون مستمدة من الميزانية الإجتماعية أو التقارير التي يمكن الحصول عليها من الأمانة الإجتماعية، القياسات السابقة التي تم القيام بها.

على عكس إذا كانت المؤسسة تنشط في قطاع معين خاضع للحركة الإجتماعية (الإضرابات، الإنقطاع عن العمل،....) هنا توجد حاجة لبيانات القطاع؛ ففي هذه الحالة يجب الإرسال إلى الهيئات التنظيمية و التي يمكن أن تكون هيئات نقابية أو جمعيات القطاع أو أمانات إجتماعية التي تنشر بيانات عامة. أخيرا، من أجل أن تكون التحاليل محددة أو ذات صلة يمكن وضع وسائل شخصية خاصة مرجعية من خلال دراسة الميزانيات الإجتماعية لنفس القطاع الموجودة في نفس مكان تواجد المؤسسة، بحيث تكون هذه البيانات سهلة الحصول عليها، و يمكن أيضا الإعتماد على معايير القطاع الجهوي لبعض المؤشرات.

2- المؤشرات الزمنية:

لا يتم تحليل المعطيات الزمنية بنفس الطريقة كالمعطيات الكلاسيكية (المؤشرات المستشفة من المرحلة الأولى) و هي لا تمثل تحليل مقارنة مع باقي المؤسسات و إنما تحليل وظيفي داخلي، و هذا لا يعني الإستغناء تماما عن المعطيات الخارجية و لكن لا يجب الإهتمام بها بصفة كبيرة و إستعجالية. حيث يتم تحديد العمليات و الإجراءات التي تتطلب تحليل معمق من أجل أخذ مقاييس تصحيحية بالإضافة إلى تطوير إنتاجية العاملين أو الموظفين في المؤسسة.

فبعد المرحلة الأولى من قياس النتائج يتم إكتشاف المناصب الأكثر إحتكارا للوقت؛ و من ثم يجب تحديد ما إذا كانت نشاطاتها التي تستغرق وقتا طويلا لها الأولوية أو لا، و بناء على الإستنتاجات يمكن أن يتم تحديد الأعمال الموجهة لتغيير عملية ما من أجل تحسين أو إستبعاد أو إخراج بعض المهام من أجل الفترة القادمة من خلال تحليل التوزيع الجديد لوقت العمل.

المطلب الثالث: تعليم مصادر المعلومات وتصميم لوحة القيادة الإجتماعية واستخدامها ومشاركتها

يتم تصميم لوحة القيادة الإجتماعية بناء على المعلومات التي يتم جمعها والمتعلقة بالموارد البشرية إذ أنه من الضروري أن يتم التعليم الجيد للمصادر التي يتم تحصيل المعلومات منها وهذا من أجل كفاءة إعداد لوحة القيادة الإجتماعية.

أولاً: تعليم مصادر المعلومات

أصبح الوصول إلى المعلومات اليوم من الأمر السهل حيث أن عدد كبير من المعلومات أصبحت معلنة و يمكن الوصول إليها بسهولة إما بالرجوع إلى المصادر الخارجية أو المصادر الداخلية.¹

1- مصادر المعلومات الداخلية: تتمثل في:

- الميزانية الإجتماعية؛
- قاعدة بيانات المستخدمين؛
- دراسات التحقيقات الخاصة بالمؤسسة؛
- المعطيات المتوفرة في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية؛
- معاينة هيكل و نظام و منظمات الأجور.

2- مصادر المعلومات الخارجية: تتمثل في:

- أنظمة و منظمات الرواتب و الأجور (بعضها تقوم بنشر دراسات وطنية، جهوية، و قطاعية)؛
- البنك الوطني المركزي للميزانيات؛
- المنظمات النقابية و القطاعية؛
- مكاتب الدراسات.

ثانياً: تصميم لوحة القيادة الإجتماعية

يعد تصميم لوحة القيادة الإجتماعية ومن ثم إستخدامها ومشاركتها المرحلة الأخيرة في إجراءات مراقبة التسيير الإجتماعي حيث تلعب لوحة القيادة الإجتماعية تلعب دورين أساسيين هما²:

1- المساعدة على المعاينة، الإثبات، و الضبط:

حيث توفر المعلومات المهمة و الضرورية و اللازمة من أجل أخذ القرار (المؤشرات المحددة في المرحلة الأولى و الثانية) و تسمح بمقارنتها مع المعايير المحددة في المرحلة الثالثة.

2- المساعدة على العمل:

¹Prottime, **le contrôle de gestion sociale, construire son propre système de pilotage**, www.prottime.eu p [1 - 18].

تم تأسيس protime سنة 1995 و هو يعتبر حالياً القائد في سوق تسجيل الوقت و تخطيط الموارد البشرية، و بفضل الجهود المتواصلة للإبداع قدم عدة حلول خاصة بالموارد البشرية للعديد من الزبائن في عدة قطاعات حيث له حالياً 4000 زبون في أوروبا، و هو يضم 160 متعاون أغلبهم من قطاع الموارد البشرية و له عدة مكاتب في مناطق مختلفة من أوروبا: هولندا، ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، بلجيكا، لكسمبورغ.

(²) Gérald Naro , professeur ISEM université Montpellier ? << **contrôle de gestion sociale, reporting et pilotage des données sociales** >>

الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

يمكن على أساس قاعدة البيانات المتوفرة توضيح و تعيين الأعمال التصحيحية، و التوقعات و التحسينات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الأولى.

و يجب الأخذ بعين الاعتبار أن لوحة القيادة الإجتماعية لا تفني إلا وظيفة واحدة هي وظيفة التقييم، حيث تسمح فقط بإنذار مستخدميها بإمكانية وجود خلل وظيفي و لكنها لا تشرح سبب حدوث هذا الأخير. عموماً، فإن لوحة القيادة الإجتماعية تجيب على الحاجة لمتابعة الأهداف التي قام قسم الموارد البشرية بتحديدها، لذا يجب تصميمها بطريقة قابلة للتطوير، حيث يتم تجميع كل المعلومات التي تم عرضها في المراحل السابقة: (المؤشرات المفتاحية، المعايير المرجعية، الأهداف الخاصة بكل منها) مع تحديد المدة أو الفترة المرجعية (و التي تحدد على حسب الفترات المحددة لتحقيق الأهداف) بالإضافة إلى فترات للقياس، هذا إضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف (إما مجموع العمال أو الأقسام).

الجدول رقم 05: لوحة القيادة الإجتماعية باستخدام مؤشرات عامة

العام Year -1	الفجوة أو الإنحراف	المعيار/ الأهداف	YTD	الشهر الجاري
تخطيط الموارد البشرية				
				عدد العمال
				دوران العمل
				معدل الإحتفاظ
				تطور الكتلة الأجرية
				معدل التأطير
				التأطير < 55 سنة
تكلفة العمل				
				الكتلة الأجرية/ القيمة المضافة لرأسمال بشري
				الكتلة الأجرية/ عدد العمال
				تكاليف الساعات الإضافية
				معدل تكلفة الساعة)

الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

الشهر الجاري	YTD	المعيار/ الأهداف	الفجوة أو الإنحراف	العام Year -1
الساعات العادية + الساعات الإضافية)				
تكلفة الأمراض				
وقت العمل				
معدل التغيب				
معدل الحضور				
أيام الغيابات/ العمال				
معدل فترة الغيابات				
الساعات العادية المشغولة				
الساعات الإضافية المشغولة				
معدل الساعات الإضافية للعمل				
التوظيف				
عدد السير الذاتية التي تم الحصول عليها.				
عدد الملفات الشخصية المناسبة				
نسبة السير الذاتية المناسبة المستلمة				
الفترة بين كتابة و إطلاق عروض العمل				
الفترة بين إطلاق عروض العمل و إستلام السير الذاتية				
معدل فترة المقابلة				
الفترة الكلية للإجراءات				

الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

الشهر الجاري	YTD	المعيار/ الأهداف	الفجوة أو الإنحراف	العام Year -1
تكلفة الإجراءات				

Source: Gérald Naro, professeur ISEM université Montpellier ? << contrôle de gestion sociale, reporting et pilotage des données sociales >>

الجدول رقم (06): لوحة القيادة باستخدام مؤشرات الزمن

العام السنة -1	الفجوة الإنحراف	المعيار/ الهدف	التكلفة	الفجوة الإنحراف	المعيار	الساعات الإضافية	الساعات
الإدارة							
							الراتب
							تسيير الحضور
							تسيير الغيابات
							العقود
							تسيير مرآب السيارات
التوظيف/تسيير الإنطلاق							
							نشر الإعلانات
							معالجة و دراسة السير الذاتية
							تخطيط المقابلات
							المقابلات
							إقتراحات الأجور
							الردود على المترشحين
التكوين							
							مخطط التنمية الفردية
							الإجراءات الشكلية لإطلاق برامج التكوين
تمثيل العمال							
							النقابات

الفصل الثاني: توجهات مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم حوكمة الموارد البشرية

العام السنة -1	الفجوة الإنحراف	المعيار/ الهدف	التكلفة	الفجوة الإنحراف	المعيار	الساعات الإضافية	الساعات
الإدارة							
							الراتب
							تسيير الحضور
							تسيير الغيابات
							العقود
							تسيير مرآب السيارات
							الانتخابات الإجتماعية
المخاطر الإجتماعية							
							الأمن
							الصراعات
							الرضا الوظيفي

Source : Gérald Naro, professeur ISEM université Montpellier ? << **contrôle de gestion sociale, reporting et pilotage des données sociales** >>

ثالثا: إستخدام و مشاركة لوحة القيادة الإجتماعية

بمجرد أن يتم إعداد لوحة القيادة الإجتماعية يبقى فقط إستخدامها في الفترة الدورية للقياس التي تم تحديدها مسبقا، و من أجل أن تكون لوحة القيادة الإجتماعية أداة حقيقية لإتخاذ القرارات لابد من نشرها بصفة منتظمة للمستلمين المحتملين المعنيين، و هنا يجب تكيف محتوى الرسالة و المعلومات المقدمة على حسب الإحتياجات و المهام لكل منهم.

1- بالنسبة للإدارة: يتم تقديم مسح إجمالي، و تقديم فقط المعطيات المفتاحية التي تسمح بتقييم حسن تسيير المؤسسة.

2- بالنسبة لمصالح التسيير الأخرى: يتم فقط تقديم المعطيات التي لها علاقة بالقسم و تقديم بصورة مثالية المعلومات التي على أساسها يتم تحديد الأعمال التي يمكن إجراؤها؛

3- بالنسبة لمديرية الموارد البشرية: تقدم التطورات من خلال المؤشرات الكلاسيكية و هذا في شكل عمليات الموارد البشرية؛

ومن أجل تسهيل الأتمة، أغلب البرمجيات لديهم نموذج إصدار المعلومات و بالنسبة لتسيير الوقت.

خلاصة الفصل:

- تأخذ مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية وجهها مغايرا للوجه الكلاسيكي لها، حيث أنها أصبحت خاضعة للمبادئ التي تحكمها مما جعلها وسيلة أساسية لزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- ومن خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه تسليط الضوء على علاقة مراقبة التسيير الإجتماعي بحوكمة الموارد البشرية توصلنا فيه إلى تحديد أهم الخصائص والمبادئ التي يقوم عليها و المتمثلة في:
- **الإفصاح:** حيث يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بتحديد المعلومات الواجب الإفصاح عنها وتوقيت ذلك كما يقوم بتزويد مجلس الإدارة بتقارير شاملة و مفصلة و موضوعية عن الوضع الإجتماعي للمؤسسة؛
 - **الشفافية:** حيث تشمل تقارير مراقب التسيير الإجتماعي وصف دقيق للأداء الإجتماعي و كذا مختلف القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؛
 - **المساءلة:** إذ يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بالتحقق من أن الهيكلية الإدارية تسمح بالمساءلة ما بين الإدارة العليا و مجلس الإدارة و إدارة الموارد البشرية؛
 - **الموضوعية:** يتحقق مراقب التسيير الإجتماعي من فصل النظم الرقابية عن الإدارة التنفيذية بتعيين خبراء من خارج المؤسسة للتأكد من فعالية إجراءات حوكمة الموارد البشرية؛
 - **الشمولية:** تشمل وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي كل المجالات المتعلقة بإدارة الوارد البشرية كنظم التعويضات، الأداء، التكوين، و المسؤولية الإجتماعية؛
 - **الكفاءة:** تتميز مراقبة التسيير الإجتماعي ببذل العناية المهنية اللازمة في كل المهام المتعلقة بمراقبة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث :

مراقبة التسيير الإجتماعي دعم لمبادئ الحوكمة في شركات التأمين

تمهيد الفصل:

بالرغم من التطور الكبير و الإنتشار الواسع الذي عرفته شركات التأمين في عصر العولمة الإقتصادية و الإنفتاح على الأسواق غير أنها أصبحت أكثر عرضة للإنتهيار و الوقوع في الأزمات المالية و هذا بالسبب التعقيد الذي صحت العمليات المالية و عدم الإلتزام بمعايير الأخلاق و قواعد السلوك المهني؛ لذا فإنه أصبح من الضروري البحث عن مبادئ و ضوابط للتسيير للمحافظة على إستمرارها و إستقرارها.

وقد كان نظام الحوكمة من أهم الأنظمة التي يعول عليها في إستراتيجية التطور لشركات التأمين من خلال ما يوفره من شفافية ، إفصاح ، رقابة، مساءلة، و توجيه و قد تم كذلك إدماج إدارة الموارد البشرية في نظام الحوكمة و هذا لتعزيز قدرتها الإدارية و حماية حقوق أصحاب المصالح.

و يعتبر نظام مراقبة التسيير الإجتماعي أحد أهم المتطلبات لتحقيق حوكمة جيدة و ضمان الإلتزام بها، لذا من أجل تفعيل دوره تم إخضاعه لمبادئ الحوكمة.

و من أجل الوقوف على ممارسات مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية قمنا بدراسة ميدانية بكل من الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و شركة أ كسا للتأمينات و تم تدعيمها بمقابلة مع بعض المسؤولين للكشف عن هذه الممارسات.

و لقد تناولنا عناصر هذا الفصل في المباحث التالية:

المبحث الأول: خصوصية شركات التأمين و دواعي حوكمتها.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول شركات التأمين بالجزائر و التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثالث: ممارسات مراقبة التسيير الإجتماعي في إطار حوكمة الموارد البشرية.

المبحث الأول: خصوصية شركات التأمين و دواعي حوكمتها

يعتبر تبني شركات التأمين لنظام الحوكمة خيار إلزامي حتمي؛ حيث تظهر الإجابة عن التساؤل حول دواعي الحاجة لحوكمة شركات التأمين من خلال القيام بالتحليل الكلي و الجزئي للبيئة التأمينية العامة و الخاصة و ذلك عن طريق عملية تشخيصهما و ربط ذلك بالنتائج المترتبة عن تطبيق مبادئ الحوكمة و إبراز أهمية ذلك في الإرتقاء بمستوى الثقة ، المساءلة، الإفصاح و الشفافية بشركات التأمين.

المطلب الأول: التحليل الكلي للحاجة إلى حوكمة شركات التأمين

يكشف التحليل الكلي للحاجة إلى حوكمة شركات التأمين عن وجود ضرورة ملحة لتبني مبادئ الحوكمة في تسيير هذه الشركات، حيث عرفت البيئية الكلية التي تنشط فيها شركات التأمين العديد من التغيرات التي صحبت محاولة الدولة لإصلاح قطاع التأمين مجازة للتطورات العالمية و التي إتسمت هي الأخرى بتطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف جوانب التسيير؛ و هنا سوف نستعرض أهم هذه العوامل:

أولاً: التغيرات التشريعية و التنظيمية

لقد سمحت مختلف القوانين و التشريعات التي عرفها قطاع التأمين بإحداث نقلة نوعية في التنظيمات الخاصة بشركات التأمين حيث مر قطاع التأمين في الجزائر بفترتين، فترة ما قبل الإستقلال أين إقتصر التأمين فيها على المجال الفلاحي ليشمل بعدها بموجب مرسوم خاص صادر في 10 أوت 1933 كل من التأمين على الأضرار و التأمين على الأشخاص و فترة ما بعد الإستقلال التي تميزت بصدر عدة قوانين لتنظيم نشاط التأمين في الجزائر من أهمها قانون 07/95 و الذي نص على تحرير نشاط التأمين و فتح السوق للمتعاملين الخواص، حيث أوضح في مواده كيفية إنشاء شركات التأمين و تضمن نصوص خاصة بتسييرها و تنظيمها؛ الأمر الذي تولد عنه ضرورة التقيد و الإلتزام بهذه التشريعات؛ حيث أن الإعتماد على حوكمة شركات التأمين من شأنه أن يؤسس إجراءات دقيقة و آليات واضحة تسمح بالعمل وفق الإطار القانوني و التشريعي الذي ينظم قطاع التأمين.¹

ثانياً: التغيرات الاقتصادية

عرف قطاع التأمين العديد من التغيرات الاقتصادية التي كان لها كبير الأثر على سيرورة نشاط التأمين بالجزائر

(¹) بناي مصطفى، واقع و آفاق شركات التأمين في ظل الإصلاحات الاقتصادية و المتغيرات الدولية (2005 - 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص [136،131].

الأمر الذي إنعكس بالضرورة على طبيعة تسيير شركات التأمين، حيث يمكن إجمالاً تحديد أهم هذه التغيرات فيما يلي:

1- المنافسة الخارجية:

أدى صدور الإتفاقية العامة للتجارة إلى تحرير خدمات التأمين و فتح الأسواق العالمية أمام شركات التأمين و إعادة التأمين و ذلك من خلال القواعد التي جاءت بها و التي تنص على السماح لشركات التأمين في دولة معينة ببيع خدماتها خارج حدودها دون اشتراط الوجود المالي لها بالإضافة إلى الرفع التدريجي لشروط منح الإعتماد للشركات الأجنبية كقيود الحد الأدنى لرأس المال و الضمانات المالية، و كذلك منح حرية تمثيل الشركات الأجنبية سواء بشركات تابعة أو فروع أو وكالات أو شركات مشتركة و السماح للموظفين الأجانب بالعمل في الشركات المحلية و إدارتها إلى إنعاش قطاع التأمينات على جميع المستويات إلا أنه حمل العديد من التحديات المرتبطة بقدرة شركات التأمين المحلية على المحافظة على مركزها المالي بالإضافة إلى قدرتها على منافسة شركات التأمين الأجنبية حيث أصبح ذلك منوطاً بمدى نجاعة الإجراءات الإدارية بها لذلك كان و لابد من حوكمة هذه الشركات.¹

2- الأزمات المالية و خطر الإفلاس:

عرف العالم العديد من حالات إفلاس شركات التأمين كان أبرزها الأزمة المالية التي عرفها مجمع شركة التأمين الأمريكية الدولي AIG و التي قامت الدولة بالتدخل من أجل إنقاذها ؛ حيث أن أغلب حالات الإفلاس و التصفية التي آلت إليها شركات التأمين بالعالم كان بسبب نقص كفاءة المدراء و الإجراءات الإدارية المعمول بها، و قد أسست العديد من الدول مجموعة من المنظمات و اللجان من أجل إيجاد الحلول الضرورية للأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات و التي تم بلورتها على شكل توصيات تتعلق بضرورة حوكمة الشركات، و قد عمد الإتحاد الدولي لمراقبي التأمين (IAIS) International association of insurance supervisors إلى وضع مجموعة من المعايير النموذجية لنظم الإشراف و الرقابة على التأمين كان أبرزها مبادئ حوكمة شركات التأمين و التي جاءت لتحقيق الشفافية و العدالة مما يضمن حقوق أصحاب المصالح؛ كما تم سنة 2003 إصدار برنامج التأمين بالأمم المتحدة أونكتاد UNCTAD و هو دليل عمل تلتزم به شركات الإشراف و الرقابة على التأمين.²

(1) غزالي عماد، محمد بولصنام، المتغيرات الاقتصادية الدولية و أثرها على صناعة التأمين، ملتقى الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة الشلف، 2012، ص 7.

(2) عيد أحمد أبو بكر، أثر الإلتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المالي في شركات التأمين بالتطبيق على سوق التأمين الأردني، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص 1، 2.

3- دور التأمين في تحقيق التنمية الاقتصادية:

يلعب قطاع التأمين دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية و الإجتماعية معا، و هذا من خلال مساهمته في الإقتصاد الوطني سواء في الناتج الداخلي الخام، أو الإستثمار الوطني و حتى في عدد مناصب الشغل التي يوفرها بالإضافة إلى الإستقرار الإجتماعي الذي يحققه؛ الأمر الذي إستدعى ضرورة العمل من أجل تطوير شركات التأمين و الإرتقاء بمستوى تسييرها، حيث أن وضع الإطار السليم لحوكمة شركات التأمين تمتد آثاره من مجرد حماية مصلحة مستهلك الخدمة التأمينية إلى تفعيل دور التأمين في تحقيق تنمية الإقتصاد الوطني من خلال ضمان إقامة نظام مالي سليم لشركات التأمين يسمح برفع مستوى أدائها و تنمية قدراتها التنافسية و بالتالي إدماجها في التنمية الاقتصادية و الإجتماعية معا.

4- هيئات الرقابة و الإشراف على شركات التأمين الجزائرية:

يخضع نشاط التأمين بالجزائر إلى رقابة الدولة من خلال العديد من هيئات الرقابة و الإشراف التي تسهر على ضمان إلتزام شركات التأمين بالقوانين و التشريعات الخاصة بالقطاع؛ حيث تنشط في الجزائر هيئات الرقابة و الإشراف التالية المجلس الوطني للتأمينات CNA، الإتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين UAR، لجنة الإشراف على قطاع التأم Commission de supervision d'assurances، الهيئة المركزية للأخطار La centrale des risque، صندوق ضمان المؤمن لهم Fond de garantie assurés حيث تسمح حوكمة شركات التأمين لهيئات الإشراف و الرقابة بممارسة الصلاحيات الخاصة بتنظيم و إدارة شركات التأمين و التي تتعلق ب:

- تحديد مسؤوليات و صلاحيات القائمين على إدارة الشركة؛
- التحقق من وجود خطة خاصة بإدارة المخاطر بالشركة؛
- التحقق من وجود نظام رقابة داخلي فعال بالشركة؛
- وجود إجراءات واضحة للتعامل مع شكاوى العملاء؛
- مطالبة مجلس الإدارة الحصول على مختلف التقارير الخاصة بسياسات مشاركة المعلومات مع أصحاب المصالح؛
- مطالبة مجلس الإدارة بالإفصاح الكامل عن أنشطة الشركة؛
- مطالبة مجلس الإدارة بتبني سياسات لرفع الوعي التأميني؛
- تعيين مراقبين لمراقبة العمليات التأمينية خارج الدولة و تقديم تقارير دورية عن ذلك؛

- الحق بالمطالبة بإجراء أي تغييرات ضرورية في أسس الإشراف كوضع معايير نوعية و كمية لإستثمار إحتياجات التأمين.¹

- أهمية التأمين على المستوى العالمي:

يعتبر التأمين أحد العناصر الرئيسية لمرونة النظام المالي حيث:

- يعتبر التأمين منظم تلقائي لتخفيف التقلبات المالية التي تواجه الأسر أو المشروعات، مما يجعل الاقتصاد أكثر مرونة في مواجهة الصدمات، ويمكنه من تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، ويشجع على التخفيف من المخاطر أو منعها.

- من خلال الحماية المالية التي يوفرها التأمين، فإنه يساعد المجتمعات على التعافي بسرعة أكبر من آثار الصدمة. تعمل شركات التأمين كوسيط لتوجيه المدخرات إلى استثمارات إنتاجية طويلة الأجل تدعم المرونة، وتمثل تلك الاستثمارات حوالي 40% من قاعدة الأصول المستثمرة والتي بلغت مؤخرا 80 ترليون دولار أمريكي لسنة 2012 وهو ما يوازي الناتج المحلي الإجمالي العالمي.

- كما يساعد على جعل البيئة السياسية والتشريعية أكثر دعما لتمكين المستثمرين (بما في ذلك شركات التأمين) على المدى الطويل من امتصاص مخاطر السوق وتوفير المزيد من رأس المال للمشاريع التي تولد النمو الإقتصادي المستدام، مثل مشروعات البنية التحتية.

وعلى الرغم من هذه المزايا الواضحة، إلا أنه مازالت هناك فجوات حماية تأمينية في جميع مستويات المجتمع.

المطلب الثاني: التحليل الجزئي للحاجة لحوكمة شركات التأمين

لقد جاءت حوكمة شركات التأمين كإستجابة لحاجة المساهمين للرقابة على المسيريين وكذا الرقابة التبادلية بين أصحاب المصالح بالإضافة إلى الطبيعة الخاصة لشركات التأمين التي تتطلب وجود تدقيق دائم في أساليب تسييرها، حيث يكشف التحليل الجزئي للحاجة لحوكمة شركات التأمين عن العناصر التالية:

أولا: إنفصال الملكية عن التسيير حسب نظرية الوكالة

شهدت شركات التأمين توسعا ملحوظا في حجمها و توسعا كبيرا في نشاطها، حيث أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن مصادر تمويل جديدة أقل تكلفة من القروض البنكية و إتجهت إلى أسواق المال مما زاد من عدد

(1) عيد أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 4 ، 2.

المساهمين و تحولت أغلب مؤسسات التأمين الفردية إلى شركات مساهمة، و بالتالي كانت هناك ضرورة ملحة لفصل الملكية عن التسيير و هو ما يعرف بنظرية الوكالة¹ الأمر الذي إستدعى إيجاد آليات رقابة على تسيير هذه الشركات حفاظا على مصلحة المساهمين على إعتبار وجود إختلاف بين دالة كل من المسير و المساهم. حيث أنه بناءا على نظرية الوكالة يمكن إبراز النقاط التالية²:

- يرتبط المساهمون بالمسييرين بواسطة عقود تسمى عقد الوكالة و الذي يمكن تعريفه على أنه عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهمون) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال بإسمه من خلال تفويض الموكل الرئيسي جزء من سلطة إتخاذ القرار للوكيل، بحيث تفرض هذه العقود على مسيري شركات التأمين العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم مقابل أجور يتقاضونها؛
 - يلجأ المسيرون إلى أسلوب التجذر من خلال بناء علاقات مع الموردين و جميع أصحاب المصالح من أجل إستغلال نفوذهم و ذلك لتحقيق أهدافهم الشخصية و التي تتمثل في العادة في إنشاء شركات تأمين خاصة بهم؛
 - يمتلك المسيرون معلومات أكثر من المساهمين خاصة فيما يتعلق بحجم المطالبات و التعويضات و بالتالي يمكنهم التلاعب في القرارات بما يخدم مصالحهم.
- لقد جاءت حوكمة شركات التأمين كإستجابة لحاجة المساهمين للرقابة على المسييرين و هذا للحفاظ على أموالهم و إستمرار نشاط شركتهم من خلال ضمان تحقيق الأرباح بإستمرار و تجنب الإفلاس.

ثانيا: نظرية أصحاب المصالح

تقوم نظرية الوكالة على مفهوم العقد³، حيث نركز هنا على عمليات التعاقد في التأمينات من خلال دراسة العلاقات التعاقدية التالية:

- بين شركات التأمين و وكالات التأمينات.
- بين وكالات التأمين و المؤمنين.
- بين شركات التأمين و شركات إعادة التأمين.

1- العلاقة التعاقدية بين شركات التأمين و وكالات التأمين:

تمارس شركات التأمين نشاطها التأميني من خلال وكالات التأمين التابعة لها و التي تعمل لصالحها، حيث يتم

(¹) Audoussot Coulier Sophie, **la publication des honoraire d' audit par les sociétés cotées françaises : deux études de déterminants**, thèse doctorale en science de gestion, école des hautes études commerciales, paris, France , 2008, p 21.

(²) Papillon Jean-Claude , **économie de l'entreprise : l'entrepreneur à la gouvernance**, 2 eme édition , EMS édition, paris, France, 2000, p 250.

(³) **IBID**, p 250.

إدارة العمليات التأمينية وفق صيغة الوكالة¹ إذ يقوم مستهلكي المنتج التأميني بشراء بوليصة التأمين من وكالات التأمين و التي لها الصلاحيات القانونية لقبول طلبات التأمين أو رفضها². و تقتضي العلاقة بين شركة التأمين و وكالة التأمين الإلتزام بجملة من المعايير و التي تتفق مع الضوابط المرتبطة بنظام مراقبة شركات التأمين، حيث يترتب عن أي إخلال بها إتخاذ إجراءات ضدها تصل إلى غاية إلغاء العقد بينها و بين شركة التأمين، لذا يجب أن يضمن العقد المبرم بين شركة التأمين و وكالات التأمين توضيح حقوق و إلتزامات كل طرف:

2- العلاقة التعاقدية بين وكالات التأمين و العملاء:

تقوم العقود التأمينية على مبدأ منتهى حسن النية³، و الذي يقتضي أن يقوم كل من طرفي العقد بالإدلاء بالمعلومات الجوهرية بالنسبة للعقد، حيث أن تقديم بيانات خاطئة أو تعمد إخفاء بيانات معينة من شأنه بطلان عقد التأمين أو فقدان ثقة المؤمن له في شركة التأمين و بالتالي إنعدام الشفافية و المصادقية.

