

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة: مجمع عموري بسكرة sarl soframimex

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادار الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

- محمد ناصر خان

من إعداد الطلبة (ة):

- معاش منال

- لعجال أميرة

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	مناصرية اسماعيل
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	ناصر محمد خان
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد ب	بياضي صفاء

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عن أبي الدرداء - رضي الله عنه- قال:

سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول:

"من سلك طريقا يبتيغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة

لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع، وإن العالم ليستغفر له من في

السموات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء، وفضل العالم على العابد كفضل

القمر على سائر الكواكب وإن العلماء ورثة الأنبياء وإن الأنبياء لم يورثوا دينارا،

ولا درهما، وإنما ورثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر"

رواه أبو داود والترمذي

## شكر و تقدير

قال الله تعالى " فاذكروني اذكرم و اشكروا لي ولا تكفرون "  
فالحمد لله الذي وفقنا و اعاننا على انجاز هذا العمل  
و عملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم  
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
نتقدم بالشكر الخالص إلى والدينا الذين قاموا بدعمنا  
و إلى الاستاذ المشرف الذي كان مثال الانضباط و الجدية و الذي لم  
يخل علينا بالمعلومات و الارشادات القيمة المتواصلة طوال فترة الانجاز  
متمنين له دوام الصحة و العافية و المزيد من الانتاجات العلمية  
كما نتوجه بشكرنا إلى كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل.

## الاهداء

من قال انا لها "نالها"

وانا لها ان ابت رغما عنها اتيت بها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كانت محفوفًا  
بالتسهيلات لكفي فعلتها .

الى الذي زين اسمي باجمل الالقاب من دعمني بلا حدود و اعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا  
كفاح و سلاحها العلم و المعرفة الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق داعي الاول في مسيرتي و سندي  
و ملاذي بعد الله الى فخري و اعتزازي (والدي).

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها و احتضني قلبها قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها الى  
القلب الحنون و الشمعة التي كانت في الليالي المظلمات سرقوتي و نجاحي و مصباح دربي الى وهج  
الحياة ( امي )

الى ضلعي الثابت و امان ايامي الى ملهبي نجاحي و من شددت عضدي بهم فكانت لي ينابيع ارتوي منها  
( اخواني و اختي )

الى من احلوت الحياة بقربه و ابتسمت لي الايام و مازال اجمل انسان و اجمل عطايا الرب الى خير عون  
و سند (زوجي)

## إهداء

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ  
كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ  
الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا }

[ سورة الإسراء: 23، 24 ]

أهدي هذا العمل إلى: من حملتني وهنا على وهن وربتني وأنارت دربي وسعدت لسعادتي  
وحزنت لحزني، إلى من كان دعاؤها سرنجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب إليك:

\*أمي الحبيبة\* إلى سندي في الحياة \*أبي الغالي\*

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

.....

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري -بسكرة- ومن أجل التحقق من ذلك تم الاستعانة باستبانة شملت 37 عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، والتي تكونت من 40 عامل وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستعمال برنامج (spss v23) بالإضافة إلى ذلك استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد تحليل البيانات واختيار الفرضيات لتتوصل في الأخير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة و توصلت الدراسة إلى عدة اقتراحات أهمها المسؤولية الاجتماعية مهمة للغاية، سواء داخليًا عندما يتعلق الأمر بالمنظمة أو خارجيًا عندما يتعلق الأمر بالمجتمعات والبلدان المحلية.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، أداء الموارد البشرية، مؤسسة عموري بسكرة

## Summary :

*This study aimed to highlight the impact of social responsibility towards employees on the performance of human resources in the Ammuri complex - Biskra. In order to verify this, a questionnaire was used that included 37 statements to collect primary information from the study sample, which consisted of 40 workers. In light of this, the data was collected, analyzed and tested. Hypotheses using the SPSS v23 program) In addition, we used many statistical methods, including simple linear regression, to achieve the objectives of the study, and after analyzing the data and choosing the hypotheses, we finally concluded that there was a statistically significant effect of the dimensions of social responsibility towards employees on the performance of human resources in the Amori Complex in Biskra and The study came up with several suggestions, the most important of which is social responsibility is very important, both internally when it comes to the organization and externally when it comes to local communities and countries.*

**Keywords:** social responsibility, social responsibility towards employees, human resources performance, Ammuri Biskra Foundation





رقم الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
	<b>الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية</b>
1	تمهيد
2	<b>المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية</b>
2	المطلب الاول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية و تطورها
6	المطلب الثاني: اهداف المسؤولية الاجتماعية
7	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية
11	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية</b>
11	المطلب الاول: عناصر المسؤولية الاجتماعية
12	المطلب الثاني: ابعاد المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
16	<b>المبحث الثالث: الإطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية:</b>
17	المطلب الاول: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: استراتيجيات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية
20	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

23	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية للعاملين على أداء الموارد البشرية</b>
25	تمهيد
26	<b>المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية</b>
26	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
29	المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية
33	<b>المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية</b>
33	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميتها
34	المطلب الثاني: اهداف تقييم أداء الموارد البشرية واستخداماته
37	المطلب الثالث: ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية وأسس التقييم الفعال
46	<b>المبحث الثالث: اثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية</b>
46	المطلب الأول: اثر المسؤولية الاجتماعية في التوظيف على أداء الموارد البشرية
48	المطلب الثاني: اثر المسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الاجور والحوافز على أداء الموارد البشرية
49	المطلب الثالث: اثر المسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم الاداء على الموارد البشرية
50	المطلب الرابع: اثر المسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية
54	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: اثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة</b>
56	تمهيد
57	<b>المبحث الأول: تقديم مجمع عموري sarl soframimex</b>

57	المطلب الاول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
59	المطلب الاول: مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات
60	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة
63	المطلب الثالث: نتائج اختبار الصدق والثبات "ألفا كرونباخ" واختبار التوزيع الطبيعي "كولموجروف - سمرنوف"
65	المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة
71	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
71	المطلب الاول: مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة
72	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية
76	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
79	خلاصة الفصل الثالث
81	خاتمة
84	قائمة المراجع
89	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول و الأشكال

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
9	المراجع الاساسية للمسؤولية الاجتماعية واهدافها	1
11	عناصر المسؤولية الاجتماعية	2
14	ابعاد و عناصر المسؤولية الاجتماعية حسب carroll	3
40	طرق تقييم أداء الموارد البشرية	4
52	سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حسب مرتوري وكروزي	5
60	خاصية الجنس لعينة الدراسة	6
61	خاصية السن لعينة الدراسة	7
62	خاصية الاقدمية في العمل لعينة الدراسة	8
62	خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة	9
64	اختبار معاملات الثبات و الصدق للاستبيان	10
65	اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سمونوف	11
65	فئات اتجاهات الآراء	12
66	مستوى محور المسؤولية الاجتماعية لمجمع عموري	13
69	مستوى اداء الموارد البشرية بمجمع عموري	14
71	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	15
72	نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
73	اختبار الفرضية الفرعية الاولى من خلال الانحدار الخطي البسيط	17
74	اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال الانحدار الخطي البسيط	18
74	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الانحدار الخطي البسيط	19
75	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال الانحدار الخطي البسيط	20
76	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال الانحدار الخطي البسيط	21

## قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	هرم المسؤولية الاجتماعية	1
14	المسؤولية الاجتماعية الشاملة	2
18	انواع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	3
30	نموذج ادارة الموارد البشرية	4
36	اهداف تقييم اداء العاملين	5
38	مراحل عملية تقييم الاداء	6
43	الاطراف القائمين على عملية تقييم الاداء	7
58	الهيكل التنظيمي لمجمع عموري	8
60	توزيع افراد العينة حول متغير الجنس	9
61	توزيع افراد العينة حول متغير العمر	10
62	توزيع افراد العينة حول متغير الاقدمية في العمل	11
63	توزيع افراد العينة حول بعد سنوات الخبرة	12

# مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات والتطورات، حيث واجهت المؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها تحديات عديدة لعل أبرزها التطور التكنولوجي السريع، والمنافسة العالمية الشديدة، والعملة، والأزمات الاقتصادية والمالية، وقد أثبتت هذه الأخيرة أن الحرية المطلقة لاقتصاد السوق سوف تلحق ضررا جسيما حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية ضرورة أخلاقية وأساسية لنجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي. من خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمؤسسات التخفيف من الآثار السلبية لأعمالها على المجتمع والبيئة.

وقد تطورت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، وامتد نطاقها ليشمل أطرافا داخلية وأخرى خارجية، إذ تعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، كما أن المورد البشري هو مفتاح نجاح المنظمات والسييل الأمثل لتحقيق أهدافها، حيث يعد أهم الموارد في المؤسسة كونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف فيها، وهو العنصر الحاسم لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الفعالية المطلوبة، كما يمثل المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية، ولذا وجب على المؤسسات أن تسعى للاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

#### • إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة العنصر الأساسي للقيام بالمهام وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وهو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المؤسسات للاهتمام بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بالعمال والمؤثرة عليهم، إذ تعد المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وذلك نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات.

و بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في مجمع عموري بسكرة؟

و تدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بمجمع عموري بسكرة؟

✓ ما مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة؟

✓ ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة؟

✓ ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة؟

✓ ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة؟

✓ ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة؟

#### • أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تزايد اهتمام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية.

إبراز أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء الموارد البشرية.

### • أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما المسؤولية الاجتماعية واداء الموارد البشرية .

قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة.

### • أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية واداء الموارد البشرية .

التعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بمجمع عموري بسكرة.

التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية تجاه المنظمة.

التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء الموارد البشرية.

### • فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال ( التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الاجور والحوافز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية) على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### -الفرضيات الفرعية:

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال نظام الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.



\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

• التعريفات الإجرائية:

المسؤولية الاجتماعية: هي مجموعة من الالتزامات الأخلاقية والتطوعية والقانونية للمؤسسة اتجاه المجتمع والعاملين، وأصحاب المصالح والعملاء والموردين والبيئة و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحافظة على البيئة من التلوث.

إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي من شأنها أن تقوم على تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم ، وتضمن تنفيذ الاتفاق بفعالية وكفاءة .

الأداء البشري: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد وفي اقصر وقت ممكن و بأقل تكلفه ونتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي : الدافعية ، بيئة العمل و القدرة.

• مجال وحدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: اقتصرت دراستنا الحالية على دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية.  
الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة بمجمع عموري بسكرة  
الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال السداسي الدراسي الثاني للسنة الجامعية 2024/2023

• الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

أولاً- الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

1- دراسة **Gyula Fülöp, Robert D. Hisrich, Krisztina Szegedi**، 2000، بعنوان:

أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الاقتصاديات الانتقالية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات:  
هدفت الدراسة إلى بحث طبيعة أخلاقيات الأعمال ودرجة المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الهنغارية، وقد قام الباحثين بتوزيع إستمارات الإستبيان على 129 منظمة صغيرة، 80 منظمة كبيرة، 84 منظمة غير هادفة إلى الربح.  
وقد أحرزت الدراسة العديد من النتائج كان من أهمها:

- ✓ أظهر 22% من أف ارد العينة عدم اهتمام بالقضايا الأخلاقية.
- ✓ يعتقد 65% من العاملين في المنظمات الصغيرة أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يجب أن تُلقى على عاتق المنظمات الكبيرة.
- ✓ أشار أفراد العينة إلى أن عدم الاهتمام بقضايا المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال يرجع إلى عدة عوامل منها:
  - النقص المعرفي في هذا المجال.
  - إن اغلب المنظمات تهتم بالبقاء أكثر من إهتمامها بقضايا الأخلاق.
  - انخفاض المستوى الاقتصادي في البلد لا يسمح بالنجاح في مثل هذه القضايا.
  - الشعور بوجود البدء بالقضايا الأخلاقية على المستوى الحكومي أولاً ومن ثم يمكن تطبيقه على المنظمات.

## 2. دراسة *wsky Konkole* ، 2002 ، بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وصحة العمل.

### *Social responsibility of the Organization and work health* ، جامعة عبد العزيز .

هذا البحث قامت به المنظمة الأوربية لأمن وصحة العمل، إذ قام الباحث وهو مدير المنظمة الأوربية للأمن والصحة في العمل بالربط بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وبين بيئة العمل الصحية حيث اعتبر الباحث أن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المنظمات تعد أداة فاعلة ويمكن الاستفادة منها في التحديد الدقيق لمعايير السلامة المهنية والصحية بين كل من أصحاب العمل والعاملين والمجتمع ككل.

وقد أشار (77%) من أفراد عينة الدراسة التي أجريت في أوروبا من خلال المقابلات التي أجريت مع المستهلكين أن حماية العاملين مهنيا وصحيا تعد شيئا هاما وأن المنظمات يجب أن تساهم وتدعم ذلك. وقد تبنت ذلك العديد من المنظمات في حملاتها الدعائية من خلال تبنيتها لمبدأ: (الأمان الجيد + الصحة الجيدة = أعمال جيدة).

كما أشار كلا من حملة الأسهم وأصحاب المصالح إلى ضرورة الاهتمام بالعاملين وأنهم مدركين تماما إلى أن العاملين لهم فضل كبير في تحقيق الأرباح لأغلب المنظمات، وأنهم بحاجة لان يحصلوا على علاقات طيبة مع العاملين، وأن تكون هناك حدود دنيا للحقوق أهمها الحصول على تأمين صحي من المخاطر المهنية والمخاطر الصحية.

### 3- دراسة زكية مقرري عبد الحليم ( 2012 ) أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية

بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة باتنة.

تهدف هذه الدراسة الى أنه لم تسلم منظمات الأعمال من الانتقادات في ظل إدارة الأعمال المعاصرة، بتوجهها الدائم نحو تحقيق الهدف الاقتصادي الذي وجدت من أجله ألا وهو تحقيق الأرباح متجاهلة مسؤوليتها اتجاه المجتمع والبيئة. ورغبة في عدم انفلات الأمور بين ما تحرص الدول والحكومات من تجسيده وما ينجز على مستوى المنظمات على مستوى التنمية المستدامة، أخذت إدارة

الأعمال المعاصرة على عاتقها مسؤولية إدماج هذا المفهوم على مستوى وظائف المنظمة ليربط بين التصور للتنمية المستدامة والإجراءات الميدانية الرامية لتحقيقها.

وتوصلت الدراسة الى أن تبني المسؤولية الاجتماعية يعتبر على صعيد إدارة الموارد البشرية أحد التحديات التي تواجهها المنظمات، معتمدة في ذلك على برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل الحصول على كفاءات وكوادر فعالة داخل المنظمة بمقاييس المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

1- دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، 2006، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- ✓ توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- ✓ وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- ✓ أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- ✓ عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

2- دراسة سميرة عبد الصمد، 2008، أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة العمومية الاقتصادية للكهرباء الريفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة. هدفت هذه الدراسة الى :

- معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الجودة الشاملة.
- توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق ادائها الجيد.
- وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها :
- عدم حرص المؤسسة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي وفعال.
- نظام التقييم بالمؤسسة غير مناسب.
- لا يستفاد من برامج تقييم الأداء ونتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري للمؤسسة.

