

دراسة استكشافية لنظام مراقبة التسيير الاجتماعي: مجال تقاطع المعارف والمهارات المالية وإدارة الموارد البشرية
An exploratory study of the social control management system: the intersection of knowledge and financial skills and human resources management

لقواق عبد الرزاق^{1*}، حمود محمد ال عمر²

¹ أستاذ محاضر أ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، Laghouag.abderrazak@univ-msila.com

² استاذ، قسم إدارة الاعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، homar@kku.edu.sa

ملخص : غالبا ما يعاب على مراقبة التسيير انما تهتم فقط بالمعلومات المالية والمحاسبية والجانب الاقتصادي للمؤسسة من خلال التقارير المالية ومساعدة المسؤولين العمليين وإدارة المؤسسة في تحليلها. الا ان المعلوم ان السفينة لن تستطيع ان تبلغ غايتها مهما كانت جودة المعلومات الا إذا كانت القيادة جيدة وأن يكون الطاقم في المستوى. كذلك بالنسبة للمؤسسة، فلكي تحقق أهدافها فيجب أن تتوفر على موارد بشرية محفزة وذات كفاءة عالية، ولذلك نجد أن نطاق مراقبة التسيير توسع ليهتم ليس فقط بالجانب الاقتصادي، بل كذلك بالجانب الاجتماعي، وهو ما يطلق عليه بمراقبة التسيير الاجتماعي الذي هو موضوع هذا المقال. تهدف هذه الورقة إلى اكتشاف هذا الجانب من مراقبة التسيير الذي يهتم بالموارد البشرية في المؤسسة، وهذا من خلال تحديد معالم ومحتزات هذا المفهوم أولا. بعد ذلك، يتم الكشف عن أهدافه التي تتراوح ما بين القيادة، المحاكاة، التصميم، تقديم الاستشارات والتنسيق بين وظائف المنظمة، مروراً بوظيفة مراقب التسيير في المؤسسة من خلال التطرق الى كفاءاته المهنية، وخصائصه الشخصية إضافة الى الأنشطة المنوط به أدائها، وأخيرا، سيتم التطرق الى مجموع المحاور الاجتماعية التي تقودها مراقبة التسيير من خلال اعداد وتصميم المؤشرات الاجتماعية ضمن لوحة القيادة .

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير الاجتماعي، لوحة القيادة الاجتماعية، المؤشرات الاجتماعية، الأداء.

Abstract :

Management control has long been criticized for having given importance only to financial and economic issues through reporting and assistance to strategic and operational managers. The results of the companies show that the quality of the reports and the information are useless if the company does not have a qualified human resource able to exploit and interpret this information and to use them properly. On the basis of this observation, management control has been broadened by integrating social issues. This management control component is later called social management control, a concept that is the main focus of this article. The latter consists in clarifying the notion of management control, and this, through the following steps: First, a definition that highlights the importance of this concept has been determined. Then, the different objectives of social management control were defined, namely, steering, simulation, design, advice to managers and coordination of different parts of the organization. Then, the function of the management controller has been clarified through the highlighting of his skills, his personal qualities and all the activities he takes care of. Finally, an overview of the different axes of the social indicators used in the scoreboard was discussed.

Key words: Social Management Control, Social Dashboard, Social Indicators, Performance.

يشهد عالم اليوم تحولات كبيرة في مناهج التسيير، وتغيرات متزايدة ومعقدة للمنظمات سايرت تقلبات البيئة التنافسية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال. في ظل هذه الظروف، أصبح من الضروري على المؤسسة، حتى تضمن بقائها وتطورها، أن تحقق تلاهما وتناسقا بين عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ومن بين هذه الأدوات التي تسمح بذلك نجد مراقبة التسيير من خلال القيادة الجيدة لأداء المنظمة بما يتوافق مع متغيرات البيئة معتمدتا في ذلك على نظم المعلومات التي توفرها للمسيرين من اجل اتخاذ القرارات الصائبة.