3- العلاقة التعاقدية بين شركات التأمين و شركات إعادة التأمين:

تلجأ شركات التأمين في حالة عدم كفاية قدرتها الإستيعابية تحمل حجم معين من الأخطار إلى التعاقد مع شركات إعادة التأمين أو مع شركات تأمين أخرى و هو ما يعرف بمجمع شركات التأمين؛ حيث يتضمن هذا العقد بأن تتحمل شركة إعادة التأمين أو المجمع جزءا من إلتزام شركة التأمين إتجاه مستهلك المنتج التأميني مقابل الحصول على جزء من القسط التأميني بحيث لا يكون لها علاقة مباشرة بهذا الأخير؛ لذلك فإنه في حالة عدم وفاء شركة إعادة التأمين بإلتزاماتها فإن ذلك لا يعفي شركة التأمين المباشرة من مسؤولياتها إتجاه المؤمن. لذا، فإنه يجب أن يتم تحديد قيمة قسط إعادة التأمين و مبلغ التعويض الذي تلتزم شركة إعادة التأمين بأدائه إما من خلال إتفاقية مسبقة أو أثناء التعاقد لإجراء عملية إعادة التأمين.

هذه العلاقات توضح الدور الرئيسي الذي تلعبه الحوكمة و الإجراءات الرقابية التي جاءت بها و التي تهدف إلى تحديد حقوق و واجبات كل الأطراف و ضبط العلاقة بينهم من خلال مراقبتهم و محاسبتهم ضمانا للتوفيق بين المصالح المشتركة لكل منهم و المحافظة على العلاقة التعاقدية التي تربط بينهم.

ثالثا: الطبيعة الخاصة لشركات التأمين

تتميز شركات التأمين بجملة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، حيث تتمثل هذه

(¹) شارفي سامية، بلعوز بن علي، دور معايير الحوكمة في رفع كفاءة الرقابة على شركات التأمين التكافلي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا

العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 196.

(²) بناي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(³) نفس المرجع، ص 66.

تتميز شركات التأمين بجملة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، حيث تتمثل هذه المميزات فيما يلي¹:

1- التمتع بالثقة المالية و الشخصية:

تقتضي طبيعة العقود التأمينية ضرورة توفر الثقة المالية و الشخصية في المؤمن، و هذا لإمكانية إمتداد عقد التأمين لفترات طويلة، حيث تعتبر الثقة المالية و الشخصية الضمان الوحيد للمؤمن له لحصوله على مبلغ التأمين عند تحقق الخطر مقابل أقساط التأمين التي كان يدفعها، لذلك كان التحول من ممارسات الأفراد الطبيعيين للتأمين ذوي العمر المحدود من خلال مشروعات فردية سرعان ما عرفت الإفلاس إلى شركات تأمين تتمتع بالشخصية الاعتبارية حتى تتمكن من الوفاء بالإلتزامات طيلة سيران مدة العقد، كما قامت مختلف الدول بالنص على حد أدنى من رأس المال و الإحتياطات من أجل إنشاء هذه الشركات كضمان للتمكن من أداء المطالبات فور إستحقاقها.

2- تقديم خدمات مستقبلية:

يعتبر منتج شركات التأمين منتجا مستقبليا، حيث لا يتولد الشعور بالحاجة إليه إلا عند تحقق مسيئاته، إذ يقوم المستهلك المنتج التأميني بشراء بوليصة التأمين من خلال أقساط تأمين يقوم بدفعها و هذا للحصول على مبلغ تعويض في حالة حدوث الخطر، الأمر الذي يجعل من الصعوبة إقبال المستهلك على شراء المنتج التأميني و هذا لتوقعه إمكانية هدر أمواله في الأقساط التأمينية في حالة عدم تحقق الخطر، كما أن بعض الأفراد بطبيعتهم لا يجنون التفكير في الخطر و بالتالي لا يقومون بالإقبال على شراء المنتج التأميني.

هذه الطبيعة الخاصة للمنتج التأميني تؤثر على عدة جوانب في تسيير شركات التأمين، سواء فيما يتعلق بتسعير المنتج التأميني الذي يحتاج تسعيرا خاصا إذ أنه لا يخضع لقانون الطلب و العرض و إنما إلى مؤشرات خاصة تشمل ظروف أفراد المجتمع، الإحصائيات المتعلقة بالماضي، و كذا إستقراء المستقبل، أو فيما يتعلق بالترويج للمنتجات التأمينية التي تحتاج إلى وسائل دعائية خاصة، و رجال بيع يتمتعون بكفاءات عالية للتمكن من إقناع المستهلك بالإقبال على شراء المنتج التأميني؛ كما أن الطبيعة الخاصة للمنتج التأميني تجعل أيضا من الصعوبة قياس كفاءة أداء شركات التأمين خاصة و أن الربح لا يعتبر المعيار الوحيد لقياس الكفاءة و إنما أيضا مدى مساهمة النشاط التأميني في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية على حد سواء.

(1) بناي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص [84-81].

3- إعتبارها وعاءا إيدخاريا:

تعتبر شركات التأمين من أهم الأوعية الإيدخارية التي يعتمد عليها في تنشيط الإستثمارات و دفع عجلة التنمية الإقتصادية و ذلك من خلال الإحتياطات المتراكمة الناتجة عن مجموع الأقساط التأمينية التي يتم تحصيلها، حيث تقوم شركات التأمين بالدخول في أوجه مختلفة من الإستثمار بغية تعظيم أرباحها من خلال ضمان عائد معين مع الحرص على توفير سيولة معينة و هذا للأداء بالمطالبات فور إستحقاقها.

4- ضرورة الإعتتماد على كفاءات مميزة:

تقتضي الوظائف المختلفة لشركات التأمين المتعلقة بالتسعير، الترويج و كذا تسوية المطالبات ضرورة توفر كفاءات و مهارات مميزة و هذا للطبيعة الخاصة للمنتج التأميني؛ حيث تعتمد مرحلة التسعير على وجود خبراء إكتواريين يقومون بوضع أسعار معينة على حسب نوع التأمين و التي يجب أن تتناسب مع درجة إحتمال تحقق الخطر و مبلغ التأمين و كذا أن يكون تنافسيا و أن يحقق نسبة معينة من الربح و أن يتناسب بصورة عكسية مع معدل الفائدة الفني؛ كما يتطلب الترويج للمنتجات التأمينية وجود خبراء متخصصين على قدر عالي من القدرة على الإقناع و تنمية العلاقات الشخصية للتمكن من إقناع المستهلك بشراء المنتج التأميني، كما يتطلب في مرحلة تسوية المطالبات ضرورة توفر خبرات متخصصة للتمكن من أداء الإستحقاقات بكفاءة.

5- إرتباط مؤسسات التأمين بالوثائق التأمينية و ليس بالسنة المالية:

يرتبط عائد مؤسسات التأمين بإنتهاء مدة عقود التأمين و ليس بنهاية السنة المالية مما يترتب عنه صعوبة تحديد الأداء المالي لشركات التأمين بسهولة و هذا لإستحالة تحديد العائد السنوي لها و للإختلاف الكبير في الإجراءات و العمليات المحاسبية التي تعتمد عليها عن باقي المؤسسات الأخرى.

6- التفاوت في حجم مؤسسات التأمين و في شكلها التنظيمي:

تنوع شركات التأمين حسب شروط و طبيعة تكوينها، حيث نجد شركات التأمين المساهمة، هيئات التأمين التبادلي، الجمعيات التعاونية للتأمين، صناديق التأمين الخاصة، هيئات التأمين الحكومية، كما تنوع حسب حجمها و طريقة تنظيمها و إدارتها.

7. إستمرارية العلاقة بين شركات التأمين و زبائنها:

تتميز العلاقة بين شركات التأمين و زبائنها بالديمومة و هذا لطول مدة وثائق التأمين و إرتباطها بأخطار مستقبلية، لذلك لا بد على شركات التأمين أن تعمل على كسب ثقة عملائها و ولائهم من خلال الإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها لهم و الإستجابة الفعالة لحاجاتهم عن طريق الإستقبال الجيد لهم و الإجابة عن مختلف إستفساراتهم و كذا تقديم المساعدات خارج نطاق الإلتزامات في حالة الضرورة.

تتطلب الطبيعة الخاصة لشركات التأمين التي تم عرضها الإعتماد على إجراءات تسييرية تتناسب و مميزاتها، مما يجعل من حوكمة هذه الشركات ضرورة ملحة من أجل التأكد من مدى إلتزام الإدارة بتسييرها وفقا لهذه الإجراءات.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول شركات التأمين بالجزائر و التعريف بميدان الدراسة

يجدر بنا عند الحديث عن شركات التأمين الإشارة بداية إلى السوق الذي تنشط فيه و هو السوق التأميني و هذا لما يميزه من خصائص تجعله يلعب دورا تنمويا مهما و الذي يتضح لنا جليا في عناصر المبحث التالية:

المطلب الأول: نظرة عن قطاع التأمين بالجزائر

شهد سوق التأمين بالجزائر تطورات ملحوظة في عدد الشركات التي تنشط به وفي المنتجات التأمينية المقدمة غير أنه لازال لا يرقى إلى مصف الأسواق التأمينية العالمية التي تساهم بصورة جد فعالة في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية معا؛ حيث يواجه جملة من التحديات التي تستوجب إعادة النظر في إستراتيجيات إدارة الشركات التأمينية، في هيكلتها و في طرق تسييرها. و فيما يلي عرض لمفهوم التأمين، دوره في الإقتصاد الوطني، و أهم التحديات التي تواجهه.

أولا: مفهوم التأمين

من أجل الإحاطة الشاملة بماهية التأمين سوف نقوم بتقديم بعض التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال التأمينات ثم نقوم بعرض أهم الوظائف التي يقوم بها.

1_ تعريف التأمين

يعرف التأمين على أنه وسيلة لتعويض الفرد عن الخسارة المالية التي قد تلحق به نتيجة لوقوع خطر معين وذلك من خلال توزيع هذه الخسارة على مجموعة كبيرة من الأفراد يشتركون في كونهم معرضين محتملين لنفس الخطر وذلك بمقتضى إتفاق سابق".⁽¹⁾

و يعرف أيضا على أنه عملية يحصل فيها أحد الطرفين وهو المؤمن له نظير قسط يدفعه على تعهد الآخر وهو المؤمن بأداء معين عند تحقق الخطر المتفق عليه. و ذلك بأن يأخذ المؤمن على عاتقه مجموعة من المخاطر، ويجري بينها المقاصة طبقا لقوانين الإحصاء".⁽²⁾

(1) إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مقدمة في الخطر و التأمين، مرجع سابق، ص 64.

(2) محمد حسن قاسم، محاضرات في عقد التأمين، الدار الجامعية، بيروت، 1999، ص 19.

كما يعرف التأمين وفق المادة 2 من قانون التأمينات على أنه عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن و المتمثل في شركة التأمين بأن يؤدي إلى المؤمن له أو الغير المستفيد و هو طالب التأمين مبلغا من المال و المتمثل في مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر المبين في العقد لتعويض الخسارة التي تلحق به و ذلك مقابل أقساط تأمينية يقوم المؤمن له بدفعها¹.

2- وظائف التأمين:

تتجلى أهمية التأمين من خلال الوظائف الثلاث التي يقوم بها و المتمثلة في: الوظيفة النفسية، الوظيفة الإجتماعية، و الوظيفة الإقتصادية.

أ- الوظيفة النفسية:

يصاحب الإنسان دوما شعورا بالخوف من المستقبل و ما قد يكون فيه من أخطار تهدد قدرته على ممارسة نشاطه و بالتالي كسب رزقه، كخطر البطالة، إصابات العمل، الحوادث المهنية، الشبخوخة، الكوارث الطبيعية، أخطار المسؤولية الإجتماعية، و غيرها من الأخطار؛ غير أن التأمين يوفر الراحة النفسية للأفراد، حيث يجعلهم يعيشون بدون قلق و بعيدا عن الخوف و هذا كونهم يضمنون الحصول من خلال تأمينهم على تعويضات عن الخسارة التي قد تلحق بهم جراء حدوث الأخطار².

ب- الوظيفة الإجتماعية:

تظهر الوظيفة الإجتماعية للتأمين فيما يلي:

■ تحقيق الإستقرار الإجتماعي:

يساعد التأمين على تحقيق الإستقرار الإجتماعي للأسر، و ذلك من خلال ضمان إستمرار الدخل في حالة توقف العامل رب الأسرة عن العمل، نتيجة تعرضه إما للمرض أو العجز أو بلوغه سن الشبخوخة أو حتى تعرضه للبطالة، و كذا من خلال حماية ممتلكات الأفراد من الأخطار التي قد تلحق بها: كأخطار الحريق، الغرق، السرقة، و غيرها، أو من خلال التأمين على الحياة الذي يسمح بضمن مستوى معين من المعيشة لعائلة الفرد في حالة وفاته؛ إن من شأن تحقيق الإستقرار الإجتماعي للأسر أن يحافظ على إستقرار المجتمع و تماسكه³.

(1) الأمر رقم: 07/95 المؤرخ في: 23 شعبان 1415 الموافق ل: 25 يناير 1995 المتعلق بالتأمينات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد

13 ، الصادرة بتاريخ: 7 شوال 1415 الموافق ل: 8 مارس 1995.

(2) جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 15.

(3) إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين التجاري و الإجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص 112.

■ تنمية الحس بالمسؤولية:

يشترط في عقود التأمين لإستحقاق مبلغ التعويض أن يكون سبب تحقق الخطر خارج إرادة المؤمن له، كما تحدد في بعض العقود نسبة معينة للخسارة، بحيث لا يحق الحصول على مبلغ التعويض إلا إذا بلغت الخسارة أو زادت عن هذه النسبة، الأمر الذي من شأنه تنمية روح المسؤولية لدى الأفراد حيث يسعون جاهدين لتجنب تحقق هذه الأخطار؛ كما أن إقدام الفرد على التأمين على حياته بحثا عن ضمان مستوى معيشي معين لأسرته هو دليل على التحلي بروح المسؤولية لديه¹.

ج- الوظيفة الإقتصادية:

يساهم التأمين مساهمة فعالة في دفع عجلة التنمية الإقتصادية، حيث يتجلى دوره فيما يلي:

■ الزيادة في الإنتاج: و ذلك من خلال²:

- المحافظة على القوى الإنتاجية البشرية و المادية؛
- التحديد الدقيق لتكاليف الإنتاج و ذلك من خلال إحتساب تكلفة المخاطر الممكن حدوثها في شكل أقساط تأمينية؛
- إرتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال نشر الأمان و بالتالي غرس روح المبادرة و تشجيع الإبداع.

■ تجميع المدخرات:

يعتبر التأمين وسيلة لجمع المدخرات سواء بالنسبة للمؤمن لهم أو المؤمن، حيث يعتبر تحصيل الأقساط التأمينية من قبل شركات التأمين و كأنه إيداع إجباري للمؤمن لهم، بحيث يلزم المؤمن لهم بالقيام بصفة دورية بإقتطاع جزءا من أموالهم و دفعها كقسط تأميني و هذا مقابل الحصول على مبلغ تعويض الخسارة في حالة تحقق الخطر؛ كما أنه يمكن لشركات التأمين إستثمار و توظيف الإحتياطيات الناتجة عن تراكم الأقساط التأمينية في عدة مجالات للمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية³.

■ الحصول على الإئتمان:

يعتبر التأمين وسيلة للحصول على القروض سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للدولة، حيث تشترط جميع البنوك من أجل منح الإئتمان الحصول على رهن كضمان في حالة عدم وفاء المدين، و لإمكانية تعرض هذا الرهن

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 112، 113.

(2) سامي عفيف حاتم، التأمين الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1986، ص 80.

(3) محمد حسن قاسم، محاضرات في عقد التأمين، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص 38.

لأخطار قد تؤدي إلى نقص قيمته أو حتى زواله، فإنه يشترط تأمينه ضد كل الأخطار و هذا لكي يجل مبلغ التأمين محل الشئ المرهون في حالة وقوع الخطر.

كما تلجأ الدولة و كذا مختلف أجهزتها إلى الحصول على قروض من خلال طرحها للسندات التي تقوم شركات التأمين بشرائها¹.

■ تنمية المبادلات التجارية:

يشجع التأمين المبادلات التجارية و ذلك من خلال الخدمات التأمينية التي يوفرها و المتعلقة بالنقل البري، النقل البحري، و النقل الجوي.

ثانيا: مساهمة قطاع التأمين في الإقتصاد الوطني

من أجل الوقوف على مدى مساهمة قطاع التأمين في الإقتصاد الوطني، قمنا بدراسة إحصائية لمساهمته في كل من الناتج الداخلي الخام من خلال حساب معدل الإختراق و مساهمته في الإستثمار الوطني من خلال توظيفاته في السوق النقدي، و فيما يلي سنستعرض كل منها على حدى:

1_ مساهمة قطاع التأمين في الناتج الداخلي الخام:

بناء على التقارير السنوية لنشاط التأمين الصادرة عن وزارة المالية و التقارير السنوية لبنك الجزائر الخاصة بالتطور الإقتصادي و النقدي للجزائر قمنا بتحديد مساهمة قطاع التأمين في الناتج الداخلي الخام من خلال حساب

$$\text{معدل الإختراق و الذي يساوي: } \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{PIB}} \times 100$$

حيث يظهر الجدول أدناه الإحصائيات المتعلقة بمعدل الإختراق للفترة [2011_2020].

الجدول رقم (07): مساهمة نشاط التأمين في الناتج الداخلي الخام بالجزائر خلال الفترة [2009_2018]

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
رقم أعمال قطاع التأمين (مليار دينار)	86.6	99.6	113.9	125.5	131	134	164.9	143.7	144	136
حجم الناتج الداخلي الخام (مليار دينار)	14384.8	14859,49	16569.3	17205.1	16591.9	17406.8	18906.6	20388.8	20428.3	145000
معدل الإختراق (%)	0.59	0.61	0.68	0.73	0.78	0.76	0.87	0.66	0.74	0.93

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير وزارة المالية الخاصة بقطاع التأمين و تقارير بنك الجزائر الخاصة بالتطور الإقتصادي و النقدي للجزائر خلال الفترة [2011_2020].

⁽¹⁾ نفس المرجع ، ص ص 40، 41.

الفصل الثالث: مراقبة التسيير الإجتماعي دعم لقواعد حوكمة الموارد البشرية بشركات التأمين

يتضح لنا من خلال ملاحظة الجدول أعلاه أن أعلى معدل إحتراق تم تسجيله كان سنة 2017 و الذي بلغ 0.87 % و هي نسبة بعيدة عن المتوسط العالمي المقدر ب: 7.5 % و حتى المتوسط الإفريقي المقدر ب: 4.5 % و هذا ما يبين ضعف مساهمة قطاع التأمين في الناتج الداخلي الخام.

2_ مساهمة قطاع التأمين في الإستثمار الوطني:

حددت المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم: 95 الصادر في 30 / 10 / 1995 بنية التوظيفات المالية لشركات التأمين و التي تشمل القيم الحكومية (سندات الخزينة، سندات التجهيز)، الودائع لأجل و الأصول العقارية.

و يبين الجدول المدرج أدناه حجم الإستثمارات المالية لشركات التأمين خلال فترة الدراسة.

الجدول رقم (08): حجم التوظيفات المالية لقطاع التأمين في السوق النقدي خلال الفترة [2011 _ 2020]

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
رقم أعمال قطاع التأمين (مليار دينار)	86.6	99.6	113.9	125.5	131	134	164.9	143.7	144	136
المبالغ المستثمرة (مليون دينار)	166,632	180,032	200,770	216,045	252,267	265,360	273,875	289,239	261,325	205,219

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير وزارة المالية الخاصة بقطاع التأمين خلال الفترة [2011 _ 2020].

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه تطور في حجم المبالغ المستثمرة الخاصة بقطاع التأمين، غير أن مساهمته في الإستثمار الوطني تعتبر مساهمة ضعيفة إذا ما قورنت برقم الأعمال المسجل في كل سنة.

ثالثا: تحديات قطاع التأمين بالجزائر:

يعاني قطاع التأمين بالجزائر من عدة مشاكل و قيود أدت إلى ضعف دوره في تحقيق التنمية الإقتصادية و الاجتماعية ، الأمر الذي يجعله أمام جملة من التحديات الخارجية و الداخلية التي ينبغي مواجهتها و المتمثلة في:

1- التحديات الخارجية:

و هي تتعلق بالعوامل التالية:

■ العامل الديني:

تتباين آراء الفقهاء في الشريعة الإسلامية حول مشروعية التأمين، فمنهم من ذهب إلى عدم مشروعيته بجميع أنواعه¹، و منهم من أفتى بجواز كل صوره²، و منهم من اعتقد بمشروعية بعض أنواعه و عدم جواز أنواع أخرى³؛ الأمر الذي جعل فئة كبيرة من أفراد المجتمع يعزفون عن التأمين و هذا لإعتبارهم أنه محرم وفق نصوص الشريعة الإسلامية.

■ العامل الإيديولوجي:

أثر تبني الجزائر للنظام الإشتراكي لسنوات عدة على الأفراد حيث أنهم يعتمدون على حماية الدولة لهم في جميع المجالات الإجتماعية و الإقتصادية (الصحة، العمل، التعليم، السكن)، لذلك فهم قليلا ما يفكرون في التأمين على أنفسهم أو حياتهم أو ممتلكاتهم المدنية و يكتفون فقط بالتأمين الإجتماعي الذي تقوم به الدولة أو التأمينات الإجبارية التي تفرضها عليهم.

■ انخفاض القدرة الشرائية:

يعيش المجتمع الجزائري إنخفاضاً في القدرة الشرائية و هذا نتيجة لمحدودية دخله، الأمر الذي يجعله لا يفكر في شراء وثائق التأمين و يعتبرها منتجا كماليا.

■ غياب الثقافة التأمينية:

يعتبر غياب الثقافة التأمينية من أبرز المعوقات التي يعرفها سوق التأمين الجزائري، حيث يفتقد الفرد الجزائري للوعي التأميني إذ يعتقد الكثير من الأفراد بعدم حاجتهم للتأمين.

2- التحديات الداخلية:

و هي تتعلق بتسيير شركات التأمين، حيث يمكن إجمالها في العوامل التالية⁴:

(1) فتوى الشيخ محمد بخيت المطيعي مفتي الديار المصرية، و الشيخ العلامة أحمد إبراهيم الحسني محدد أسلوب الفقه الإسلامي بمصر، و الشيخ عبد الرحمان مفتي الديار المصرية.

(2) فتوى الشيخ عبد الوهاب علي خفيف و الشيخ عبد الرحمان عيسى مدير تفتيش العلوم الدينية و العربية بالأزهر الشريف.

(3) فتوى محمد بن الحسين الحجوري الفاسي رئيس الإستئناف الشرعي ووزير العدل في المغرب، و فتوى الشيخ عبد الله بن زيد آل محمود رئيس المحاكم الشرعية و الشؤون الدينية بقطر.

(4) بناي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص [2004 - 2005].

■ المماثلة في تسوية المطالبات:

إن من أكثر العوامل التي تؤدي إلى توتر العلاقة بين شركات التأمين و زبائنها هو التأخر في إجراءات التعويض، إذ لا توجد آليات واضحة متفق عليها لضبط إجراءات التعويض بين شركات التأمين و شركات إعادة التأمين و الزبائن.

■ نقص الكفاءات المتخصصة في مجال التأمين:

يلاحظ في مجال التأمين ندرة التخصصات المتعلقة به كالإكتوارية و كذا عدم وجود معاهد متخصصة في مجال التأمين و عدم تدريسه في الجامعات بكثرة، إذ تعاني شركات التأمين نقصا رهيبا في توفر الكفاءات سواء الخاصة بتصميم المنتجات التأمينية أو خبراء التأمين أو الإكتواريين أو حتى في مجال الترويج.

■ عدم وجود بنك معلومات:

تفتقد شركات التأمين إلى وجود قاعدة معلوماتية يتم بواسطتها تبادل المعلومات و تسهيل عمليات الإتصال بينها و بين أصحاب المصالح الأخرى لها الأمر الذي يسبب ثقلا في تنفيذ العمليات التأمينية مما يترتب عنه نقصا في أدائها.

■ نقص الديناميكية:

يتطلب النشاط التأميني الديناميكية المستمرة خاصة في مجال التسويق، حيث يجب باستمرار التعريف بالمنتجات التأمينية من خلال وسائل الإعلان المختلفة، كما يجب البحث أيضا على بناء علاقات متينة مع الزبائن لكسب ولائهم.

المطلب الثاني: أنواع شركات التأمين في الجزائر

يمكن تقسيم شركات التأمين حسب طبيعة ملكية رأسمالها و طريقة تنظيمها و تسييرها إلى:

أولا: شركات التأمين العامة:

و هي شركات التأمين التي تسييرها الدولة، حيث تنشط في الجزائر أربع شركات تابعة للقطاع العام و هي:

1- الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين بتاريخ **08 جوان 1963**، حيث كان الهدف من تأسيسها في البداية هو القيام بفرض الرقابة على شركات التأمين الأجنبية التي تنشط في الجزائر و ذلك بإلزامها بالتنازل عن **10%** من الأقساط التأمينية لصالحها.

و في سنة 1964 تطور نشاط الشركة، حيث لم يعد مقتصرًا فقط على الرقابة و إنما أصبحت تمارس أيضا عمليات التأمين بصفة مباشرة، و في سنة 1975 تنازلت كلية عن فرع إعادة التأمين للشركة المركزية لإعادة التأمين؛ و بإصدار قانون التخصيص في ماي 1989 تخصصت هذه الشركة في تأمين الأخطار الصناعية¹ فقط لتتوسع مع إلغاء قانون التخصيص لتشمل كل فروع التأمين. و تضم الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين 05 فروع جهوية و 125 وكالة محلية، و قدر رأسمالها الإجتماعي سنة 2019 ب 17 مليار دينار جزائري، و بلغ عدد عمالها 1928 موظف.²

2- الشركة الجزائرية للتأمين SAA

تم إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين بتاريخ 12 ديسمبر 1963 في صورة مختلطة، حيث تعد 61% منها وطنية في حين 39% منها تابعة لمصر لتؤمم بعد ذلك في 27 ماي 1966 لتصبح ملكية وطنية محضة. إقتصرت نشاط الشركة في ظل قانون التخصيص سنة 1985 على فرع تأمين السيارات، تأمين الأخطار البسيطة و تأمينات الحياة، و بعد إلغاء هذا القانون سنة 1989 تم توسيع الشركة، حيث تحولت إلى شركة عامة ذات أسهم و شمل نشاطها كل فروع التأمين. بلغ عدد الوكالات الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين 24 وحدة جهوية و 460 وكالة مباشرة كما بلغ عدد العمال بها 4186 عامل سنة 2010 و رأسمال إجتماعي قدر ب: 16 مليار دينار جزائري.³

3- الشركة الجزائرية للتأمين الشامل و إعادة التأمين CAAT

أسست الشركة الجزائرية للتأمين الشامل و إعادة التأمين وفق المرسوم 82/85 الصادر بتاريخ 1985/04/30، حيث تخصصت في البداية في تأمين أخطار النقل لتصبح شركة ذات أسهم تمارس كل فروع التأمين بعد إلغاء قانون التخصيص سنة 1989. يقدر الرأسمال الإجتماعي للشركة ب 11,49 مليار دينار جزائري و هي تضم 142 وكالة، كما بلغ عدد عمالها 1535 عامل و ذلك حسب إحصائيات 2010.⁴

4- شركة تأمين المحروقات CASH

تعتبر شركة تأمين المحروقات حديثة النشأة، حيث تم تأسيسها سنة 1999 برأسمال إجتماعي قدر سنة 2000 ب: 1800 دينار جزائري ليصل إلى 2,8 مليار دينار جزائري سنة 2010 و هو يوزع بين المساهمين كالاتي:

(1) الأخطار الصناعية: الحرائق، الانفجارات، أضرار الآلات و المعدات، المسؤولية المدنية.

(2) WWW. CAAR. DZ

(3) WWW . SAA . DZ

(4) WW W. CAAT. DZ

50% لشركة سونطراك و 50% للشركة الجزائرية للتأمين الشامل و إعادة التأمين CAAT و الشركة الجزائرية لإعادة التأمين CCR بالتساوي.

و تمارس الشركة إلى جانب تأمين المحروقات كل فروع التأمين الأخرى¹.