ثالثا- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

1- دراسة غادة عمر أبو أرشيد، (2006)، بعنوان: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أداء المستشفى بعناصره الثلاثة (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، والأداء المالي)، كما تهدف إلى التعرف على مدى ممارسة المستشفيات الخاصة للأنشطة الاجتماعية و البيئية، وتهدف أيضا إلى التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والكفاءة النسبية للمستشفيات الخاصة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت الباحثة على مجتمع دراسة تكون من (34) مستشفى خاص في مدينة عمان بالأردن و كان عدد المستشفيات الخاصة التي أبدت تعاونها (21) مستشفى بنسبة (8.16%) من المجتمع الكلي. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

✓ تتبنى المستشفيات الخاصة مفهوم المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة.

✓ درجة ممارسة المستشفيات الخاصة في مدينة عمان للأنشطة الاجتماعية كانت متوسطة.

2 دراسة عياشي عبد الله، سمية قداش (2021) بعنوان اثر تطبيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية في أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أهم سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية المطبقة من طرف مؤسسة ورود تجاه مواردها البشرية وأثر ذلك على أدائها؛ اعتباراً أن الموارد البشرية من أهم الأطراف التي يجب على المنظمة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، حيث يعتبر الالتزام المسؤول اتجاه المورد البشري ضرورة ملحة للرفع من أدائه، وقد تم الاعتماد على توزيع استبيان على العمال والمسؤولين في المؤسسة، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها مستوى تطبيق مؤسسة ورود للمسؤولية الاجتماعية مقبول توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية وبين أداء المورد البشري في مؤسسة ورود بالوادي.

التعليق على الدراسات السابقة :

تلعب المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين دوراً محورياً في تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات. من خلال توفير بيئة عمل آمنة وداعمة، تزيد الشركات من رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويعزز الولاء المؤسسي. كذلك، تساهم هذه المسؤولية في تحفيز الابتكار والإبداع، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم. إضافة إلى ذلك، تتمكن الشركات ذات السمعة الطيبة في المسؤولية الاجتماعية من جذب واستبقاء الكفاءات بفعالية أكبر. باختصار، تُعد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين استثماراً استراتيجياً يعود بالنفع على كل من الموظفين والمؤسسة بشكل عام.

### هيكل الدراسة:

من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات المعروضة, قسمت هذه الدراسة الى ثلاث فصول:  
الفصل الاول: تم التطرق الى الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث, في المبحث الاول مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية و المبحث الثاني اساسيات حول المسؤولية الاجتماعية اما المبحث الثالث تطرقنا الى الاطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

الفصل الثاني: تم التطرق فيه الى اثر المسؤولية الاجتماعية للعاملين على اداء الموارد البشرية , حيث قسم لثلاث مباحث , تناولنا في المبحث الاول الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية, المبحث الثاني عملية تقييم اداء الموارد البشرية اما المبحث الثالث اثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على اداء الموارد البشرية

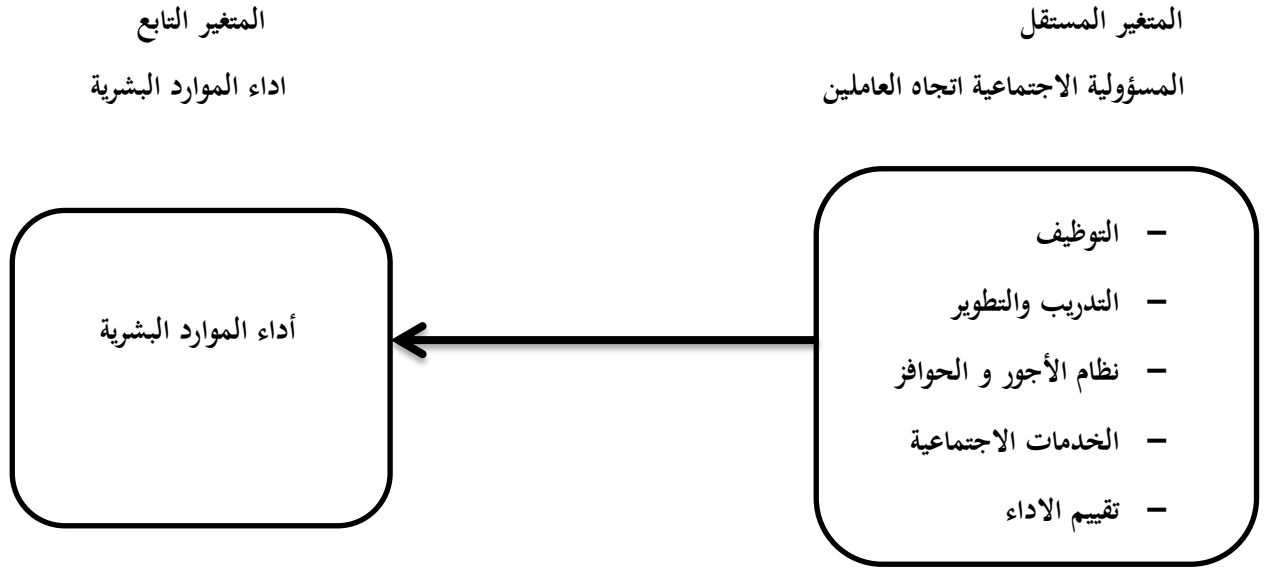
الفصل الثالث: تم تخصيصه لدراسة ميدانية بمؤسسة عموري \_ بسكرة \_ حيث قمنا بالتطرق في المبحث الاول الى تقديم مجمع عموري sarl soframimex, المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة اما المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة البحث وانجازه سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالتها ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المتوفر من المراجع باللغة العربية و الأجنبية من كتب، وبحوث، مجلات ودوريات ذات الصلة بالموضوع، وفضلا عن ذلك الأنترنز لما لها من دور في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع و صفحات غنية بالمعلومات الهادفة، بغية إثراء الموضوع و اضعاء مصداقية أكبر .

### نموذج الدراسة :

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of thin black lines forming elegant curves and swirls, with small clusters of dots at the corners.

# الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية  
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية  
المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية  
المبحث الثالث: الإطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية



تمهيد:

لم يعد تعظيم الربح الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال ولا شغلها الشاغل فقد تغيرت نظرة المنظمات إلى النجاح، الأمر الذي جعلها تعيد ترتيب أولوياتها، لأن الزمن تغير وما كان مقبولاً بالأمس البعيد أصبح من الممنوعات اليوم، فالكل متفق على أنه من حق هذه المنظمات أن ترفع من أرباحها، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تنتبه جيداً على أداء العاملين، مع وضع رفاهية ومصصلحة الفرد ضمن أهدافها الأساسية، وهذا ما أصبح يعرف بعلاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء العاملين.

سنتعرف أكثر على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال هذا الفصل حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث : الاطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

يقول الباحث الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الإتجاه السائد بعد أن كانت إستعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عدد قليلا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة، ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المنافسون، يكثُر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، رضى العاملين، توقعات المجتمع و إحتياجاته ... وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تهتم إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

## المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطورها

تعتبر المسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع في الدول المتقدمة ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئا فشيئا من الممارسات الأساسية في ثقافة البلدان خاصة النامية وتؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بين القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية.

## أولاً- مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأعمال عبر الزمن وفي فترات مختلفة من تاريخ الشركات والصناعة، فالانتقاد الحاصل للمنظمات باعتبارها أكثر اهتماما بجني الأرباح على حساب البيئة أو صحة المستهلك أو باقي فئات المجتمع ولد بوادر لاهتمام الإدارات بهذه الجوانب، وهكذا عرضت المسؤولية الاجتماعية باعتبارها اهتمام من قبل المنظمة بمصالح المجتمع الذي تعمل فيه بالإضافة إلى مصالحها الذاتية.

يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي عرفها بـ "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم".

(مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004)

والمسؤولية الاجتماعية هي "مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في الأمر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها. ( ثامر ياسر البكري، 2001، صفحة 27)

يرى Robbins أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفيده المؤسسة بما يعزز صورها في المجتمع". (عبد الله بن منصور، 2008، صفحة 241)

وفي نفس الوقت يعرف كل من K.Davis و R.Blomstrom المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات". (اياذ محمد عودة، 2008،

صفحة 44)

وفي تعريف آخر فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي " التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام، و الذي يعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي". (فؤاد محمد حسين الحمدي، 2003، صفحة 44)

وتعرفها جمعية الإداريين الأمريكيين بأنها استجابة إدارة الشركات إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية. (محمد الصيري، 2007، صفحة 04)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على أنها: التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام هدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف".

(Marie-françoise guyonnaud et frédérique willard, mars 2004, p. 5)

و اختصارا لهذه التعاريف يمكن أن نتبنى التعريف التالي: "المسؤولية الاجتماعية هي مبادرات والتزامات المنظمة والتي لها تأثير إيجابي على المجتمع أو بعض الفئات في إطار أربعة مستويات خيرية، اقتصادية، قانونية، أخلاقية".

**ثانيا- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية :**

المسؤولية الاجتماعية ليست ثابتة بطبيعتها، بل هي ديناميكية وواقعية وتتطور باستمرار لتتكيف بسرعة مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية وغيرها، ولكن من الصعب تحديدها بدقة. لقد مر تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمراحل عديدة نظمتها الأحداث المتداخلة والتأثير المتبادل، وبشكل عام يمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى المراحل التالية:

### 1. مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية :

ارتبط ظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية في مرحلتها الأولى بقيام المشاريع الصناعية خلال الثورة الصناعية، والتي تمثل الحدث الأبرز في حياة الإنسان منذ أن كانت البداية باستخدام الاختراعات العلمية في المؤسسات، أين كان التركيز على تحسين الكفاءة الاقتصادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، وبالتالي السماح باستغلال العمال، إذ تميزت هذه المرحلة بظروف العمل البائسة، الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية، هدر الموارد، تشغيل الأطفال والنساء، ساعات العمل الطويلة، سوء ظروف العمل وتدني الأجور، والمستفيدون في الأساس هم الملاك، دون رعاية للعمال والمجتمعات، ولا وعي بيئي، لأن الثورة الصناعية لا تزال في مهدها، ولم تعمل المياه الوفيرة والأراضي الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة على تحسين الوعي البيئي لدى المجتمع.

وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد خصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة إنجاز العمل الأفضل، مع التركيز على تخفيض العاملين بالوسائل المادية، وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر. وهنا

نستطيع القول أن المؤسسات قد أدركت جانباً بسيطاً من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين (ظاهر محسن الغالبي , صالح محسن مهدي الغامري، 2010، صفحة 55)

## 2. مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن :

وهي تمثل بداية تغيير نوعي في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، لأنه في هذه المرحلة وفي ظل تزايد استغلال العمال بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب من الملاك، وهم العمال مما أدى إلى العديد من الإصابات والوفيات في مكان العمل، كما أدى تشغيل الأطفال والنساء في ظروف سيئة إلى الاتجاه نحو ضمان السلامة والأمن الوظيفي، وإن تقليل ساعات العمل يعني أن هناك حاجة إلى التركيز على ظروف العمل وإعادة التفكير فيها. وكانت نتيجة هذا الشعور هي التجربة الشهيرة التي أجريت في مصنع هوثورن، والتي كانت بمثابة خلاصة دراسة سعى فيها إلى فهم أثر التركيز على العمال وظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. وقد تنافست العديد من المؤسسات الرائدة في ذلك الوقت في إجراء دراسات مشابهة وأبدت اهتماماً بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية والمصالح الأخرى، فالأرباح مهمة، لكن الأفراد مهمون أيضاً وما هو في صالح المؤسسة يصلح للمجتمع.

## 3. مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات :

أدت التطورات التي أحدثتها ابتكارات هنري فورد على خط الإنتاج إلى إنتاج السيارات بكميات كبيرة، مما أدى إلى زيادة حجم المنشآت الصناعية وزيادة عدد العمال، ظهور خطوط الإنتاج عدد كبير من المراهقين والشباب بسبب البساطة وسهولة إنجاز العمل، وكان ذلك بسبب ضعف مهارات العمال ومحدودية الخطط لتطويرها على المدى الطويل، وبسبب كثرة العمال أصبح التخصص في أجزاء بسيطة جداً من الوظيفة التي لا تتطلب وقتاً طويلاً ولا تتطلب سوى القليل من التدريب لإتقانها، بالإضافة إلى أن العمليات الصناعية وغيرها من الأعمال تزيد من التلوث البيئي، وتنتج النفايات والغازات المتطايرة، مما له تأثير عام على صحة أفراد المجتمع وسلامتهم. واستنزاف الموارد الطبيعية مثل الغابات على نطاق واسع، وهذا يعني أن المؤسسات تفتقر إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية. (ظاهر محسن الغالبي , صالح محسن مهدي الغامري، 2010، صفحة 56)

## 4-مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية :

إن انتشار الأفكار الاشتراكية في الدول الصناعية، بدلا من الرأسمالية والاقتصاد الحر والحرية التجارية، هو أحد العلامات المميزة التي تدفع المؤسسات الغربية إلى تبني العديد من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تشمل جميع المستفيدين، وأبرزها المطالب التي يقدمها العمال الغربيون، والتي تتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي وغيرها. وقد تم تبني هذه المطالب في بعض المؤسسات الأمريكية حتى قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية، ويتضح من التطورات التي شهدتها هذه المرحلة أن الأفكار الاشتراكية لم تكن أكثر من مجرد القيام بمشاريع تتعلق بضرورة تحمل عبء المسؤولية تجاه الأطراف الأخرى (العمال، المجتمع، البيئة... (غير الملاك))، هنا تبدأ المسؤولية الاجتماعية تتضح وهذا ما يهم أصحاب المصلحة.