إن مراقبة التسيير ما هي إلا أداة تسمح بالتحكم في أداء المنظمة وليست المعنية بالتحكم، لان ذلك يعتبر من مهام المسؤولين العمليين وإدارة المؤسسة، فمهام مراقب التسيير تكمن في مساعدتهم في الحصول على هذا التحكم من خلال وضعه لنظم المعلومات اللازمة، فهو في ذلك مثل الملاح الذي يقدم معلومات لقبطان السفينة تسمح له بالتحكم في وجهتها. إلا انه وحتى تبلغ السفينة غايتها فيجب أن تكون القيادة جيدة وأن يكون الطاقم في المستوى. كذلك بالنسبة للمؤسسة، فلكي تحقق أهدافها فيجب أن تتوفر على موارد بشرية محفزة وذات كفاءة عالية. ولذلك نجد أن نطاق مراقبة التسيير توسع ليهتم ليس فقط بالجانب الاقتصادي للمؤسسة، ولكن كذلك بالجانب الاجتماعي، وهو ما يطلق عليه بمراقبة التسيير الاجتماعي الذي هو موضوع هذا المقال. تهدف هذه الورقة إلى اكتشاف هذا الجانب من مراقبة التسيير الذي يهتم بالموارد البشرية في المؤسسة، إضافة إلى تنفيذ فكرة أن مراقبة التسيير لا تهتم إلا بالمعلومات المالية والجانب الاقتصادي للمؤسسة. وفي الأخير سنحاول الوقوف على مدى تبني بعض المؤسسات الجزائرية لأدوات مراقبة التسيير الاجتماعي من خلال عملها اليومي.

مراقبة التسيير الاجتماعي تساعد على القيادة الاجتماعية (Le pilotage social)، وتساهم في تسيير الموارد البشرية من حيث اداءاتهم وتكاليفهم، من خلال تحديد الأهداف الاجتماعية أو السوسيو- اقتصادية (Socio-économique) في شكل موازنات تقديرية سواء تلك المتعلقة بعدد ونوع الموارد البشرية، أو تلك المتعلقة بالتكوين والأجور، كما أنها تقدم معلومات ملائمة من حيث الكم والنوع والزمن حسب احتياجات المسؤولين (من خلال لوحات القيادة الاجتماعية)، ولذلك فهي تعتمد على البرامج التكنولوجية الحديثة في أداء مهامها مثل برمجيات التسيير المدججة (Progiciels de Gestion Intégrés). من خلال ما سبق، يمكن أن نبلور إشكالية الموضوع كما يلي: ماهي العناصر المكونة لنظام مراقبة التسيير الاجتماعي وماهي الأنشطة والمجالات المنوطة بقيادتها؟ هذه الإشكالية تقودنا إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- ✓ ما هي حدود مفهوم مراقبة التسيير الاجتماعي؟
- ✓ ماهي اهداف مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم وقيادة العناصر الاجتماعية؟
- ✓ ما هي خصائص وانشطة مراقب التسيير الاجتماعي لتحقيق القيادة الاجتماعية؟
- ✓ ماهي أنواع المؤشرات الاجتماعية المستعملة في المنظمة لتحقيق القيادة الاجتماعية؟

II - مراقبة التسيير الاجتماعي: تحديد محترزات المفهوم:

يعرف Anthony مراقبة التسيير بأنها المسار الذي بواسطته يتأكد المديرون أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية (مقارنة مع الأهداف)، وكفاءة (مقارنة بالوسائل المستعملة)، من اجل تحقيق أهداف المنظمة (Boisselier, 2005, p9). أما مراقبة التسيير الاجتماعي فيعرفها (Naro, 2005) بذلك المجال الذي يركز على مجموع الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة (التوظيف، التكوين، الاتصال، التعويض). أما (Martory, 1999) فيعرفها بأنها واحدة من أجزاء، وواحدة من توسعات مراقبة التسيير، فهي نظام يساعد على القيادة الاجتماعية للمنظمة، هدفها المساهمة في تسيير الموارد البشرية من حيث اداءاتهم وتكاليفهم. تلخص القيادة الاجتماعية كما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف الاجتماعية أو السوسيو-اقتصادية المراد الوصول إليها في المدى القصير(شهر) أو المدى البعيد (سنة فأكثر)،
- ✓ تعديل الانحرافات المسجلة أثناء التنفيذ، وتحديد الأهداف الجديدة المرجوة تدريجيا،

فيما يخص أهمية الدراسة، فتتجلى في الدراسة التي قام بها كل من Berland & Gervais سنة 2008 والتي تمحورت حول استطلاع توجهات الباحثين في مجال مراقبة التسيير، والتي تم من خلالها دراسة كل المقالات المنشورة في المجلتين المتخصصةين في هذا المجال، وهما على الترتيب مجلة "مالية، مراقبة، استراتيجية" او (Finance Contrôle Stratégie) ومجلة "محاسبة، مراقبة، تدقيق" او (Comptabilité Contrôle Audit)، تبين أن موضوع مراقبة التسيير الاجتماعي أو مراقبة التسيير في مجال إدارة الموارد البشرية من بين أكثر المواضيع طرحا والتي شغلت ولازالت تشغل اهتمام الباحثين كما يوضحه الجدول التالي:

الموضوع	مجلة (مالية مراقبة إستراتيجية)	مجلة (محاسبة مراقبة تدقيق)
تحسين أدوات مراقبة التسيير والتعمق في طرق استعمالها	23	32
المحاسبة والتدقيق	5	لا يوجد
مراقبة التسيير و إدارة الموارد البشرية	13	20
مهنة مراقب التسيير	2	4
مراقبة التسيير وعدم استقرار البيئة	3	1
مراقبة التسيير في مجال الخدمات	12	3
مراقبة التسيير ما بين المنظمات	8	3
المراقبة في المجمعات Les groupes	3	2
مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3	0

Source : Berland & Gervais, 2008, p.04

III - أهداف نظام مراقبة التسيير الاجتماعي: القيادة، المحاكاة، التصميم، الاستشارة والتنسيق:

عند التمعن في دور مراقبة التسيير الاجتماعي والمتمثل في ترشيد التكاليف الاجتماعية، تحليل الانحرافات وتفسيرها وإعداد التقارير، نجد أنها تصب نحو هدف شامل ألا وهو قيادة المؤسسة، وفيما يلي عرض لهذه الأهداف وما ينتج عنها من أهداف أخرى:

أ. مراقبة التسيير الاجتماعي أداة للقيادة الاجتماعية: حسب (Boisselier, 2005) فإن مفهوم القيادة يندرج ضمن المفهوم السيبرنيتيكي للمراقبة (La cybernétique)، أي علم التحكم، فالمؤسسة كنظام مفتوح تخضع لظاهرة الانتروبيا (L'entropie)، والتي تعني زيادة عدم التأكد من معنى المعلومة، فبقاء المنظمة لا يرتبط فقط بالمساهمات المادية (رأسمال، قوة عمل، موارد)، بل أيضا بالمساهمات المعلوماتية، لأن بقاء المؤسسة يرتبط بالمحيط، وهذا الأخير يتميز بعدم التأكد، فمراقبة التسيير الاجتماعي تحاول جاهدة إبعاد المؤسسة عن حالة الانتروبيا، وهذا من خلال تصميم ووضع نظم معلومات تضمن وجود حلقات التغذية العكسية، أي تحديد وتشغيل قواعد البيانات (Base de données)، ولوحات القيادة التي تسمح بمتابعة وضعية الأجراء وأداءهم، أنشطتهم وتكاليفهم... الخ. في نفس السياق، حسب (Martory, 1999)، تسمح مراقبة التسيير الاجتماعي "بالقيام بتحليل اجتماعية وسوسيو-اقتصادية التي تفرضها القيادة العقلانية، مثلا: تحليل الكتلة الاجرية، تحليل انحرافات الأداء، تحليل انحرافات موازنة أعباء الأفراد. بعد ذلك، تقوم بترجمة الاقتراحات الناتجة عن هذه التحليلات إلى أهداف، تقديرات، وقرارات، إضافة مهام المراقبة الموازنة الاجتماعية كذلك تجميع كل الموازنات وجعلها تتناسق مع الموازنة العامة".

ب. محاكاة واستباق تطورات جميع الوظائف الاجتماعية: وهذا بإعداد مجموعة من الخطط المستقبلية، من اجل اختيار الخطة المثلى من دون أن يكون لذلك نتائج على حاضر المؤسسة، وكذلك من خلال إعداد الموازنات الاجتماعية، ثم تأتي عملية قياس الإنجازات من خلال إعداد لوحة القيادة الاجتماعية والتي يعرفها كل من الباحثين (Fontaine-Gavino & Zambeaux, 2005) بأنها أداة تسمح بعرض مجموعة من البيانات الإستراتيجية من خلال نظرة واحدة، كما تسمح بقياس تأثير الإجراءات المتخذة والتطورات المتوقعة، فهي أداة قيادة ومساعدة لاتخاذ القرارات يستخدمها المسؤولون بحيث تبين كل الانحرافات بين الأهداف والإنجازات الحقيقية، والتي يتخذ بشأنها المسؤولين إجراءات تصحيحية. أما لوحة القيادة الاجتماعية فما هي إلا أداة تسمح بتحديد وموقعة أماكن وطبيعة المشاكل، فهي تحتوي على مؤشرات (كمية، نوعية)، والتي تفتح مجال للتفكير والتساؤل (Naro, 2005).