ثانيا: الشركات الخاصة:

و تتمثل في:

1- شركة ترست الجزائر TRRUST ALGERIA

تعد شركة ترست الجزائر شركة ذات أسهم مختلطة، حيث تمتلك البحرين حصة 60%، و قطر 5% وتمتلك الجزائر نسبة 35% و التي تتوزع بالتساوي بين كل من الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR و الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR. تمارس الشركة كل فروع التأمين بالإضافة إلى عمليات إعادة التأمين².

2- الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR

تأسست الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بتاريخ: 05 أوت 1998، و باشرت نشاطها الفعلي سنة 1999 برأسمال إجتماعي قدر ب: 410 مليون دينار جزائري، و هي تمارس جميع عمليات التأمين و إعادة التأمين³.

3- الشركة الجزائرية للتأمينات LA 2A

تم إنشاء الشركة الجزائرية للتأمينات بموجب الأمر 07/95 الصادر ب: 25 جانفي 1995 و منح لها الإعتماد لممارسة جميع فروع التأمين بالإضافة إلى عمليات إعادة التأمين بتاريخ: 05 أوت 1998⁴.

4- الشركة العامة للتأمينات المتوسطة GAM ASSURANCES

تم إنشاء الشركة العامة للتأمينات المتوسطة بتاريخ: 2001/09/25 في صورة شركة ذات أسهم برأسمال إجتماعي قدر ب: 2,4 مليار دينار جزائري، و هي تضم 03 مديريات جهوية، 78 وحدة ربط و 221 وكالة تجارية.

تمارس الشركة كل فروع التأمين إلى جانب عمليات إعادة التأمين⁵.

(1) WWW .CASH-ASSURENCE .DZ

(2) WWW . TRUSTGROUP. NET

(3) WWW .CIAR .DZ

(4) WWW .2A .DZ

(5) WWW . LA-GAM . COM

5- شركة أليانس للتأمين ALLIANCE ASSURANCES

تم إنشاء شركة أليانس بموجب الأمر 07/95 و منح لها الإعتماد رقم: 05-122 بتاريخ 2005/07/30 و هي شركة ذات أسهم مختلطة قدر رأسمالها الإجتماعي ب: 500 مليون دينار جزائري تمارس مختلف فروع التأمين و عمليات إعادة التأمين¹.

6- شركة سلامة SALAMA ASSURANCES

تم منح الإعتماد لشركة سلامة للتأمينات بمقتضى القرار رقم: 46 الصادر بتاريخ: 2006/07/22 و قد جاءت هذه الشركة لتعوض شركة البركة و أمان للتأمين و إعادة التأمين المنشأة في: 2006/03/26 التي إنضمت لها.

حيث تتوفر شركة سلامة على 94 وكالة تجارية موزعة على التراب الوطني و هي تنفرد بمنتجات التأمين التكافلي، فنجد:

- تكافل السيارات: و هو يتضمن التأمين الشامل على السيارات و المسؤولية المدنية؛

- التكافل العام: و يشمل مختلف فروع التأمين على أنواعها؛

- التكافل الطبي: و يشمل برامج الرعاية الصحية للأفراد و المؤسسات.²

7- شركة تأمين كارديف KARADIF DJAZAIR

تم إنشاء شركة كارديف بالجزائر سنة 2006 و هي مختصة في التأمين على الأشخاص، حيث صنفت الشركة الأم كارديف في المرتبة الرابعة بفرنسا في قائمة المؤمنين على الحياة و هي ناشطة في 36 بلد و تؤمن 35 مليون شخص و هي لا تمتلك شبكة خاصة بل تعتمد على شبكات بنكية لشركاتها عبر 150 بنك في العالم³.

8- شركة AXA:

هي شركة تابعة للمجمع الفرنسي الدولي المتخصص في التأمين على الأشخاص و الممتلكات، حيث قد تم فتح فرع لها بالجزائر في ديسمبر 2011.⁴ وقد قدر رقم أعمالها لسنة 2020 ب: 11.6 مليار دينار جزائري. و هي ذات شراكة مع الصندوق الوطني للإستثمار بنسبة 49% و بنك الجزائر الخارجي بنسبة 15%.
ثالثا: الشركات المتخصصة:

(1) WWW . ALLIANCE-ASSURANCE . COM

(2) WWW . SALAMA . COM

(3) WWW . KARADIF . COM

(4) WWW . AXA . COM

و تتمثل في:

1 - الشركة الجزائرية لضمان الصادرات CAGEX

تم تأسيس الشركة الجزائرية لضمان الصادرات بتاريخ: **1996/01/10** بموجب الأمر رقم: **06/96** المتعلق بتأمين القرض الموجه للتصدير، حيث قدر رأسمالها الإجتماعي ب: **250 مليون دينار جزائري** ليصل سنة **2010** إلى **450 مليون دينار جزائري**، و هي شركة ذات أسهم تضم **10** مساهمين يمتلكون أسهما بالتساوي، و هم:

- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CNMA؛
 - الشركة الجزائرية لإعادة التأمين CCR؛
 - الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT؛
 - الشركة الجزائرية للتأمين SAA؛
 - الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR؛
 - القرض الشعبي الجزائري CPA؛
 - بنك التنمية المحلية BDL؛
 - البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR؛
 - البنك الجزائري الخارجي BEA؛
 - البنك الوطني الجزائري BNA.
- و تتمثل منتجات الشركة الجزائرية لضمان الصادرات حسب الأمر **06/96** في:
- تأمين الأخطار التجارية مثل العجز القانوني أو الفعلي عن الدفع؛
 - تأمين الأخطار غير القابلة للتحويل الناتجة عن صعوبات إقتصادية أو مراجعات تشريعية؛
 - تأمين أخطار الكوارث الطبيعية مثل الزلازل و الفيضانات¹.

2- شركة ضمان القرض العقاري SGCI:

تأسست شركة ضمان القرض العقاري في شكل شركة ذات أسهم بتاريخ: **1997/10/05** قدر رأسمالها الإجتماعي ب: **1000 مليون دينار جزائري** و هو موزع على عشر مساهمين كالتالي:

- الخزينة العمومية بنسبة **80,7%**؛
- الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP بنسبة **2,89%**؛

- القرض الشعبي الجزائري CPA بنسبة 2,89 %؛
 - البنك الوطني الجزائري BNA بنسبة 2,89 %؛
 - البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR بنسبة 1,93 %؛
 - الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بنسبة 1,9 %؛
 - الشركة الجزائرية للتأمين SAA بنسبة 1,93 %؛
 - الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT بنسبة 0,96 %؛
 - الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR بنسبة 1,93 %.
- و تتمثل منتجاتها في تأمين القروض الممنوحة من طرف المؤسسات المالية في حالة عدم مقدرة المستفيدين على السداد¹.

رابعاً: التعاضديات (التعاونيات)

و تشمل:

1- التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربة و الثقافة (MAATEC)

تم إنشاء التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربة و الثقافة بتاريخ 16 ديسمبر 1964 و أشرت نشاطها بصفة فعلية بتاريخ: 01/01/1965.

يتمثل نشاط هذه التعاضدية حسب القانون رقم: 88/07 الصادر سنة 1988 و المرسوم التطبيقي رقم: 92/45 الصادر بتاريخ: 06 ديسمبر 1992 في التأمين على السيارات و التأمين على السكن و الذي يطلق عليه التأمين المتعدد الأخطار لصالح عمال التربة و الثقافة و التكوين². و هي تشمل 03 مندوبيات جهوية و 25 مندوبة محلية³.

2- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA

تم تأسيس الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي في البداية تحت إسم الصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاونيات الفلاحية و ذلك سنة 1966، حيث إقتصرت نشاطه في البداية على تأمين الأخطار الصناعية فقط، و بعد الإصلاحات الإقتصادية التي عرفها قطاع التأمين أصبح يحمل إسم الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي و أصبح

(1) WWW . SGCI . DZ

(2) التعاضدية أو التعاونية هي شركة مفتوحة لكل الأشخاص بحيث يتم التوزيع العادل بين المشاركين و المساواة في الحقوق و الإدارة و الرقابة تقوم بإنتاج مشترك .

(3) WWW . MAATEC . DZ

يقوم إلى جانب كل فروع التأمين الأخرى التأمين من أخطار البرد، الحريق، التأمين الشامل على المشية، التأمين الشامل على النخيل و التمور، التأمين على سفن الصيد، و تأمين الإستغلال الفلاحي.¹

خامسا: شركة التأمين غير المباشر (إعادة التأمين) CCR :

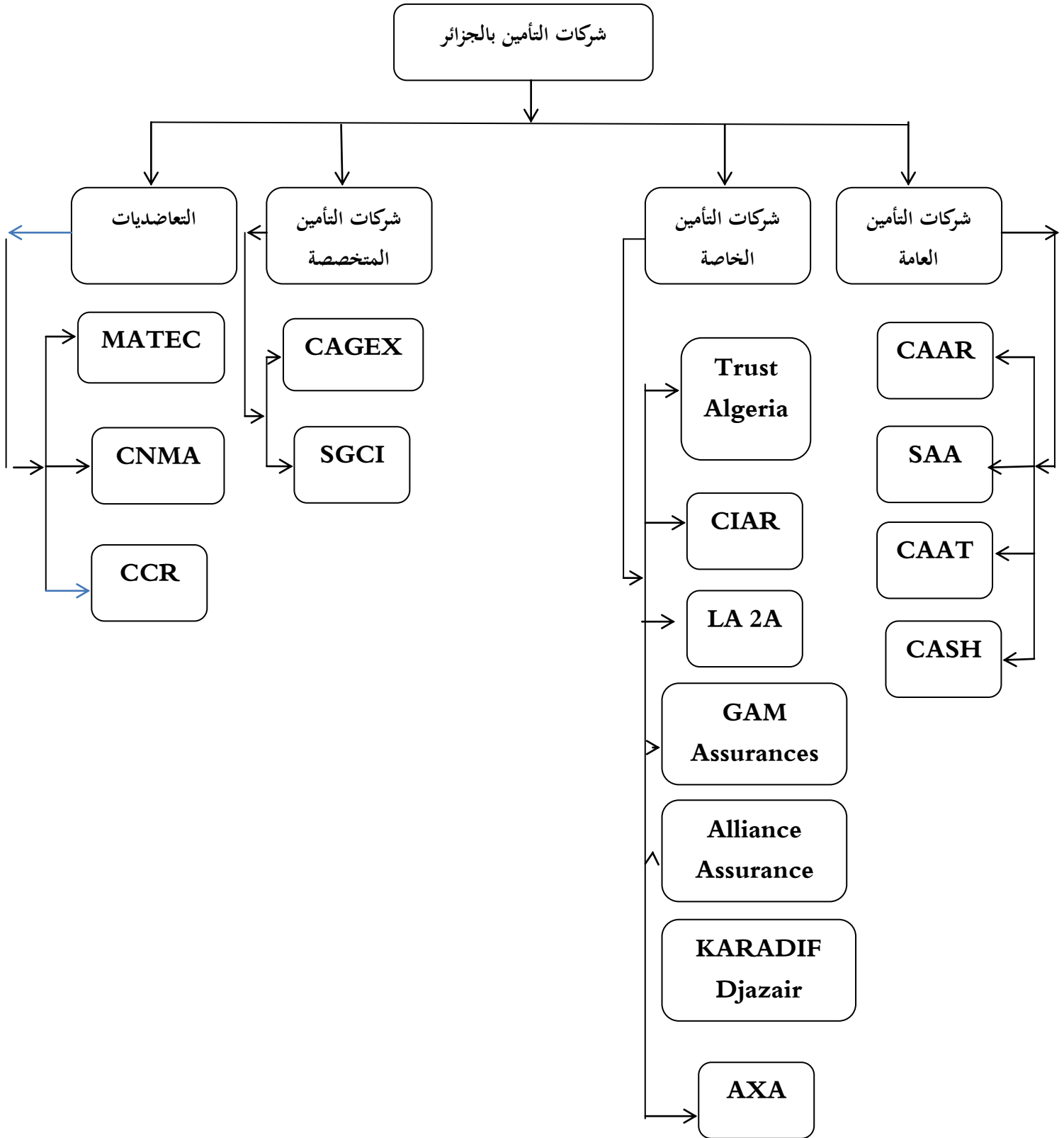
تنشط في الجزائر شركة واحدة تمارس التأمين غير المباشر و هي الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR و التي تم إنشاؤها بمقتضى الأمر رقم: 73/54 المؤرخ في: 01 أكتوبر 1973، و عدل نظامها الأساسي بمقتضى المرسوم رقم: 85/83 المؤرخ في: 30 أبريل 1985 و الذي منح لها الشخصية المعنوية و الإستقلالية المالية.

يتمثل نشاط الشركة في²:

- القيام بمختلف عمليات إعادة التأمين؛
- تنمية السوق الوطنية لإعادة التأمين؛
- تحقيق التوازن المالي في مجال إعادة التأمين من خلال العائدات المالية التعويضية؛
- تطوير المبادلات و التعاون الدولي.

(¹) WWW.CNMA . DZ
(²) WWW . CCR . DZ

الشكل رقم 5: شركات التأمين بالجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة

إختزنا في أطروحتنا البحثية إحدى أهم شركات التأمين بالقطاع العام و هي الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **CAAR** و كذلك أهم شركات التأمين في القطاع الخاص و هي شركة أكسا للتأمينات **AXA** حيث وقع إختيارنا على هاتين الشركتين كونهما يساهمان مساهمة فعالة في الإقتصاد الوطني لإرتفاع رقم أعمالهما ما يدل على تميز هاتين الشركتين بسياساتهما الإدارية الفعالة التي إنعكست على أدائهما التجاري. و فيما يلي سنقوم بتقديم بطاقة تعريفية لكل من شركة **CAAR** و شركة **AXA**.

أولا: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR

سنحاول من خلال هذا العنصر التعريف بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **CAAR** من خلال تناول نشأتها، أهم وظائفها، تطورها و كذا هيكلها التنظيمي .

1- نشأة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين:

تعد الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **CAAR** مؤسسة عمومية تابعة للدولة و كانت تسمى سابقا ب: الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين ، تم تأسيسها بموجب القانون **63-197** المؤرخ في **08** جوان **1963** برأسمال قدر ب **06** مليار . و هي تعد من إحدى أكبر شركات التأمين في القطاع العام، حيث تمثل هدفها في سد الفراغ الذي تركته الشركات الأجنبية بعد مغادرتها الجزائر، و قد كانت مكلفة بمراقبة شركات التأمين الأخرى من خلال التنازل القانوني، إذ كانت تلتزم مختلف شركات التأمين التي تزاول نشاطها في الجزائر بالتنازل عن حجم الأقساط بنسبة **10 %** لصالحها و هذا لتمكين الدولة الجزائرية من السيطرة على سوق التأمين الجزائري و بعد مرور سنة من ذلك سمح لها بممارسة عمليات التأمين المباشرة. و تتكون شبكة توزيع الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين من **05** فروع جهوية و **77** وكالة و **39** وكيل عام.

و قد مرت الشركة الوطنية بالعديد من التطورات التي صاحبت القوانين و التشريعات التي عرفها قطاع التأمين يمكن سردها فيما يلي:

- سنة **1975**: تنازلت الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين.

- سنة **1985**: تنازلت عن محافظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل **CAAT** و أصبحت مختصة في التأمين عن الأخطار الصناعية.

- سنة 1989: مع إلغاء قانون التخصص إهتمت الشركة بتنوع محفظتها التأمينية من خلال تأمين النقل ، تأمين السيارات، تأمين الأشخاص.
- سنة 1995: قامت بالتنازل عن فرع تأمين القروض الموجه للتصدير بالشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات CAGEX.
- سنة 1963 : تم إنشاء الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين.
- سنة 1964: تم إصدار قرار وزاري يسمح للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين بممارسة كل أنواع التأمين.
- سنة 1974: تم نقل محفظة التأمينات CAAR المعاد تأمينها إلى CCR و هي شركة تم إنشاؤها حديثا لممارسة عمليات إعادة التأمين.
- سنة 1989: تحولت شركة CAAR إلى شركة مساهمة SPA.
- سنة 2005: تم تنفيذ أول خطة تنمية إستراتيجية 2005-2008.
- سنة 2006: تم إصدار القانون رقم: 04/06 المعدل و المكمل للأمر: 04/95 المتعلق بالتأمين و الذي نص على:
- تشكيل لجنة مراجعة من مجلس الإدارة؛
 - تشكيل لجنة تنسيق الشركات؛
 - تشكيل لجنة الإستثمار.
- سنة 2007: تم إطلاق برنامج ترتيبات الوكالة وفقا لميثاق المرسوم الجديد CAAR و إطلاق مجلة Infos .caar
- سنة 2009: تم الإطلاق الفعلي للأنشطة التأمينية من خلال:
- فتح ثلاث نقاط بيع على مستوى إتفاق السلام الشامل؛
 - إطلاق منتج جديد لمساعدة السيارات.
- إطلاق خطة التنمية الإستراتيجية الثانية لسنة 2009-2011:
- سنة 2010-2011 : تم:
- * تنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد SCF بدل PCN.
 - * إفتتاح مركز تدريب ببني مسوس.
 - * إنشاء شركة تابعة caarama للتأمين الشخصي؛
 - * إفتتاح 18 نقطة بيع على مستوى التأمين المصري؛
- سنة 2012: فتح 36 نقطة بيع للتأمين المصري على مستوى CPA.

- سنة 2015 : زيادة عدد نقاط البيع للتأمين المصري إلى 55 نقطة¹.

2- نشاطات الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين:

تتمثل أنشطة شركات التأمين في:

- الأنشطة المالية و المحاسبية: تتعلق بالأنشطة المالية.

- الأنشطة الإدارية: متعلقة بالموارد البشرية و التكوين و كذا أنشطة الوكالات التابعة و اللجان و مجالس الإدارة.

- الأنشطة الفنية: المتعلقة بتطوير رقم الأعمال من خلال الإنتاج.

حيث تقوم الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين CAAR بالتأمين على ما يلي:

- تأمين المشاريع الكبرى:

- تأمين المنشآت المركبة لتمبيع الغاز الطبيعي؛

- تأمين المركبات البيتروكيميائية؛

- تأمين النقل البحري و البري؛

- تأمين مؤسسات التعليم؛

- تأمين المتلكات: يشمل:

- تأمين أخطار الحريق، الانفجارات، و الأخطار الملحقة؛

- تأمين أضرار المياه؛

- تأمين كسر الزجاج؛

- تأمين إتلاف الآلات؛

- تأمين مخاطر السرقة؛

- تأمين الأخطار المتعددة؛

- تأمين أضرار الآلات الإلكترونية؛

- تأمين أضرار وسائل الإعلام الآلي؛

- تأمين خسائر الإستغلال؛

- تأمين قروض التصدير و كذا القروض الداخلية.

- تأمين المسؤولية المدنية:

- المسؤولية العامة؛

(¹) WWW. CAAR. DZ

- المسؤولية المدنية لأصحاب المؤسسات؛
- المسؤولية المدنية للمهنيين و المهندسين و المقاولين؛
- المسؤولية المدنية عن الإنتاج؛
- المسؤولية المدنية للبلدية؛
- المسؤولية المدنية لمنظمي التظاهرات الرياضية؛
- مسؤولية السيارات.
- تأمين الأشخاص:
- التأمينات الفردية ضد الحوادث؛
- التأمينات الجماعية؛
- - التأمينات المختلطة.
- تأمين أخطار النقل:
- تأمين النقل بأنواعه: البحري، البري، و الجوي؛
- تأمين هياكل السفن، البواخر، و الطائرات.¹

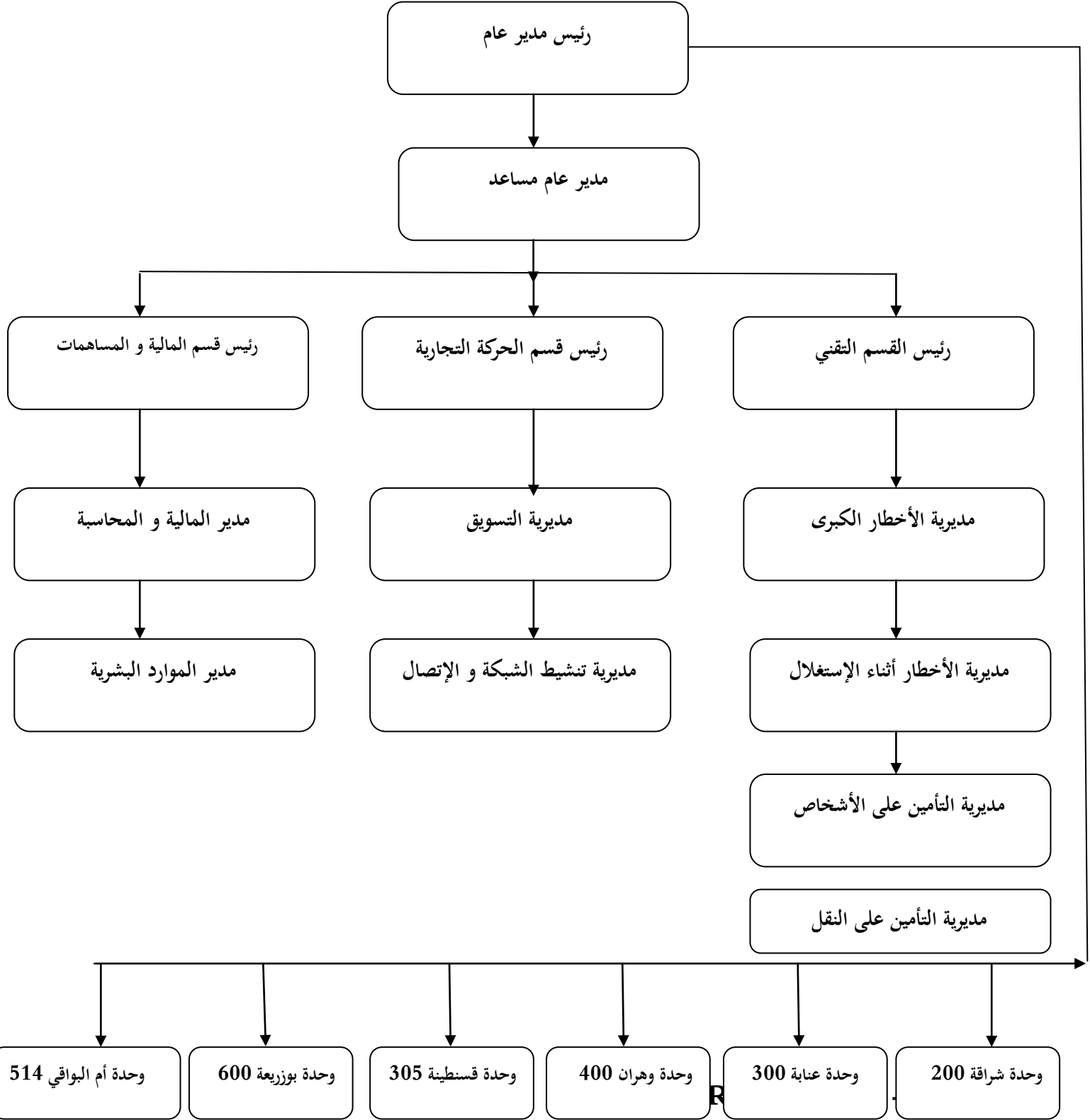
3- الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

يكن تجسيد الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين في الشكل الموالي²:

(¹) IBID

(²) IBID

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR:



- عرف الناتج الصافي للنشاط التأميني لسنة 2020 نمواً عالياً قدر ب: 40%، 1.4 مليار مقابل 793

مليون دينار جزائري سنة 2019.

- عرفت القيمة المضافة أو هامش التأمين تطورا هو الآخر بنسبة 7 % مقارنة بسنة 2019.
- بلغت تسوية مطالبات الزبائن 8 ملايين دج سنة 2020.
- قارب رقم أعمال شركة CAAR 15 مليار دج و عرف تراجع بنسبة 3 % مقابل إنخفاض 5% بسوق التأمينات.
- بلغ عدد الموارد البشرية بشركة CAAR 1949 بزيادة قدرها 1% بسبب الأوضاع غير المواتية بسبب جائحة كورونا.
- عرفت الشبكة التجارية لشركة لاكار توسعا ب 11% وكالة جديدة و 292 نقطة بيع.

ثانيا: التعريف بشركة أكسا للتأمينات Axa

سنقوم في هذا العنصر بتقديم بطاقة تعريفية لشركة أكسا للتأمينات من خلال معرفة نشأتها، أنشطتها و مختلف مهامها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي و تطور نشاطها.

1- نشأة شركة أكسا للتأمينات AXA:

هي مجمع فرنسي دولي متخصص في التأمين على الأشخاص و الممتلكات نشأت سنة 1994 بإجمالي أصول قدر ب 781 مليار أورو لديها فروع في 64 دولة و تعد وفقا لتقرير Brund finance insurance الشركة الأولى فرنسيا و الرابعة عالميا.

بدأت شركة أكسا في القرن 19 كشركة تعاونية صغيرة قبل أن تنمو بعد قيامها بعدة إندماجات مع شركات تأمين أخرى، إذ إندمجت شركات التأمين الصغيرة في شركة روان للتأمين المتبادل و أصبحت بشكلها الحالي بعد إندماجها سنة 1996 مع إتحاد تأمينات باريس؛ إستحوذت الشركة سنة 2003 على مجموعة شركات موني الأمريكية المتخصصة في مجال التأمين على الحياة في صفقة بلغت 1.5 مليار دولار. تم إنتخاب المجموعة الفرنسية أكسا لمدة 8 سنوات متتالية من عام 2008 إلى 2016 كأول علامة تجارية وفقا لتصنيف inter brand لأفضل العلامات التجارية للتأمين.

تتمركز الأنشطة الرئيسية لشركة أكسا AXA في أوروبا و أمريكا الشمالية و آسيا و بدرجة أقل في مناطق أخرى مثل الشرق الأوسط و أمريكا اللاتينية و أفريقيا و هي تعد واحدة من إحدى كبريات الشركات العالمية المتخصصة في مجال التأمين على الحياة، حيث تستطيع توفير حلول تدمج بين التأمين الصحي و التأمين على الحياة .

و يوجد شركتين فرعيتين لشركة AXA هما: شركة **Axa sa** و هي الشركة القابضة لمجموعة أكسا التي تعمل عبر مناطق عدة في فرنسا و أوروبا، آسيا، و **Axa xl** التي تشرف على الفروع الموجودة بالشرق الأوسط ، إفريقيا و تقدم تشكيلة متنوعة من المنتجات التأمينية تشمل: الحياة، الإذخار، التقاعد، تأمين الممتلكات و الحوادث، تأمين الأصول و الخدمات المصرفية¹.

الجدول رقم(09): ترتيب شركة أكسا حسب القيمة السوقية

المرتبة	الشركة	الدولة	القيمة السوقية لسنة	القيمة السوقية لسنة	تطور القيمة
1	Ping an	الصين	50.465	26.155	%92.9
2	Alliaz	ألمانيا	23.105	20.229	%14.2
3	China life	الصين	21.836	14393	%51.7
4	Axa	فرنسا	15.654	13.317	%17.5

Source: Brand finance insurance.online <https://www.atlas-mag.net/article/top-10-des-compagnies-d-assurance-selon-la-valorisation>

و قد قامت شركة أكسا AXA بإنشاء فرعها بالجزائر في ديسمبر 2011 حيث توسعت شبكتها في نفس السنة إلى 30 وكالة موزعة على 12 ولاية لتصبح 76 كالة سنة 2020، بلغ رقم أعمالها لسنة 2020 ب: 11.6 مليار دينار جزائري.

و هي ذات شراكة مع الصندوق الوطني للإستثمار بنسبة 49% و بنك الجزائر الخارجي بنسبة 15%. يتم إختيار أكسا AXA من قبل المؤمنین كونها تتميز بجودة خدماتها حيث أن 9 عملاء من كل 10 راضون عن خدماتها حيث تعمل 24 سا في اليوم و 7 أيام في الأسبوع إضافة إلى رسائل التذكير عبر الرسائل النصية القصيرة لتحديد التأمين².