## 5-مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكينزية :

يكمن السبب الجذري للأزمة الاقتصادية في أن الاقتصاد الرأسمالي الليبرالي ووحداته الأساسية (المؤسسات) لا يهتمون إلا بمصالحهم الخاصة دون النظر إلى مصالح النظام الاقتصادي برمته، فالأزمة الاقتصادية (1929) التي أدت إلى ظهور النظرية العامة لكينز التي دعت إلى تدخل الدولة أثناء الأزمات الاقتصادية. (نجم عبود نجم، 2006، صفحة 200)

ومع بداية أزمة الكساد الأعظم في ثلاثينيات القرن العشرين، أغلقت الشركات الصناعية أبوابها، وفقد آلاف العمال وظائفهم فجأة وانقطع دخلهم، وأدى هذا إلى قدر كبير من الاضطرابات، وفقد الأفراد الثقة، وظهرت أصوات تطالب بتدخل الدولة لحماية مصالحها وخلق فرص عمل بديلة، وفي هذه المرحلة تدعو النظرية الكينزية الدولة إلى التدخل بدرجة معقولة لاستعادة التوازن الاقتصادي. وبدأت هذه الدعوات وتأثير الأفكار الاشتراكية ينتشر على نطاق واسع، مما أرسى أساساً متيناً للاتجاهات الأولى التي عززت فكرة المسؤولية الاجتماعية. (طاهر محسن الغالي ، صالح محسن مهدي الغامري، 2010، صفحة 57)

## 6-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة ، فقد شكلت الحرب العالمية الأولى والثانية تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة ، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة ، اقتصادية وغير اقتصادية ، وذلك حتى في دول الاقتصاد الحر في فترة ما بعد الحرب . كما تعزز دور النقابات وتعلت أصواتا بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة ، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور واشتراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل، وظهور جمعيات حماية المستهلك كله كان ناتج التطورات المشار إليها سابقا، وهو ما أدى إلى نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس نظريا فقط .

## 7-مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات :

وتتميز هذه المرحلة بتنامي قوة النقابات العمالية، وتأثيرها المتزايد على القرارات المؤسسية، وزيادة عدد الإضرابات، والخسائر الفادحة في العديد من المؤسسات، وظهور النقابات في الدول المتقدمة. أدوار متعددة ومتنوعة لخلق مواقف مستدامة. وفيما يتعلق بالقضايا المطروحة، فهي تعزز العملية الديمقراطية والنتائج التي يحققها العمال في جميع البلدان. لقد لعب تطور وسائل الاتصال دوراً في رفع مستوى الوعي لدى المجتمعات في بعض الدول، ففي المملكة المتحدة مثلاً تعمق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، وارتفع صوت حماية البيئة ونشر الوعي البيئي، وتزايد التلوث. وهناك سمة أخرى تتمثل في ارتفاع عدد القضايا المعروضة على المحاكم، والتي تتعلق بجوانب مهمة من الجرائم التي ترتكبها المؤسسات ضد المجتمع، مثل عدم ملاءمة الوقود، المنتجات والمخاطر التي تهدد صحة وسلامة المستهلكين، حالات التسمم الغذائي أو إصابات مكان العمل. (طاهر محسن الغالي ، صالح محسن مهدي الغامري، 2010، صفحة 58)

## 8-مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية :

وتجسدت أصوات واحتجاجات المرحلة السابقة في صياغة القوانين والدراسات الأخلاقية التي صاغتها وتبنتها الدول قبل ظهور المؤسسات، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد لإعلاء القيم الأخلاقية تنعكس بوضوح في الشعارات ورسائل المؤسسات، هذا ما يسعى إليه الميثاق الاتفاقي العالمي، وهو مبادرة تطوعية لتعزيز مسؤولية المجتمع المدني. بالنسبة للمؤسسات، احترام قوانين العمل الخاصة بهذه المؤسسات أو القطاع الخاص بشكل عام، مثل ضمان أجور عادلة للموظفين، وضمان سلامة الموظفين وغيرها، وكذلك قواعد حماية البيئة، مثل إنتاج منتجات لا تضر بالبيئة.

والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية، لكنه نوع من الالتزام الأدبي من جانب هؤلاء الاطراف (المؤسسات، رجال الأعمال، القطاع الخاص)، ونجد أن المؤسسات الصناعية والخدمية بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المؤسسة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية (دافيد ريتشمار وآخرون، 2001، الصفحات 101-102)

### 9- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية :

تتسم هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار المعلومات وازدهار صناعة التكنولوجيا المعلومات وإشباع ونمو قطاع الخدمات، وان هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية، وذلك لتزايد سطوة المؤسسات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي بسبب اتساع نطاق عملية الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغيير هيكل الاقتصاديات في دول العالم، وهنا لا بد من الإشارة إلى صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت، وقد تولدت عنها قيما جديدة وقضايا جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد، كل هذا يحث المؤسسات لتطوير التزاماتها ومبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل شركة أنرون، قد كشف عن عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من حيث شفافية نظام المعلومات والإفصاح المحاسبي الصادق عن مركزها المالي وأصولها الحقيقية وتضخيمها هدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح، الأمر الذي ألحق أضرارا بالغة بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء. (طاهر محسن الغالبي، صالح محسن مهدي الغامري، 2010، صفحة 60)

مما سبق فإن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد حصل بشكل متدرج وعبر مراحل زمنية طويلة لكي يؤشر التطور إلى انتقال المسؤولية الاجتماعية من مفهوم بسيط مقاس بمعايير محدودة تخص الوضع الداخلي للعاملين في المؤسسة إلى مفهوم أكثر شمولاً و اتساعاً من خلال الاهتمام بالمجتمع ككل والبيئة الخارجية بمختلف شرائحها و مكوناتها لكي تأخذ أبعاد ومجالات شتى.

### المطلب الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية

من خلال تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية تسعى الى تحقيق اهداف تمكنها من تحسين صورتها وتدعيم مكانتها في

السوق:

يمكن القول ان هناك وجهتي نظر حول اهداف المسؤولية الاجتماعية ودوافعها احدهما من وجهة نظر المنظمات والاخرى من وجهة نظرة المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال النقاط التالية (محمد سيد فهمي ، 2014، الصفحات 94-95)

### 1. من وجهة نظرة المؤسسات:

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الاهداف الاقتصادية للمؤسسات.
- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية والاستقرار النفسي لهم، سيجعل منهم أكثر انتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية والانتاجية وتوفير الامن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم، مما ينعكس بدوره على خدمة نشاط المؤسسة .
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- السمعة الحسنة للمؤسسة كميزة تنافسية وقد اظهرت الدراسات ان عددا كثيرا من المستهلكين يفضلون الشراء من المؤسسات لديها دور في خدمة المجتمع.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة حجم المبيعات.

### 2. من وجهة نظرة المجتمع:

- زيادة التكفل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- تحسين مستوى الحياة المعيشية لافراد المجتمع
- تنمية المهارات لدى افراد المجتمع
- التزام كل افراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة .
- مساندة الدولة في تحقيق الاهداف التنموية .
- تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصادقة للبيئة.

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة إنطلاقا من كونها عملية مفيدة لها لمواجهة الانتقادات التي قد تتعرض لها في علاقاتها مع المجتمع، كما أنها يمكن أن تجلب العديد من الأمور الإيجابية للمنظمة والمجتمع، نوجزها فيما يلي: ( ثامر ياسر البكري، 2001، صفحة 85)

\* بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة
- اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛

- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع ؛ كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

**\* بالنسبة للمجتمع:**

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛

- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة مستوى التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات، وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي.

**\* بالنسبة للدولة:**

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

وهناك مؤيدين ومعارضون للمسؤولية الاجتماعية، وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية

التالية:

- تحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي، حيث إنفاق المؤسسة لحل المشاكل الاجتماعية والذي يؤدي إلى خفض الأرباح في الأجل القصير من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها واستمرار تدفق أرباحها في الأجل الطويل؛

- كسب صورة جيدة للمؤسسة؛

- المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية؛

- تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مريحة للمؤسسة؛

- المؤسسة مصدر المشاكل الاجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوا البيئة وأماكن عمل غير صحية.

وبالمقابل ركز المعارضين مناقشتهم لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:



- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن تؤدي إلى زيادة إنفاق المؤسسة والذي ينعكس على تكلفة السلع والخدمات التي يقدمها وبالتالي تنخفض قدرته على منافسة المؤسسات الأخرى وخاصة الأجنبية منها .
- يؤدي مزيد من الدور الاجتماعي للمؤسسة إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح وتصبح عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيات الإنتاج وتقديم منتجات جديدة حيث وجدت المؤسسة أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره مما يسمح لها بالتوسع وبالتالي زيادة تشغيل العمال؛
- مهما كانت موارد المؤسسة فإن قدرتها محدودة وإذا حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة فستعرض للمخاطر وبالتالي إلحاق الضرر بالمجتمع ككل؛
- صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء الاجتماعي. (الطاهر خامرة، 2007، الصفحات 82-83)

الجدول رقم (1) المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها.

المرجع	الهدف
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام نا يتفق ومتطلبات العملاء</li> <li>• زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام</li> </ul>
ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية احتياجات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين</li> </ul>
ISO 14001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال بها.</li> </ul>
OHSAS 18001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحد والتقليل من المخاطر التي لكن أن يتعرض إليها الأفراد فيما يخص الصحة والسلامة في العمل.</li> <li>• التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة</li> </ul>
SA 8000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إظهار الفئات المستفيدة أن سياسات وعمليات وممارسات المؤسسة تتوافق والحقوق الأساسية للعمل.</li> </ul>
AA 1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة.</li> <li>• مساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي.</li> </ul>

• التقديم نحو التميز	EFQM
• بدء وتنظيم وتنفيذ التنمية المستدامة	SD 21000

**Source :** (DOUAH SOFIANE , 2008\_2009, p. 22)

المسؤولية الاجتماعية تتعلق بالتزام الشركات والمؤسسات بالقيام بالأنشطة التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزز الرفاهية للمجتمعات التي تعمل فيها. إليك الأساسيات للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها:

- **المساهمة في التنمية المستدامة:** تهدف المسؤولية الاجتماعية إلى تعزيز التنمية المستدامة من خلال دمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحقيق التوازن بينها.
  - **الاستجابة لاحتياجات المجتمع:** تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى فهم احتياجات وتطلعات المجتمعات التي تتأثر بها الشركات والمؤسسات، وتلبية هذه الاحتياجات بطرق مستدامة.
  - **الحفاظ على حقوق الإنسان:** تشمل المسؤولية الاجتماعية الالتزام بحماية حقوق الإنسان وعدم انتهاكها، سواء داخل المؤسسة نفسها أو في سلسلة الإمداد.
  - **تعزيز المساواة والعدالة:** تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى خلق بيئة عمل تشجع على المساواة والعدالة بين جميع أفراد المجتمع، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين.
  - **الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية:** تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءاً من الجهود المستمرة لحماية البيئة والموارد الطبيعية، وتقليل الآثار السلبية لأنشطة الشركات على البيئة.
  - **تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة:** تهدف المسؤولية الاجتماعية إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية.
- هذه الأهداف تمثل الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن للشركات والمؤسسات تحقيقها من خلال تبني ممارسات أخلاقية ومستدامة في أنشطتها واتخاذ قرارات تأخذ في الاعتبار التأثيرات الاجتماعية والبيئية لعملها.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية مفهوم يعكس التزام الأفراد والمؤسسات بتحقيق التوازن بين الاهتمام بالمصالح الشخصية والمصالح الجماعية والبيئية، ويتعلق هذا التزم بتبني ممارسات وسلوكيات تسهم في الرفاهية والتنمية المستدامة للمجتمع والبيئة. وتشمل المسؤولية الاجتماعية العديد من الجوانب، بما في ذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات، والتفاعل الإيجابي مع المجتمع، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية.

كما تشمل المسؤولية الاجتماعية اتخاذ القرارات الأخلاقية والتصرفات الصحيحة في مواجهة التحديات المختلفة على مستوى المؤسسة، أما على المستوى الاقتصادي يتعين على الشركات والمؤسسات أن تسعى لتحقيق الربح بطرق مستدامة وأخلاقية، وأن تأخذ في الاعتبار تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد المسؤولية الاجتماعية على مفهوم الشفافية والتواصل المفتوح بين الأطراف المعنية، مثل الحكومات والشركات والمجتمع المدني، بهدف تحقيق التعاون والتنسيق في سبيل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية

حاول بعض الباحثين تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يمكن أن يغطي مجموعة من الأبعاد ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة و نشاطها وحسب تأثير فئات أصحاب المصالح\*، ويمكن اختصار هذه العناصر في الجدول أدناه : (ام كلثوم جماعي، 2012)

الجدول رقم (2): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	- تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	- أجور ومرتبوات مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	- منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، إعلان صادق وأمين، منتجات آمنة عند الاستعمال، متاحة وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة، التزم بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، التزم أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	- ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل المخاطر البيئية؛ - وجد مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة؛ اشترك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة؛ مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية؛ - اشترك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة؛ مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية؛ - جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد؛ ترشيد استخدام المياه؛ معالجة المخلفات؛ حماية التنوع البيئي.

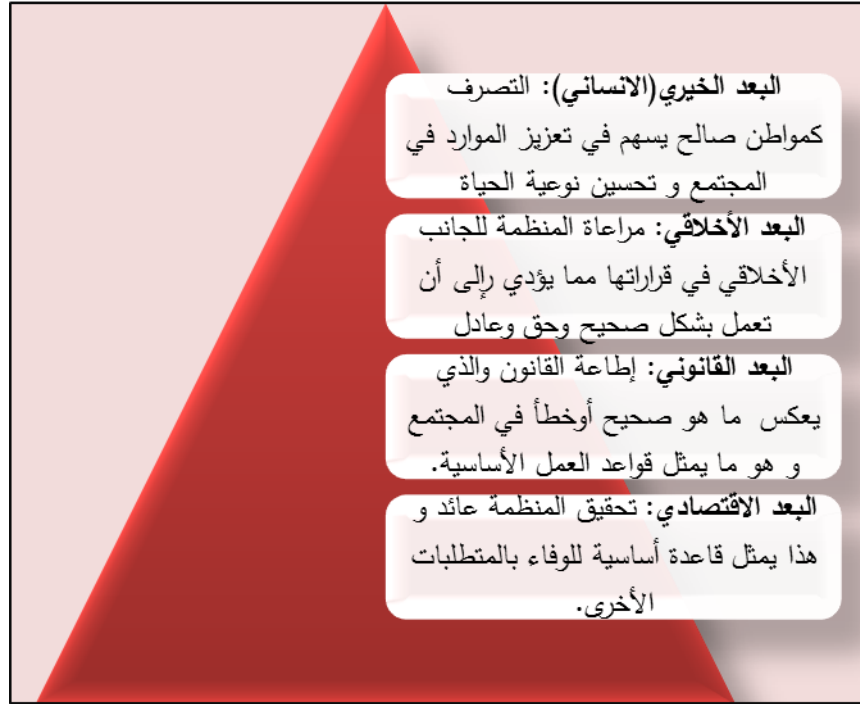
المجتمع المحلي	- دعم البنى التحتية؛ احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة أو السلوك؛ - محاربة الفساد الإداري و الرشوة؛ دعم مؤسسات المجتمع المدني؛ دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم
الحكومة	- الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة؛ تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم بصدق؛ تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي؛ احترام مبدأ تكافؤ الرص بالتوظيف؛ احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز؛ تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.
الموردون	- استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير المواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	- منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين طرق غير نزيهة.
الأقليات وذوي الحاجات الخاصة	- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في الوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات للمعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، الاهتمام كبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل.
جماعات الضغط الأخرى	- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الاعلام، الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.