ج. تحسين الكفاءة والفعالية الاجتماعية: يوضح (Martory, 1999) انه سواء في المستوى الاستراتيجي أو العملي، فان مراقبة التسيير الاجتماعي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تركز في آن واحد على:

- تحسين الفعالية الاجتماعية: أي تركز على أن تكون القرارات، بما فيها اللامركزية، في تلاحم مع الأهداف الاجتماعية التي تسطرها المنظمة. يتعلق الأمر هنا أن تكون كل الجهود موجهة إلى نفس الأهداف.
- تطوير الكفاءة السوسيو-اقتصادية: أي استغلال بأمثلية الوسائل المتاحة مقارنة بالنتائج الواجب الحصول عليها، أي تعظيم العلاقة بين الجهود الكلية للمنظمة (التكاليف الاجتماعية) ونتائجها المتمثلة في الأداء الاجتماعي.
- د. تصميم وتسيير نظم معلومات الموارد البشرية: لوحات القيادة الاجتماعية والموازنات الاجتماعية لا يمكن أن تكون مفعلة إلا بنظام معلومات الموارد البشرية والذي يمكن تعريفه حسب (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص530) بأنه تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات،

والمصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة". إن الغرض من تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية هو تزويد المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها، سواء كانوا مسؤولي تخطيط القوى العاملة، أو مسؤولي التدريب، أو التوظيف، أو المدراء التنفيذيين، وهذه النظم لا تهتم فقط بالمعلومات المتعلقة بدوران العمل، أو الغيابات، أو المكافآت، بل تتعداها إلى مجالات أكثر أهمية، والمتمثلة في:

- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمنظمة،
- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية،
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية،
- تحليل الاحتياجات التدريبية،
- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية،
- إعداد بعض التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري،
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة العنصر البشري مثل تسجيل ساعات العمل والغياب.

إن عملية تطوير نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يمكن أن يشمل كل وظائف إدارة الموارد البشرية، كما يمكن أن يكون جزئياً فيختص بأحد الوظائف أو الأنشطة كالتدريب، تخطيط الموارد البشرية، ويفضل الاعتماد على فريق يتكون من خبراء في نظم المعلومات وأشخاص ذوي خبرة في مجال الموارد البشرية. من جهة أخرى هناك العديد من البرمجيات المعدة مسبقاً والتي يمكن أن تشتريها المؤسسة وتستعملها حسب احتياجاتها مثل برمجية Eliot التي تسمح بالقيادة واتخاذ القرارات من خلال العمليات المتطورة التي تقدمها المتعلقة بمحاكاة، وإعداد ومراقبة الموازنات المتعلقة بتسيير الأفراد والكتلة الاجرية أو برمجية التحكم في الكتلة الاجرية مثل CMS.

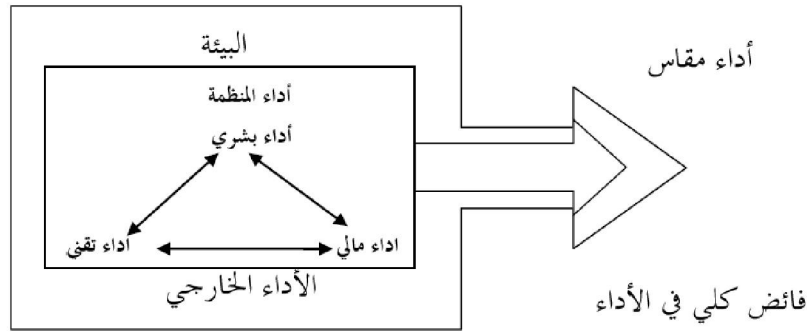
هـ. التنسيق بين الوظائف وتحقيق اللامركزية في المؤسسة: إن التحديات والضغوط التي يفرضها المحيط الخارجي، ثم تغير نمط التفكير والمستوى الثقافي لدى الأفراد وتوجههم نحو تفضيل ممارسة العمل بحرية واستقلالية، والمشاركة في قيادة المنظمة، وهو ما يمثل الضغط الداخلي، واستحالة حصر عملية اتخاذ القرارات على مستوى المديرية العامة، كلها عوامل جعلت من لامركزية القرار حتمية لامناص منها، ومراقبة التسيير تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق لامركزية القرار، لأنها تهتم بكفاءة وفعالية الأفراد بعد تفويضهم قدراً من السلطة، والتحدي الذي يواجهه مراقب التسيير هو كيف يحقق اللامركزية دون أن يؤدي ذلك إلى غياب التنسيق والعمل المنفصل بين الوحدات، ولهذا فهو يعمل على صياغة وتنظيم مجموعة من الأدوات التي بإمكانها أن تحقق التكامل والتناسق بين أداءات الأقسام (Saada et al, 1998, Boisselier, 2005, Martory, 1999).

و. خدمات الاستشارة من خلال مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب: إن العملية المستمرة لمقارنة التقديرات مع النتائج المحققة، وقياس الانحرافات، ثم تحليلها ومعرفة أسبابها (بمساعدة مراقب التسيير) تعتبر كمسار مستمر لتدريب وتحسين أداء المسؤولين، فهي تدفعهم إلى تحليل عناصر من الماضي والحاضر وتقدير المستقبل (Bollecker, 2000, Nobre, 2001). من جهة أخرى، يقوم مراقب التسيير بإعلام المسؤولين، في الأجال المناسبة وبجودة عالية، عن حالة المتغيرات التي تتعلق بهم (Bollecker, 2003).