2- مهام شركة أكسا AXA:

تسعى شركة أكسا AXA لتقديم منتجات تأمينية في مستوى تطلعات زبائنها بالإضافة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية حيث تتمثل مهامها في:
- التأمين على الأخطار المختلفة؛

(¹) WWW.AXA.COM

(²) WWW.AXA.DZ

- تسوية المطالبات؛
- إستثمار المدخرات المالية؛
- التطوير و التحسين المستمر للعمليات الداخلية؛
- التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن؛
- التوضيح لمختلف الموظفين أهمية إرضاء الزبون؛
- التوضيح لمختلف الموظفين داخل الشركة أو باقي الوكالات ضرورة إتباع القوانين و التنظيمات.¹

3- أهداف شركة أكسا للتأمينات AXA

تتمثل أهداف الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين في:

- رفع معدل الأرباح؛
- تحسين المردودية؛
- تحسين الحصة السوقية؛
- تحسين إدارة الموارد البشرية؛
- خلق مناصب عمل جديدة؛
- تحسين جودة الخدمات.²

4- منتجات شركة أكسا للتأمينات AXA:

ترتكز إستراتيجية أكسا AXA على التنوع و الشمول لتحسين وضعها السوقي و التقليل من الأخطار المالية التي يمكن أن تتعرض لها، حيث ساهم ذلك في زيادة أرباحها السنوية بشكل مستمر عبر السنوات. إذ تقدم شركة أكسا AXA مجموعة كاملة و متنوعة من منتجات التأمين لجذب مختلف العملاء: كالتأمين على السيارات، التأمين على السفر، التأمين على المنازل، التأمين على الإئتمان، و التأمين على الحياة؛ و تمثل تأمينات الأضرار الحصة الأكبر من رقم أعمالها و يرجع هذا للتشكيلة الكبيرة من المنتجات التي تقدمها الشركة من التأمين على الممتلكات و عرض هذه الخدمات على مختلف الزبائن في صورة التأمين التقليدي و كذا العصري الذي يعتمد على التكنولوجيا المالية.

(¹) IBID

(²) IBID

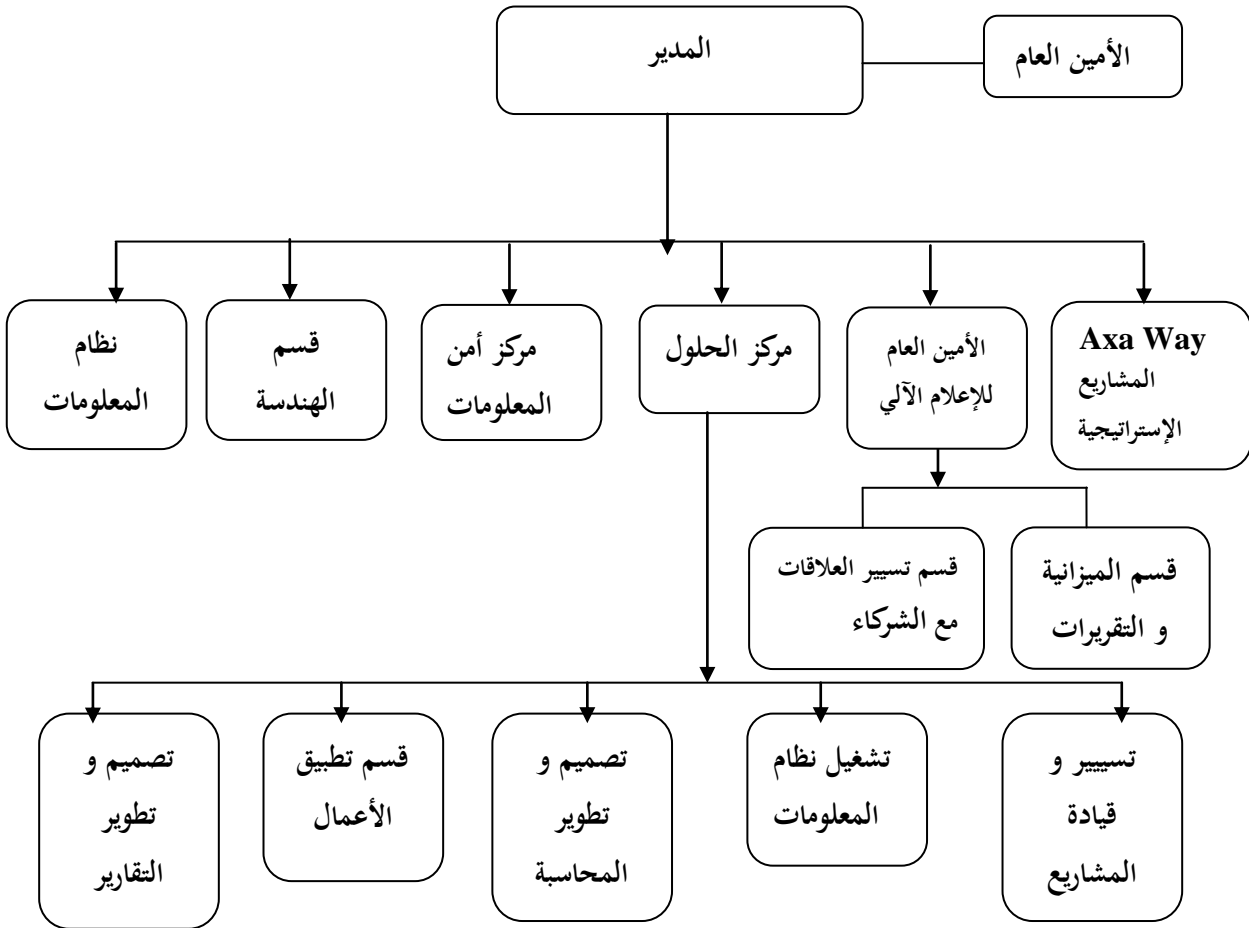
و تحتل شركة أكسا AXA الرتبة الثانية في التأمين الشخصي و هذا بسبب تميزها في التأين الصحي حيث كانت السبابة في إطلاق المنتجات التأمينية الصحية حيث كانت البادية في 2012 بإطلاق التأمين الصحي الجماعي، ثم تم إطلاق منتج ألوسونتي، ليتم سنة 2019 إطلاق منتج التأمين الصحي للأشخاص و الذي يعتبر الأول من نوعه في الجزائر حيث يضمن مرافقة مبتكرة للمؤمنين بفعل جودة و نوعية الخدمات التأمينية الصحية المبتكرة من خلال إتاحتها العديد من الخيارات للمؤمنين من أجل الإستفادة من التغطية لتكاليف التشخيص عند الأطباء الخواص، التحاليل، بالإضافة إلى التكفل بأقساط من أعباء العلاج و الإستشفاء على غرار طب العيون، طب الأسنان، و التعويض للأدوية و العلاج على مستوى المؤسسات الإستشفائية الخاصة. كما أطلقت شركة أكسا للتأمينات AXA في الجزائر خدمة جديدة تتيح من خلالها للزبائن إمكانية دفع مبلغ التأمين عبر الأقساط الشهرية و ذلك على خدمة التأمين الشامل على جميع المخاطر للسيارات¹.

5- الهيكل التنظيمي لشركة أكسا AXA:

يكن إستعراض الهيكل التنظيمي لشركة أكسا حسب الشكل الموالي:

(¹) IBID

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لشركة أكسا AXA



المصدر: WWW.AXA.DZ

المبحث الثالث: مراقبة التسيير الإجتماعي و فعاليتها في حوكمة الموارد البشرية على مستوى شركات التأمين

تتمحور اسئلة المقابلة التي تم إجراؤها حول معرفة مدى إعتداد شركتي التأمين محل الدراسة: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و شركة أكسا على مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة للرفع من مستوى حوكمة مواردها البشرية في إطار الحوكمة.

و بناء على المقابلة التي تم إجراؤها قمنا بتجليل إجابات المسؤولين و عرضها في ثلاثة محاور حسب الأجزاء الثلاث التي تضمنتها المقابلة:

المطلب الأول: تطبيق الحوكمة بشركتي التأمين محل الدراسة

تم تقسيم الأجوبة التي تحصلنا عليها حسب مجموعة معايير ترتبط بمواضيع الأسئلة و التي ستساعدنا على تحليل نتائج الدراسة:

أولا: بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

يشهد قطاع التأمينات تغيرات كبيرة حيث أصبحت الشفافية و التسيير الجيد معيارين أساسيين لزبائن الشركة في اختياراتهم و ثقتهم بنوعية و جودة الخدمات التي يتم تقديمها؛ لذا فإن شركة **la caar** أصبحت ملزمة بالتطور و الذي لن يتحقق دون وجود إدارة واضحة للوسائل و للموارد البشرية؛ من خلال التوجه نحو حقبة جديدة في إدارتها من خلال تبني نظام الحوكمة و فيما يلي سنقوم بتسليط الضوء على كل حيثيات تطبيق الحوكمة بشركة

:La CAAR

1- بعد تبني مفهوم الحوكمة بشركة La CAAR:

أكدت المقابلة التي تم إجراؤها بشركة التأمين **LA CAAR** المتعلقة بمدى تطبيق الحوكمة أن هناك تبني واضح لمفهوم الحوكمة من خلال:

أ-فيما يخص توثيق مبادئ و إجراءات الحوكمة:

بالرغم من عدم وجود لوائح تنظيمية خاصة بتوثيق مبادئ و إجراءات الحوكمة بشركة **LA CAAR** غير أنه حسب الإجابات التي تم الحصول عليها فإن كل اللوائح القانونية و التنظيمية للشركة تتماشى مع متطلبات الحوكمة حيث يظهر تبني مفهوم الحوكمة في العديد من الممارسات بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و التي يمكن إبرازها فيما يلي:

- تتميز القوانين و اللوائح التنظيمية الخاصة بإجراءات العمل بشركة **LA CAAR** بالدقة و الوضوح؛

- يلتزم مجلس الإدارة بممارسة أسلوب الإدارة الجيدة في تسيير شركة **LA CAAR**؛
- تلتزم شركة التأمين **LA CAAR** في تسييرها بالعمل وفق مبادئ و قواعد حوكمة الشركات المتعارف عليها؛
- يتكون مجلس الإدارة من مجموعة لجان كلجان المراجعة و لجان التعيينات التي تساهم في التسيير الكفؤ للشركة؛
- تحقق الشركة العدالة في تحديد القسط التأميني من خلال وجود دليل خاص باكتتاب العقود يتم الإلتزام به؛
- يتميز تسديد حقوق حملة الوثائق بالإنصاف و السرعة ؛
- تم وضع سياسة واضحة للإكتتاب تتماشى مع أهداف الشركة؛
- تهتم شركة **LA CAAR** بإعادة التأمين للحفاظ على إستقرارها و توازنها المالي؛
- يوجد لدى الشركة دليل لتسيير الشركة و الذي يتم تحديثه باستمرار؛
- تأسيس لجنة الإستراتيجية التي تتولى طريقة التنظيم و تقييم تطبيق محاور إستراتيجية الشركة.

ب- فيما يخص الرقابة الداخلية:

- يؤكد الأمين العام بشركة **LA CAAR** على سهر الشركة على تفعيل نظام الرقابة الداخلية بما لضمان الإلتزام بقواعد التسيير بالشركة، حيث :
- يحرص مجلس الإدارة بالشركة على ضمان إستقلالية المراجعين الداخليين و الخارجيين كما تقوم لجنة المراجعة بالشركة بمراقبة حجم المؤونات التقنية للأخطار المخصصة لها؛
 - يساهم مجلس الإدارة في تحقيق إستقلالية المراجعين الداخليين و كذا الخارجيين؛
 - يعمل المراجع الداخلي باستمرار بتدقيق البيانات الدفترية و السجلات المحاسبية؛
 - يتحقق المراجع الداخلي من مدى صحة البيانات و المعلومات المحاسبية و المالية المعمول بها؛
 - يقترح المراجع الداخلي بوضع سياسات علاجية و إرشادية و يرفع توصيات و مقترحات إلى الإدارة؛
 - يقوم المراجع الداخلي بالشركة في حالة كشف أي خلل برسم حلول مقترحة لمواجهتها؛
 - تتم عملية المراجعة الداخلية بشركة التأمين **LA CAAR** بواسطة شخص مؤهل و مستقل؛
 - يقوم المراجع الداخلي بتقييم الخطط و الإجراءات السارية المفعول قصد إكتشاف مواطن الإختلال و الضعف بالشركة؛
 - يقوم المراجع الداخلي بصفة دورية بتقييم الأداء المالي و المحاسبي؛

- وجود لجنة التدقيق و هي منبثقة عن مجلس الإدارة مسؤولة عن الإشراف على الإلتزام بالإجراءات المعمول بها و تقدم التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة أي تحقيق أكبر قدر من الكفاءة.

ج - فيما يخص محاربة الفساد الإداري:

بعد محاربة الفساد الإداري ثاني أهم وظيفة لمجلس الإدارة حيث يسعى باستمرار إلى وضع التدابير الضرورية لمنع أي تجاوزات إدارية و فرض العقوبات في حالة حدوثها، و تتجلى مظاهر محاربة الفساد الإداري بشركة التأمين **LA CAAR** فيما يلي:

- يتولى مجلس الإدارة وضع أنظمة و ضوابط للرقابة الداخلية و الإشراف عليها؛
- يقوم مجلس الإدارة بتعيين المدراء التنفيذيين وفق معيار مؤهلاتهم العلمية و خبراتهم؛
- يتولى مجلس الإدارة مسؤولية الإبلاغ في حالة ملاحظة معاملات غير نظامية و غير تشريعية سارية بالشركة؛
- تحتوي تشكيلة مجلس الإدارة لشركة التأمين **LA CAAR** على أعضاء ذوي خبرات علمية و عملية متخصصة؛
- ينفذ مجلس الإدارة مهامه المالية و التشغيلية و الرقابية وفق معايير أخلاقية و موضوعية واضحة؛
- يتمتع المراجع الداخلي بمعرفة كافية بالمعايير المهنية لتفعيل مبادئ الحوكمة؛
- تحقق المراجعة الداخلية الضبط الداخلي لأي تجاوزات قد تتعرض لها شركة التأمين؛
- يقوم المراجع الداخلي في حالة كشف أي خلل برسم حلول مقترحة لمواجهتها؛
- تضمن المراجعة الداخلية الحماية اللازمة لممتلكات الشركة من الغش و الفساد.

2- بعد العلاقات مع أصحاب المصالح بشركة **LA CAAR**:

تحرص الشركة على الإهتمام بضبط العلاقات مع أصحاب المصالح و ذلك من خلال:

أ- فيما يخص إجتماعات الجمعية العامة:

- يتم متابعة و تسجيل محاضر إجتماعات الجمعيات العامة العادية و غير العادية؛
- يتم تعيين و تغيير أعضاء مجلس الإدارة بموافقة المساهمين؛
- يتم الإطلاع على مجالس الإدارة أو المجالس الرقابية.

ب- فيما يخص سياسة توزيع الأرباح:

- تفعيل دور مديرية المالية و تسيير الأصول المتمثل في إدارة رأس مال الشركاء الماليون من أجل زيادة الدخل و تسجيل المكاسب؛

- متابعة توزيع الأرباح و تحصيلها و تطورها على مدار السنوات المختلفة؛
- الإشراف على المراقبة الدورية لجميع المعاملات الإستثمارية؛
- تأسيس لجنة الإستثمار و التي هدفها تحقيق الأرباح و توفير السيولة للشركة من خلال الحرص على إستراتيجية ذكاء الأعمال .

ج- فيما يخص تضارب المصالح:

- يضمن مجلس الإدارة المعاملة العادلة لجميع المساهمين؛
- يزود مجلس الإدارة المساهمين و بشكل دوري بالتطورات الحاصلة حول الوضع العام للشركة؛
- يحقق المراجع الداخلي الإفصاح و بشكل تفصيلي للمعلومات حول الأطراف لذوي العلاقة بشركة التأمين.

3- بعد وجود الإفصاح و الشفافية:

تحرص شركة **la caar** على تحقيق الشفافية و الإفصاح عن مختلف المعلومات أمام جميع الأطراف المعنية،
حيث :

أ- فيما يخص الإفصاح:

- يعد الإفصاح و الإنضباط و الشفافية من أولويات الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين في مختلف الأنشطة التي تقوم بها؛
- تتميز عملية الإتصال بين أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية بالمرونة و هذا ما يسهل تحقيق الإفصاح بالشركة؛
- يتمتع تقرير مجلس الإدارة بالإفصاح الكافي حول الوضع المالي لشركة التأمين و أدائها؛
- تساهم المراجعة الداخلية في ضمان تحقيق الإفصاح و الشفافية من خلال التحقق من صدق و صحة البيانات المعمول بها و المساعدة في عملية إتخاذ القرارات المناسبة.

- فيما يخص الشفافية:

- يتولى مجلس الإدارة مراقبة و متابعة الإجراءات التنفيذية لشركة التأمين مما يضمن القيام بها في شفافية؛
- تحتوي تشكيلة أعضاء مجلس الإدارة لشركة التأمين على أعضاء مستقلين و غير مستقلين ما يضمن توفر قدر من الشفافية؛
- يقوم مجلس الإدارة بالشركتين على الشفافية في ترشيح و إنتخاب أعضائه ؛

- يتولى مجلس الإدارة مراقبة و متابعة الإجراءات التنفيذية لشركة التأمين ما يوفر قدر عال من الإلتزام بالشفافية؛
- يتولى مجلس الإدارة مهمة تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة ما يجعلها تتم في شفافية من خلال توثيقها في تقارير المجلس؛
- تأسيس لجنة تنسيق الشركة و التي تسهر على إقامة إتصالات فعالة لتحقيق أكبر قدر من الشفافية.

4 - بعد إدارة المخاطر بشركة LA CAAR:

يوجد لدى شركة التأمين LA CAAR قسم خاص بإدارة المخاطر و هذا نظرا لخصوصية عمل الشركة ، فبالرجوع إلى واقع نظام شركات التأمين الجزائرية فإنه لا يزال يتركز على المتطلبات التقليدية بشقيها النوعي و الكمي؛ لذا كان من الضروري العمل على إكتشاف الأخطار و دمج سياسة إدارة المخاطر ضمن إستراتيجية إدارة الشركة و سياستها التأمينية. حيث كشفت الدراسة عن:

أ- فيما يخص تنظيم إدارة المخاطر:

- يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة إدارة المخاطر المالية وفق المتطلبات المحلية و الدولية؛
- يوجد لدى شركة التأمين LA CAAR قسم خاص بإدارة المخاطر؛
- يتكون قسم إدارة المخاطر بشركتي التأمين من لجنة متخصصة كفؤة؛
- يتم الإعتماد على الخبر الإكتواري لقياس المخاطر التي تواجه شركة التأمين.

ب- فيما يخص دور إدارة المخاطر:

- تعمل لجنة إدارة المخاطر على مراقبة مدى تنفيذ الضوابط التنظيمية و الرقابية بشركة LA CAAR؛
- تعمل لجنة إدارة المخاطر على بناء نموذج خاص لتقييم و مواجهة مخاطر الشركة؛
- تقوم لجنة إدارة المخاطر بإعداد التقديرات المستقبلية للأخطار التي قد تتعرض إليها الشركة؛
- تصدر لجنة إدارة المخاطر و بصفة دورية تقارير عن طبيعة و حجم المخاطر بالشركة؛
- و قد تم إجراء التعديلات الرئيسية على هيكل إدارة المخاطر سنة 2011 كالتالي:
- فصل إدارة المخاطر البسيطة لإدارة تأمين السيارات عن باقي المخاطر حيث توجد حاجة لإنشاء هيكل مخصص لإدارة هذا النوع من التأمينات لكبر حجمه؛

- إعادة هيكلة نظام الإتصالات من خلال إنشاء قسم الإتصال و هذا لثمين الوظيفة الإستراتيجية لنظم الإتصالات و التي تعزز منتجات التأمين من خلال إبلاغ الجمهور و الشركاء على طبيعة نشاط الشركة لتعزيز سمعتها ؛
- إعادة تجميع الوظائف من خلال إلحاق وظيفة المالية بمديرية التوظيف المالي و المساهمات بعدما كانت تابعة لمديرية المحاسبة لتتمكن من أداء مهامها بشكل أكفأ و هذا لتحسين مواردها المالية من خلال خفض التكاليف و إدارة المخاطر المالية بشكل أفضل لتحقيق أهداف المردودية و تحسين الأداء .
- تأسيس نظام المعلومات **ORASS** و الذي تم إطلاقه في سبتمبر 2007 و الذي سمح بالتحقق من صحة المعلومات لجميع الوحدات التقنية و المحاسبية؛
- القيام بوضع مجموعة أدلة للتسيير سنة 2007 كدليل شراء العقود في أفريل ، دليل الأرشيف، و دليل الإستثمار في نوفمبر، و دليل الجرد في جانفي .

ثانياً: بالنسبة لشركة أكسا Axa

تعتبر شركة أكسا من الشركات الأوائل التي سعت للتحسين المستمر في أساليب إدارتها حيث كانت السبباقة إلى الإعتماد على مبادئ الحوكمة في تسيير أنشطتها. و سنقوم في هذا المحور بعرض ما قد توصلنا إليه في دراستنا التطبيقية بشركة أكسا لمعرفة مختلف جوانب حوكمة هذه الشركة و تداعيات ذلك على إدارة الموارد البشرية بها.

1- بعد تبني مفهوم الحوكمة بشركة أكسا:

أظهرت المقابلة التي تم إجراؤها أن هناك تبني واضح لمفهوم الحوكمة بشركة أكسا من خلال:

أ- فيما يخص توثيق مبادئ و إجراءات الحوكمة:

تلتزم شركة بقانون حوكمة الشركات الخاصة الذي وضعه الإتحاد الفرنسي إبتداء من سنة 2008.

Afep-Medef Mouvement des entreprises de France CODE Afep-Medef

و الذي أحضع تسييرها لمبادئ الحوكمة التي تسعى للتسيير الجيد لأنشطة الشركة، حيث قامت بالعديد من الإجراءات الهادفة لتحسين إدارة الشركة و المتمثلة في:

- صندوق أبحاث أكسا: Axa resrarcfund

تم إنشاء هذا الصندوق سنة 2008 بهدف المساهمة في إيجاد حلول تمكن من التخفيف من أثر المخاطر و هذا بتسخير كل التقنيات التكنولوجية المتوفرة لتسهيل عمليات إتخاذ القرارات في شركة **Axa**. إذ تقدر الميزانية المخصصة لهذا الصندوق من طرف مجمع أكسا **189 مليون أورو** لتدعيم **597** مشروع بحث في **36** بلد و كل هذا بطاقتهم **58** باحث من مختلف الجنسيات يركزون في أبحاثهم على مجالات تشمل التمويل البديل و البيانات الضخمة و الشمول المالي و الصحة، فدعم البحث العلمي أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى حيث تجاوزت مهمة شركة **AXA** من مجرد شركة تأمين لتغطية وإدارة المخاطر إلى أنشطة تتعلق بالإبتكار و الأبحاث.

- الشراكة مع الشركة الصينية Alibaba

قامت شركة **AXA** بعقد شراكة مع عملاق التجارة الإلكترونية الصيني **Alibaba** و منصة الدفع التابعة له حيث تعمل الأطراف الثلاثة معا لتطوير منتجات مبتكرة يمكن تقديمها للعملاء على مستوى العالم و تسمح هذه الشراكة ل **AXA** الاستفادة من بيانات عملاء **Alibaba** لاستهداف العملاء المحتملين بشكل أفضل و هذا عبر مرحلة تطوير المنتجات و حماية الدفع عبر الأنترنت و توفير منتجات التأمين للشركات الصغيرة و المتوسطة التي تستخدم أسواق الجملة لشركة **Alibaba** في مختلف الدول.

- الشراكة مع Google tensor flow

من الفوائد التي حققها فريق أكسا من الشراكة مع هذه المؤسسة المختصة بالتنبؤات زيادة معدل دقة تنبؤاته بنسبة **78 %** و هذا يوفر لها تحقيق أرباح أعلى و كذا إنشاء خدمات تأمين جديدة مل التسعير في الوقت الفعلي.

- الشراكة مع منصة Parsylinc

و هي منصة إدارة بيانات تساعد شركات النقل و شركات التأمين و عملائها على مراقبة الظروف التي يتم بموجبها نقل منتجاتهم الحساسة أو القابلة للتلف إذ تقوم المستشعرات الموضوعية على الحاويات بتتبع و تصور ظروف النقل للبضائع الحساسة و هذا يسمح لمهندسي الوقاية بتقديم توصيات عمل لتجنب الخسائر أو تقليلها مما يخدم شركة **AXA** و يسهل عليها تأمين بعض المخاطر؛

- كما حرصت شركة AXA على:

- الوصول إلى القرارات المثلى و النهوض بمهمة جمع المعلومات، تحليلها و توظيفها في مختلف الخدمات التأمينية؛

- وجود سياسة واضحة و صريحة بكل ما يتعلق بالحوافز و المكافآت الإدارية من خلال الإفصاح التام و الصريح بكل ما يتعلق بنشاط الشركة؛
- يحدد مجلس الإدارة بشكل جماعي التوجهات الإستراتيجية لنشاط الشركة و يشرف على تنفيذها بما في ذلك القضايا البيئية و الإجتماعية و الحوكمة؛
- يستفيد مجلس الإدارة من عمل ثلاث لجان متخصصة لدراسة موضوعات محددة : لجنة المراجعة، اللجنة المالية، و لجنة المكافآت و الحوكمة؛

ب- فيما يخص الرقابة الداخلية:

- تحرص شركة AXA على تفعيل نظام الرقابة الداخلية بما حيث تعتمد على نظام رقابة داخلي عالمي مصمم لتمكين المدراء من البقاء على اطلاع دائم و في الوقت المناسب و على أساس منتظم بالمخاطر الكبيرة، حيث يوفر هذا النظام أيضا للمدراء المعلومات و الأدوات اللازمة للتحليل السليم لمختلف المعلومات المتعلقة بتسيير نشاط الشركة.
- حيث تتولى لجنة التدقيق تحقيق الرقابة الداخلية من خلال:
- تشرف لجنة التدقيق على إلزام الشركة بالشروط التنظيمية و القانونية؛
 - تقوم لجنة التدقيق بإصدار التوصيات الخاصة باختيار و تعيين و عزل رئيس التدقيق الداخلي و كذا الموازنة المخصصة لمهام التدقيق؛
 - تتولى لجنة التدقيق مناقشة مدى كفاءة العاملين في التدقيق الداخلي بالشركة و معرفتهم الدقيقة بإجراءاته و ضوابطه؛
 - يضع مدير الرقابة الداخلية مع رئيس لجنة التدقيق خطة تقرير سنوية خاصة بالتدقيق بناء على تقييم المخاطر الداخلية و يتم مراقبة أدائها رسميا و رفع تقرير إلى لجنة التدقيق؛
 - يتم إخضاع جميع الإدارات و العمليات في الشركة للتدقيق في فترة الخمس سنوات و يتم إصدار تقرير في نهاية كل مهمة للإدارة العليا و يتم عرض نتائج التدقيق إلى لجنة التدقيق و الإدارة التنفيذية بصفة منتظمة؛
 - يجتمع المراجعون الداخليون و الخارجيون لتبادل وجهات نظرهم حول المخاطر التي تتعرض لها المجموعة و النظر في خطط العمل المنفذة.

ج - فيما يخص محاربة الفساد الإداري:

- قامت شركة AXA بالعديد من الإجراءات لمحاربة الفساد الإداري حيث:
- تقوم لجنة التدقيق بإتخاذ قرار مرة واحدة على الأقل في كل سنة حول إستقلالية المدقق الخارجي حيث يتم:
- *تحديد ما إذا كانت أي عوامل أثرت على إستقلاليته؛

- *الحصول على تقرير خطي من المدقق الخارجي يحدد وجود أي علاقات بين المدقق الخارجي و الشركة أو أي شخص آخر أو هيئة قد تؤثر على استقلاليتها؛
- تقوم لجنة التدقيق بمراجعة و مناقشة المدقق الخارجي و نطاق التدقيق و نتائج و أي صعوبات واجهها المدقق بما في ذلك فرض أي قيود على إمكانية إطلاعها على المعلومات المطلوبة أو أي رفض أو صعوبات واجهها من الإدارة؛
- توصي لجنة الترشيحات بشركة AXA بشخص مناسب لشغل المنصب الشاغر بالمجلس من خلال دراسة المعايير المعتمدة من قبل المجلس كمعايير المهارات و الخبرة؛
- تنظر لجنة الترشيحات و المكافآت في جميع المترشحين لعضوية المجلس الذين أوصى بهم المساهمون أو إقتراحات الإدارة؛
- تم وضع سياسة لمواجهة الإحتيال الداخلي المتمثل في التقارير الإحتيالية أو الإستخدام الإحتيالي للأصول، الأنشطة المالية غير المنتظمة؛
- تعتبر الشركة ملتزمة تماما بالتقيد باللوائح الخاصة بمكافحة غسيل الأموال، حيث تم تعيين مسؤولين لإعداد تقرير حول غسيل الأموال لمنع و كشف و إيقاف أي أنشطة غسيل أموال و يتم رفعه إلى المدقق الداخلي و الذي يقوم بدوره برفعه إلى لجنة التدقيق و الإدارة العليا حيث يتضمن تفاصيل وضعية الإلتزام و يعطي معلومات عن مختلف التغييرات التنظيمية.