المصدر: ( : طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2002، الصفحات 217,218)

#### المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie Carroll) يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي **Economic** والأخلاقي **Ethical** والقانوني **Legal** والخيري **Philanthropic** كما هي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل (1،2): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll



**Source:** (Carroll archie, july 1991, p. 405)

**فالبعد الاقتصادي Economic** يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة (طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، 2010، صفحة 65)، أما **البيد القانوني Legal** يمثل الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وان تحترمها وعادة ما تحددها الدولة (ثامر البكري ، 2006، صفحة 233)، وفي حالة عكس ذلك فأثما تقع في إشكالية قانونية، في حين **البيد الأخلاقي Ethical** يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه. (ليث الربيعي ، 5ماي 2010، صفحة 12)

وعلى قمة الهرم يوجد **البيد الخيري Philanthropic** ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى. (نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، 2009، صفحة 57)

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا الى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة **Responsibility Corporate Social** هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها Carroll بشكل معادلة كما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): المسؤولية الاجتماعية الشاملة



المصدر: ( : فؤاد محمد حسين الحمدي، أكتوبر 2008، صفحة 7)

الجدول رقم (3) أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Carroll

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع	التكنولوجيا	
عدم المتاجرة بالمواد المضرة حماية الأطفال صحيا وثقافيا حماية المستهلك من المواد المضرة	قوانين حماية المستهلك	القانوني
منع التلوث منع الاستخدام التعسفي للموارد صيانة الموارد و صيانتها	حماية البيئة	
منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين ظروف العمل وإصابات العمل التقاعد و خطط الأمان الاجتماعي عمل المرأة عمل المعوقين	السلامة و العدالة	
مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك مراعاة حقوق الإنسان	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
احترام العادات و التقاليد مكافحة المخدرات و الممارسات اللاأخلاقية	الأعراف و القيم الاجتماعية	
نوع التغذية الملابس الخدمات النقل العام	نوعية الحياة	الخيري

المصدر: (ظاهر محسن الغالي , صالح محسن مهدي الغامري، 2010، صفحة 86)

### المطلب الثالث : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

هناك تأثير سلبي كبير على المنظمات التي تبدأ في تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية دون تطبيق بعض المبادئ التي أصبح متفق عليها على أنها مبادئ المؤسسات الأخلاقية، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (صالح الحموري ,رولا المعاينة ، 2015، صفحة 72)

#### 1. مبدأ الإذعان القانوني، احترام سيادة القانون:

أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية، والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها.

#### 2. مبدأ احترام الأعراف الدولية:

أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية المجتمعية.

#### 3. مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة):

أن تقر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية، وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف، بحيث يجب عليها أن تحدد هذه الأطراف وأن تكون على دراية بمصالحها واهتماماتها.

#### 4. مبدأ السلوك الأخلاقي:

أن تتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملتها من حيث الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بمصالح الأطراف المعنية.

#### 5. مبدأ القابلية للمساءلة:

أن تكشف المنظمة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات المتبعة والآثار المتوقعة على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

#### 6. مبدأ الشفافية:

أن توضح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة المجتمعون تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين.

#### 7. مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:

أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. (صالح الحموري ,رولا المعاينة ، 2015، الصفحات 73-75)

8. مبدأ العلاقات التعاونية: أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

9. مبدأ المنتجات ذات الجودة و الخدمات: تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

10. مبدأ الحماية واعادة الاصلاح البيئي: يدعو الى أن تقوم المؤسسة على حماية واعادة اصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة، فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وادماج ذلك في العمليات اليومية. (بوبكر محمد الحسن، 2014، صفحة 15)

من هنا نجد أن للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبرى كونها استثمار طويل الأجل يعود على المنظمات بالأرباح كما يجنبها الصراعات بينها وبين العاملين ويعزز ولائهم اتجاهها ويجنبها الصراعات مع المنظمات الأخرى وكذا المجتمع الذي تنشط فيه، مما أدى بالمؤسسات لممارستها.



## المبحث الثالث: الإطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية:

وبما أن المسؤولية الاجتماعية اكتسبت تأثيراً غير مسبوق على مستوى العالم، وخاصة في المنطقة الشمالية من العالم، فقد زاد عدد المؤسسات المشاركة في تطوير الأعمال المسؤولة اجتماعياً بشكل غير مسبوق، وتجاوزت موضوعات المسؤولية الاجتماعية مجرد الامتثال. يصبح العمل القانوني والخيري جزءاً لا يتجزأ من ممارساته وإدارة المخاطر والسمعة والقدرة على المنافسة في السوق.

ومن خلال هذه الدراسة، بالإضافة إلى مجال المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، سنحاول أيضاً تناول عملية بناء الميزة التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

ان تطبيق المؤسسات لمبدأ المسؤولية الاجتماعية وحرصها على قيام به من خلال مشروعات نموذجية تحقق مقصدها هو اعطاء إيجابي مثمر، وهذا الاسهام بقدر نفعه عائد عليها من خلال صناعته لصورة ذهنية متميزة وبنائه سمعة حسنة تعتبران في عالم المال وقطاعاته ميزة تنافسية تجذب بما المواهب، وتحفظ بما القدرات البشرية المتواجدة في ميدان العمل.

أساسيات بناء الميزة التنافسية الاجتماعية:

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة قطاع نشاطها، ثقافة والتزام ادارتها وقد تلجأ المؤسسات الى تبني اتجاه واحد من المسؤولية وتركز على محور من المحاور الرئيسية ( اقتصادية، قانونية، اخلاقية، أو خيرية ) بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى الى بلوغ هدف أبعد من مجرد تحقيق الربح أو أن تصبح هي الافضل فتلجأ إلى اتباع ممارسات تجارية أخلاقية واتخاذ قرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين موظفين، زبائن .... الخ (نوال ضيائي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية .، 2009، صفحة 42)

على المؤسسة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات مروراً بمديريها التنفيذيين، وصولاً الى موظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعتها بل تفتخر به.

وضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على الأمد الطويل، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعتها من قبل رئيس المؤسسة...

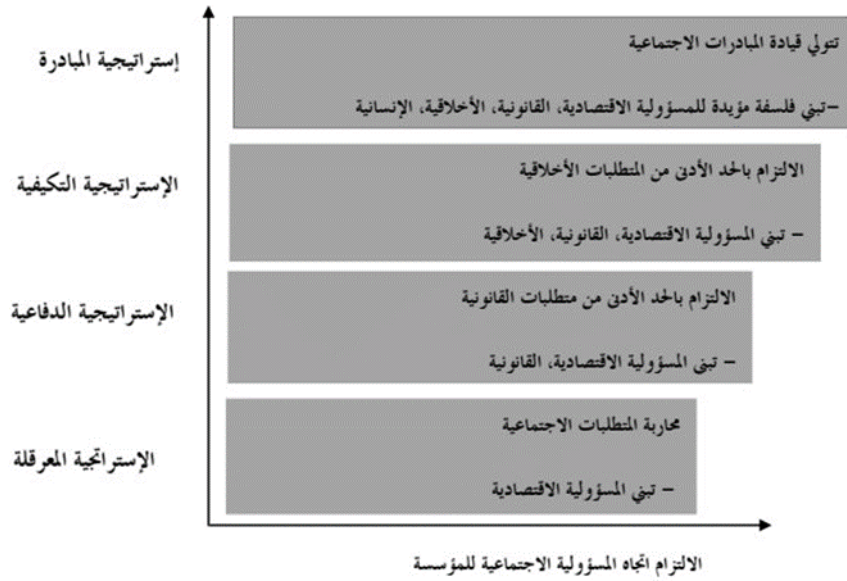
كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف الترقية، والمكافآت الخ وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج التكوين، المحاضرات تقدم المعلومات للمديرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

وبالإضافة إلى كل ما سبق لابد من الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسات تقييم أدائها الاجتماعي بصورة منتظمة من خلال إعداد تقارير سنوية من شأنها بناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح وكذا تشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأن تكون المعيار لوضع أهداف التحسين وقد ظهر مصطلح " التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية " وأصبح شائعاً، إذا بموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية للمؤسسات في مختلف المجالات.

### المطلب الثاني: استراتيجيات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية:

حتم التوجه الاستراتيجي الحديث على المؤسسات أن تتبنى قرارات وسياسات و إستراتيجيات للقيام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، شرط أن لا يؤثر هذا الخيار الاستراتيجي على الهدف الأساسي (تحقيق الأرباح). إن تحديد الاستراتيجية المناسبة لنشاط المؤسسة لا يأتي من خلال المسح البيئي التي يمكن من مواجهة حالات عدم التأكد التي تعكسها البيئة و اتخاذ قرارات صائبة حول كيفية استغلال الفرص ونقاط القوة وتجنب التهديدات ونقاط الضعف، وفي ظل كل هذا أصبح على المؤسسات البحث عن أليات لدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجياتها العامة وهذا ما ذهب إليه عدة باحثين حيث أكدوا على ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية ومالها من فوائد ومزايا تنافسية للمؤسسة عن باقي المؤسسات، وعموماً هناك أربعة استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية الموضحة في الشكل:

### الشكل (03): أنواع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (خويلدات صالح، 2010\_2011، صفحة 81)

هذه الاستراتيجيات الأربعة التي نوجزها في ما يلي: (خويلدات صالح، 2010\_2011، صفحة 80)

أولاً: الاستراتيجية المعرقلة

تتحم المؤسسة ضمن هذه الاستراتيجية بالمتطلبات الاقتصادية فقط أما المتطلبات الاجتماعية يتم مقاومتها من قبل الادارة، وتتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية لتترك المشاكل دون حلول إلا المشاكل التي لها ردود افعال من طرف الجمهور، عند ذلك تستجيب المؤسسة لمعالجة المشكلة المطروحة رغم انكارها لمسؤولياتها اتجاه تلك المشاكل والأخطاء، وتسعى دائما إلى امتصاص غضب أصحاب المصالح، كما تعتمد هذه الاستراتيجية على مظهرين أساسيين:

مظهر انتاجي يهتم بكفاءة تخصيص الموارد النادرة على عمليات الانتاج المختلفة.

مظهر توزيعي يهتم بالتوزيع الكفء لعوائد الانتاج على أصحاب المصالح داخل المؤسسة.

**ثانيا: الاستراتيجية الدفاعية:**

تتحم المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونيا من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية، وزيادة تعالي الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة والالتزام بالإنتاج الأنظف تلجأ المؤسسات إلى المناورات القانونية كنتكتيك للمحاولة من تقليل وتحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها عمليات الإنتاج.

**ثالثا: الاستراتيجية التكميلية**

تستخدم هذه الاستراتيجية للتوفيق بين تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية والقانونية وكذا لأخلاقية، وتنطلق المؤسسة عند استخدام هذه الاستراتيجية من فرضية أن تحمل المسؤولية الاجتماعية يكمن في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية، أما عن الجانب العملي فهذه الاستراتيجية تثير الدهشة من خلال العلاقة السائدة بين سلوك المؤسسة الذي يعتبر منسجما مع المعايير السائدة في المجتمع والقيم والتوقعات، ويتوافق . كذلك القوانين والتشريعات ولكن في المقابل يسبب العديد من المشاكل للمجتمع.

**رابعا استراتيجية المبادرة:**

تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المؤسسة تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات والخدمات الاجتماعية، وتكون مصممة لتلبية كل المسؤوليات من خلال القيام بالمسؤولية الاقتصادية لتحقيق الأرباح والمسؤولية القانونية لتجنب المسائلة والمسؤولية الأخلاقية لضمان تحقيق فوائد اجتماعية .

**المطلب الثالث : مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة :**

هناك عدة مجالات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ومن بين هذه المجالات : (رضوان حلوه حنان، 2003، صفحة 264)

**أولا في مجال المساهمات العامة:**

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمة المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحماية من الأوبئة والأمراض والعمل على حل مشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين وتوفير وسائل النقل العاملين بما يؤدي إلى تخفيف الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في برامج الإسكان الذي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها وفي ما يلي أنشطة خاصه بمجال المساهمات العامة:

**1- البذل في سبيل الإنسانية.**

تدعيم المؤسسة التعليمية.

تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية.

تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

**2- الإسكان:**

المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.

إنشاء مساكن للعاملين.

**3- الخدمات الصحية**

تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض توفير وسائل وامكانيات وخدمات العناية والرعاية

بالصحة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.

**ثانيا مجال الموارد البشرية**

يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم، حسب الجنس أو اللون أو العقيدة و إعداد برامج التدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم و إتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي و إتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو المجتمع. وفي ما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية

توفير فرص العمل.

قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية.

قبول توظيف الأفراد المعوقين.

تحقيق الرضا الوظيفي.

منح العاملين أجورهم ومرتبوات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.

إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين.

تهيئة الظروف للعمل تتصف بالأمن.

اتباع سياسة للترقية تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية.

المحافظة على استقرار العمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة.

ثالثا: مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما

نتج عنها من زيادة المغلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على

جميع المستويات ويتضمن هذا المجال الذي يؤدي إلى تحقيق أو منع تدهور البيئي مجموعة من الانشطة وذلك من خلال:

#### 1- الموارد الطبيعية

الاختصاص في استخدام المواد الخام.

الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة.

المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.

#### 2- المساهمة البيئية:

مسيبات تلوث الأرض والهواء والمياه وأحداث ضوضاء.

تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي الى تقليل المخلفات.

التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

#### رابعا مجال المساهمة المنتوج أو الخدمة:

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء و إعلامهم

بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها وبحدود المخاطرة ومدة صلاحية الاستخدام ويمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة

بمجال المنتج أو الخدمة على النحو التالي :

#### 1- تحديد وتصميم المنتجات

القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين.

تعبئة المنتجات بشكل يؤدي الى تقليل احتمالات التعرض الاي إصابة عند الاستخدام.

#### 2- تحقيق رضا المستهلكين :

وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف على مخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية.

القيام ببرامج اعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه.

توفير مراكز خدمة لصيانة واصلاح المنتج.

#### 3- الالتزام بحماية المستهلك:

إن الانتشار الكبير للأعمال في العالم وفرض ظاهرة تخطي الحدود بهدف التوسع والبحث عن الأسواق والزبائن فرض جيذا والتزاما على المؤسسة يتمثل في مسؤولية حماية المستهلك والتي تتضمن الالتزام والأمان وحماية المنافع الاقتصادية للزبون والخدمات المالية وتوفير المعلومات.

## خلاصة الفصل:

أصبح للمسؤولية الاجتماعية أهمية متزايدة في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية، حيث تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات نظراً لدورها الفعال في تحسين مستوى المعيشة ورفع رفاة المجتمع. تسعى المنظمات إلى تعزيز فرص نجاحها من خلال زيادة التفاعل الإيجابي مع الدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا المتأنية لهذا الفصل الذي يتناول الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تُعرّف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- ✓ تتجلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية في عدة جوانب رئيسية: الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والإنساني.
- ✓ تكتسب المسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة لكل من الدولة والمؤسسة والمجتمع.