ز. تحسين الأداء الاجتماعي: يعرف (P. Drucker, 1999) الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا الزبائن، العمال والمساهمين". ويلخص (Mendoza & Bescos, 1994) الأداء في العدين التاليين:

- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فلا نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها،
- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والبعيد.

فيما يخص مصدر الأداء، فهما كان المستوى الذي يقاس فيه الأداء، سواء المجمع، المؤسسة أو الوحدات الفرعية، فان مصدره يكون إما داخلي أو مصدره البيئة الخارجية (Martory & Crozet, 2005)، وهذا كما يلي:



Source: Martory & Crozet, Op.cit, p 168-169.

IV- وظيفة مراقب التسيير الاجتماعي: نقطة تقاطع العديد من الكفاءات والتخصصات:

قبل التطرق الى وظيفة مراقبة التسيير الاجتماعي، لابد من التفريق بين المراجع الاجتماعي ومراقب التسيير الاجتماعي كما يلي: إن مراقبة التسيير الاجتماعي تتعلق بالممارسة المستمرة لعملية التسيير في المؤسسة لغرض إعداد، تنسيق ومراقبة القرارات الاجتماعية، أما المراجعة الاجتماعية، فهي ذات طبيعة أخرى، فمهامها التأكد، بصفة دورية، من جودة القيادة الاجتماعية للمنظمة، ويمكن القول بأنها "مراقبة المراقبة". عموماً بين (Martory, 1999) مجموعة من الاختلافات الجوهرية بين المفهومين:

- المراجعة الاجتماعية لا تمارس بصفة مستمرة: فهي تتم بصفة مؤقتة وان كانت بصفة منتظمة، أما مراقبة التسيير الاجتماعي فهي أداة دائمة للقيادة الاجتماعية.
- المراجعة الاجتماعية يمكن أن تكون داخلية أو خارجية: ويمكن أن تطبق على جزء من المؤسسة (ورشة، مصلحة)، أو فئة عمالية معينة، وبالتالي فهي عبارة عن عملية مجزأة وغير دائمة، ولا تتعلق بالتسيير الدائم، أما مراقبة التسيير الاجتماعي فتندرج في التسيير الموازي الدائم، والذي يمثل عنصرها الأساسي.
- المراجعة الاجتماعية تخص عادة المنظمات الكبرى غير المركزية: والتي في استطاعها تحديد مجموعة من الإجراءات، وتود أن تتأكد من احترام مختلف الوحدات لهذه الإجراءات، وبالتالي فالهدف الأساسي ليس إنارة القرارات الاجتماعية، ولكن يتمثل في مدى مطابقة العمليات مع المعايير الداخلية المعمول بها أو المتطلبات القانونية.
- إذا تمعنا في حقيقة مهنة مراقب التسيير الاجتماعي والتي توجد في المنظمات الكبرى، نجد أنها تقع في مفترق طرق التسيير الاجتماعي والتسيير المالي والمراقبة. إذا، فمراقبة التسيير تستمد جذورها وقواعدها من منطقتين مختلفتين، هذه الخصوصيات تظهر في أهدافها، في نخطها العملي، في تطبيقاتها في حدود ثلاثة ميادين (Martory, 1999):
- ميدان التسيير الاجتماعي: والذي يفرض بعده الأخلاقي في منطلق المراقبة، فالأفراد لا يسرون كالأشياء، وأي مشروع اقتصادي لابد أن يصاحبه مشروع سوسيو اقتصادي، بحيث يزيد من مستوى نجاحه.
- ميدان التسيير المالي: والذي تظهر رهاناته الحالية جلياً، خاصة عندما نرى أن الكتلة الاجرية في معظم المؤسسات تمثل ما بين 30% إلى 70% من التكاليف التي تتحملها المؤسسة.
- ميدان مراقبة التسيير: والذي يقترح منطق التنظيم والقيادة، ويتعلق الأمر هنا بالمفهوم الانجلوساكسوني (to control) وليس بالمفهوم الضيق (to check).