2- بعد العلاقات مع أصحاب المصالح بشركة AXA:

حرصت شركة أكسا على الإهتمام بضبط العلاقات مع أصحاب المصالح ، حيث:

أ- فيما يخص إجتماعات الجمعية العامة:

- يتم عقد إجتماعات الجمعية العامة بصفة دورية لمناقشة القرارات الجوهرية بالشركة؛
- يتم كتابة تقارير بقرارات الجمعية و إرسالها لمجلس الإدارة؛
- يمكن للجمعية العامة عقد إجتماعات إستثنائية في الحالات الطارئة.

ب- فيما يخص سياسة توزيع الأرباح:

- يتم توزيع الأرباح على حملة الأسهم بنسبة 50 % إلى 60 % من النتيجة الصافية و هذه الإستراتيجية تعزز و ترفع من مكانة و سمعة الشركة على الصعيد الدولي؛

- يتم توفير مبلغ من المال لتوزيعه على المساهمين كحصة أولى من الأرباح تقررها الجمعية العامة باقتراح منها بشرط أن لا يزيد عن 5% من قيمة الحصة المدفوعة و إذ لم تسمح الأرباح الصافية بتوزيع هذه الحصة فلا يتم المطالبة بهذا المبلغ من أرباح السنوات القادمة؛
- يتم مراجعة أساليب تحليل المخاطر و معايير قياس أرباح الأسهم.

ج- فيما يخص تضارب المصالح:

- قامت شركة AXA بالعديد من الإجراءات لتجنب تضارب المصالح و التي تتمثل في:
- يمكن لعملاء شركة AXA الإتصال بالشركة عن طريق الهاتف، الواتساب أو الميسنجر، البريد الإلكتروني أو تطبيقات الهاتف المختلفة حيث تعتبر سهولة إتصال المؤمن له بالشركة إحدى معايير تفضيلاته لشركة التأمين التي يتعامل معها في سوق التأمين الذي يشهد منافسة كبيرة؛
 - إتمدت شركة AXA على طريقة جديدة للتواصل و التفاعل مع عملائها من خلال الإعتماد على الرسائل الفورية حيث تعد AXA أول شركة تأمين تقوم بتشغيل هذه الخدمة إذ تم حجز **Switch bu axa** لغرض خدمة المراسلة الفورية ، حيث يتمكن الأشخاص الذين قاموا بتنزيل التطبيق من بدأ المحادثة و طرح الأسئلة و متابعة تطور ملفاتهم و أيضا إستخراج الوثائق التي يحتاجونها؛
 - قامت الشركة بإنشاء قسم مخصص لضبط علاقات المساهمين على الموقع الإلكتروني للشركة حيث يتم تحديث جميع المعلومات بشكل دوري و يتضمن الموقع الإلكتروني المعلومات التالية:
 - * قسم التقارير المالية الذي يتوفر على كافة تقارير النتائج و المعلومات ذات الصلة مثل ترشيحات مجلس الإدارة و غيرها و كل المنشورات التي يمكن تحميلها على الموقع الإلكتروني و البيانات المالية المرحلية و السنوية و كذا جميع تقارير مجلس الإدارة .
 - * قسم الملف المالي؛
 - * قسم خاص بالمعلومات عن الشركة و إدارتها ؛
 - * قسم خاص يعرض تحديثات الشركة و أخبارها و تطوراتها و أحداثها المهمة؛
 - تساهم العديد من أقسام شركة AXA في إعداد التقرير السنوي الخاص ب : إدارة الإتصالات المالية
- الإتصالات الداخلية، الإتصالات القانونية حيث تضمن هذا التقارير الإتساق العام للمعلومات كما تضمن للمساهمين وضوح أنشطة الشركة؛
- يتم تحليل الأرباح و توزيع حقوق المساهمين؛
 - التواصل المستمر مع المساهمين لغرض الحصول على معلومات دقيقة سريعة الإستجابة و ذات جودة؛

3- بعد وجود الإفصاح و الشفافية:

أكدت الإجابات التي تحصلنا عليها من الأمين العام بشركة AXA على حرص الشركة على الإفصاح و الشفافية حيث:

أ- فيما يخص الإفصاح: يتم:

- تعزيز تبادل المعلومات داخل المجموعة من خلال أنظمة الأنترنت و قواعد البيانات الوثائقية و الدوريات، شبكة المراسلين و تدفق المعلومات؛

- اعتماد مجلس الإدارة بشركة AXA على نظام BSD أي اللامركزية و هو مقسم إلى سبع وحدات تشغيلية حيث يتحقق BSD من وجود علاقة مستمرة مع كل الوحدات و الإفصاح عن كل القرارات التي تصدرها؛
- تقوم BSD بجمع كل المعلومات و تنوير مجلس الإدارة بما كما يوفر التغذية الراجعة لتسهيل و مراقبة تنفيذ إستراتيجية الشركة؛

- تقديم تقارير مراجعة الأداء من قبل لجنة المتابعة و الإشراف على المعاملات إلى مجلس الإدارة.

ب- فيما يخص الشفافية: تظهر الشفافية في تسيير شركة AXA من خلال:

- الإتفاقية مع شركة Expert system ، و هي شركة إيطالية تقوم بتطوير برامج الحوسبة الإدراكية و خوارزميات الذكاء الإصطناعي و أتممة عملية قراءة التقارير من أجل المساعدة على تحليل بيانات التقارير التي تزيد عن 100 صفحة في دقائق و التي تتم بطريقة شفافة متاحة للجميع؛
- الإستناد على الدور المركزي لمجلس الإدارة في تقديم التوجيهات الإستراتيجية لضمان الشفافية في القرارات الإستراتيجية سواء داخل الشركة أو فيما يتعلق بسوق التأمين؛
- يحدد قسم تقنية المعلومات بشركة AXA إستراتيجية و سياسة تكنولوجيا المعلومات و لاسيما فيما يتعلق بأمن المعلومات و الحوكمة حيث أن شركة AXA technologie service AXA tech هي المسؤولة عن تكنولوجيا المعلومات و توفير تطبيقات التكنولوجيا بالإدارة التي تسمح بتحقيق الشفافية؛
- يتم إخضاع التقرير للتحقق من قبل المدققين و كذا التصحيح اللغوي قبل إرساله لمجلس الإدارة.

4- بعد إدارة المخاطر بشركة التأمين AXA:

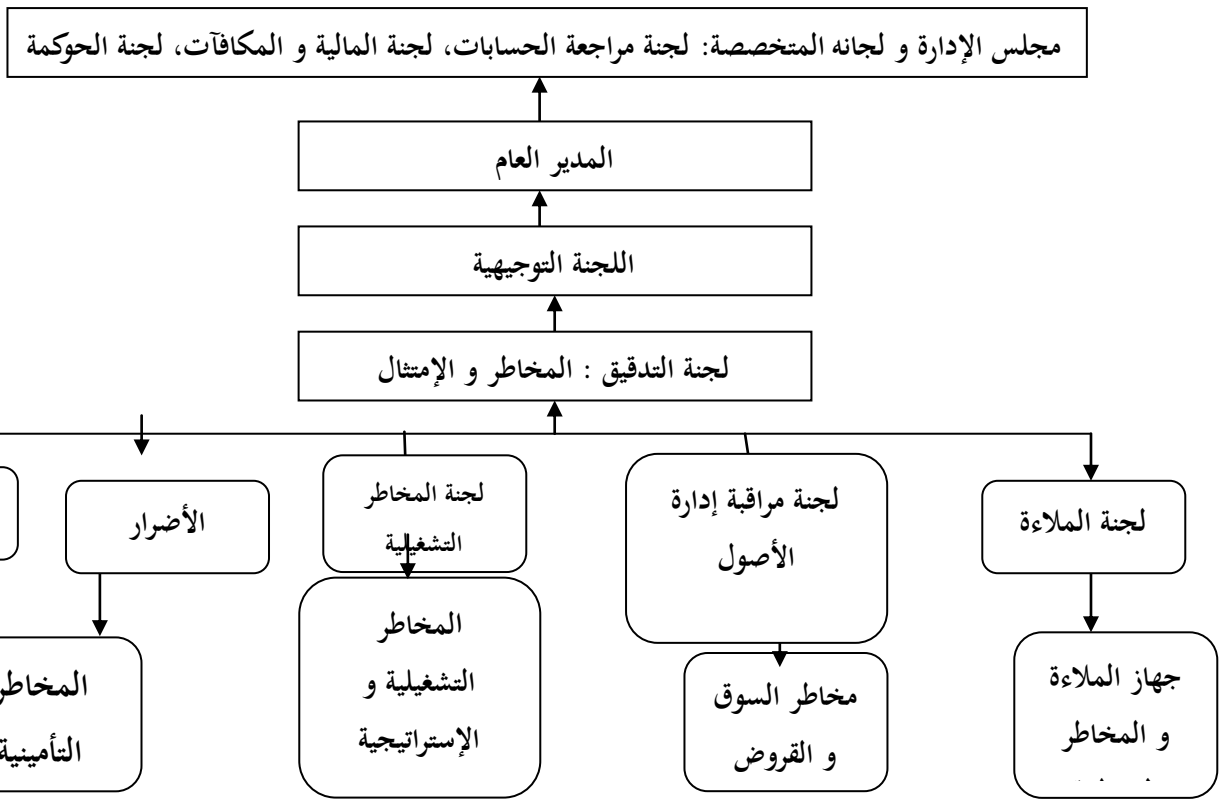
تعرض الشركة لمجموع من المخاطر التي تؤثر بشكل كبير على رقم أعمالها و التي يمكن تقسيمها إلى: مخاطر مالية كمخاطر القرض و مخاطر السيولة، و المخاطر المتعلقة بالشركة و أنشطتها كالمخاطر التشغيلية، و المخاطر

القانونية و تعتبر إدارة المخاطر إحدى أهم آليات تطبيق الحوكمة بشركات التأمين، حيث أسفرت المقابلة التي تم إجراؤها مع مراقب التسيير بالشركة على:

أ- فيما يخص تنظيم إدارة المخاطر:

تعد وظيفة إدارة المخاطر هي المسؤولة بشكل خاص عن التنسيق و تحديد المخاطر و طرق مواجهتها و سنحاول التعرف على نظام الحوكمة و تنظيم إدارة المخاطر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): نظام الحوكمة و إدارة المخاطر لشركة أكسا



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على أجوبة المقابلة

- يتكون جهاز إدارة المخاطر بشركة AXA من ثلاثة خطوط دفاع للسيطرة بشكل منتظم على المخاطر التي من المرجح أن تتعرض لها شركة AXA و المتمثلة في:

*خط الدفاع الأول: الإدارة و الموظفين و هم مسؤولون في المقام الأول عن إنشاء و الحفاظ على نظام فعال لمراقبة المخاطر، تحديد المخاطر الكامنة في المنتجات و إدارتها و كذلك التقييم و إبلاغ نظام الرقابة الداخلية للشركة بتقرير إدارة المخاطر.

***خط الدفاع الثاني:** المتمثل في مصلحة إدارة المخاطر حيث يرأس وظيفة إدارة المخاطر مدير مخاطر الشركة الذي يتبعه مباشرة الرئيس التنفيذي و يتمثل دوره في تحديد المخاطر و تقديرها و إدارتها و هي المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها .

***خط الدفاع الثالث:** يتمثل في التدقيق الداخلي و الهدف منه ضمان كفاءة أجهزة التحكم و إدارة المخاطر التي تواجهها.

- تعمل شركة AXA بشكل مزدوج مع مجلس تنفيذي و مجلس إدارة و مدير مراقبة الأخطار حيث يتم الإجتماع بشكل أسبوعي لمناقشة الموضوعات الإستراتيجية و أعمال الشركة و مختلف المخاطر التي تواجهها.
- توجد إدارة قانونية مركزية مسؤولة عن تحديد و إدارة المخاطر القانونية و النظر في جميع المسائل القانونية و مختلف المنازعات و الإجراءات و اللوائح الهامة.

ب- فيما يخص دور إدارة المخاطر:

يظهر دور إدارة المخاطر في تعزيز حوكمة شركة AXA من خلال:

- مراقبة سياسات إدارة الأصول/ الخصوم؛
- تهدف التقارير الفصلية لإدارة المخاطر إلى الكشف عن الإنحرافات و تصحيحها؛
- تحديد حالات التعرض للمخاطر؛
- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية المعتمدة لمنع أو الحد من مستوى المخاطر؛
- تحديد المخاطر الرئيسية للنشاط؛
- العمل على السيطرة على المخاطر من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- يتم أخذ مخاطر تكنولوجيا المعلومات بعين الإعتبار؛
- تحديد معايير أمن المعلومات و مراقبة تطبيقه.

المطلب الثاني: تجليات تطبيق حوكمة الموارد البشرية بشركتي التأمين محل الدراسة

يعتبر إدماج إدارة الموارد البشرية في نظام الحوكمة أكثر من ضرورة من أجل التمكن من إنجاح النظام بشركتي التأمين، لذا حاولنا من خلال أسئلة الجزء الثاني الكشف عن ممارسات حوكمة الموارد البشرية بشركتي التأمين محل الدراسة و التي أوردناها فيما يلي:

أولاً: تجليات تطبيق حوكمة الموارد البشرية بشركة la caar:

تحرص الجهات الفاعلة لشركة لاكار على الحدائة و الابتكار و تحقيق الكفاءة إذ تركز **la caar** جميع الوسائل و الأدوات المتاحة و الضرورية في تنفيذ إستراتيجياتها و التأقلم مع البيئة المحيطة بها، حيث يتم من أجل ذلك توفير جميع الموارد البشرية و المادية و كذا رقمنة الشركة لما لها من تأثير إيجابي على نشاط مديرية إدارة الشؤون المالية و تسيير الأصول؛ و تعتبر حوكمة الموارد البشرية إحدى أهم الآليات التي تعتمد عليها لاكار في إستراتيجية التطور التي تسعى لتحقيقها؛ حيث يمكن إستنتاج ذلك من خلال:

1- بعد ممارسات حوكمة الموارد البشرية بشركة لاكار:

أظهرت الدراسة التطبيقية على وجود العديد من ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالشركة و التي يمكن تعدادها فيما يلي:

أ- فيما يخص الإلتزام بحوكمة الموارد البشرية:

توجد العديد من الممارسات التي تظهر مدى إهتمامها بتحسين إدارة الموارد البشرية في إطار حوكمتها حيث تم:

● **إتخاذ العديد من الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية:**

تم القيام بالعديد من الإجراءات الإدارية في الفترة **2006-2011** (تعاميم، قرارات، مذكرات) و التي تقارب ستون إجراء و التي كانت موزعة على جميع الهياكل المؤسسية حيث مست الإجراءات المواضيع التالية:

- الإحتفاظ بالسجلات القانونية؛

- تنظيم البعثات على التراب الوطني؛

- تنظيم البعثات إلى الخارج؛

- الترقيات داخل الشركة؛

- إدارة العطل السنوية؛

- إجراءات تخصيص و إدارة الرواتب؛

- شروط و أحكام منح القروض؛

- مكافأة الأداء.

- طرق حساب و توزيع منح المددودية الفردية و الجماعية.

كما تم وضع لائحة جديدة بما التصميم الداخلي لإدارة الموارد البشرية تم إرسالها لمفتشية العمل من أجل الموافقة عليها.

● نظام التحدي:

- قامت شركة LA CAAR في ظل جائحة كورونا و إستراتيجيتها المغلقة بالوصول إلى رقم أعمال مقبول، حيث حاولت باستمرار المضي قدما من أجل تطوير كفاءة الشركة حيث وضعت نظام التحدي و هذا المكافأة أحسن المسييرين في فرع تأمين السيارات. إذ يهدف هذا النظام لتحقيق الأهداف التالية:
- إستكشاف أحسن المهارات بالشركة و إبراز جهودها و تحسين بيئة العمل و تنشيط الشبكة و تحفيز الموظفين لإرضاء الزبون؛
 - تعزيز المنافسة المهنية الحقيقية و تقوية الإرادة لإثبات الجدارة عند كثير منى المسييرين و الموظفين حتى أولئك الراضين بمستوى متوسط من الأداء؛
 - المساعدة في الإختيارات المتعلقة بمتابعة الوظائف و سياسة إختيار التكوينات لتلبية الإحتياجات الحقيقية للتكوين؛
 - فهم أفضل للفرص التي يوفرها السوق؛
 - دمج المسييرين في تحقيق القفزة النوعية و الكمية؛
 - إستخدام أحسن للموارد المتاحة؛
 - إستقطاب أحسن الشركاء في سوق التأمين؛
 - تطوير باقي الفروع من خلال زيادة إستقطاب الزبائن؛
 - التوضع في السوق الذي يعرف تنافسية كبيرة من خلال الإستجابة لرغبات الزبون المعقدة؛
 - تعزيز قوة روح الفريق و الإلتناء حيث يؤدي إلى شعور الفرد بالإعتراف بجهوده مما يعزز شعور الإلتناء إلى الشركة؛
 - إدارة مهنية دقيقة حيث يعزز نظام التحدي الديناميكية المهنية و بالتالي الأداء العام للفريق؛
 - قطع الروتين لدى العمال؛
 - تعزيز تماسك الفريق؛
 - زيادة معدل رقم أعمال الشركة؛
 - الحد من تأثير الأزمة الإقتصادية الصحية على فرع تأمين السيارات.
 - إشراك مندوبي مبيعات المكاتب الأمامية للوكالات و إبقاءهم مشاركين في الرؤية الإستراتيجية الجديدة للشركة.

و تم إختيار فرع تأمين السيارات كونه ضمن المذكرة التوجيهية العامة للأنشطة لسنة 2021 التي تركز على تطوير هذا الفرع و كذا بسبب إجبارية هذا النوع من التأمينات و إلغاء الضريبة المفروضة على البيئة و كذا الرجوع إلى إعادة إستيراد السيارات حسب قانون المالية 2021، كما أن تشجيع التأمين على السيارات يؤثر إيجابا على باقي الفروع الأخرى و ذلك من خلال جعل المسيرين يبذلون قصارى جهدهم و قدراتهم البيعية لهذا الغرض.

و لم يكن وضع معايير لإنتقاء أحسن المسيرين بالأمر السهل فقد سهر فريق عمل كامل لإنجاح هذا المشروع، حيث يهدف نظام الإنتقاء لتحقيق هدفين هما:

- العدالة و المساواة في الحظوظ؛

- الشفافية في عملية الإنتقاء.

حيث يجب تحقيق العدالة من خلال تمكين جميع المسيرين حتى في المناطق النائية من المشاركة من خلال إرسال التقارير عبر المنصة كما تتم معالجة الملفات في شفافية تامة من خلال المنصات الرقمية لإستقبال الملفات و كذلك الطعون.

كما لا يهدف نظام التحدي إلى تحفيز المسيرين فقط و إنما لتحقيق الإنصاف و المساواة بينهم من خلال تعيين الأهداف لكل المسيرين وفق خبرتهم و محفظة وكالتهم و نتائج السنوات الماضية .

و لإنجاح هذا النظام لابد من إلتزام و مشاركة جميع المسيرين من أجل تحقيق الهدف المتوقع من النظام كما لابد من أن تفهم جميع الأطراف المعنية أهداف نظام التحدي للتنفيذ الفعال و يجب أن يشارك الجميع لتنفيذه و بالتالي تم تقديم تعليمات لكافة الشبكة تتضمن توصيات لتطبيق هذا النظام و إبلاغ كل الأطراف بما فيهم الهياكل الداعمة؛

ب- فيما يخص إشراك الموارد البشرية في صنع القرار:

ترتكز حركية التطور التي إعتمدتها شركة **LA CAAR** منذ عدة سنوات على تنمية الموارد البشرية القادرة على المشاركة في جهود عصرنه الشركة في إطار إستراتيجية مسؤولة إجتماعيا، و قد سعت لحوكمة إدارتها و نلمس ذلك من خلال الممارسات المتعلقة بإشراك المورد البشري في صياغة إستراتيجية الشركة و تنفيذها:

• الجلسات الوطنية لشركة **LA CAAR**:

قامت **LA CAAR** بعقد جلسات وطنية من أجل منح الفرص لمستخدميها من كل جهات الوطن للمشاركة في النقاش حول المواضيع الأساسية للشركة مثل إعادة تنظيم الهياكل المركزية و إعادة توزيع منتجات التأمين على الأشخاص، نظام الإعلام..... وغيرها حيث أصبح مساهمة العمال بغض النظر عن طبيعة وظائفهم أكثر من ضرورية.

و قد تزامن تنظيم هذه اللقاءات مع إنطلاق الشركة في فتح العديد من الورشات.
الموضوعات التي تم إختيارها بالجلسات الوطنية **LA CAAR** تتماشى بدقة مع إطار تنفيذ إستراتيجية الشركة القائمة على حوكمة جيدة للشركات و مقارنة تجارية قائمة على وجود نظام اتصال فعال؛ حيث تتمثل هذه المحاور في:

- إعادة تنظيم الهياكل اللامركزية؛
- نشر نظم المعلومات؛
- تطبيق أدلة جديدة لإجراءات الإدارة الفنية و المحاسبية؛
- توزيع التأمين الشخصي و تنظيم التأمين المصرفي حيث أن هذه المواضيع تعكس ديناميكيات التطوير المستمر للقدرات الإدارية و إدارة الشركة.

التوصيات التي جاءت بها الجلسات الوطنية لشركة **LA CAAR** هي:

- تطوير برامج التدريب؛
- إنشاء منتجات تأمين جديدة؛
- تحسين تشغيل نظم المعلومات؛
- استخدام المزيد من وسائل النشر المتقدمة لغرس ثقافة الإتصال و تعزيز الأنشطة الداخلية و تحسينها.

● ورشات العمل:

تم القيام بفتح العديد من ورشات العمل التي سمحت بإشراك المورد البشري في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و في عملية إتخاذ القرارات:

- **تم في الورشة الأولى:** دراسة الهياكل اللامركزية لكل الفروع و الوكالات و التركيز على تطوير المهارات من خلال التدريب و دراسة نظم التحفيز كما أوصت بضرورة تدريب الفنيين على عملية الإصدار و معالجة الأخطاء الممكن حدوثها؛

- **تم في الورشة الثانية:** دراسة إدارة البيانات و المواءمة مع أدلة الإدارة و كذلك التدريب المتخصص في استخدام تكنولوجيا المعلومات؛

- **تم في الورشة الثالثة:** جمع العديد من المشاركين الذين يتألفون من محاسبين ، ممولين ، و فنيين متخصصون في تكنولوجيا المعلومات و قد أكد المشاركون في حلقة العمل على الحاجة الحتمية للوصول إلى قواعد إدارة واضحة و شفافة و التي يجب تعميمها عبر شبكة **LA CAAR** و دعوا إلى ضرورة وضع توصيفات وظيفية

كما تم إنشاء منصب مسؤول عن نظام المعلومات و تعيين أفراد مسؤولين لإنجاز هذه المهمة ، كما تم تحديث قائمة الأطباء و الخبراء المعتمدين من قبل **LA CAAR** .

2- بعد مجالات حوكمة الموارد البشرية:

إن استراتيجية شركة **LA CAAR** قائمة على توجه يستهدف وضع قواعد حوكمة تقوم على تنظيم كفو و أداء جيد حيث تسعى الشركة باستمرار لتحسين نظام حوكمتها بالتكيف مع أحسن المعايير الدولية و لأن العنصر البشري مصدر نجاح الأعمال قامت شركة **LA CAAR** منذ بداية إستراتيجيات الأداء و التطوير بوضع الموارد البشرية في مركز إهتمامات الإدارة العامة حيث لايمكن الحديث عن الحوكمة دون تدخل على جميع المستويات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

أ- فيما يخص نظام التعويضات:

- تم القيام بالعديد من الإجراءات المتعلقة بالتعويضات في إطار الحوكمة و التي يمكن تعدادها فيما يلي:
- تسوية ملفات إدارة العاملين العالقة كتلك المتعلقة بحساب التعويض الخاص بالإدارة؛ و تلك المتعلقة بحساب التعويض عند الزيادة في الدرجات؛
 - إعادة تقييم خطة التعويضات حيث شهد هذا القسم إعادة تقييم الأقساط و إعادة تحسينها منذ سنة 2007 كمنحة بدل السيارة، مكافأة المسؤولية، المكافأة الفنية؛
 - إدراج في خطة التعويض مكافأة تحسين الوظائف **pve** مخصصة لوظائف معينة حساسة تستهدفها المؤسسة وذلك عام 2009؛
 - إعادة تقييم أخرى للعديد من المكافآت و التعويضات على وجه الخصوص مكافأة السلة ، بدل النقل، نفقات المهمة، مكافأة المسؤولية، تعويض التقاعد و ذلك ستة 2011؛
- بشكل عام مكنت عمليات إعادة التقييم المختلفة هذه من تحسين 80 بالمئة من دخل العمال (جدول تطور عدد العمال و الأجور)
- كما تم إقرار العديد من المزايا الإجتماعية مثل:
- قروض الأعمال: تم تخصيص ميزانية لمنح القروض على إختلاف أنواعها (شراء سيارة ، البناء، شراء مساكن **aadl**، **lsp**) حيث أنه في الفترة 2006-2011 تم تخصيص 113.1 مليون دج للقروض التي تمكنت من إرضاء ما لايقبل عن 505 من وكلاء الشركة .

- التأمين الجماعي: هي إتفاقية جديدة بين شركة **LA CAAR** و شركة كرامة تهدف إلى تحسين المزايا المقدمة للعمال .
- مزايا إجتماعية أخرى: تخصص الشركة كل عام للعمال مكافأة على بداية العام الدراسي و كذا بمناسبة عيد الأضحى .

ج- فيما يخص نظام التكوين:

إستثمرت **LA CAAR** مبلغ 129.6 مليون دينار جزائري للتكوين و التي تشكل 3 % من الكتلة الأجرية و هذا يؤكد بذل الشركة للجهود من أجل تحسين و رفع مستوى التأهيل و كفاءة العاملين عن طريق التكوين؛ وفقا للنصوص التنظيمية المنظمة للتلمذة الصناعية التي قامت بها لاكار تم الترحيب على ما لا يقل عن 2229 متدربا في التخصصات التالية: محاسبة، تأمين، إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات . كما تم إفتتاح مركز خاص بالتكوين تابع لشركة **LA CAAR**¹.

*مركز التكوين ببني مسوس:

أفتتح هذا المركز في جويلية 2010 و الذي هو عبارة عن وكالة تجارية تهدف إلى ضمان الإنتاج من خلال التدريب العملي حيث أنه يعد وسيلة مهمة للتدريب إذ تم فيه تنظيم العديد من الدورات التدريبية و الندوات التأهيلية و أيام الدراسة الداخلية. و هو مجهز ب 48 مقعد لفصول للدراسة، 17 مكان للإقامة و 50 مكان لتقديم الطعام؛ لذا فقد مكن المركز من تخفيض النفقات الإجتماعية بشكل كبير و التي تكون مخصصة للجانب اللوجستي لأعمال تنشئة المتكويين و إستقبالهم .

يعتبر هذا المركز مبادرة مبتكرة و هي خطوة أساسية لإعطاء دفعة جديدة لجودة الخدمة المقدمة للعملاء في إطار إستراتيجية التطور أين يعتبر الزبون في صميم أنشطة الشركة.

* شركة الخبرة **EXAL**:

كما أنشأت شركة **LA CAAR** بالتعاون مع شركاء آخرين شركة خبرة تأمينات تسمى **EXAL** و ذلك في منتصف التسعينات، حيث تم تدريب أجيال كاملة في مجال التأمين و العديد منها واصلو طريقهم المهني في شركات أخرى ووصل العديد من هؤلاء المدراء إلى مرتبة مديري الشركات الكبرى في هذا القطاع.

(¹) Touati Amira, **l'impact de la formation et des savoirs managériaux sur l'innovation dans le secteur des assurances en Algérie cas: CAAR, SAA, CAAT**, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, 2017.

د- فيما يخص المسؤولية الإجتماعية:

تضع **LA CAAR** مواردها البشرية في قلب إستراتيجياتها حيث تعتمد دائما على موظفيها لتحقيق أهدافها لذا فإن تولي مواجهة مخاوفهم و توفير الوسائل اللازمة لحمايتهم هو مجرد إعتراف بمشاركتهم التامة في تطوير الشركة هذا بالإضافة إلى الإهتمام بخدمة المجتمع و الذي يؤكد إلتزام الشركة بمسؤوليتها الإجتماعية.