الفصل الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية للعاملين على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء

الموارد البشرية .

خلاصة الفصل



## تمهيد:

في العصر الحديث أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست مقتصرة على الالتزام بالقوانين وتحقيق الأرباح فحسب، بل تمتد لتشمل التأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة من حولها. واحدة من أهم مجالات تأثير المسؤولية الاجتماعية هي الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة، ويمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية للعاملين ذات تأثير كبير على أدائهم ومساهماتهم في نجاح الشركة. تتراوح هذه التأثيرات من جذب واحتفاظ بالمواهب إلى تعزيز رضا ورفاهية الموظفين وزيادة الانخراط والالتزام بالشركة وأهدافها. يمكن أن تؤدي المبادرات الاجتماعية الموجهة نحو الموظفين إلى بناء بيئة عمل صحية وداعمة، مما يعزز التفاعل الإيجابي والابتكار ويحفز الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

بمذه الطريقة يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية كعنصر أساسي يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتعزيز الاستدامة والنمو المستدام للمؤسسة في الطويل الأجل.

سنتعرف أكثر عن هذا الموضوع من خلال هذا الفصل حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية**

**المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية .**

## المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية

حتى تقوم أي منظمة وحتى تبقى حية تحتاج عددا من الموارد: المادية، المعرفية والمعلوماتية، البشرية، المالية، كل هذه الموارد مهمة وتحتاج المنظمة أن تهتم بها إلا أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيدا، فالموارد الأخرى سلبية لا تملك الإدارة ولا الحاجات والطموحات فهي لا تستطيع أن تختار وتعارض، ولا يمكن أن تغير الدور المحدد لها كما هو الحال بالنسبة للإنسان، ولهذا يجب على إدارة الموارد البشرية لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة، بصرف النظر عن كونها رئيسية أو فرعية الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل المنظمة والذي تم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل أو تلك الوظيفة وذلك بفاعلية تامة وعلى أسس علمية مدروسة، وطرق عملية حديثة ومتقدمة، لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من أداء عملها بكفاءة عالية ويؤثر ذلك في الأداء العام ككل بالإيجاب والفعالية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والاستثمار فيها يفوق الاستثمار في أي مورد آخر. بعد أن أضحي أمرا ضروريا يساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة والاستمرارية والبقاء.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

## 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- ❖ في عام 1981 عرفها Schuler « على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التمييز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة».
  - ❖ في عام 1990 عرفها Poole « على أنها عملية خاصة باستقطاب الأف ارد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وكذا تحقيق أهدافهم».
  - ❖ في عام 1991 عرفها Flippo « على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة».
  - ❖ في عام 1992 عرفها Briscoe « على أنها وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى ، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق».
- انطلاقا مما سبق جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والحفاظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية.
- (حسن أحمد الطعاني، 2002، صفحة 78)

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب التي تفسر نشأة وظيفة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع علم الإدارة ومن هذه الأسباب.

## 1. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العمال في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمات، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية (عبد العزيز علي حسن ، 2017، صفحة 17)

## 2. أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن:

عرفت وظيفة الموارد تطوراً سريعاً من خلال فترات زمنية مختلفة استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث مرت بعدة مراحل عبر فترات زمنية متعاقبة وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.

❖ **مرحلة العبودية ونظام الرق:** نظام الرق بالأساس هو نظام يسمح للإنسان أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويستخدم أية حاجة أخرى، حصاناً أو أرضاً أو ماكينة أو غيرها.

ففي هذه المرحلة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية" بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعوض من يموت منهم بآخر جديد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتطويرهم أو منحهم حوافز أو الحفاظ عليهم.

### ❖ **مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية:**

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة المساعدين ولتنظيم شؤون الحرفة، لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة أنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بحوادث.

- قواعد لتحديد وتصنيف مستوى تأهيل العاملين.

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري حيث عالج أصحاب الحرف هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموه "طائفة" شكلت نواة لما سُمي لاحقاً ليصبح نقابة. استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي. (احمد ماهر ، 2016 ، صفحة 54)

□ **مرحلة حركة الإدارة العلمية :** من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والموارد المستخدمة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قد ارتحم ومها ارتحم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته. وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

❖ **مرحلة نمو المنظمات العمالية:** في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعبّر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

❖ **مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:** حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في غدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

❖ **مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:** شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أحرقت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاه العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

❖ **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس قط حفظ الملفات الموارد لبشرية وضبط حضورهم وانصرافهم و الأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية. (عبد العزيز علي حسن،، 2009، الصفحات 16-17)

### المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية

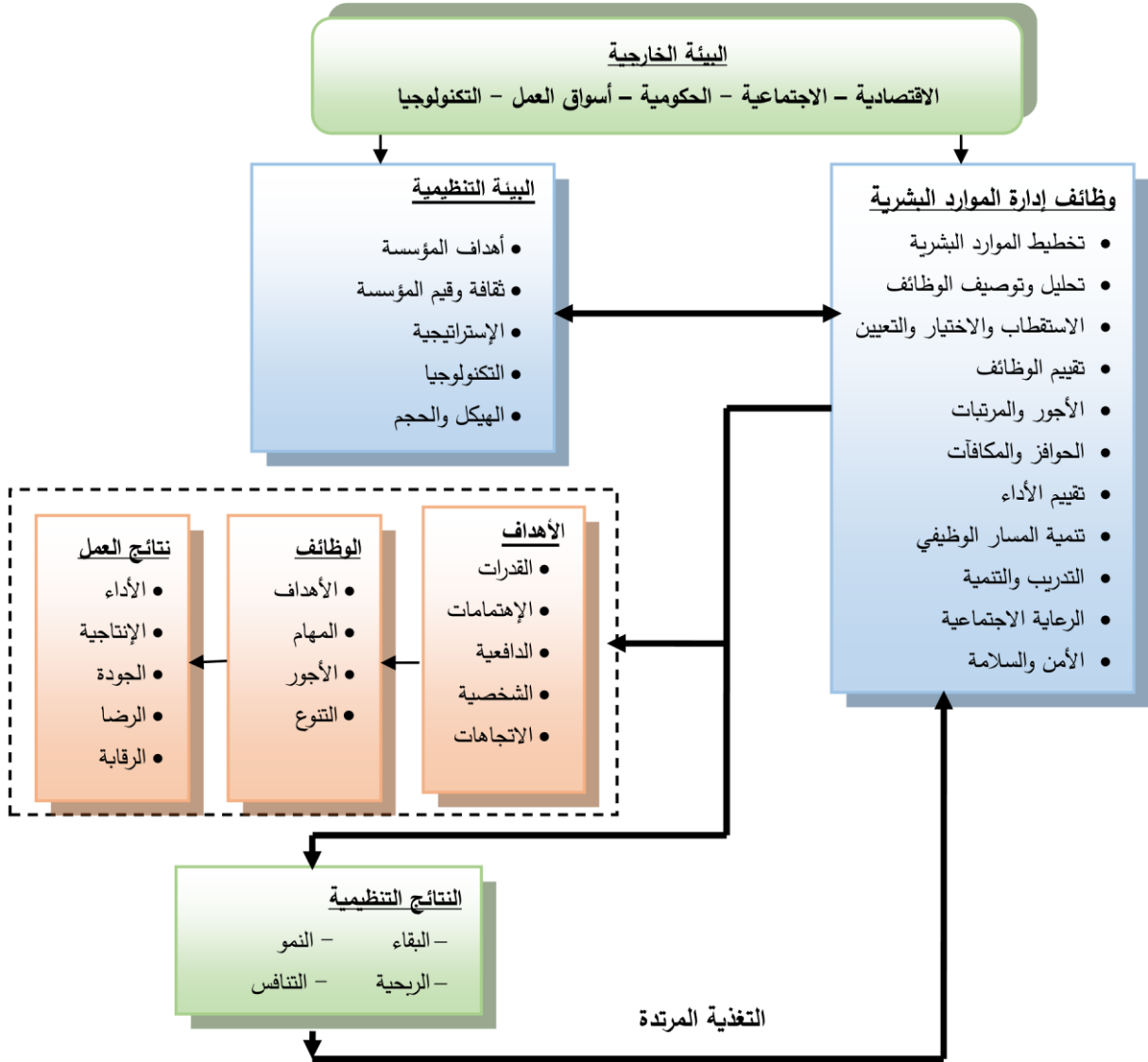
تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل العملية الإدارية والتي تتمثل في القيام بالعديد من الأنشطة والوظائف التي لا بد من الإلتزام بها والعمل على تحقيق مختلف الأهداف وهذا مراعاة للظروف المحيطة إلي تعمل في ظلها سواء عوامل داخلية أو خارجية وأخذها بعين الإعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية.

ففي **البيئة الداخلية** والتي تمثل في المتغيرات الموجودة داخل المؤسسة، والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، لا بد من دراسة أهداف المؤسسة وثقافتها وقيمتها واستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه. أما **البيئة الخارجية** وهي الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المؤسسة، والتي تتمثل في كل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية المباشرة، والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق سيطرتها المباشرة، وهذه البيئة أيضاً لا بد من تحليلها، لأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، والموارد المتاحة، والنطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك. ويمكن القول أن الاهتمام بدراسة عوامل

البيئة الخارجية يفيد في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها، والمخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

لذا لا بد من رصد تأثير هذه التغييرات والتكيف معها ومواكبتها لتحافظ على جودة أدائها في خدمة ورؤية أهداف ورسالة المؤسسة وبقائها واستمراريتها . وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

**الشكل رقم (04) : نموذج إدارة الموارد البشرية**



المصدر: (عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، 2007، صفحة 13)

يمكن القول بأن هناك الكثير من التغييرات حدثت في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغييرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى ومن هذه التحديات: (عبد الرحمان بن عنتر ، 2010، الصفحات 27-28)

## 1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة:

تشكل التطورات التكنولوجية قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

## 2- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فت ازيد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

## 3- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو قدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

## 4- تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... الخ، كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

## 5- العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور على للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة.

(عبد الرحمان بن عنتر ، 2010، الصفحات 27-28)

## 6- إدارة الجودة الشاملة:

أصبح تحقيق الجودة وارضاء العملاء والإنتاجية المرتفعة وتحقيق الترابط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة من أهم أهداف المؤسسات بداية من تسعينات القرن العشرين. كما أن تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم. من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات التي تفرض على مدير ي الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات والسياسات المتبعة، وعليها الإستجابة لأي تغير يطرأ على هذه العوامل. فأى مؤسسة

تخضع لضغوطات متنوعة ومتعددة خاصة في الظروف الحالية، حيث أن مصدر التفوق والتميز للمؤسسة لا يكمن في مواردها المادية والمالية إنما في مواردها البشرية.

### المطلب الثالث: أهداف ادارة الموارد البشرية

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكننا استنتاج عدة أهداف وهي كالآتي:

#### ❖ الأهداف الإنسانية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق:

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.
- عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.
- الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.
- وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

#### ❖ الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقد ارتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

#### ❖ الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية فدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

#### ❖ الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.



## المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية

عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام، وهي في الواقع تشكل نظاماً يتم عبر خطوات مترابطة، ونظراً لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم السليمة والفعالة. وفي هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى عملية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال إلقاء الضوء على مختلف الجوانب الخاصة بهذه العملية.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

تعد عملية وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة، فعن طريق التقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، وبرايمج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة الموارد البشرية.

## 1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية :

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول تقييم أداء الموارد البشرية لعل أبرزها:

- هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، صفحة 406)
- كما يعرف على أنه " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتهم في تحقيق الأهداف".
- ويذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل وذلك عن طرق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات زمنية محددة مسبقاً" (درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2008، صفحة 270)
- وفي تعريف آخر لتقييم الأداء هو " نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد وفرق العمل في المؤسسة". (-مصطفى محمود أبو بكر، 2006، صفحة 317)
- ويعرف كذلك بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".
- (مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، 2003، صفحة 188)
- من خلال ماسبق يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنها "عملية منتظمة ودورية يتم من خلالها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم بغية الحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم".

**2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:**

- إن أهمية التقييم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يجززه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، حيث أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافه. كما تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، حيث أن هذا الأخير تكمن أهميته في:
- أنه يخدم أغراضا مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن تقييم أداء المورد البشري في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ويكشف نقاط الضعف والقوى في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوظيف، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها واجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية؛
  - رفع الروح المعنوية من خلال التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المؤسسة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته كما أن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر الت ازمنا بنظام وقواعد العمل الموضوعية؛
  - تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
  - تحديد الاحتياجات التدريبية بمعرفة مستوى أداء العامل التي تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و ذلك بالاتفاق مع رئيسه بعد التعرف على نقاط قوته وضعفه؛
  - من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد؛ (مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد ، 2003)
  - إضافة إلى ذلك يمكن التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احت ارم نظام العمل وقواعده.

**المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية واستخداماته**

يعد تقييم أداء المورد البشري وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العامل من ناحية، وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المؤسسة من ناحية أخرى. لذلك فإن هذه العملية تحقق مجموعة من الأهداف الموضوعية تستفيد منها المؤسسة في العديد من المجالات.

**1- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية**

تسعى عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف وغايات عديدة وفق ثلاث مستويات هي المؤسسة، المديرين، العاملين.