بالنسبة للمستفيدين من مراقبة التسيير الاجتماعي فنجد انها تتم لصالح مجموعة مختلفة من المسؤولين:

- المسؤولين الماليين والمسؤول عن الخزينة: الذين يهتمهم دفع الأجر الشهرية والمساهمات الاجتماعية ومستوى الالتزام المالي الذي تمثله الكتلة الاجرية.
 - المسؤولين غير المركزيين: وهم مسيرو الوحدات الفرعية، الذين تقع بعض المسؤوليات المتعلقة بتسيير الأفراد تحت سلطتهم.
 - إدارة الأفراد: الذين يقع على عاتقهم تسيير التعويضات ومتابعة الكتلة الاجرية.. الخ.
- بالنسبة لخصائص مراقب التسيير الاجتماعي، فيجب ان يتمتع بمجموعة من الصفات نذكرها فيما يلي (لقواق، 2009):

- أن يكون شخصا مختصا وعماما في آن واحد: مراقب التسيير الاجتماعي يجب أن يتحكم تحكما جيدا في بعض العناصر المفتاحية، إضافة إلى بعض طرق التحليل من جهة، ومن جهة أخرى، يجب أن تكون له معرفة عامة في جميع مجالات علوم التسيير، فهو عبارة عن شخص متعدد التخصصات،
- أن يكون منسبطا ومستشارا: وهذا بكونه دائما في خدمة أعوان المؤسسة لمساعدتهم في مسؤولياتهم، يجب أن يتوفر على روح العمل الجماعي، أن يكون مصدر تحفيز وخلق أحسن ظروف العمل،
- أن يكون حركيا (ديناميكيا): مراقب تسيير اجتماعي يجب أن يكون نشطا وفضوليا، أي أن يبحث عن المعلومة أينما وجدت،
- أن يكون اجتماعيا: الشرط الأساسي لنجاح مهمة مراقب التسيير الاجتماعي هو أن تكون له علاقات وطيدة مع كل الأشخاص المعنية بمراقبة التسيير .

Bultel et al,2011, (لقواق،2009، 2009، 2011، 2017، Chaali et Bentahar, 1999, Martory):

أ. ضمان نشر البيانات وقيادة البيانات الاجتماعية للمنظمة:

- تحديد واستخراج البيانات الكمية من نظم معلومات الموارد البشرية،
- التأكد من موثوقية البيانات،
- في حالة عدم تناسق هذه البيانات، يجب القيام بتصحيح البيانات أو تنبيه المصلحة المعنية المسيرة،
- إعداد لوحات القيادة الاجتماعية باختيار معايير ومؤشرات ملائمة،
- تخطيط إعداد والحصول على المؤشرات،
- إعلام الإدارة العامة والإدارات الوظيفية الأخرى بلوحات القيادة الاجتماعية باستخدام البوابات الالكترونية،
- خلق وتجديد (قوائم المؤشرات الاجتماعية) التي تحدد لكل شخص عنوان، طريقة الحساب، وفترات القياس، والهدف الواجب التحقيق وعتبة الخط التي يجب ان لا تتعداها المؤسسة، وطريقة جمع البيانات،
- إعداد التقارير الاجبارية والدراسات الاستطلاعية (الميزانية الاجتماعية، حركة الأفراد، حركة الكتلة الاجرية مثلا)،
- ضمان عرض وشرح التقارير السابقة إلى المسيرين والأشخاص المعنيين.

ب. تحليل البيانات الاجتماعية الكمية واقتراح برامج عمل :

- قياس نتائج السياسات الاجتماعية،
- قياس تطور المؤشرات الاجتماعية،
- التحقق من درجة تحقيق الأهداف المسطرة،
- اكتشاف حالات سوء التشغيل (Dysfonctionnement) أو الاستعمال المحتملة،
- إعداد تشخيص وتحديد الأسباب الأصلية لسوء التشغيل،
- تقدير الخطر الاجتماعي التي تتعرض إليه المنظمة وهذا من خلال تحديد أثر انحراف النتائج المحققة عن الأهداف،
- إعلام الادارة العامة والمسؤولين المعنيين بهذا الخطر،
- اقتراح إجراءات تصحيحية من اجل تحسين التسيير الاجتماعي،

ج. المساعدة على قيادة الكتلة الاجرية:

- مساعدة ادارة الموارد البشرية في اعداد موازنة الكتلة الاجرية،
- المشاركة في اعداد سيناريوهات موازنة الكتلة الاجرية (توقعات الكتلة الاجرية لعدة سنوات، تحديد تأثير تطور نظام التعويضات عبر الزمن.

د. ترأس أو المشاركة في الدراسات أو الاستطلاعات المتفرقة :

- تأدية الدراسات المتفرقة: الغيابات، التحويلات الداخلية بين المناصب، دوران العمال، التكوين، التعويضات، المعوقات، وكذلك استخراج البيانات حسب طلب الإدارات المعنية،
- المشاركة في إعداد وتنفيذ الاستطلاعات الخاصة (رضا العمال، الاحتياجات مثلا)، وهذا من خلال استطلاعات الجو الاجتماعي، الخ.
- تقديم الإعانة في قضايا الموارد البشرية الأفقية ذات العلاقة مع نظام معلومات الموارد البشرية (أوقات العمل، الانتخابات المهنية..).