*الصحة و السلامة المهنية:

حيث أنه منذ ظهور وباء كوفيد في الجزائر سعت شركة **LA CAAR** إلى التسيير الحذر للموارد من خلال إتخاذ التدابير اللازمة و الممكنة لحماية موظفيها و الحفاظ على صحتهم ، حيث تم إنشاء لجان متخصصة للرصد و الإنذار للإصابات بفيروس كورونا الموجودة في الشركة و التي تمتد عملها إلى مستوى كافة فروع الشركة و قد تم بناء على ذلك إتخاذ الإجراءات المتعلقة بمكافحة فيروس كورونا لتوفير الحماية المثلى و التي يمكن تعدادها فيما يلي:

- التباعد الإجتماعي و تعزيز العمل عن بعد؛
- شراء المعدات اللازمة لأخذ تدابير الصحة و السلامة؛
- توفير المعقم الكحولي و القفازات و الكمامات و توزيعها؛
- عمليات تطهير منشآت و هياكل الشركة حيث تم جدولة عمليات التطهير للمديرية العامة و ملحقاتها و كذلك فروع الشركة و شبكتها التجارية المباشرة حيث كان يتم التعقيم شهريا ثم أصبح بعد ذلك أسبوعيا؛
- شراء المعدات اللازمة للتطهير: الملابس و الأئعة الخاصة بالعمال الذين يقومون بعملية التعقيم؛
- التعاقد مع مخبر طبي لإجراء فحص الكورونا للعمال و التكفل بهم في حالة وجود حالات إصابة؛
- إدخال نظام التناوب بالعمل ؛
- تعليق الإمضاء الرقمي بالبصمة؛
- إطلاق حملة تطعيم واسعة إبتداء من 03 أوت 2021 من خلال التعاقد مع القطاع الصحي العمومي؛
- تجهيز المركز الطبي للشركة لتولي مسؤولية التطعيم إذ تم تعيين أطباء مختصين لتدريب فريق المركز الطبي الإجتماعي المسؤولين عن عملية التطعيم كما تم إرشادهم حول وسائل نقل و حفظ جرعات اللقاح و تم إقتناء الوسائل اللازمة لذلك كالمبرد، جهاز قياس الحرارة؛
- وضع قوائم تم فيها برمجة التلقيح لتجنب التجمعات؛
- نشر التدابير الوقائية على نطاق واسع من خلال الملصقات في أماكن العمل.

- وضعت في متناول الموظفين و عائلاتهم المقربين **10** مكثفات أكسجين و **18** جهاز لقياس الأكسجين و التي تم توزيعها على مختلف فروع الشركة.

*التأمين الجماعي:

- إن دعم الخدمات الإجتماعية من شأنه أن يكون له تداعيات إيجابية على الأداء الفردي و بالتالي أداء الشركة لذا تم وضع وضع نظام التأمين الجماعي بالإتفاق مع شركة كرامة و الذي يهدف إلى:
- الخدمة المدفوعة و التي تعفي العمال من دفع تكاليف إستحقاقاتهم الطبية؛
 - خدمة التعويض في بعض الخدمات الصحية؛
 - تمديد مزايا عقد التأمين الجماعي لفائدة العمال المقبلين على التعاقد؛
 - تحسين الضمانات الرئيسية كالتعليم، العجز المطلق الدائم، العجز الكلي أو الجزئي؛
 - تحسين الضمانات التكميلية أي التعويض عن التكاليف الفعلية التي يتكبدها العامل: الفحوصات الطبية التصوير الطبي، الإستشارات المتخصصة و التحاليل الطبية ؛
 - إدخال ضمانات و تعويضات جديدة مثل تعويض التقاعد و تعويض الحج؛
 - توسيع الضمان في حالة تعرض العامل لمرض تصل تكلفته 150000 دج؛
 - تخفيض فترة التعويض على أن لا تتجاوز 30 يوم.

*شركة LA CAAR شركة مواطنة:

إحتفلت الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR يوم الثلاثاء **08 جوان 2021** بالذكرى **58** لتأسيسها بفندق الأوراس بحضور كل الشركاء الإجتماعيين؛ حيث أنها كانت فرصة للشركة لإعادة تأكيد إلتزامها بإتجاه المجتمع، الدولة و مختلف أصحاب المصلحة حيث حضر الحفل الموظفين الأكثر أقدمية، الوسطاء، المدراء المركزيين و الفرعيين في LA CAAR إلى جانب الزبائن و الشركاء الأوفياء للشركة.

إذ تعتبر شركة LA CAAR شركة مواطنة حيث أنها منذ نشأتها عام **1963** إلى غاية يومنا هذا عملت من أجل إرضاء و رفاهية المواطن الجزائري من خلال توسيع و تنويع شبكة توزيعها لتكون أقرب إليه كما وسعت نطاق منتجاتها من خلال توفير مجموعة متنوعة من عروض التأمين.

كما لدى شركة LA CAAR ميثاق خاص بقواعد السلوك مما يجعلها تتميز بروح المواطنة .

ه- فيما يخص نظام الإتصال:

يعتبر الإتصال أهم نشاط إداري في الشركة و الذي يسهم في حوكمة الموارد البشرية إذ تعمل LA CAAR

على تعزيز الإجراءات الخاصة بهذا المجال ، حيث تم سنة **2006** إصدار جهاز المعلومات الداخلي **infos**

caar الذي يتم فيه تسليط الضوء على كل الأحداث المتعلقة بأنشطة الشركة و تقليل مصادر المعلومات غير الرسمية؛ إذ تعد مجلة **أنفو كار** الوسيلة الرئيسية للإتصال الداخلي حيث تسمح بنقل المعلومات مما يعزز قيم الإنتماء للشركة .

كما تم طباعة المطبوعات و المنشورات و مراجعة الهيكل التنظيمي للشركة الذي يضع قسم خاص بالإتصال و الذي يسمح بسرعة أكبر للتفاعل مع التغيرات و ضمان إنتقال المعلومات بالسرعة اللازمة. و هكذا من حيث حوكمة الموارد البشرية فإن الإجراءات التي تحققت خلال الفترة 2006-2021 ولاسيما المتعلقة بتحسين نظام الرواتب و التعويضات مكنت مواردها البشرية من الثقة في الشركة و تمكنت من جذب المهارات كما أن مختلف الإجراءات الأخرى ساعدت في خلق مناخ إجتماعي ساهم في تحقيق أهداف الشركة و هكذا ستواصل شركة **LA CAAR** سياسة حوكمة الموارد البشرية لأنها حجرة أساس التطور.

ثانيا: تجليات تطبيق حوكمة الموارد البشرية بشركة أكسا:

تسعى شركة أكسا أن تكون أفضل لدى الزبائن و الشركاء و المستخدمين حيث أن لهم الدور الأساسي و الأهم من خلال إلتزامهم و خبرتهم، هذا ما جعل أكسا تتبنى حوكمة الموارد البشرية من خلال تشجيع و تطوير القدرات و السير نحو الأمام من أجل التألق .

و فيما يلي سنستعرض مظاهر تبني شركة أكسا لحوكمة الموارد البشرية بناءا المقابلة التي تم إجراؤها بشركة أكسا.

1- بعد ممارسات حوكمة الموارد البشرية بشركة أكسا:

تحرص شركة أكسا على حوكمة الموارد البشرية بالشركة حيث يظهر ذلك فيما يلي:

أ-فيما يخص الإلتزام بحوكمة الموارد البشرية:

يمكن أن نلمس إلتزام شركة AXA بحوكمة الموارد البشرية من خلال حرصها المستمر على تحسين إدارة الموارد البشرية حيث تم :

- تنظيم جداول الموظفين و إمكانية العمل عن بعد و العديد من البرامج التي تهدف إلى الرفاهية و تنمية المهارات؛

- توظيف المواهب و المهارات في عالم دائم التغير حيث أن الشركة ملتزمة بإعادة إبتكار الأعمال بإستمرار؛

- القيام بتغييرات جذرية في كيفية إستقطاب الكوادر الموهوبة و تنميتها و الإحتفاظ بها مع زيادة التركيز على

الإنسجام العام في بيئة العمل و فعالية أداء المهام المطلوبة و ضمان سلامة و رفاهية جميع الموظفين؛

- جعل المورد البشري في محور إستراتيجية شركة AXA من خلال قيمها الثلاث الأساسية: النزاهة، الشجاعة، التعاون الدائم كأفراد شركة واحدة.

*النزاهة:

تتميز قرارات شركة AXA و أفعالها بالنزاهة و إحترام الكلمة المقدمة و الإخلاص و الصدق و إحترام الناس و تحرص على بناء الثقة بين موظفيها و شركائها.

*الشجاعة:

يلتزم عمال شركة AXA بالتعبير على وجهات النظر و إتخاذ الإجراءات لتغيير الأمور و دفعها إلى الأمام من خلال التحلي بالجرأة في الإبتكار و إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال و المشاركة في إتخاذ القرارات.

*التعاون:

- التعاون و العمل كفريق يجعل الشركة أقوى حيث تثيرها الإختلافات و توحدتها أهداف الشركة؛
- تركيز جهود شركة AXA على ضمان توافر عدة عوامل تؤثر في أداء العمال: فرص التطوير الوظيفي ، التأكيد على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل بالإضافة إلى حرية و مسؤولية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و تقدير الإنجازات و المساهمات المميزة، و دعم الموظفين و تحفيزهم.
 - تمكين الموظفين و دعم مساهمهم في التنمية سواء من الناحية الشخصية أو المهنية، و ذلك من خلال تبني إستراتيجيات تعطي الأولوية للأفراد العاملين من أجل الحفاظ على بيئة عمل صحية و إيجابية ؛
 - إستقطاب الكفاءات المناسبة إلى المكان المناسب و في الوقت المناسب، و تعزيز التنوع و الشمول في اليد العاملة؛
 - التركيز على الرفاهية و المتعة في العمل و الأخذ بعين الإعتبار تنوع و إختلاف تطلعات المستخدمين؛
 - مصادقة مجلس الإدارة على مدونة الأخلاق المهنية و التي تضمن الإمتثال للقوانين و الذي كان متوفرا على موقع المجموعة www.axa.com تحت عنوان حوكمة.

ب- فيما يخص إشراك الموارد البشرية في صنع القرار:

- تحرص شركة AXA على تعزيز إشراك المورد البشري في عملية صنع القرار حيث:
- تجري AXA إستبيانات للموظفين بشكل مستمر للتعبير عن آرائهم؛

- إبلاغ نتائج هذا الإستطلاع لجميع موظفي الشركة لتكون موضوع حوار بين المدراء و الموظفين و التي تليها وضع خطط العمل ل يتم مراجعة ملخصها من قبل مجلس الإدارة ؛
- يجوز ل مجموعة الموظفين تقديم الأسئلة التي قد تكون لديهم حول المحاسبة أو الرقابة الداخلية أو التدقيق أو الإحتيال مباشرة إلى رئيس لجنة التدقيق؛
- يتمتع جميع الموظفين بخيار الإتصال برئيسه مباشرة أو بالإدارة القانونية المركزية في شركة AXA.

2- بعد مجالات حوكمة الموارد البشرية:

تظهر ممارسات حوكمة الموارد البشرية في مختلف المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية :

أ- فيما يخص نظام التعويضات:

يتم تحديد التعويضات من خلال دراسة لجنة المكافآت و التعويضات لمختلف الأعمال الجديدة لشركة AXA و كذلك رقم الأعمال، كما تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بنسبة مئوية من صافي الأرباح و يجوز للشركة دفع مصاريف أو أتعاب أو مكافآت إضافية لأي عضو حسب ما يقرره مجلس الإدارة و ذلك في حالة عمل هذا العضو في أي لجنة أو عند بذله جهود خاصة.

ب- فيما يخص نظام التكوين:

تعتبر AXA الشركة الأم من الشركات الفرنسية الرائدة في مجال التأمين حيث تشغل 100000 موظف في 25 دولة في العالم لذا فقد واجهت الشركة صعوبة في توفير التدريب للقوة العاملة الكثيرة و المتفرقة، إذ أصبح إرسال المتدربين إلى مراكز التدريب أو جلب المتدربين إلى فروعها المختلفة أكثر تعقيدا و تكلفة، و لإيجاد حل لهذا الإشكال قررت إدارة الموارد البشرية لشركة AXA إستخدام الإتصال الداخلي و الأنترنت لتطوير برامج التدريب عن بعد على أساس وحدات مما يضمن تدريب موزع و سريع على كامل موظفيها و بأقل تكلفة ووقت؛ و قد كانت بداية مشروع التدريب الإلكتروني في شركة AXA سنة 1997 أين دخلت في شراكة مع شركة وشركاء آخرين لإعداد الجوانب الفنية للتدريب و إنتاج المواد التعليمية.

حيث قبل بدأ المشروع نظمت إدارة الموارد البشرية خمسة أيام تجريبية مع المديرين لإستخدام الإتصالات بالهواتف النقالة و الكمبيوترات المحمولة حيث إستطاعت من خلال ذلك جعل المديرين يعيدون النظر في آرائهم بشأن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، و قد قدمت المرحلة التجريبية نتائج جيدة تمثلت فيما يلي:

- ضرورة دعم المشرفين لنجاح أي مشروع تدريبي من خلال إبداء تعاونهم؛
- أهمية تخصيص مكان معين للتدريب و تشجيع المتدربين و دعمهم حيث نجد القليل من الأفراد الذين لديهم إنضباط ذاتي في البحث عن التدريب بشكل مستقل؛

- تطوير المواد التدريبية الموجهة للعمال المتعددون في جنسياتهم؛

-الإلتزام بالإحتفالات بالنجاح؛

-توفر مبانى بيئة العمل الحديثة مع توفير مناطق للإسترخاء: طاولة كرة القدم، كافيتريا، و أماكن رعاية أطفال.

و لقد حذت شركة **AXA** في الجزائر هي الأخرى حذو الشركة الأم إذ إعتمدت على التكوين الإلكتروني

و منصات التكوين عن بعد كما حرصت على تدريب المدراء المباشرين لتقديم الحلول لتحسين أداء **AXA**

ج- فيما يخص المسؤولية الإجتماعية:

يؤكد مدير الموارد البشرية على إعتبار شركة **AXA** شركة مواطنة إذا تلتزم دوما بمسؤوليتها الإجتماعية حيث

قامت في هذا الصدد بعدة أنشطة:

- مكافحة التمييز و دعم التنوع و تكافؤ الفرص، حيث حصلت شركة **AXA** الأم سنة **2016** على

شهادة **EDGE** للمساواة بين الجنسين و التي تميز الشركات التي تدافع عن المساواة و التنوع في العمل ، حيث

تعهدت شركة **AXA** بالجزائر بالحد بشكل كبير من عدم المساواة بالأجر بين الجنسين و إنشاء حوكمة أكثر

ملامة للمساواة بين الجنسين و مكافحة التمييز في العمل؛

- إختارت شركة **AXA** الإنخراط في المصلحة العامة و هي ملتزمة في هذا الإتجاه بعدة مشاريع:

***Axa atoutcoeur** : تمنح موظفيها الفرصة في المشاركة في المشاريع الإجتماعية؛

***Axa citoyenne**: هي علامة تمثل الإلتزامات الأربعة الرئيسية لمنتجات التأمين من شركة **AXA**

و هي: الثقة، السلوك، المسؤولية، و الحفاظ على البيئة.

- التكفل بذوي الإحتياجات الخاصة حيث تطور شركة **AXA** التأمين الذي يلبي إحتياجات الأشخاص ذوي

الإعاقاة و توظيفهم ؛

- الوقاية من المخاطر الصحية حيث تسعى أن تصبح خبيرة في إدارة المخاطر الصحية من خلال القيام بشراكات

في مجال الصحة؛

- تبنيت شركة **AXA** إستراتيجية تهدف لتحقيق التنمية المستدامة من خلال بعض المنتجات التي تعرضها و التي

تتصف بأنها صديقة البيئة و الإستثمار لحماية المناخ؛

- أطلقت شركة أكسا سنة **2013 Switch by axa** لتلبية إحتياجات العملاء الذين تقل أعمارهم عن

30 عام من خلال تقديم تأمين السكن للطلاب و العمال الشباب بأسعار منخفضة، و إعتمدت من أجل

الإتصال بهذه الفئة على مواقع التواصل الإجتماعي.

- أطلقت AXA خدمة المنزل المتصل سنة 2015 مما يسمح لعملاء التأمين على المنازل بمراقبة منازلهم عبر تطبيق الهاتف المحمول.

المطلب الثالث: تبني مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة لتفعيل حوكمة الموارد البشرية

يتطلب تأسيس نظام فعال لحوكمة الموارد البشرية في شركات التأمين الإعتماد على مراقبة التسيير الإجتماعي و إخضاعه هو الآخر لمبادئ الحوكمة؛ و من خلال هذا المطلب سنعرض نتائج المقابلة التي تم إجراؤها بشركتي التأمين محل الدراسة و التي سنتناولها بالتحليل في هذا المحور.

أولاً: بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

قطعت شركة **la caar** مسارا طويلا منذ نشأتها حيث استطاعت أن تفرض نفسها بفعالية في كل مراحل تطورها و هذا راجع إلى تسييرها الفعال و قدرتها على الإستخدام الأمثل لمواردها لإثبات كفاءتها، و قد ركزت في ذلك على إدارة جيدة لمواردها البشرية من خلال الإستعانة بمراقبة التسيير الإجتماعي و الذي عملت على إخضاعه لمبادئ الحوكمة من أجل أداء وظيفته بصورة كفؤة.

1 - بعد سيرورة وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي :

تأخذ سيرورة مراقبة التسيير الإجتماعي نفس المسار الذي تأخذه مراقبة التسيير حيث أنها تمارس من قبل نفس الهيئتين حسب ما وضحه مراقب التسيير بشركة لاكار :

أ- فيما يخص المسؤول عن مراقبة التسيير الإجتماعي :

تتداخل وظائف مراقبة التسيير الإجتماعي مع وظائف مراقبة التسيير حيث يتم القيام بها بقسم مراقبة التسيير تحت إشراف مراقب التسيير وأيضا بقسم مديرية المفتشية العامة تحت إشراف مدير المفتشية.

● مديرية مراقبة التسيير :

تعتبر مديرية مراقبة التسيير المسؤول الأول عن الرقابة الإدارية من خلال تحديد الأهداف العامة و مرافقة عملية التنفيذ كما أنها مسؤولة على إجراء الدراسات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المركزية و وضعها حيز التنفيذ. حيث أنها تضمن تعبئة الموارد و الوسائل و التنسيق و مراقبة الأنشطة من خلال الإجراءات المعمول بها و كذا تنظيم الهياكل و تصميم و تحسين نظام المعلومات.

● مديرية المفتشية العامة:

تعتبر المفتشية العامة الوسيلة الرئيسية التي تمتلكها المديرية العامة لضمان مراقبة التسيير بالمؤسسة بما فيها مراقبة التسيير الإجتماعي حيث يتمثل دورها في ضمان الحماية و المحافظة على ممتلكات و موارد الشركة و السهر على التحقيق الجيد و السليم لتوجهات الإدارة العامة و تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال التسيير الكفؤ و هذا لتدئة الأخطاء و العشوائية و إلغاء اللامبالاة.

و تعتبر وظيفة المفتشية وظيفة قديمة لدى **LA CAAR** كانت تسمى سابقا مديرية التفتيش و المراجعة حيث قام السيد الرئيس المدير العام بأخذ قرار سنة **2006** بتقسيم وظائف التفتيش و المراجعة في مديرتين مختلفتين و هذا للسماح لها بممارسة دورها بكل إستقلالية بعيدا عن الإدارة العامة. و تتكون مديرية المفتشية العامة من مديرتين فرعيتين هما: القسم الفرعي للأساليب و المراقبة و المديرية الفرعية للتفتيش، كما توجد 5 مفتشيات على مستوى كل فروع الشركة؛ و قد لوحظ أن هناك تحسن كبير في تطبيق إجراءات دليل التسيير بما فيه ما يتعلق بتسيير المورد البشري و ذلك عندما تم أخذ الملاحظات التي تم الإدلاء بها من طرف المفتشية العامة.

ب- فيما يخص وظائف مراقبة التسيير الإجتماعي:

يتولى مراقب التسيير في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين القيام ب:

- المشاركة في تعريف، تحضير، تنفيذ سياسة الموارد البشرية للشركة و إدماجها في توجهاتها الإستراتيجية؛
- مراقبة تحضير و تحديث معطيات الميزانية الإجتماعية و المعلومات التنبؤية الخاصة بها؛
- تحضير الإحصائيات، المؤشرات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية و تحديثها في كل فترة؛
- مراقبة المؤشرات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية و المتابعة الصارمة لأنشطة الموارد البشرية بالشركة؛
- ضمان قيادة مستمرة للنشاط الإجتماعي للشركة؛
- ضمان السرعة في تحقيق الأهداف من خلال السرعة في إكتشاف الإنحرافات الخاصة بالجانب الإجتماعي و تصحيحها.

ج- فيما يخص وظائف المفتشية العامة:

تلعب المفتشية العامة دورا كبيرا في تنفيذ مبادئ الحوكمة التي تسعى **LA CAAR** لتطبيقه من خلال مهامها التي تمارسها في إطار مراقبة التسيير عموما بما فيها مراقبة التسيير الإجتماعي و التي يمكن تقسيمها إلى نوعين:

• المهام الكلاسيكية:

تتم هذه المهام على أساس برنامج سنوي تقترحه المفتشية العامة و يخضع لموافقة الرئيس المدير العام و هذا على أساس المخاطر المحتملة التي لوحظت في المهمات السابقة كما تأخذ بعين الإعتبار في ذلك اقتراحات المديرين المركزية ؛ خلال السنة يمكن إضافة أو تغيير مهام أخرى يراها الرئيس المدير العام أنها عاجلة و تتمتع بالأولوية؛

• المهام الخاصة بالتحقيق:

- لا يتم القيام بعمليات التحقيق إلا بأمر من رئيس المدير العام هدفها هو إلقاء الضوء على الحالات التي تسبب أضرارا لممتلكات الشركة و تعيق عملها؛
- تختص كل المهام و التدخلات التي تقوم بها المفتشية العامة بوضع تقرير يوضح الحقائق، المخالفات والملاحظات إلى جانب الإقتراحات لتدارك النقائص.

2- بعد خطوات مراقبة التسيير الإجتماعي:

يتم القيام بمراقبة التسيير الإجتماعي عبر العديد من المراحل و الخطوات:

- فيما يخص قسم مراقبة التسيير:

تمر مراقبة التسيير الإجتماعي بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: التخطيط طويل و المتوسط الأجل

و الذي يتم بالطريقة التالية:

- الشرح من طرف الادارة العامة الحاجة إلى ضرورة وضع مخطط استراتيجي للشركة لفترة طويلة و متوسطة الأجل يشمل كل المجالات بالمؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية (لمدة 5 سنوات)؛
- القيام من طرف مديرية مراقبة التسيير للشركة بتحليل داخلي و خارجي حول القوى و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات المرتبطة ببيئة العمل و التي لها تأثير على سوق العمل و إدارة الموارد البشرية؛
- تحرير من طرف مدير مراقبة التسيير تقرير شهري ملخص لأهم محاور التطور الاستراتيجية للشركة بما فيها المتعلقة بالموارد البشرية و إرساها للإدارة العامة ؛
- وضع الإدارة العامة اعتمادا على هذه التقارير الخطوط العريضة لإستراتيجية التطور بما فيها إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ؛

- ترجمة من طرف الإدارة العامة المخطط الإستراتيجي للشركة كذلك المتعلق بإدارة الموارد البشرية في ملحوظة توجيهية؛
- متابعة نهاية كل سنة من طرف مديرية مراقبة التسيير درجة تحقيق المخطط الإستراتيجي كذلك المتعلق بالموارد البشرية المحظر من طرف الإدارة العامة .

الخطوة الثانية: إجراءات تحضير الميزانية الإجتماعية

يتم تحضير الميزانية الإجتماعية من خلال:

أ-الوقوف عند لائحة التوجهات الميزانية: حيث يتأتى ذلك من خلال:

- إستقبال من طرف مديرية مراقبة التسيير ملحوظة توجهات الميزانية المنجزة من طرف المديرية العامة التي تتضمن برنامج النشاط التنبؤي العام ؛
- تذكير بالنهايات و غايات إستراتيجية الموارد البشرية (القيم المراد تحقيقها من خلال المؤشرات الإجتماعية)؛
- إرسال من طرف إدارة مراقبة التسيير لمذكرة توجيهية خاصة بإعداد الميزانية الإجتماعية لقسم إدارة الموارد البشرية ؛
- إستقبال الميزانية الإجتماعية التمهيديّة المحضرة على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية.

ب - وضع و تثبيت رزنامة الميزانية الإجتماعية:

- يقوم مراقب التسيير بتحضير مذكرة عمل و ذلك من خلال:
- تثبيت الجدول الزمني الخاص بإنجاز الأعمال المتعلقة بإعداد الميزانية الإجتماعية؛
- دراسة من طرف مدير الميزانية و مراقبة التسيير الإتجاهات المقترحة و مدى إتساق الميزانية الإجتماعية مع الميزانية العامة للشركة و مراجعة الملاحظات التي تم الإدلاء بها؛
- طلب مدير مراقبة التسيير من قسم إدارة الموارد البشرية و قسم الميزانية مراجعة بعض عناصر مشروع الموازنة في حالة وجود تناقضات؛
- عقد إجتماعات مع الإدارات المعنية لمناقشة الملاحظات و التعليقات؛
- تحديد الإنحرافات في نتائج التنبؤ (النتائج المحققة في السنة ن - 1 ، التنبؤات الأولية ن، و التنبؤات الأولية ن + 1)؛

- التحقق و المصادقة من قبل مدير مراقبة التسيير على بيانات نتائج التنبؤات و إحالتها للإدارة العامة للتحكيم و التحقق من صحتها؛

ج- التحليل و التحكيم:

تقوم الإدارة العامة بتحليل الميزانية الإجتماعية حيث أن هناك حالتين ممكنتين:

- تقوم الإدارة العامة بتأكيد صحة الميزانية الإجتماعية ؛
- تطلب الإدارة العامة التصحيحات من خلال إجراء دراسات بحضور مدير مراقبة التسيير مع الجهات المعنية.

د- المصادقة و التنفيذ:

- المصادقة على الميزانية الإجتماعية من قبل الإدارة العامة؛
- إعتداد الميزانية الإجتماعية من قبل مجلس الإدارة ؛
- يقوم مدير مراقبة التسيير بتوزيع الميزانية الإجتماعية على مديري الإدارات المعنية.

هـ- إجراءات مراقبة الميزانية الإجتماعية:

مراقبة الميزانية الإجتماعية في الواقع هي إجراء لتحديد التناقضات بين النتائج الفعلية و النتائج المخطط لها و من ثم البحث عن الأسباب و إلهام التدابير للنتائج الغير مرغوبة حيث يتم تمييز الفروقات في الميزانية الإجتماعية المعبر عنها كقيم أو نسب مئوية بناء على المقارنة بين البيانات الفعلية و بيانات الميزانية مع ضرورة أن يتم تحديد الفرق المحسوب بشكل منهجي من خلال إستخدام المصطلح المفضل أو غير الموازي بهدف التمكن من التفسير من قبل طرف ثالث.

تتم مراقبة الميزانية الإجتماعية من خلال الإمتثال للخطوات التالية:

- تحديد حالات الإنجاز؛
- مقارنة التوقعات و النتائج الفعلية و تحليل هذه التناقضات؛
- إعداد تقرير موازنة الإجتماعية و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

الخطوة الثالثة: إجراءات إنشاء لوحة القيادة الإجتماعية

يصف هذا الإجراء الطريقة التي يعتمدها مراقب التسيير الإجتماعي لتأسيس لوحة القيادة الإجتماعية حيث تتم كالاتي:

- تحضير لوحة القيادة الإجتماعية عن طريق تلقي المعلومات الإدارية اللازمة من مختلف أقسام و إدارات الشركة؛

- تحضير التقارير الداخلية و الخارجية التي تبين: الحالة الفصلية الموجهة ل CNA و التقارير الشهرية عن الأخطار الإجتماعية ؛

- تحرير تقرير النشاط الذي يشمل الأنشطة حسب الفرع، حسب التوزيع، حسب الوسطاء ، و الذي يشتمل على نسب تحليل النشاط الإجتماعي.

-فيما يخص قسم المفتشية العامة:

إن سيرورة المهام المخططة للمفتشية العامة تتم بناء على برنامج سنوي هذا البرنامج يضم كل مجالات أنشطة الشركة: التقنية، المالية، المحاسبة، و الموارد البشرية و يغطي كل المراكز المسؤولة ، الإدارات الجهوية، الوكالات المباشرة و الغير مباشرة.

يكون برنامج العمل للمفتشية العامة بناء على النتائج المسجلة في إطار المهام المبرمجة في السنوات الأخيرة و يتم إكمالها من طرف الإقتراحات و التوصيات المرسله من طرف الهياكل المركزية و معظم إقتراحات الرئيس المدير العام؛ و يتم وضع مهام التحقيق بناء على طلب الإدارة العامة و المديرية المركزية و مدراء المديرية الجهوية . كل مهمة خاصة بالتفتيش تحتم بتقرير جد مفصل و الذي يشمل على وصف شامل لأهم النقاط و الذي يتم توجيهه إلى الرئيس المدير العام.

بعد تنفيذ ذلك يقوم مدراء الوحدات بأخذ النقاط الموجودة و المسجلة من طرف المفتشية العامة ثم يقومون بتقديم إجابات حولها و ذلك في ظرف شهر واحد على شكل تقارير.