أ . على مستوى المؤسسة (خالد عبد الرحيم الهيتي ، 2003، صفحة 200)

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### ب. على مستوى المديرين:

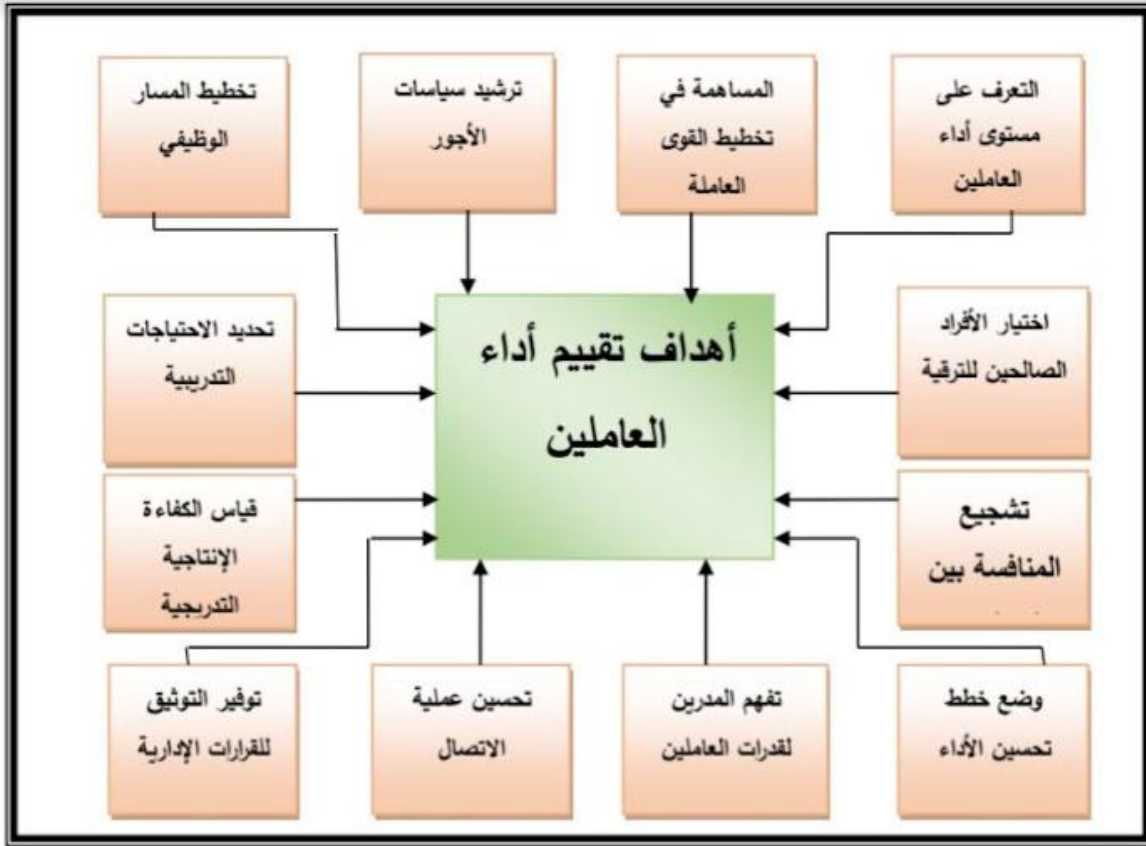
إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباته.

#### ج. على مستوى العامل:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنوياً ومكافأتهم مالياً (محمد الصيرفي، 2007، صفحة 209).

ويمكن توضيح مختلف أهداف تقييم أداء الموارد البشرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05) أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: (زهير ثابت ، 2001 ، صفحة 90)

## 2- استخدامات تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المؤسسة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها:

### 1. الترقية:

يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى.

### 2. تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

**3. التعيين والنقل:**

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدرته وكفاءته، إضافة إلى تمكنه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

**4. تطوير الأفراد:**

نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف. (سهيلة محمد عباس،، 2003، صفحة 140)

**5. الانضباط:**

إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية (مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، 2003، صفحة 194)

**6. تحسين عملية الاتصال :**

ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

**7. إنهاء الخدمة (الإستغناء) :**

تقوم المؤسسة بالإستغناء عن العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المؤسسة.

**المطلب الثالث: ممارسات تقييم أداء الموارد البشرية وأسس التقييم الفعال****أولا- ممارسات تقييم أداء الموارد البشرية:**

تعتمد المؤسسات في تقييم أداء مواردها البشرية على مجموعة من الطرق والأساليب وفق خطة معدة مسبقا من أجل الوصول إلى تقييم فعال، وتخطي مختلف الأخطاء والعقبات التي تحول دون تطبيق هذه العملية.

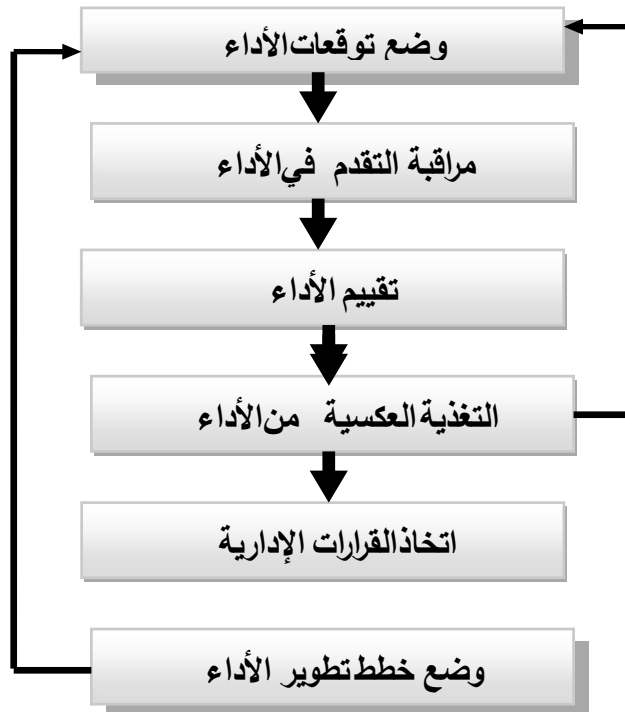
**1- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية**

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

1. وضع توقعات الأداء: تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المؤسسة و العاملين بوضع توقعات الأداء و الاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل و يكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.
  3. مرحلة تقييم الأداء: من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.
  4. التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه و النتائج التي حققها و درجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
  5. اتخاذ القرارات الإدارية: والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.
  6. وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها و تطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.
- والشكل الموالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء وكما يلي:
- (خالد عبد الرحيم الهيتي ، 2003 ، الصفحات 204-206)

الشكل رقم (6): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: (خالد عبد الرحيم الهيتي ، 2003 ، صفحة 206)

## 2 - طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

توجد العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعاليته، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة نذكر منها: (أحمد الكردي، 2013)

**1. طرق المقارنة:** وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

طريقة الترتيب.

طريقة المقارنة المزدوجة.

طريقة التوزيع الإجباري.

**2. الطرق المطلقة** والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

طريقة المقالة.

**3. الطرق المبنية على المقاييس:** ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى

المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

طريقة التدرج البياني.

طريقة القوائم السلوكية.

طريقة الوقائع الحرجة.

طريقة الاختيار الإجباري.

**4. الطرق المبنية على نتائج الأعمال:** وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال

مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل:

طريقة الإدارة بالأهداف (أحمد الكردي، 2013)

ويمكن إيجاز الطرق السابقة الذكر في الجدول التالي من خلال ذكر أهم محتويات كل طريقة ومختلف مزاياها وعيوبها:

جدول رقم (04) : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

طرق المقارنة	طريقة الترتيب	محتواها	مزاياها	عيوبها
طرق المقارنة	طريقة الترتيب	تعتمد على مبدأ المفاضلة بين الأفراد وذلك بقيام المقيم بترتيب العاملين ترتيباً تنازلياً طبقاً للمستوى العام للأداء من الأفضل إلى الأسوأ	تتميز بالبساطة وسهولة التطبيق وتوضيح نتائج القوة والضعف في الأداء	عدم توفير التغذية العكسية للعاملين ،ضعف الموضوعية والدقة، صعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين العاملين
طريقة المقارنة المزدوجة	طريقة المقارنة المزدوجة	تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل	تتميز بأكثر موضوعية وأكثر دقة من الطرق الأخرى	لا تظهر جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين كما تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.
طريقة التوزيع الإجباري	طريقة التوزيع الإجباري	تتم بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على منحني طبيعي فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) وتمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي، وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء المنخفض للعاملين بشكل عام.	تتميز بالبساطة وسهولة	عدم وجود عدالة من ناحية التقييم
طرق المطلقة	طريقة المقالة	تتمثل في وصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أدائه والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه	لا تتطلب تدريب عالي التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين	تستهلك وقت طويل من القائم بعملية مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أدائه والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه



<p>الطرق المبنية على المقاييس</p>	<p>طريقة التدرج البياني</p>	<p>وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص</p>	<p>تتميز بسهولة التطبيق ولا تحتاج إلى تدريب كبير مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس احتمال وجود التحيز من القائم وظهور التردد أو التساهل بعملية التقييم.</p>
<p>القوائم السلوكية طريقة</p>	<p>وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تناسب مع مستوى أداء العامل</p>	<p>تحقيق العدالة وعدم التحيز كما تفيد في وضع وتطوير أنظمة الإدارة بالأهداف</p>	<p>تحتاج إلى وقت وجهد في إعداد القوائم بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الإعداد</p>
<p>طريقة الوقائع المرجحة</p>	<p>تعتمد على ملاحظة سلوكيات العامل أثناء العمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل عامل وقد يتضمن السجل تقسيم معين مثل التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء وتحمل المسؤولية وعند حلول فترة التقييم الدورية في المؤسسة يقوم المشرف بمراجعة سجل العامل السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداءه</p>	<p>وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظرا لاعتمادها على سجل الوقائع الفعلية بدلا من ذاكرة القائم بعملية التقييم</p>	<p>شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس، تأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة، نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع</p>
<p>طريقة الاختيار الإيجابي</p>	<p>تتم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات العامل ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف وسميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه</p>	<p>وتمتاز هذه الطريقة بسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز، كذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للعاملين .</p>	<p>تتطلب وجود عيارت دقيقة وواضحة تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم، جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للعامل</p>

الطرق المبنية على النتائج	طريقة الإدارة بالأهداف	تقوم هذه الطريقة على إشراك المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، ويتم ذلك بالتشاور مع رئيسه ، ومن ثم محاسبته وتقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف	تساعد على تشجيع المدراء على بذل جهد فكري و تكسيه خبرة وتجارب، تحسين وقت وجهد كبير، صعوبة وضع الأهداف، تقيس أداء العامل في الوظيفة العاملين، وضوح المطلوب من الحالية فقط. العامل انجازته، تهتم بالأداء في المستقبل
---------------------------------	------------------------------	--	---

المصدر: (بن عرامة عبلة، 2018، صفحة 106)

## 2 - مسؤولية عملية تقييم الأداء وتوقيتها:

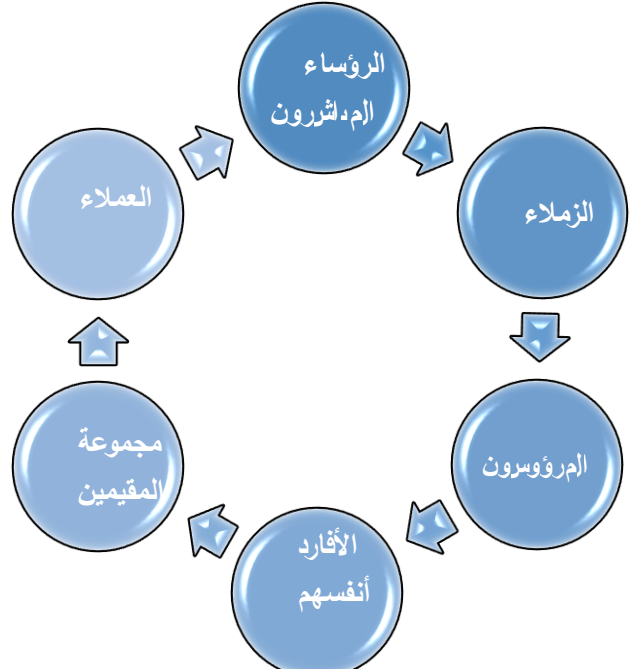
تشير المسؤولية إلى المهام والواجبات التي يلتزم بأدائها. وهنا تتوزع المهام والواجبات التقييمية، بين وحدة الموارد البشرية وبين المديرين المباشرين للعاملين.

### 2.1- مسؤولية عملية تقييم أداء الموارد البشري:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء والإشراف على تنفيذها والتنسيق بين عناصرها وممارسات الأطراف الفاعلة فيها وذلك من خلال:

- توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم؛
  - تدريب القائمين بعملية التقييم؛
  - متابعة المديرين والمشرفين على العملية؛
  - مراجعة دقة التقييم وتصحيحه إذا لزم الأمر؛
  - تحليل نتائج التقييم والاحتفاظ بها واستخدامها في القرارات الإدارية.
- أما الأطراف التي تقوم بعملية التقييم فهي مجسدة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) : الأطراف القائم على عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

أ. الرئيس المباشر: يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

ب. الزملاء: يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلا أن تقييم زملاء العمل قد يكون مضللاً في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصاً للتخبر في التقييم.

ج. **المروؤسون:** يعتبر المرؤوسون مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المؤسسة الاستقلالية والثقة. (بن عرامة عبله، 2018)

د. **الأفراد أنفسهم (التقييم الذاتي):** تعتمد المؤسسة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما: (جمال الدين محمد المرسي، 2003، صفحة 446)

إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.

– ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.

هـ. **مجموعة من المقيمين:** في هذه الحالة تقوم لجنة من الرؤساء بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حدى، في هذه الطريقة تفترض أن يكون الرؤساء على قرب من المرؤوسين وأن تكون المعلومات متوفرة وكافية وذلك للقيام بعملية التقييم.

و. **العملاء:** تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة حيث تعتبر من الأساليب الشائعة للتقييم في المؤسسات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك العامل وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل.

### 3- توقيت (فترة) التقييم:

يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسات غالبا مرة كل عام، ويكون التقييم في بعض المؤسسات نصف أو ربع سنوي وذلك وفقا لفلسفة المؤسسة ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم بالإضافة إلى تكلفة التقييم، وقد يتم التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المنشأة وأثناء فترة الاختبار، وتتجنب بعض المؤسسات القيام بتقييم كافة الأفراد في موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقييم ويتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة. وبالرجوع إلى تعاريف الكتاب نجد أن تقييم الأداء عملية مستمرة، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، وذلك يتوقف على المقيم، أو على ما تفصح عليه اللوائح والقوانين.

### 2- أسس التقييم الفعال :

من بين الأسس والركائز التي يعتمد عليها التقييم الفعال مايلي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء؛
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء؛
- ضرورة أن يكون لنظام تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة؛
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا؛
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم؛

- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل: المواظبة، الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم؛
  - ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم و بشكل مستقل تفادياً لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد؛
  - ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية؛
  - أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.
- (مصطفى محمود أبو بكر، 2006، صفحة 325)

## المبحث الثالث : أثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية.

تحتل الموارد البشرية في المؤسسة دورا فعالا فهي تعتبر ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بعد ان اصبحت المعرفة هي الاساس في التنافس ،حيث اصبح النظر للمورد البشري على انه قدرات متجددة وميزات ابداعية يفترض بادارة المؤسسة ان تعبرها جل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاهها، ويمكن لمنظمات الاعمال ان تجسد مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الانشطة المختلفة لادارة الموارد البشرية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على اثر هذه الممارسات المسؤولة تجاه المورد البشري في تحسين ادائه:

## المطلب الأول : أثر المسؤولية الاجتماعية في التوظيف على أداء الموارد البشرية:

إن أهم ما تقوم به المؤسسة للحفاظ على مكانتها وقيمتها في المجتمع هي الحصول على موارد بشرية ذات كفاءات عالية ومهارات متقدمة وذلك من خلال عملية التوظيف، ويمكن لمؤسسة الاعمال ان تجسد مسؤوليتها الاجتماعية من خلال التوظيف كمايلي:

**أ-تعبئة واستقطاب الموارد البشرية :** تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف مع عمليتي الاختيار والتعيين وإذا ما كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابيا على المؤسسة من خلال عملية الاختيار والتعيين فهي تعطي وعاء مناسباً لاستقطاب الكم النوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة وكلما كانت عملية الاستقطاب سليمة فإنها تقلل جهود ونفقات أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الاليات والإجراءات فإنه يمكن للمؤسسة أن تجسد دورها الاجتماعي من خلالها كما يلي:

تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف .

أن تتقيد مؤسسات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.

أن تتسم إجراءات عملية التعبئة والاستقطاب بالشفافية والنزاهة والعدالة.

عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.

نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وان يكون هذا التعامل مبنيا على الوضوح والثقة بحيث ينعكس إيجابيا على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع

أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعملية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا يبعد المؤسسة أن تقع في إشكالية التوظيف السياسي أو الوساطات او المحسوبة أو غيرها .

الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المؤسسة والعاملين والأطراف الأخرى في عملية الاستقطاب من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لشغل مناصب أعلى في المؤسسة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة، ومن جهة أخرى لا يحرم المؤسسة من الاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها .

إذا ما ارتأت إدارة الموارد البشرية استبدال عملية التعيين على صاحب الدائم بالعمل الإضافي أو الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة فإن تجسيد جوانب المسؤولية في هذين الإجراءين يجب أن تضمن، حيث أن العمل الإضافي يعتمد كوسيلة فعالة لتوفير دخل إضافي للعاملين في المؤسسة أو أن الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة قد تساهم في توفير فرص عمل لحل مشكلة البطالة وتحريك الاقتصاد.

وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الالكترونية فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع وللحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية (ظاهر محسن المنصور الغالي، صالح محسن العامري، الإدارة و الأعمال، 2007، الصفحات 260-262)

**ب- الاختيار والتعيين** وهي إجراءات ذات أهمية كبيرة للمؤسسة ان تقومها إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه بحيث تعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللجهات الأخرى في المجتمع ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتسمت بالمسؤولية والمصداقية والشفافية والعدالة والنزاهة والاحترام فإنها تمثل استثمار في الجوانب الاجتماعية ، و ينبغي على المسؤولية الاجتماعية في هذه العملية أن تتميز بـ:

أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله وأن تكون الأساليب والطرق والإجراءات في هذه المقابلات واضحة وشفافة وعادلة إتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين بعرض قابليتهم ومهاراتهم لكي تكون عملية الاختيار والتعيين لاحقاً سليمة وقائمة على أسس صحيحة.

توفير وقت معقول لغرض كشف جوانب الشخصية للمتقدم خاصة وان هناك أخطاء محتملة ومخاطر قائمة لفهم شخصيات بعض من المتقدمين بشكل غير صحيح وعلى غير حقيقتها.

أن لا تستهين لجان المقابلة بقدرات وشخصيات وإنسانية المتقدمين مهما تكن هذه الشخصيات ومستوى مهاراتهم التي يمتلكونها خاصة وأن مثل هؤلاء الأشخاص سينقلون هذه الصورة لاحقاً عن المؤسسة من خلال هذه المقابلات إلى مختلف الفئات الأخرى. وهنا نشير إلى انه إذا كان من حق المؤسسة اختيار الأكفأ فليس من مصلحتها الاستهانة بالآخرين بل يجب توفير جو ملائم من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن استقبال المترشحين .

أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات وأن لا يدخل فيها من هو غير مؤهل للتعامل مع مثل هذه الاختبارات.

إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالبا ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ فيها وارد لذلك يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض قياسه في الجوانب الشخصية وان تتسم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها.

أن تراعى الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد وأن المتطلبات أو الشروط الإضافية الخاصة بالشركة يفترض أن تعطي دعما للجوانب الأخلاقية والسلوكية لمثل هذه الاعتبارات القانونية.

تم الاختيار والتعيين على اساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة وبالتالي فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس إيجابا على سمعة المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها. (ظاهر محسن المنصور الغالي، صالح محسن العامري، الادارة و الاعمال، 2007، الصفحات 262-263)

بعد الإنهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المنظمة بإصدار عقد العمل للموظف حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل وهو ما يمكن ان يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحتوي العقد شروطا ترضى كلا الطرفين (المؤسسة والعامل) وان يتسم بالشفافية ويكون في حدود الاخلاق المهنية. (باريكشواي، 2003، الصفحات 197-198) حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة لاستقطاب المواهب ولها اثر إيجابي على سمعة المؤسسة في سوق العمل والحصول على كفاءات جيدة وهذا يؤثر تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية

### المطلب الثاني : أثر المسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية

تمثل الاجور ومكافئات العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المؤسسة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم بما ينعكس بنتائج إيجابية على اداءهم ونتاجيتهم خاصة اذا تم من خلالها تجسيد جوانب المسؤولية الاجتماعية التي يمكن ان تكون من خلال:

النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المؤسسة والعاملين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا واجتماعيا وقانونيا واقتصاديا.

يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وان تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه.

أن تراعى إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات.

عدم التمييز بالأجور والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر. عندما تكون المسؤولية الاجتماعية في الأجور والمكافآت المبنية على أسس عادلة يكون لها أثر كبير في اداء الموارد البشرية من خلال جذب العاملين للعمل من داخل وخارج المنظمة والإبداع في العمل ، وكذا عدم التمييز بين الرجل والمرأة. (ظاهر محسن المنصور الغالي، صالح محسن العامري، الادارة و الاعمال، 2007، صفحة 266\_267)



المطلب الثالث : اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على اداء المورد البشرية.

إن تقييم أداء العاملين كأفراد ومجاميع وكإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية و يترتب عليه امور مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية وغيرها . كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم. لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي ومعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمؤسسة والمجتمع .

وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف كالآتي:

الموضوعية عند القيام بعملية التقييم والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشددا مع الجميع ومن الأفضل أن يكون وسطا للجميع . ( عبد الله بن منصور، 2007\_2008، صفحة 236)

أن تجتهد المؤسسة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء كفقرات وكتناجج اجرائية مع المعنيين.

الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة والقرابة وغيرها .

أن تناط عملية التقييم بأشخاص ذوي الخبرة والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فرديا لغرض التخلص من مشكلة "تأثير الهالة" .

إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع او ان يكون متشددا مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطا للجميع .

أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه .

أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف اساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال ، وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين ، والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد. فعندما يتسم تقييم الأداء بالموضوعية والابتعاد عن التحيز فهو له أثر كبير على أداء الموارد البشرية . (ظاهر محسن المنصور الغالي، صالح محسن العامري، الادارة و الاعمال، 2007، الصفحات 267-268).

**المطلب الرابع:** أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على اداء الموارد البشرية. تقوم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة للمرضى والعجزة والبطالة ، كما تقوم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات اجتماعية ، مالية وقد تمتد الى الاسكان والمواصلات وغيرها كتجسيد لمسؤوليتها اتجاه مواردها البشرية ، إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في :

- **التأمين عن المرض :** يعني التكفل بالعامل أو بأحد أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض مع كل ما تقتضيه متطلبات العلاج والعناية بالمريض الى غاية شفائه النهائي الى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض الى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج ، بالإضافة الى التكفل بتعويض مختلف المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو أحد أفراد عائلته ، أما بالنسبة للفحوص الطبية وشراء الأدوية يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 80% و أحيانا يكون هذا الاخير بصفة كاملة .

- **التأمين عن الولادة :** هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع بمختلف تبعاته دفع اجر المدة التي توقف فيها المرأة عن العاملة عن العمل بسبب الوضع.

-**التأمين عن العجز:** هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز الى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله ، فهو بدوره يشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل من الاستمرار في العمل ، وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو الغير ، ويقدر العجز والمعاش بالنظر الى ما بقي من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه و قواه البدنية والعقلية ومؤهلاته وتكوينه على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا اذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد.

- **التأمين عن الوفاة :** يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفي ( أي الورثة أو الاشخاص المكفولين

من قبله ) حتى يستفيدون من منحة الوفاة المقدرة بأجره سنة كاملة من العمل على اساس الاجر الاخير الذي يتقاضاه العامل المتوفي . (ضيايي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية (شهادة ماجستير )، 2010، الصفحات

73-72)

بالاضافة الى المزايا السابقة التي يتحصل عليها العاملين بالقانون تقوم المؤسسة ايضا بتوفير مناخ ملائم للعمل من خلال: برامج تحسين نوعية حياة العمل :تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمؤسسة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الأكفاء ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة المشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها ، وهي تمثل حاليا حزمة من البرامج توضع في إطار استراتيجية تحسين نوعية حياة العمل . وبما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة

من الأنشطة التي تمارسها مؤسسة الأعمال هدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين ، لذلك فإنها تمثل أهم المدخل الحديثة لتعزيز قدرة المؤسسة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع .

ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وكالآتي:

جعل مكان العمل جذابا ونظيفا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج .

التقليل من الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه .

إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا .

أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع .

أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها : الاهتمام بالنشرات الإدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين .

أيام المناسبات الخاصة تحتفل منظمة الأعمال وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم .

تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمؤسسة المختلفة ويمكن للمؤسسة بطاقت المناسبات حيث تشعر المؤسسة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة .

الاحتفالات بالإنجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير العاملين. تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي (طاهر محسن منصور الغالي , صالح محسن مهدي العامري ، 2010 ،

الصفحات 269-270)

عندما تطبق المؤسسة المسؤولية الاجتماعية في الخدمات الاجتماعية من خلال عدم التهرب من قوانين الدولة التي تخص العاملين يؤدي الى تحسن ادائهم .

حيث أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتولى بالمسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد المستدامة ، ويرى فيه صاحبها أن دورها يتمثل في تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير ، وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المؤسسة وتدريهم على

آثارها على المجتمع بصفة عامة ، يرى آخرون ان في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل من المؤسسة تتصرف تصرفات مسؤولة اجتماعيا ويكون ذلك بأن تدخل ضمن اهتماماتها ممارسات جديدة أهمها التوظيف والتكوين والتدريب على المدى الطويل والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتحقيق التوازن بين التزامات العامل المهنية والعائلية وتطبيق مبدأ العدالة في نظام الاجور والحوافز، وتقييم الأداء ، وتوضيح الأفق المهنية للعاملين الأهم من ذلك مشاركة العمال في الأرباح بمختلف الطرق الممكنة والمتاحة .

وفي مجال تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والممارسات الحسنة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، فقد طور بعض الباحثين نماذجاً تتيح ذلك ، ولعل أهم نموذج هو الذي جاء به كل من Martory&Crozet مارتوري وكروزي والذي يرى مختصون أنه بمثابة دليل سمح بالتحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات . ( العايب عبد الرحمان، مساهمة ادماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جوان 2012، الصفحات 17-18)). والجداول الموالي يلخص هذا النموذج:

جدول رقم : (05) سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حسب مارتوري وكروزي .

سياسات الأجور	مستويات الاجور	دعم المساواة في الأجور
	تركيبة الاجور	الأعتراف بالمهارات المكتسبة وتثمينها
الترقية	طبيعة ونوعية مناصب العمل	إعطاء الأولوية للترقية من الداخل على حساب الترقية من الخارج
الاجتماعية	إدارة الكفاءات	النتنبؤ بالأثار الإيجابية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة
البشري	التوظيف والإدماج	وضع سياسة تأخذ بعين الإعتبار التنوع عند التوظيف تشجيع توظيف الفئات المعاقاة
	إدارة المسار المهني للعمال	
	التكوين والتدريب	ترقية وتطوير الإعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة تدريب العمال على التكنولوجيا الحديثة للأعلام والإتصال
	ظروف وتنظيم العمل	وضع مخطط لتحسين ظروف العمل تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية التركيز على بناء منظمة متعلمة
المناخ الإجماعي	التغيب	وضع برامج للوقاية من اوضع برامج للوقاية من التغيب

اجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة	دوران العمل	
تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب	الصورة والسمعة الداخلية	صورة وسمعة المنظمة
تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب تطوير برامج تشجع الأعمال الخيرية .	الصورة والسمعة الخارجية .	

**المصدر :** (العايب عبد الرحمان، مساهمة ادماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جوان 2012، صفحة 19)

من جملة الآراء ووجهات النظر يتضح أن للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أثر على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب على إدارة الموارد البشرية ، فمنظمات الأعمال حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الاسمي، إلا أنها مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير الحماية للعمال في مجالات عديدة ، كما أنها مطالبة بالاهتمام التكوين الذي يساعد في الرفع من مستوى الأفراد وتحسين كفاءاتهم وأدائهم ( العايب عبد الرحمان، مساهمة ادماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جوان 2012، صفحة 19)) ومن المعلوم أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة في تحسين أداء الموارد البشرية، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله ولكن عندما يشعر العامل أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤولياتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءات ، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل الى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق و الأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي الى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل وتحسين أدائهم .

تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات . (مقدم وهيبه عبد القادر بابا ، 2017، صفحة 12)

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج ان:

إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة استراتيجية تسعى الى تحقيق الليونة في أدائها والاهتمام بالموارد البشري بالدرجة الاولى ، واعتبرته كمصدر لتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة.

– أداء المورد البشري هو نتيجة السلوك والجهد البشري في بيئة العمل ، الموجه لإنجاز مهام ومسؤوليات وظيفية معينة وفق معايير موضوعية محددة كما ونوعا و زمنا ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

– تقييم أداء المورد البشري أصبح عملية ضرورية يجب على كل المؤسسات ان تقوم بها ، وذلك من أجل معرفة مستوى العاملين ومدى ثقافتهم للأعمال الموكلة إليهم، وكذلك مدى تحسين مستوى الأداء الفعلي، وتحديد الاحتياجات التدريبية كما يعتبر أداة من أدوات الرقابة .

– أداء المورد البشري هو نتيجة السلوك والجهد البشري في بيئة العمل ، الموجه لإنجاز مهام ومسؤوليات وظيفية معينة وفق معايير موضوعية محددة كما ونوعا و زمنا ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

– تقييم أداء المورد البشري أصبح عملية ضرورية يجب على كل المؤسسات ان تقوم بها ، وذلك من أجل معرفة مستوى العاملين ومدى ثقافتهم للأعمال الموكلة إليهم، وكذلك مدى تحسين مستوى الأداء الفعلي، وتحديد الاحتياجات التدريبية كما يعتبر أداة من أدوات الرقابة .

– مفهوم إدارة الأداء يضم مجموعة من الممارسات التي تهتم بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المؤسسة ، بما يضمن التشغيل الملائم للعنصر البشري في الاتجاهات وبالمعدلات التي توصل المؤسسة الى تحقيق اهدافها وتحسين أداء المورد البشري ، وفتح الحوار بين الرئيس والمرؤوس في المستويات الإدارية.