هـ. تطوير نظام يقظة اجتماعية ونظام معايرة (Benchmarking) خاص بالتسيير الاجتماعي:

- إقامة نظام يقظة اجتماعية (Veille sociale) فعال يساهم في تحليل العناصر الاجتماعية من خلال جمع البيانات الاجتماعية الحديثة من مختلف مصادر المتعلقة بالبيئة الاجتماعية الداخلية والخارجية،
- تطوير نظام معايرة بين مختلف وحدات المنظمة (معايرة داخلية) ومع مختلف المنظمات المنافسة والمماثلة (معايرة خارجية)،
- ضمان تسيير برمجية أو نظام معلومات تسيير الموارد البشرية:
- اكتشاف الأخطاء التقنية في برمجية تسيير الموارد البشرية، مع تطوير هذه النظم إما داخليا أو طلب إدخال تحسينات من الشركات المصممة لنظم المعلومات الاجتماعية،
- شخصنة نظم المعلومات الاجتماعية حسب المتطلبات الوظيفية والمستوى الإداري لكل مسؤول،
- السهر على أن تكون المعلومات المتعلقة بعناصر نظم المعلومات الاجتماعية محينة (Mise à jour)،
- مساعدة ومراقبة متخذي القرار في استعمال المعلومات الاجتماعية،

V- قيادة مراقبة التسيير الاجتماعي لوظائف إدارة الموارد البشرية :

هذه القيادة تتم من خلال لوحة القيادة الاجتماعية والتي تتمثل مراحل إعدادها كما يلي: تحديد مهام المسؤول عن كل مصلحة (مصلحة التوظيف مثلا) في إدارة الموارد البشرية، بعد ذلك تحدد المفاتيح الأساسية لنجاح أداء كل مصلحة، بعدها يتم إعداد مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تفعيل العوامل الأساسية لنجاح الوظيفة، كما يتم تحديد الفترات التي لا بد ان يتم اعداد هذه المؤشرات وتوفيرها لكل مسؤول حسب مصلحته، بعدها يتم اختيار الطريقة الأمثل لعرض المؤشرات وهذا بمشاركة المسؤولين المستعملين لهذه المؤشرات. بعدها مباشرة تأتي مرحلة الاختبار من قبل المستعملين وهذا أثناء إعدادهم التقارير الدورية (مرحلة التغذية العكسية). ومن بين أهم محاور المؤشرات الاجتماعية التي تقدمها لوحات القيادة الاجتماعية ما يلي (Naro, 2005) :

- مؤشرات متعلقة بالعناصر الاقتصادية والمالية: مثل إنتاجية العامل، متوسط تكلفة العامل الواحد، إنتاجية الأجر من القيمة المضافة .
- مؤشرات تسيير هيكلية المنظمة: نسبة الفنيين والإطارات إلى إجمالي العمال، هرم العمر .
- مؤشرات التوظيف: مؤشرات عن آجال التوظيف، الاختيار، نوعية وتكلفة التوظيف .
- مؤشرات قيادة التكوين: نصيب الفرد من نفقات التكوين، تطور عدد المتدربين، نسبة موازنة التكوين من الكتلة الاجرية .
- مؤشرات قيادة الكتلة الاجرية: مراقبة سياسة الأجور (العدالة الداخلية، التنافسية الخارجية، التوازن المالي)، مراقبة الكتلة الاجرية (تطور الكتلة الاجرية)، مراقبة نظام الأجور (الجانب الفني لتسيير الأجور) .
- مؤشرات قيادة الجو الاجتماعي وحركة العاملين: والمتمثلة في مؤشرات دوران العمل، مؤشرات الغياب، مؤشرات حوادث العمل، مؤشرات النزاعات والاضطراب الاجتماعي.

VI- الخلاصة :

وظيفة مراقبة التسيير الاجتماعي يجب أن تكون قريبة من الإدارة العليا، حتى تقدم الاستشارات التي من شأنها وضع آليات بناء رأس مال فكري يسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، ولكن واقع المؤسسات يكشف ان هذه الوظيفة غالبا ما يعنى أكثر بالجانب الاقتصادي والمالي وتكون مرتبطة بإدارة تنظيمية كالإدارة المالية والمحاسبية. ولكن بهذا النوع من التقسيم ستواجه المؤسسة مشكلتين أساسيتين: (1) جعل مراقبة التسيير في الوظيفة المالية والمحاسبية يهدد بخصر مهامها في العمليات التنفيذية (إعداد الكشوفات المالية، حساب التكاليف، إعداد الموازنات، وهذا كله على حساب مساعدة المسؤولين والإدارات الأخرى على اتخاذ القرار. (2) جعلها وظيفة مستقلة في المنظمة، يجعل نظرة الوظائف الأخرى لها ضيقة أي أنها أداة مراقبة بالمفهوم العقابي الضيق .