2 - بعد إلتزام مراقبة التسيير بالإفصاح و الشفافية:

تساهم وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي في مبادئ حوكمة الموارد البشرية من خلال:

- فيما يخص الإفصاح:

- تقوم المفتشية العامة بالشركة بالملاحظة ، الإبلاغ و المساعدة في إيجاد الحلول المثلى للمشاكل المطروحة؛

- يقوم مراقب التسيير بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لجميع أصحاب المصالح

كما تستجيب الشركة لشكاوى المؤمن لهم؛

- يقوم مراقب التسيير بمراقبة تنفيذ القوانين الخاصة بالجانب الإجتماعي و الإفصاح عن التقارير الخاصة بها.

- فيما يخص الشفافية:

يعتبر تطبيق الشفافية أحد الشروط الأساسية التي تضمن الإمتثال للإجراءات العملية و قواعد التسيير الحديثة، لذا فالمفتشية العامة و مراقبة التسيير أداتان تعززان قيمة عمل شركة **LA CAAR** و التزامها إتجاه شركائها و خصوصا إتجاه الاقتصاد الوطني الأمر الذي جعلها تسعى دائما لمطابقة القواعد و المعايير و التحسين المستمر لأدائها.

كما يتم تقييم مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية من قبل مراقبة التسيير باستخدام إجراءات واضحة و شفافة من خلال الإعتماد على تقرير مراقبة التسيير الذي يتم فيه وضع تقرير بالنشاط الإجتماعي، حيث يتم القيام بإعداد تقرير مراقبة التسيير بوتيرة شهرية، ربع سنوية و سنوية و هو يشمل كل الأنشطة الخاصة بالشركة مثل: التمويل، الإنتاج، إدارة الموارد البشرية،... و غيرها.

- فيما يخص المساءلة:

- إن البعد و المكانة الجديدة التي منحت لوظيفة الرقابة من قبل الهيكل التنظيمي للشركة أدى إلى إعادة هيكلة منظومة المؤسسة و وظيفة المفتشية العامة على وجه الخصوص ؛ فالمفتشية العامة تابعة للمسؤول الأول للشركة ما يمنحها الإستقلالية في عملها و مهامها تمس جميع أنشطة الشركة سواء على المستوى المركزي أو الإقليمي ؛

- توجد عدالة و مساواة في التعامل مع العاملين من خلال تطبيق مبدأ المسؤولية و المساءلة؛

- يتم التحديد الدقيق للمسؤوليات الخاصة بكل المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.

- فيما يخص الشمولية:

تتطرق المفتشية العامة و مراقبة التسيير إلى جميع مجالات أنشطة الشركة المتعلقة بالجانب الإجتماعي و تغطي جميع هياكلها المركزية و اللامركزية ، الشبكة التجارية (الفروع و الوكالات المباشرة و غير المباشرة) و تعمل على التنبيه على الأخطاء الواردة و كذا تقديم التوصيات الوقائية و تحتاج في ذلك إلى مساهمة كافة العمال و إلى كل الهياكل بالشركة لذا تسعى إلى تقوية روح الإلتزام حيث أن التنسيق في العمل و روح الإلتزام لدى كل العناصر شرط ضروري لفعالية التنفيذ لمهام المفتشية.

ثانيا: بالنسبة لشركة أكسا Axa

تمارس شركة أكسا مراقبة التسيير على مواردها البشرية من خلال وظيفة مراقبة التسيير، حيث لا تزال تابعة لها، و بناء على المقابلة التي تم إجراؤها مع مسؤولين بشركة أكسا وقفنا عند مايلي:

1 - بعد سيرورة وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي

لقد أخذت مراقبة التسيير الإجتماعي بعض الصفات الخاصة لتعزيز تطبيق حوكمة الموارد البشرية بشركة أكسا حيث يمكن أن نميز الآتي:

- فيما يخص المسؤول عن مراقبة التسيير الإجتماعي:

قيادة شركة AXA قائمة على ثلاث مصالح هي: المديرية المالية، مديريةية الموارد البشرية و الإدارة العامة.

و مراقبة التسيير تابعة للمديرية العامة و هي مقسمة إلى قسمين ذوي وظائف مختلفة تتمثل في:

- المديرية الفرعية للتخطيط؛

- المديرية الفرعية للتطوير؛

* المديرية الفرعية للتخطيط:

تتمثل مهام هذه المديرية في مختلف المهام المرتبطة بالمشاركة في تعريف السياسة العامة للشركة من حيث تحريك النظام و الرقابة الإدارية و تحديد الأهداف العامة للشركة و أهداف الموارد البشرية و التنفيذ كما أن الإدارة مسؤولة أيضا عن إجراء الدراسات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية ووضعها لإجراءات العمل بالتعاون مع مختلف الهياكل المركزية؛

* المديرية الفرعية للتطوير :

يهدف هذا القسم إلى:

- المشاركة في تنفيذ أساليب جديدة ترشح تحسين مستوى الربحية و كذا يرفع من أداء الموارد البشرية؛

- تحليل التنظيم الحالي و اقتراح إعادة التنظيم الممكنة؛

- إقتراح تطوير نظام معلومات الموارد البشرية و تحسينه بالتعاون مع الهياكل المعنية؛

- دراسة أي طلب لإعادة التنظيم الهيكلي لإدارة الموارد البشرية و أي تحسين لظروف العمل؛

- ضمان توحيد القواعد و الإجراءات المختلفة بما فيها تلك المتعلقة بالموارد البشرية و مراقبة تطبيقها على

مستوى جميع هياكل الشركة

و يشغل وظيفة مراقب التسيير شخص متحصل على شهادة بكالوريا و 5 سنوات في العلوم المالية ، متحصل على خبرة من 3 إلى 5 سنوات في علم التدقيق المالي أو مراقبة إدارة التأمين؛ حيث يتمتع بجملة من الخصائص و الميزات المتمثلة فيما يلي:

- القدرة تحليلية لتمكنه من إعطاء تشخيصات واضحة و صياغة حلول للتكيف مع مختلف المواقف؛

- معروف بالمهارات الشخصية كالإبداع و وجهات النظر المتعددة و الروح الجماعية؛
- الصرامة و المرونة الكافية و الإستباقية؛
- وجود مهارات تنظيمية كإتقان قضايا التأمين و المعرفة بالأدوات المكتبية.

- فيما يخص وظائف مراقبة التسيير الإجتماعي:

يعتبر مراقب التسيير مسؤول عن إعداد التقارير الخاصة بأداء الموارد البشرية و التحكم في البنود الرئيسية في بيان الدخل و التكاليف الإجتماعية و تطوير و إدارة الميزانية الإجتماعية و الخطة الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية. حيث يقوم بالإتصال مع المدراء التنفيذيين لوضع أهداف الميزانية الإجتماعية في شهر أفريل و يتم مراجعتها في شهر سبتمبر و من خلال مراجعة هذه الميزانية يمكن التأكد من صحة التنبؤات.

كما يقوم مراقب التسيير بتحليل الإنحرافات بين الأهداف المحققة و المتوقعة و في حالة كانت الإنحرافات كبيرة يقوم بطلب الشخص المعني لتوضيح أسبابها.

يستخدم مراقب التسيير الإجتماعي لوحة القيادة الإجتماعية في إتخاذ القرارات و تقييم المتغيرات المتعلقة بالوظائف و طبيعة تكاليفها و مستقبلها، و تحديد مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية الزمنية.

كما يقوم بتحليل مؤشرات الأداء الإجتماعي و أتمتها ووضع التقارير الإجتماعية الشهرية الخاصة بمدى تحقيق إستراتيجية الموارد البشرية بالتنسيق مع جميع الإدارات؛ و التي يقدمها للإدارة العامة مع أهم الإستنتاجات و التوصيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

2 - بعد إلتزام مراقبة التسيير الإجتماعي بمبادئ حوكمة الموارد البشرية:

ساهمت وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي في ترسيخ مبادئ الحوكمة البشوية بشركة أكسا حيث نجد:

- فيما يخص الإفصاح: يتم:

- إشراك كل الهياكل في تصميم و تحسين نظام معلومات الموارد البشرية مما يسمح لهم بالإطلاع على مختلف المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ؛
- يقوم مراقب التسيير بإبلاغ مختلف الهياكل بالشركة بخطط إدارة الموارد البشرية و دراسة ملخصات المقترحات؛
- يقوم مراقب التسيير بنشر التقارير المتعلقة بالقرارات الهامة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

- فيما يخص الشفافية: يظهر إلتزام مراقبة التسيير الإجتماعي بالشفافية من خلال:

- تحديد دور مراقب التسيير بدقة للتمكن من أداء مهامهما بشفافية؛

- تحسين نظام معلومات الموارد البشرية و جعله متاحا لمختلف الإدارات بالشركة؛
- قيادة عملية تطوير الخطة قصيرة المدى بالتعاون مع جميع الهياكل الشركة؛
- ضمان توحيد القواعد و الإجراءات و الوثائق المستخدمة لمراقبة إدارة الموارد البشرية؛
- الإشراف على ممارسة المهنة بشكل جيد من خلال تنفيذ مدونة الأخلاقيات و سياسة مكافحة غسيل الأموال.
- جمع البيانات و الإحصاءات المتعلقة بتنفيذ الخطط بشكل دوري لضمان موثوقية الميزانية؛
- تنسيق أنظمة الترميز بالتعاون مع الهياكل الأخرى للتمكن من الإطلاع على المعلومات عند الحاجة.
- **فيما يخص المساءلة:** تحرص شركة أكسا على وضوح المسؤوليات للتمكن من تحقيق المساءلة، حيث يتم:
- قياس الفروقات بين التوقعات و الإنجازات و تحديد المسؤول عن وجود الإنحرافات؛
- التأكد من التسلسل الإداري ووضوح المسؤوليات لتنفيذ الأهداف؛
- التنسيق الجيد بين مراقب التسيير و مجلس الإدارة و لجنة التدقيق.
- **فيما يخص الشمولية:** تتميز مراقبة التسيير في ظل الحوكمة بالشمولية حيث يتم:
- المشاركة في تطوير إجراءات العمل بالتعاون مع الهياكل المعنية؛
- تطوير المشاركة في تحديد سياسة الموارد البشرية و تحديد الأهداف الخاصة بكل جوانبها؛
- تقييم أداء مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية من خلال مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية؛
- إشراك مختلف الهياكل في تحديد إجراءات التطوير و التفاوض بشأن الأهداف الإجتماعية؛
- المشاركة مع الهياكل الإدارية الأخرى في تصميم و تحسين نظام معلومات الموارد البشرية؛
- إعداد دراسات تقييم أداء مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية بالشركة.

المطلب الرابع: حوصلة حول وضعية مراقبة التسيير الإجتماعي بشركات التأمين

سنقدم فيما يلي جدول شامل لمختلف المؤشرات التي أوضحت مساهمة مراقبة التسيير الإجتماعي في فعالية حوكمة الموارد البشرية مما يدعم نظام الحوكمة بشركات التأمين بالجزائر.

جدول رقم 11: وضعية مراقبة التسيير الإجتماعي بشركات التأمين.

الموضوع	المعيار	Caar	Axa
تطبيق نظام الحوكمة			
تبني مفهوم الحوكمة	توثيق مبادئ و إجراءات الحوكمة	توافق اللوائح القانونية و التنظيمية مع متطلبات الحوكمة.	الإلتزام بقانون حوكمة الشركات الفرنسي .
	تفعيل نظام الرقابة الداخلية	تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال الإعتقاد على الراجعة الداخلية و لجنة التدقيق.	الإعتماد على التدقيق الداخلي و الخارجي و لجنة التدقيق لتفعيل الحوكمة.
	مكافحة الفساد الإداري	فرض عقوبات في حالة وجود تجاوزات إدارية يكشف عنها التدقيق الداخلي أو الخارجي.	وضع لوائح تنظيمية لمحاربة الفساد خاصة فيما يتعلق بغسيل الأموال.
العلاقة مع أصحاب المصالح	إجتماعات الجمعية العامة	عقد إجتماعات الجمعية العامة بصفة دورية لضمان حقوق المساهمين.	تنظيم إجتماعات دورية للجمعية العامة لمناقشة القرارات الجوهرية بالشركة.
	سياسة توزيع الأرباح	المتابعة المستمرة لعمليات توزيع الأرباح.	وضع سياسة واضحة لتوزيع الأرباح.
	تضارب المصالح	الإعتماد على تقارير مجلس الإدارة لإطلاع أصحاب المصلحة بشكل دائم على الوضع العام للشركة.	الإعتماد على المرونة في الإتصال للتقليل من تضارب المصالح.
الإفصاح		الإعتماد على تقارير مجلس الإدارة و تقارير التدقيق الداخلي و	التركيز على تسهيل عمليات تبادل المعلومات.

الموضوع	المعيار	Caar	Axa
الإفصاح و الشفافية	الشفافية	الخارجي.	
		الإعتماد على جلس الإدارة في متابعة مختلف الإجراءات التنفيذية بالشركة.	الإعتماد على تطبيقات التكنولوجيا بالإدارة لتحقيق الشفافية.
بعد إدارة المخاطر	تنظيم قسم إدارة المخاطر	الإعتماد على قسم خاص بإدارة المخاطر و كذا لجنة إدارة المخاطر مواجهة مخاطر الشركة.	تجنيد كل من الإدارة و الموظفين و مصلحة إدارة المخاطر و كذا التدقيق الداخلي لمواجهة المخاطر.
	دور قسم إدارة المخاطر	بناء نموذج خاص بالتنبؤ و تقييم و مواجهة مخاطر الشركة.	إصدار تقارير فصلية تخص تقييم مستوى إدارة المخاطر بالشركة.
تجليات تطبيق حوكمة الموارد البشرية			
ممارسات حوكمة الموارد البشرية	الإلتزام بحوكمة الموارد البشرية	وضع لوائح تنظيمية خاصة بالتصميم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.	إصدار مدونة الأخلاق المهنية لتي تضمن الإمتثال للقوانين.
	إشراك الموارد البشرية في صنع القرار	السهر على تنظيم العديد من الملتقيات و وورشات العمل للسماح للعمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	تعزيز إشراك المورد البشري في صناعة القرارات من خلال باستبيانات لجمع آراء الموظفين.
مجالات حوكمة	التعويضات	التقييم بصفة دائمة و التحديث المستمر لنظم التعويضات بالشركة.	وجود لجنة المكافآت و التعويضات لتحديد التعويضات المناسبة للعمال و لأعضاء مجلس الإدارة.

الفصل الثالث: مراقبة التسيير الإجتماعي دعم لقواعد حوكمة الموارد البشرية بشركات التأمين

الموضوع	المعيار	Caar	Axa
الموارد البشرية	التكوين	إنشاء هيئات تابعة للشركة من أجل تكوين عمالها.	توظيف التكوين الإلكتروني من أجل ضمانات تكوين كفؤ و سريع.
المسؤولية الإجتماعية	الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية من خلال العديد من المبادرات في هذا المجال كالإجراءات المتخذة عند ظهور وباء الكورونا.	الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية من خلال العديد من المبادرات في هذا المجال كالإجراءات المتخذة عند ظهور وباء الكورونا.	الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية من خلال العديد من الممارسات كتوظيف ذوي الإحتياجات الخاصة.
الإتصال	الإعتماد على الإتصال الداخلي من خلال إصدار مجلة Infocaar لتبادل المعلومات.	الإعتماد على الإتصال الداخلي من خلال إصدار مجلة Infocaar لتبادل المعلومات.	الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تفعيل الإتصال بالشركة.
تبنى مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة لتفعيل حوكمة الموارد البشرية			
سيرورة وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي	المسؤول عن مراقبة التسيير الإجتماعي	مراقب التسيير المفتشية العامة	مراقب التسيير
	وظائف مراقبة التسيير الإجتماعي	القيادة السوسيو إقتصادية للموارد البشرية	القيادة السوسيو إقتصادية للموارد البشرية.
	خطوات مراقبة التسيير الإجتماعي	تساهم في إعداد الميزانية الإجتماعية و وضع مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية.	إعداد الميزانية الإجتماعية. ثم بناء مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية.
الإفصاح عن معلومات الموارد البشرية	الإفصاح عن معلومات المتعلقة بالموارد البشرية.	الإفصاح عن التقارير المتعلقة بالموارد البشرية الخاصة بالموارد البشرية.	نشر التقارير المتعلقة بالقرارات الهامة الخاصة بالموارد البشرية.

الفصل الثالث: مراقبة التسيير الإجتماعي دعم لقواعد حوكمة الموارد البشرية بشركات التأمين

الموضوع	المعيار	Caar	Axa
إلتزام مراقبة التسيير بمبادئ الحوكمة	شفافية معلومات الموارد البشرية	يتم تقييم مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية باستخدام إجراءات واضحة و شفافة.	الإعتماد على نظام المعلومات في إطلاع أصحاب المصلحة على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
تحقيق المساءلة	هيكلية وظيفة مراقبة التسيير و المفتشية العامة بما يتناسب مع وضوح المسؤوليات و التمكّن من المساءلة.	المحرص على وضوح المسؤوليات للتمكّن من المساءلة.	
تحقيق الشمولية	التطرق إلى مراقبة جميع مجالات إدارة الموارد البشرية.	تشمل مراقبة التسيير الإجتماعي جميع مجالات إدارة الموارد البشرية.	

من خلال تحليل الإجابات و المعلومات لتي تحصلنا عليها من المقابلة التي تم إجراؤها بكل من شركات

التأمين: LA CAAR و شركة AXA:

- إلتزام شركات التأمين الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة في تسييرها؛
- إعتبار إدارة المخاطر أنها أهم آليات الحوكمة التي تركز عليها شركات التأمين بالجزائر لتطبيق الحوكمة حيث أنها تسمح بتقدير أفضل للمخاطر و استجابة أكثر ؛
- تتجلى تطبيقات حوكمة الوارد البشرية بشركات التأمين في الجزائر في العديد من الممارسات التي تمس مختلف مجالات حوكمة الموارد البشرية؛
- إعتقاد شركات التأمين بالجزائر على مراقبة التسيير الإجتماعي في ضبط و قيادة حوكمة الموارد البشرية بالشركة؛
- وجود قصور في كفاءة مراقبة التسيير الإجتماعي في إطار حوكمة الشركة بسبب عدم إنفصالها عن مراقبة التسيير كمهنة مستقلة بذاتها على غرار كبريات الشركات بالعالم.

لذا فإنه يعزم في السنوات القادمة البقاء على نفس إستراتيجية شركات التأمين التي تتوافق مع الحوكمة و المتمثلة في حوكمة مواردها البشرية و تبني أدوات تساهم في زيادة فعاليتها و التي تعد مراقبة التسيير الإجتماعي ن أهمها.

خلاصة الفصل:

تطورت مراقبة التسيير بشكل كبير في السنوات الأخيرة حيث غيرت المستجدات التي عرفتها بيئة الأعمال موقعها بشركات التأمين في المجال النظري و التطبيقي الأمر الذي سمح لها ان تصبح أكثر ثراء إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية بحد ذاتها، لذا أصبح مراقب التسيير يهتم بأنظمة تكنولوجيا المعلومات و خلق القيمة و التحسين المستمر و المساعدة على السيطرة على اضطرابات بيئة الأعمال.

و من خلال الدراسة التطبيقية التي قنا بها بالشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين **LA CAAR** و شركة **AXA** للتأمينات للبحث في تطبيقات مراقبة التسيير الإجتماعي لمبدئ الحوكمة توصلنا إلى ما يلي:

- تلتزم كل من شركة **LA CAAR** و شركة **AXA** بتطبيق نظام الحوكمة حيث أن مختلف القرارات المتخذة و الأهداف المسطرة و التوجهات تنصاع لمعايير التناسق و الجدوى و الشفافية و مساهمة و مشاركة كل الهياكل المركزية؛

- تهدف كل من شركة **LA CAAR** و شركة **AXA** إلى تطبيق قواعد الحوكمة في إدارتها لمواردها البشرية بحيث لن يتحقق ذلك دون عضوية كل موظف في الشركة و الذي يعتبر شرط أساسي لنجاح الحوكمة.

- لاتزال وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي بشركتي التأمين **LA CAAR** و **AXA** تابعة لمديرية مراقبة التسيير حيث تمارس في الإطار العام لمراقبة التسيير إذ لاتمارس كوظيفة مستقلة بذاتها و لا يوجد منصب خاص بمراقب التسيير الاجتماعي .

- تحرص كل من شركة **LA CAAR** و شركة **AXA** على إخضاع مراقبة التسيير لقواعد الحوكمة.

خاتمة

يعتبر نظام الحوكمة من أهم الأنظمة الإدارية التي سعت المؤسسات لتبنيها لما هو من نتائج إيجابية على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية. ولأن المورد البشري يعتبر أهم مورد يعول عليه في تحقيق أي تطور فقط ركزت المؤسسات في حوكمتها على حوكمة مواردها البشرية من خلال الإعتماد على العديد من الأدوات و الذي يتبر مراقبة التسيير الاجتماعي من أهمها.

و قد ساهم مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين فعالية الحوكمة من خلال تحسين حوكمة الموارد البشرية و جعلها أكثر فعالية و كفاءة و دمجها في إستراتيجية التطور للمؤسسة.

و بعد إنهاء هذه الدراسة والوقوف على الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع و المتعلقة بمراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات: حالة مؤسسات التأمين الجزائرية.

و بعد ضبط مختلف المفاهيم النظرية و تشخيص الممارسات التطبيقية تمكنا من اختبار الفرضيات المقدمة سابقا و كذا تقديم أهم النتائج المتوصل إليها و تقديم بعض الإقتراحات؛ كما قمنا باقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بدراستنا كمشاريع بحوث مستقبلية.

أولاً: إختبار الفرضيات

من خلال ماتوصلنا إليه من نتائج يمكن إختبار الفرضيات السابقة:

- إختبار الفرضية الأولى:

في محاولة الإجابة على التساؤل حول: ماهي ركائز تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة؟
 بنيت الفرضية التي مفادها: يعتمد نجاح نظام الحوكمة في المؤسسة على الموارد البشرية بصفة أساسية.
 حيث أظهرت نتائج تحليل المقابلات صحة هذه الفرضية إذ تحرص كل من شركتي التأمين محل الدراسة على حوكمة مواردها البشرية من خلال العديد من الممارسات التي يتجلى فيها التسيير الكفؤ للموارد البشرية من خلال إخضاعه لمبادئ الحوكمة.

- إختبار الفرضية الثانية:

وللإجابة على السؤال: كيف تساهم مراقبة التسيير الاجتماعي في تأسيس نظام الحوكمة؟
 تم صياغة الفرضية التالية: تساهم أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين فعالية الموارد البشرية ، حيث أظهرت الدراسة التطبيقية صحة هذه الفرضية إذ تسعى كلا الشركتين إلى إشراك وظيفة مراقبة التسيير الاجتماعي في عملية صناعة القرارات وصياغة الإستراتيجية العامة للشركتين و كذا إستراتيجية الموارد البشرية و هذا من أجل

التمكن من وضع الأهداف بدقة للعمال و الحصول على قدر عال من الإفصاح و الشفافية اللذان يعتبران إحداهم مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

-إختبار الفرضية الثالثة:

فيما يخص السؤال الثالث: كيف يمكن لمؤسسات التأمين الرفع من مستوى حوكمة مواردها البشرية؟
تم صياغة الفرضية الثالثة: تركز مؤسسات التأمين في حوكمتها على أدوات مراقبة التسيير الإجتماعي ، أثبت صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت الدراسة التطبيقية اعتماد مراقبة التسيير الاجتماعى على الميزانية الاجتماعية كأداة رئيسية تسمح بالقيادة السوسيواقتصادية في المؤسسة.

ثانيا : نتائج الدراسة

قمنا بتقسيم نتائج الدراسة إلى شقين رئيسيين أحدهما متعلق بالجانب النظري و الآخر بالجانب التطبيقي :

* الجانب النظري :

وقفنا من خلال الفصلين النظريين للدراسة على النتائج التالية :

- ظهر نظام حوكمة المؤسسات كضرورة حتمية للإستجابة لحاجة المساهمين لممارسة الرقابة على المسيرين و كذا تحقيق الرقابة التبادلية بين أصحاب المصالح؛

- توجد العديد من التعاريف التي قدمها الباحثين في مجال التسيير للإحاطة بمفهوم الحوكمة و التي تنص كلها حول إعتبار الحوكمة أنها مجموع النظم و الإجراءات التي تسمح بحماية حقوق أصحاب المصالح و التحقق من كفاءة العمليات و الإلتزام بالقوانين و كذا الإدارة الجيدة للمخاطر؛

- تقوم حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ تتمثل أهمها في:

* وضع نظام الحوكمة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛

* فرض الإلتزام السلوكي داخل المؤسسة؛

* تفعيل دور أصحاب المصلحة في الإلتزام بالحوكمة؛

* الإفصاح و الشفافية عن المعلومات الجوهرية بالمؤسسة؛

* الإستقلالية في أداء المهام و الخضوع للمساءلة؛

* العدالة في تطبيق القوانين؛

* الحرص على الإدارة الجيدة للمخاطر؛

* إلتزام مجلس الإدارة بإنجاح نظام الحوكمة و تقديم الحوافز لأفضل الممارسات المتعلقة بها؛

- تسعى المؤسسات الحديثة إلى إدماج الموارد البشرية في نظام الحوكمة من خلال تحديد الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالموارد البشرية و تطبيق مبادئ الحوكمة عليها للرفع من كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية و تحقيق المصالح المشتركة لمختلف الفاعلين في المؤسسة؛

- يسمح تطبيق حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسة من تحقيق الأهداف التالية:

* رفع أداء الموارد البشرية؛

* تعزيز القيم بالمؤسسة؛

* حماية حقوق أصحاب المصالح؛

* تحقيق العدالة التنظيمية؛

* الحد من المخاطر الاجتماعية؛

- تقوم حوكمة الموارد البشرية على ثلاثة ركائز و هي:

* مجالات حوكمة الموارد البشرية و هي المجالات التي يجب إخضاعها للحوكمة و المتمثلة في قسم الأجور و التعويضات، قسم التكوين، قسم إدارة الرأسمال البشري، قسم الصحة و السلامة المهنية، فرق القيادة، قسم تقييم الأداء؛

* الهيئات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الموارد البشرية و هي: مجلس الإدارة، مديرية الموارد البشرية، لجنة حوكمة الموارد البشرية، خلية الجودة، خلية التدقيق.

* أدوات حوكمة الموارد البشرية و المتمثلة في: إجراءات الإلتزام، تقارير التدقيق الاجتماعي، تقارير ضمان الجودة، تقارير التطوير.

- تعتبر مراقبة التسيير الاجتماعي بمثابة القيادة السوسيو-اقتصادية في المؤسسة، حيث تعنى بمراقبة تحقيق الأهداف الاجتماعية و كذا تكاليف تحقيقها؛

- تستخدم مراقبة التسيير الاجتماعي العديد من الأدوات لقياس الانحرافات في تحقيق الأهداف و المتمثلة في: الميزانية الاجتماعية، لوحة القيادة الاجتماعية، نظم معلومات الموارد البشرية.

- تعمل مراقبة التسيير الاجتماعي في ظل حوكمة الموارد البشرية على بسط الرقابة على مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية ، ومن أهم هذه المجالات:

* قيادة التعويضات: من خلال:

أ- تقييم السياسة الأجرية؛

ب- تقييم الوظائف؛

ج- تهمين الوظائف؛

د- تقييم الكتلة الأجرية من خلال محاسبة الموارد البشرية؛

- * قيادة الأداء و هذا لقياس مدى مساهمة الأفراد في خلق القيمة المضافة في المؤسسة؛
- * قيادة التكوين لكل من الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة و أعضاء الإدارة العليا.
- يمكن تقسيم إجراءات مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل الحوكمة إلى ثلاثة مراحل:
- * تعيين الأهداف و تحديد المعلومات المرتبطة بها؛
- * إدماج المؤشرات الزمنية و تحديد الأهداف الخاصة بكل مؤشر؛
- * تحديد مصادر المعلومات و تصميم لوحة القيادة الإجتماعية و إستخدامها و مشاركتها؛
- تتبنى مراقبة التسيير الإجتماعي مبادئ الحوكمة في أداء مهامها لذا على مراقب التسيير الإجتماعي أن يتصف بما يلي: الكفاءة و العناية المهنية، القيادة، تقديم الإستشارة، الديناميكية، العلائقية، النزاهة و الشفافية، الإلتزام بسلوكيات المهنة، الإستقلالية و الموضوعية، و الأمانة المهنية.