من خلال ما رأيناه سابقا، نلاحظ أن مراقبة التسيير الاجتماعي تساهم في تدعيم أداء المؤسسة من خلال:

- ✓ توجيه أداء المسؤولين من خلال تقديم معلومات عن المستقبل في شكل أهداف، وكذلك حث المسؤولين على التفكير في المستقبل،
- ✓ تقييم أداء العاملين وتحفيزهم لخلق الدافعية لديهم،
- ✓ السماح للمسؤولين بالتعلم عبر الزمن، من خلال مساعدتهم في تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية،

- ✓ التنسيق بين أهداف كل الوحدات والفروع فيما يتعلق بالجانب المالي والاجتماعي، فتساعد إدارة الموارد البشرية في تبني سياسة التعويضات التي تضمن العدالة الداخلية، والالتزامات المالية، والتنافسية الخارجية،
- ✓ القضاء على الارتباكات ومعوقات الأداء المتمثلة في دوران العمل، ضعف الإنتاجية، الغيابات والنزاعات،
- ✓ تخطيط الموارد البشرية يسمح بتجنب الفائض أو النقص في عدد العاملين، وكذلك يساعد في عملية تقدير الأجور، بحيث تتجنب المؤسسة الارتباكات المالية في الخزينة،
- ✓ وضع نظام يقظة اجتماعية تنافسية يسمح بالحصول على المعلومات المتعلقة بمستويات الأجور لدى المنظمات المنافسة .
- ✓ فيما يخص أهداف الدراسة، فان هذه الورقة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ محاولة إظهار الجانب الاجتماعي لمراقبة التسيير،
- ✓ محاولة تحديد العلاقة بين نظام مراقبة التسيير الاجتماعي ونظم المعلومات من جهة، وعلاقة هذان العنصران بعملية اتخاذ القرار والأداء من جهة أخرى،
- ✓ تسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي المتمثلة في الموازنة الاجتماعية، لوحة القيادة الاجتماعية، المحاسبة التحليلية الاجتماعية ومحاسبة الموارد البشرية، إضافة إلى نظم معلومات الموارد البشرية ومدى مساهمتها في توفير البدائل لمتخذي القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

- الإحالات والمراجع :

باللغة العربية:

1. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2003.
2. لقواق عبد الرزاق، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009.

باللغة الأجنبية:

3. Alain Burlaud - Claude Simon - Toufik Saada, Comptabilité Analytique et Contrôle de Gestion - 2ème édition 1998
4. Berland Nicolas, Gervais Michel, A quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années ? Dix ans de recherche en contrôle, revue de Finance, Contrôle Stratégie, N° Spécial, Septembre 2008, 41-70.
5. Bescos, P. L., & Mendoza, C. Le management de la performance : expériences et méthodologies de mise en œuvre pour une comptabilité de gestion moderne, (1994).
6. Boisselier Patrick, Contrôle de gestion, cours et applications, Vuibert, Paris, 2005.
7. Bollecker, Marc. "Contrôleur de Gestion: Une Profession à Dimension Relationnelle?." 21ème congrès de l'AFC. 2000.
8. Bollecker, Marc. La Dimension Sociologique du Contrôle de Gestion par l'Analyse des Relations de coopération Entre Contrôleurs de Gestion et Responsables Opérationnels. Institut d'Administration des Entreprises de Paris, 2003.
9. Chaali Kaoutar, Bentahar Mohammed, Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de prise de décisions, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 22, Issue 2, Ver. I (Feb. 2017) PP 45-59.
10. Claire Bultel, Christiane Dessalles, Caroline Nicolas , Sylvie Piette, Contrôleur de Gestion Sociale, Référentiel Métier de la Fonction RH, Observatoire National des Métiers de la Fonction RH, Rapport réalisé entre l'Université de Lille 1 et l'Association professionnelle IPSOC, Numéro de diffusion 01, 01/07/2011
11. Drucker Peter, L'avenir du Management selon Drucker, Edition village Mondial, 1999.
12. Fernandez Alain, L'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, 3ème tirage, 2006.
13. Karine Fontaine-Gavino & Adrien Zambeaux, Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», hors-série n°9, Decembre, 2005.
14. Martory Bernard & Crozet Daniel, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 6ème édition, 2005.

- .15 Martory Bernard, Contrôle de gestion sociale, salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, édition Vuibert, 1999.
- .16 Naro Gerard, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting, Séminaire nationale, août 2005, cité internationale universitaire, Paris.
- .17 Thierry Nobre , Le Contrôleur de Gestion de la PME, Association francophone de comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » 2001/1 tome 7 | pages 129 à 146.