* الجانب التطبيقي :

- تلتزم شركات التأمين بوجه عام بمبادئ حوكمة الشركات المتعارف عليها و ذلك بما يتلاءم مع طبيعة بيئة الأعمال؛
- تلتزم شركة التأمين بالحفاظ على حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب المصالح؛
- تلتزم شركة التأمين بالمعاملة العادلة للمساهمين؛
- توفر شركات التأمين متطلبات الإفصاح و الشفافية بالنسبة للبيانات المنشورة؛
- تلتزم شركات التأمين بوضع نظم و لوائح تحدد من خلالها بوضوح أخلاقيات و مسؤوليات مجلس الإدارة؛
- يشكل الإطار القانوني المصدر الرئيسي لإلتزام شركات التأمين بمبادئ حوكمة الشركات و التي تتفادى بموجبها الخضوع للإجراءات العقابية المعمول بها؛
- تشكل الح اور الخاصة بإلتزام الشركات بالإفصاح عن الجوانب الإجتماعية قصور في الأطر التشريعية و المؤسسية حيث أن الإفصاح عن هذه الجوانب طوعي؛
- تلتزم شركات التأمين الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة في تسييرها؛
- تعتبر إدارة المخاطر أنها أهم آليات الحوكمة التي تركز عليها شركات التأمين بالجزائر لتطبيق الحوكمة حيث أنها تسمح بتقدير أفضل للمخاطر و استجابة أكثر ؛
- تتجلى تطبيقات حوكمة الوارد البشرية بشركات التأمين في الجزائر في العديد من الممارسات التي تمس مختلف مجالات حوكمة الموارد البشرية؛

- تعتمد شركات التأمين بالجزائر على مراقبة التسيير الإجتماعي في ضبط و قيادة حوكمة الموارد البشرية بالشركة؛
- يوجد قصور في كفاءة مراقبة التسيير الإجتماعي في إطار حوكمة الشركة بسبب عدم إنفصالها عن مراقبة التسيير كمهنة مستقلة بذاتها على غرار كبريات الشركات بالعالم.
- تعتبر وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي تابعة لوظيفة مراقبة التسيير حيث تأخذ نفس الإطار التنظيمي لها؛
- يساعد إخضاع مراقبة التسيير الإجتماعي لمبادئ الحوكمة في الإرتقاء بهذه الوظيفة و الوصول إلى أهدافها.

ثالثا : التوصيات

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها يمكن أن نقدم في هذا الصدد التوصيات الآتية:

- ضرورة التعجيل بإصدار قانون أو لائحة لحوكمة شركات التأمين يفرض من خلالها الإلتزام بمد أدنى من معايير الحوكمة و تحسيس أداء المدراء و ضبط العلاقات بين مختلف أصحاب المصالح ؛
- رفع مستوى الوعي لدى المختصين بإدارة الشركة حول ضرورة إدماج المورد البشري في حوكمة الشركة؛
- رفع مستوى الوعي لدى كافة الأطراف العاملة بشركة التأمين و بمفهوم الحوكمة و أهمية المورد البشري في تطبيقها؛
- توجيه مجالس الإدارة بضرورة توفرها على آليات واضحة تعمل على تحقيق أهداف الشركة؛
- دعم و تفعيل مهام قسم إدارة المخاطر بشركة التأمين و ضرورة عملها وفق مبدأ الإفصاح و الشفافية التامة؛
- ضرورة إلتزام شركات التأمين بإرساء و تعزيز الإفصاح و الشفافية و حماية حقوق أصحاب المصالح؛
- ضرورة الإلتزام بالإعتبارات الأخلاقية في ممارسة النشاط التأميني باعتباره أحد أهم ركائز الحوكمة؛
- العمل على تكوين الإطارات في مجال مراقبة التسيير الإجتماعي بغرض تفعيل حوكمة الموارد البشرية؛
- فصل مراقبة التسيير الإجتماعي عن وظيفة مراقبة التسيير و جعلها وظيفة قائمة بذاتها.

رابعا : آفاق البحث

بعد إطلاعنا على الأدبيات ذات الصلة بموضوع دراستنا استوفقتنا العديد من المواضيع التي تستوجب البحث فيها و التي نقترحها كمشاريع بحث مستقبلية و منها:

- تفعيل مراقبة التسيير الإجتماعي لإدارة المخاطر الإجتماعية؛
- دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق جودة معلومات الموارد البشرية؛
- دور لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لمراقبة التسيير الإجتماعي في تفعيل حوكمة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

الكتب:

- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين التجاري و الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2007.
- أحمد صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- أشرف جمال الدين، حوكمة الشركات: المفاهيم الأساسية و الإطار العام في مصر، مركز المدربين المصري، القاهرة، 2006.
- جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- حسن أحمد الطعانين، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- رضوان حلوة حنان، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، دائل وائل للنشر، عمان.
- سامي عفيف حاتم، التأمين الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1986.
- طاهر محمد الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، منهج تحليلي مبسط، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- محمد حسن قاسم، محاضرات في عقد التأمين، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- محمد مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية و بالحصيلة الاجتماعية، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- وليد تاجي الحياي، دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

- المقالات العلمية:

- دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيتاغونغ ISSN 1813-7733، المجلد التاسع، 2012.
- إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، حوكمة الشركات (الفرص و التحديات)، أخبار الإتحاد، الإصدار رقم 11، (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر 2015)، يناير، 2016.
- بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، مخبر التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة بليدة 2، 2019.
- بنك السودان المصري، متطلبات عمل مسؤول الإلتزام بالمؤسسات المالية غير المصرفية، منشور رقم 2018/8، 1 نوفمبر 2018.
- خديجة بلحمو، عبد اللطيف كرزاي، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، العدد 5، رقم 3، مجلة البشائر الاقتصادية.
- زغلول آمنة، بن حميدة هشام، المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية لشركات التأمين التكافلي، مجلة المستقبل الإقتصادي، العدد الرابع، 2016/06/3.
- زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى، القيادة الإدارية و دورها في تكوين المورد البشري، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 2، رقم 3، جامعة معسكر، 2014.
- ساوس الشيخ و آخرون، الدور الوسيط للحكومة بين تدقيق الجودة و ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة الإستراتيجية و التنمية المجلد 9، العدد 3، 2019.
- شارفي سامية، بلعزوز بن علي، دور معايير الحوكمة في رفع كفاءة الرقابة على شركات التأمين التكافلي، مجلة إقتصاديات العدد 17، شمال إفريقيا، السداسي الثاني، 2017.
- شيكر أيوب، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، جوان 2018، كلية العلوم الاقتصادية و التجاري و علوم التسيير، جامعة البليدة 2.
- عبد الغني بن حامد، موسى بوبكر، السياسات الأجرية، رؤية سوسيو- إقتصادية، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، العدد 3، رقم 1.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، 2008.
- مطلاوي ربيع، عوامل الإستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، العدد 13، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي تبسي، تبسة.

- مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، عدد 2015/01، جامعة غرداية، الجزائر.
- مؤسسة النقد العربي السعودي، لائحة حوكمة شركات التأمين، الإدارة العامة للرقابة على شركات التأمين.
- ميثاق حوكمة الشركة (أليانز السعودي الفرنسي للتأمين التعاوني)، النسخة 15، 016
- نورين مولود، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، المجلد 4، العدد 8، مجلة المالية و الأسواق، 2018.
- هيئة أسواق المال، المشاركة الفاعلة في الجمعيات العامة للشركات المدرجة: حق و واجب.
- ياسر بن عبد الرحمان الدهري، دراسة مقارنة إدارة الأفراد في الفكر الإسلامي و الفكر المعاصر، مدونة إلكترونية، جويلية، 2014.

المؤتمرات و الملتقيات:

- أشرف حنا ميخائيل، أهمية دور معايير المراجعة و أطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي 2005.
- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير بعنوان التنمية البشرية، منتدى إدارة الموارد البشرية، 11/09/2008.
- بتول محمد، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة و تحليل تجارب وطنية -، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 18/19 ماي 2011.
- ساعد بن فرحات، بعض مبادئ و آليات الحوكمة في شركات التأمين و إعادة التأمين، ندوة حول المؤسسات التأمين التكافلي و التأمين التقليدي بين الأسس النظرية و التجربة التطبيقية، جامعة سطيف، الجزائر.
- سعود وسيلة، قاسمي كمال، دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، نظرة على مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة مسيلة، 25/04/2014.
- صالح محمد حسن محمد الحمالوي، إتجاه دور المراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية، الإدارية و الاقتصادية، الإسكندرية، مصر، 10/08 سبتمبر 2005.

- صفاء محمد سرور سعيد، دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية، الإدارية و الاقتصادية، الإسكندرية، مصر، 10/08 سبتمبر 2005.
- عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 7/6 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عزيزة بن يمينة، طربي، حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف.
- غزالي عماد، محمد بولصنام، المتغيرات الاقتصادية الدولية و أثرها على صناعة التأمين، ملتقى الصناعة الواقع العملي و آفاق التأمينية، التطوير، جامعة الشلف، 2012.
- مؤسسة التقنية منظمة عربية تعمل في مجال الإستشارات و التطوير و التدريب Altaknya.com للمنظمات ، البنك الأهلي، مهام ومسؤوليات لجنة الحوكمة و الترشيحات و المكافآت، 2015/10/18.
- مراد سكاك، فارس هباش، دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة إجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009.
- مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة في بورصتي القاهرة و الإسكندرية.
- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير. تجارب الدول ، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 3. 4 ديسمبر 2012 .
- مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني في المسيب، العراق، 21/20 جانفي 2016.

- البحوث الجامعية:

- بن بريكة عبد الوهاب، غضبان حسام الدين، تصور نظري لدور الحوكمة الإجتماعية في ترسيخ المقاربة: أخلاق، ثقافة، مواطنة لدى المؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة.

- بناي مصطفى، واقع و آفاق شركات التأمين في ظل الإصلاحات الاقتصادية و المتغيرات الدولية (2005 - 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013.
- رضا قحجة، فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع - تنظيم و عمل-، 2009.
- عيد أحمد أبو بكر، أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المالي في شركات التأمين بالتطبيق على سوق التأمين الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- قريشي نجاة، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الإسلامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2016.
- معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الأضرار لتعزيز ملاءتها المالية. حالة الشركة الجزائرية للتأمينات . ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، إقتصاد التأمين ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014 .

القوانين و التشريعات التنظيمية:

- الأمر رقم: 07/95 المؤرخ في: 23 شعبان 1415 الموافق ل: 25 يناير 1995 المتعلق بالتأمينات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13، الصادرة بتاريخ: 7 شوال 1415 الموافق ل: 8 مارس 1995.

ثانيا: باللغة الأجنبية

-Ouvrage :

- Bernard Martory, **les tableaux de bord sociaux** , édition LIAISON, Paris, : France 2004.
- B.Martory, **Contrôle de gestion sociale**_, Ed Vuiert,1990.
- B.Martory,D .Crozet, **Pilotage sociale et performance, gestion des _ressources humaines**, Dunod, 6 eme édition, Paris,2005.
- Bernard Just, **pas de drh sans sirh**, édition liaisons , paris, 2011.
- Bernard Martory ,<< **vingt ans de contrôle de gestion social** >> paru dans le Tom5 de comptabilité- Audit- édité par l'association francophone de comptabilité.

- Bernard Martory, Daniel Grozet, **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 6ème édition, Dunod, 2005, Paris, France.
- Boisselier Patrick, **contrôle de gestion, cours et applications**, Vuibert, Paris, 2005.
- Boisselier Patrick, **contrôle de gestion, cours et applications**, Vuibert, Paris, 2005.
- Bulter, M & Fuller, M, **Staff Governance Standard for NHSScotland employées**, 2012.
- Claude Blanche Allègre, **Gestion de ressources humaines valeur de l'immatériel**, 1ère édition Debeoek, Bruxelles, Belgique, 2008.
- COHeRenS, **leadership et transformation propulsé par Wordpress and thème Graphene**, traduit par Wp trads; 2018.
- Colass Bernard, **Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et audit**, Economica, Paris, 2020.
- Deloitte, **Human Resources Leading Practices study**, 2004.
- Desire Luciani et autres, **le grand livre du contrôle de gestion**, édition Eyrolle, Paris, 2013.
- Emilie Collin, **le contrôle de gestion sociale**, Editions Gereso.
- Ethique et transparence, piliers de la gouvernance**; Copyright le blog management des RH ET DE LA RSE.
- Gerard Charreaux, **vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, Paris, France, mai 1996.
- Gérald Naro, professeur ISEM université Montpellier << **contrôle de gestion sociale, reporting et pilotage des données sociales** >> **gouvernance**, 2ème édition, EMS édition, Paris, France, 2000.
- Guedi N. et autres, **le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises**, Edition d'organisation, Paris, 3ème édition, 2000.
- Guerrero Sylvie, **les outils des RH (Les savoir-faire essentiels en GRH)**, édition Dunod, Paris 2006.
- Hélène Ioning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Andreu Solé, **Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2013.
- Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **audit social meilleures pratiques, méthodes, outils, édition** d'organisation, Paris, France, 2008.
- Jean Pierre Taieb, **les tableaux de bord de la gestion sociale**, 4ème édition, Dunod, Paris, France, 2006.
- Jean-P. T : **les tableaux de bord de la gestion sociale**, Ed DUNOD, 2001.
- Kaplan, Avril, D & Dominis, S & Palen, J and Estelle E Quain, **Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?**, 2013.

- Martin, G, and McGoldrick, **Theorising the links between HR and Governance : issues and challenges for HRD**, Department of management University of Glasgo, 2010.
- Mfercer, **Why HR Governance Matters: Managing the HR Function For Superior performance**, 2003.
- Michel Ferrary, **Management des ressources humaines :entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, paris, 20014.
- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, Economica, Paris, 7eme édition, 2000.
- Papillon Jean-Claude , **économie de l'entreprise : l'entrepreneur à la**
- Papillon Jean-Claude , **économie de l'entreprise : l'entrepreneur à la gouvernance**, 2 eme édition , EMS édition, paris, France, 2000.
- Robert le Duff, **Encyclopédie de la gestion et du management**, Dallol, Paris, 1999.
- Saliba, Charle, **HR governance the real gatekeeper** , 2010.
- Taieb Jean-pierre ,**les tableaux de bord de la gestion sociale**, 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2004.
- Tchokanaka Sandra kabataka, **contribution du contrôle de gestion à la gouvernance d'une entreprise publique – cas de la LONASE, CESAG ,DAKAR, MPACG**, 8eme promotion, 2013-2015.

-Reuves et journaux:

- Abdelkarim Elmoumen, Abd Elkader Moussa, Abdlhamid Messaoudi , **the importance of balanced scorecard in assessing the general performance of companies a case study Adrar milk company**, vol 4, N01, journal of Economic Growth and Entrepreneur ship,2021.
- Awan Saeed, **Conflict Management and organizational performance: a case study of Askari Bank LTD**, Research Journal of Finance and Accounting, volume 6, n 11, 2005.
- Fadoua Laghzaoui, **Audit social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités territoriales Marocaines – cas de la préfecture de Tanger–** Asilah, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 11, Novembre- 2017.
- Fedhuman.fr.Fiche de métier : **contrôleur- de gestion-sociale**.-Gérard Charreaux, Philippe Desbrieres, **gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeuractionnariale**, finance contrôle stratégie, volume 1, n2, juin 1998, université de Bourgogne, IAEDijé »on Gabriel 21000 dijon. - Gerad Charreaux, **variation sur le thème:à la recherche de nouvelle fondations pour la finance et lagouvernance d'entreprise**, revue finance contrôle stratégie, vol 5, n 3, 2002, France.

-Gouvernance, ressources humaines et performance : comment travailler de manière efficaces entre administrateurs et drh ? IFA, institut français des administrateurs.

-J Agric .**Econom.and Social Sci**, Mansoura Univ, Vol.7(3),2016.

-Jacqueline Dionne-proulx, Gilbert Iarochelle, **éthique et gouvernance d'entreprise**, revue management et avenir, n 32, 2010.

-Norme internationale ISO 30408, **Management des ressources humaine : lignes directrices sur la gouvernance humaine**, première édition 01/09/2016.

-Organization of economic cooperation and development (OECD), **principles of corporate governance**,2004.

-Revue Sigma , N°3 / 2020 , Edite par Suisse de réassurance.

-TECHNICAL REPORT ISO/TR 30406.

-The institute of internal auditors, **the lessons that lie beneath, tone at the top**, USA, February 2002.

.Thèses et mémoires :

-Audousset Coulier Sophie, **la publication des honoraire d' audit par les sociétés cotées françaises : deux études de déterminants**, thèse doctorale en science de gestion, école des hautes études commerciales, paris, France , 2008.

-Audousset Coulier Sophie, **la publication des honoraire d'audit par les sociétés cotées françaises : deux études de déterminants**, thèse doctorale en science de gestion, école des hautes études commerciales, paris, France, 2008.

-Gerad Naro, **Management et gestion des ressources humaines :Stratégie, acteurs et pratiques**, séminaire national, aout 2005, cité internationale universitaire, paris.

-Lambert.G et Ghaya .H, **cognitive spécifique of companies** , institut d'économie et théorique appliquée , université de Strasbourg , 2010.

-Maalej Rabbi, Boudarbous Sami, **la gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprise : application au cas Tunisien**, international conférence on innovation and engineering management (IEM 2014) Proceeding –copyright IPCO-2014 ISSN 2356-5608.

-Programme d'enseignement sur la formation initiale de leadership, gestion, et gouvernance, USAD (United States Agency International Développement), avril 2016.

-Touami Samir, **Corrélation entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération, cas SNTP d' Oran**, thèse doctorat, spécialité management de **Séminaire et conférences:** ressources humaines, université Tlemcen, 20/ 2/ 2013.

-Touati Amira, **l'impact de la formation et des savoirs managériaux sur l'innovation dans le secteur des assurances en Algérie cas: CAAR,SAA, CAAT**, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales,2017.

-Veronica Lilian, **le bilan social un outil de gestion important**, 8^{ème} Séminaire International sur les coopératives, université nationale de la plata, Canada, 2004.

- Cites Web :

- Bénévoles canada. **programme pancanadien d'assurances sur la responsabilité civile des administrateurs etdes dirigeants**, [http : / www.volunteer.ca /volcan /eng/content/board/program .php](http://www.volunteer.ca/volcan/eng/content/board/program.php).
- **Brand finance insurance.online** <https://www.atlas-mag.net/article/top-10-des-compagnies-d-assurance-selon-la-valorisation>
- Cadbury commission,**report of comité on the Financial aspects of corporate governance**, 1992disponible sur : [http:// www.kantaj.com /figh/companies/w127.pdf](http://www.kantaj.com/figh/companies/w127.pdf) , consulter le 05-02-2016.
- Cellule assurance qualité, assurance.univ-annaba.dz
- **Elaborer et mettre en œuvre une gouvernance RH performante**, copyright 2012_2013, infhotep, INC, [www .infhotep.com](http://www.infhotep.com).
- Gouvernement du canada : **guide a l'intention des administrateurs des sociétés a but non lucratif (droits, fonctions et pratiques)** , [http:/stratégie.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/en/h cl 00688 e.html](http://strategie.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/en/h cl 00688 e.html).
- Guide pratique/ **Rapport d'audit : Communiquer les résultats d'une mission d'assurance**, CRIPP, www.globalila.org / www.thelia.org.
- [Http :// blogrh. bearingpoint . com](http://blogrh.bearingpoint.com) <<**vers une humanisation des indicateurs de pilotage de la performance**>>.
- [http :/leblogrh-igs .com](http://leblogrh-igs.com) (livret<< **le contrôle de gestion sociale , un levier de performance RH ?**>> IGS université de Cergy Pontoise .
- [http// eduscoleeducation.fr](http://eduscoleeducation.fr) (**article sur les indicateurs du contrôle de gestion**) ; << du contrôle de gestion aux développement récent du pilotage et du reporting>>.
- [http: comparativestudyofmanagingpeople.com](http://comparativestudyofmanagingpeople.com)
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=370991&rec=1&srcabs=481123, 2008.
- [https :// www.ciefa.com/métier/ contrôleur- de gestion-sociale/](https://www.ciefa.com/métier/contrôleur-de-gestion-sociale/).
- [https :// www.gereso.com/actualités/12/05/2017 / contrôleur- de gestion-sociale-de quoi parle-t-on](https://www.gereso.com/actualités/12/05/2017/contrôleur-de-gestion-sociale-de-quoi-parle-t-on)
- [https :// www.gereso.com/actualités/12/05/2017 / contrôleur- de gestion-sociale-de quoi parle-t-on](https://www.gereso.com/actualités/12/05/2017/contrôleur-de-gestion-sociale-de-quoi-parle-t-on).
- [https ://www.apec.fr/tous-noss-métiers/ressources-humaines/contrôleur-de gestion-sociale .html](https://www.apec.fr/tous-noss-métiers/ressources-humaines/contrôleur-de-gestion-sociale.html).
- <https://www.iso.org/fr/hom.html>
- <https://www.iso.org/fr/hom.html>
- ISSN 2229-5518, --H<https://cbos.gov.sd/ar/content>.

-
- Michel Magnan, **Rémunération des administrateurs et gouvernance**, 2014, www.igopp.org, (institué sur la gouvernance).
 - Paauwe, J. and Boselie, Protime, **le contrôle de gestion sociale, construire son propre système de pilotage**, www.protime.eu].
 - SABPP, **Let us build well governed HR function professional**, <http://csc-scc.gc.ca/publication/091/005007-2702-6-eng.gif>, 2013.
 - www.caat.dz
 - www.alliance-assurance.com
 - www.axa.com
 - www.cagex.dz
 - www.ccr.dz
 - www.cardif.com
 - www.la-gam.com
 - www.maatec.dz
 - www.saa.dz
 - www.salama.com
 - www.sgci.dz
 - www.trustgroup.net
 - www.2a.dz
 - www.caar.dz
 - www.caar.dz
 - www.cashassurance.dz
 - www.ciar.dz
 - www.cnma.dz
 - www.hrv.ca/hr_overview/pg002f.cfm.
 - www.ifa-asso.com
 - www.uasa.ae

الملاحق

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مواصفات المبحوث:

الجنس:	السن:	الحالة العائلية:
الشهادة المتحصل عليها:		
المنصب الحالي:		
الأقدمية:		
تاريخ المقابلة:	مدة المقابلة:	

يشرفني بداية أن أشكر قبولكم التعاون معنا لإنجاح هذا البحث، أبدأ بالتعريف بنفسني ، إسمي لعيداني نعيمة و أنا بصدد إعداد أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان: مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل حوكمة المؤسسات: دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR، شركة AXA.

لذا الرجاء منكم أن تفضلوا بالإجابة بكل دقة و موضوعية عن هذه الأسئلة من أجل التمكن من فهم ممارسات و خصائص مراقبة التسيير الإجتماعي في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة.

الجزء الأول: تطبيق الحوكمة بشركتي التأمين محل الدراسة

تم صياغة الأسئلة الخاصة بهذا الجزء للتمكن من تسليط الضوء على الممارسات المتعلقة بالحوكمة.

المحور الأول: تبني نظام الحوكمة بشركة التأمين

- س1: ماذا يعني نظام الحوكمة حسب نظركم؟
- س2: هل أقرت الشركة مبادئ مكتوبة لحوكمة الشركات؟
- س3: هل يتم الإهتمام بالرقابة الداخلية بالشركة؟

- س4: هل يتم وضع قوانين و تنظيمات خاصة لضبط الممارسات الإدارية بالشركة؟
- س5: هل يتم وضع اللوائح والقوانين للرفع من مستوى كفاءة العمليات بالشركة؟
- س6: هل تهتم الشركة بمحاربة الفساد الإداري من خلال فرض عقوبات تأديبية في حال الإخلال بالمسؤوليات؟

المحور الثاني: العلاقات مع أصحاب المصالح

- س1: هل لدى الشركة سياسة توزيع أرباح واضحة على المساهمين؟
- س2: هل تقوم الشركة بالتحقق من التوزيع العادل للأرباح على المساهمين؟
- س3: هل لدى الشركة سياسة مكتوبة لتنظيم العلاقات مع أصحاب المصالح؟
- س4: هل يتم تعيين و تغيير أعضاء مجلس الإدارة بموافقة المساهمين؟
- س5: هل يتم تزويد أصحاب المصلحة بتقارير حول الوضع العام للشركة؟
- س6: هل يتم إبلاغ قرارات الجمعية العامة لجميع أصحاب المصلحة؟

المحور الثالث: الإفصاح و الشفافية

- س1: هل لدى الشركة سياسة مكتوبة معتمدة تنظم عملية الإفصاح عن المعلومات؟
- س2: هل تفصح الشركة في تقاريرها السنوية عن قوائمها المالية و تقارير المدققين؟
- س3: هل تفصح الشركة عن المعلومات الجوهرية الخاصة بعمليات الشركة؟
- س4: هل يشارك مجلس الإدارة في وضع الأهداف العامة للشركة؟
- س5: هل يتم تفعيل نظام الإتصال في الشركة لتسهيل عملية إنتقال المعلومات؟
- س6: هل ييتم متابعة الإجراءات التنفيذية بالشركة؟

المحور الرابع: إدارة و المخاطر

- س1: هل لدى الشركة سياسات مكتوبة و إجراءات عمل واضحة للرقابة الداخلية و إدارة المخاطر؟
- س2: هل تم إنشاء لجان تدقيق في الشركة خاصة بالتدقيق الداخلي؟
- س3: هل لدى الشركة قسم خاص بإدارة المخاطر؟
- س4: هل يقوم قسم إدارة المخاطر بإصدار تقارير عن طبيعة و حجم المخاطر بالشركة؟
- س5: هل يتم القيام بتنبؤات حول المخاطر المستقبلية؟

س6: هل يتم الإعتماد على خبراء من خارج المؤسسة لتحديد المخاطر؟

الجزء الثاني: تجليات تطبيق حوكمة الموارد البشرية بشركتي التأمين محل الدراسة
تم تصميم أسئلة الجزء الثاني للكشف عن مدى إدماج إدارة الموارد البشرية في نظام الحوكمة.

المحور الأول: الإطار العام لحوكمة الموارد البشرية

س1: ما المقصود بحوكمة الموارد البشرية حسب نظركم؟

س2: هل يتم تصميم إستراتيجية حوكمة الموارد البشرية و إدماجها في الإستراتيجية العامة للشركة؟

س3: هل توجد لوائح تنظيمية لتنظيم إدارة الموارد البشرية؟

س4: هل يتم إشراك الشركاء الإجماعيون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ؟

س5: هل يتم نشر الحقائق بصفة واضحة و موضوعية من أجل ترشيد اتخاذ القرارات الخاصة للموارد البشرية؟

المحور الثاني: مجالات حوكمة الموارد البشرية

س1: هل يتم تقييم سياسة التعويض و تحديثها بشكل مستمر ؟

س2: هل يتم تقديم مزايا إجتماعية للعمال في إطار عملية تعزيز إدماجهم في الشركة؟

س3: هل يتم الإهتمام بتحسين كفاءة التكوين للرفع من أداء العمال؟

س4: ماهي ممارسات الشركة المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية؟

الجزء الثالث: تبني مراقبة التسيير الإجتماعي كأداة لتحقيق فعالية حوكمة الموارد البشرية

تنصب أسئلة الجزء الثالث حول إستكشاف وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي و مدى إخضاعها لمبادئ

الحوكمة حيث قمنا بتقسيمها إلى أربع محاور:

المحور الأول: مفهوم و سيورة وظيفة مراقبة التسيير الإجتماعي

س2: من المسؤول عن القيام بمراقبة التسيير الإجتماعي بالمؤسسة؟

س3: ماهي الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل وظيفة مراقب التسيير الإجتماعي؟

س3: ماهي وظائف مراقب التسيير الإجتماعي بالمؤسسة؟

س4: ماهي مراحل سيورة عمليات مراقبة التسيير الإجتماعي؟

المحور الثاني: الإلتزام بالإفصاح و الشفافية ، المساءلة و الشمولية

- س1: هل يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بالإفصاح عن المعلومات الضرورية المتعلقة بالموارد البشرية ؟
- س2 : هل يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بالتحقق من مطابقة الإجراءات الإدارية بالشركة للقوانين التنظيمية؟
- س3: و هل يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بالإعتماد على إجراءات واضحة و شفافة لإعداد التقارير عن الوضع الإجتماعي للمؤسسة؟
- س4: هل يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بالتحديد الدقيق للمسؤوليات الخاصة بكل المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية ؟
- س5: هل يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بالتأكد من أن تصميم الهيكل التنظيمي يسمح بتحقيق المساءلة ما بين الإدارة العليا و مجلس الإدارة و إدارة الموارد البشرية و المساهمين و غيرهم من أصحاب المصالح؟
- س6: هل يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بتحديد المسؤولين عن القرارات المتعلقة بالموارد البشرية؟
- س7: هل يقوم مراقب التسيير الإجتماعي بمراقبة التزام مختلف أقسام إدارة الموارد البشرية بالأنظمة و التعليمات المنصوص عليها؟