وقد استنتجنا ايضا من خلال هذا الفصل أن في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل المؤسسة تتصرف تصرفات مسؤولة اجتماعيا ويكون ذلك بأن تدخل ضمن اهتماماتها ممارسات جديدة أهمها التوظيف والتكوين والتدريب على المدى الطويل والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتحقيق التوازن بين التزامات العامل المهنية والعائلية وتطبيق مبدأ العدالة في نظام الاجور والحوافز، وتقييم الأداء ، وتوضيح الأفاق المهنية للعاملين الأهم من ذلك مشاركة العمال في الأرباح بمختلف الطرق الممكنة والمتاحة وهذا كله يؤدي الى أثر إيجابي تجاه العاملين في تحسين أدائهم .

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and connecting lines, all rendered in black on a white background.

# الجانب التطبيقي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل بالتحليل الدراسة الميدانية التي تمت في مجمع عموري SARL SOFRAMIMEX -بسكرة- ، فهي بمثابة الاسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات واتجاهات وآراء حول المسؤولية الاجتماعية و أداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما، كما تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية و ذلك بعد اختبار فرضيات الدراسة و التأكد من صحتها.

لذا تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالآتي:

**المبحث الأول: تقديم مجمع عموري SARL SOFRAMIMEX**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**



## المبحث الأول: تقديم مجمع عموري SARL SOFRAMIMEX

سنحاول من هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها طبيعة عملها، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف بمؤسسة محل الدراسة

وهي شركة ذات مسؤولية محدودة وتنشط في مجال التجارة حيث تقوم باستيراد كل المعدات للأشغال العمومية والبناء بما في ذلك قطع الغيار واللواحق، استيراد المعدات، ماكينات رفع الأثقال والتفريغ ثم بيعها داخل الوطن، تتفرع عبر 25 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن ومن بينها الوحدة الأم في بسكرة.

انطلقت مؤسسة SARL SOFRAMIMEX في 2010/10/01 وتقع هذه الوحدة بسكرة في المنطقة الصناعية

تقدر المساحة الإجمالية بـ 960 م<sup>2</sup> منها المغطاة 600 م<sup>2</sup>

رأسمال يقدر بـ 50.000.000,00 دج

أما بالنسبة للموظفين فقد كانت المؤسسة تشغل 80 موظفا.

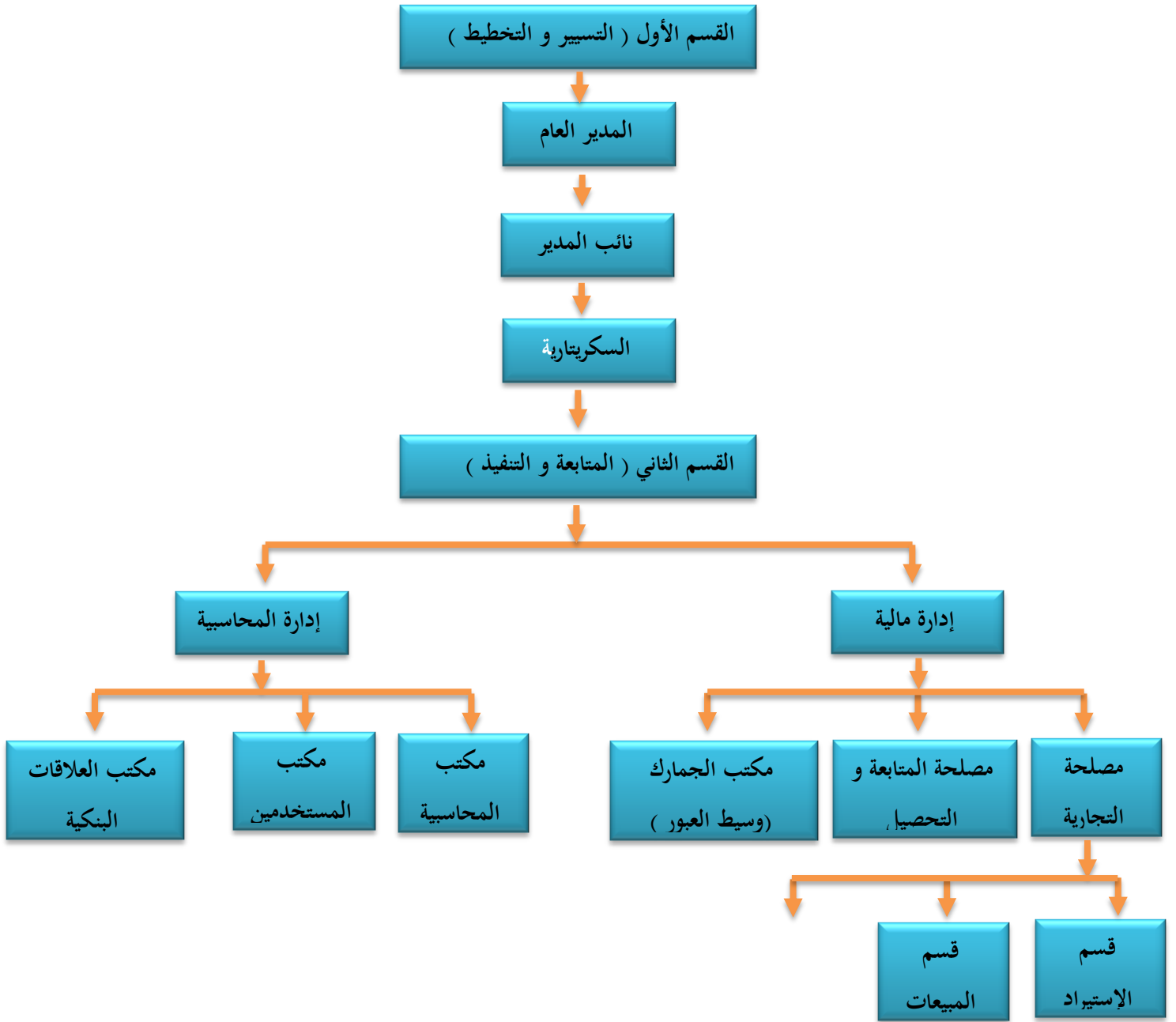
أهداف المؤسسة:

- ✓ توسيع نطاق توزيعها في معظم مناطق الوطن
- ✓ التحكم في منافذ التوزيع ومراقبتها
- ✓ الزيادة في حجم المبيعات

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمجمع عموري

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمجمع عموري



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة عموري

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية من وجهة نظري موظفي مجمع عموري لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى المسؤولية الاجتماعية و أداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة من موظفي مجمع عموري SARL SOFRAMIMEX ، أين قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من (40) موظف، وتم توزيع عليهم (40) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (30) استبانة، وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

#### الفرع الأول: طرق جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبغرض التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية اعتمدنا الطرق التالية لجمع البيانات:

- 1- المصادر الأولية: تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الأولية الكمية والنوعية وهي:
  - المقابلة: تعد المقابلة أداء بارزة من أدوات البحث العلمي، حيث تم إجراء مقابلة شخصية مع الموظفين أثناء تقديم الاستمارة لهم، بهدف تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
  - الاستبيان: حيث يمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ليكون شاملا من كل الجوانب التي نتحدث عنها.
  - المصادر الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر او غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من ذلك هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام على آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23):
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

- اختبار كولموجوروف سيمنروف (Kolmogorov-Smirnov Test) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية: التوظيف، التدريب و التطوير، نظام الأجور و الحوافز، الخدمات الاجتماعية و تقييم الأداء على المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب استعراض الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة  
الفرع الأول: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لتغير الجنس:

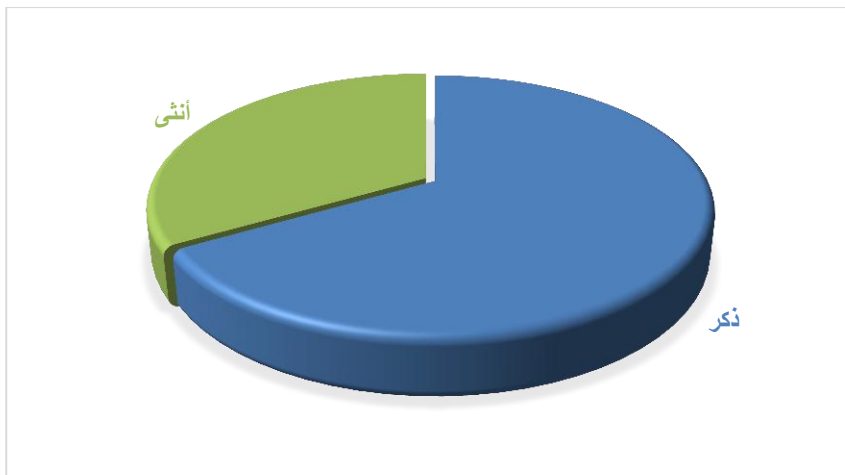
جدول رقم (6): خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	20	66.7
أنثى	10	33.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان مفردات عينة الدراسة تتكون من عدد الذكور أكثر من الإناث، حيث يمثل الذكور نسبته 66.7% من أفراد العينة والباقي إناث لنسبة 33.3%.  
و عليه يمكن القول بان أغلب موظفي مجمع عموري ذكور.  
والشكل الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حول متغير الجنس



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق .

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

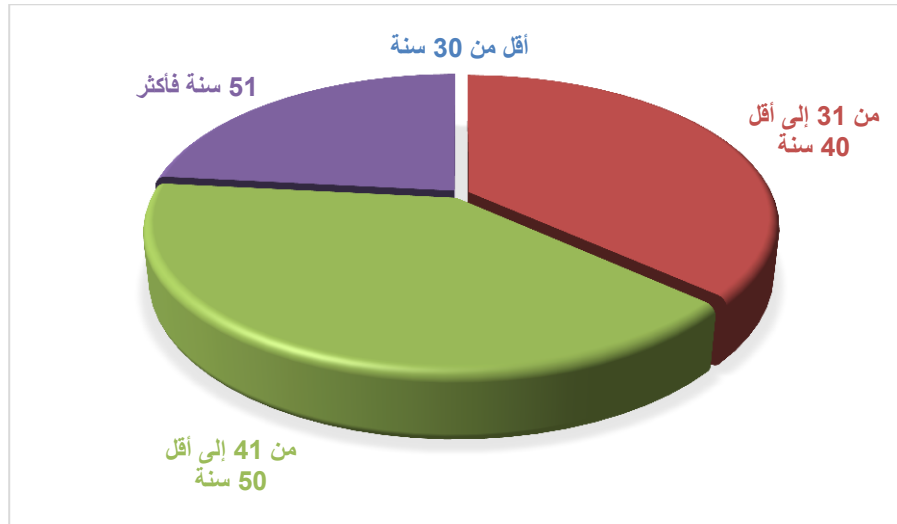
جدول رقم (7): خاصية السن لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0
من 31 إلى أقل 40 سنة	11	36.7
من 41 إلى أقل 50 سنة	12	40
51 سنة فأكثر	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان أغلب موظفي مجمه عموري يتراوح سنهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 40%، لتليها نسبة الموظفين الذي يتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة 36.7%، كما وجدنا ان الموظفين الأكبر من 51 سنة بلغت نسبتهم في المجمع 23.3%، غير انه لم نجد ولا مبحوث سنه أقل من 30 سنة. و عليه يمكن القول بان أغلب موظفي مجمع عموري يتراوح سنهم بين 41 و 50 سنة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حول متغير العمر



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق.

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

جدول رقم (8): خاصية الأقدمية في العمل لعينة الدراسة

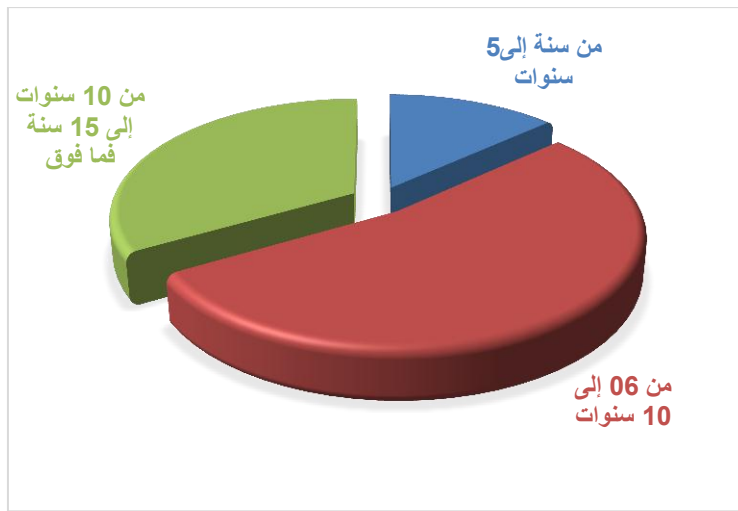
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	4	13.3
من 06 إلى 10 سنوات	16	53.3
من 10 سنوات إلى 15 سنة فما فوق	10	33.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اغلب المبحوثين موظفين لهم خبرة تتراوح بين 6 و 10 سنوات بنسبة 13.3%، ليليها الموظفين ذوي الخبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 33.3%، وأخيرا نجد الموظفين الذين لهم خبرة من سنة إلى 5 سنوات. ومما سبق يمكن القول بان مجمع عموري له موظفين ذوي خبرة وكفاءة حيث ان أغلبهم لهم سنوات عمل تتراوح بين 6 و 10 سنوات.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): يوضح توزيع افراد العينة حول متغير الأقدمية في العمل



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق

الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (9): خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية أو أقل	0	0
تقني سامي	8	26.7
جامعي ( ليسانس، ماستر،	22	73.3

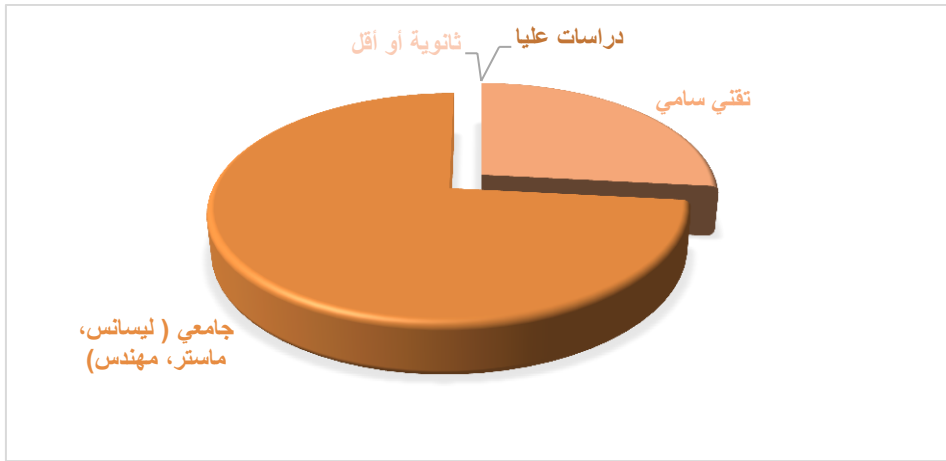
## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

		مهندس)
0	0	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

يتضح من خلال الجدول السابق 73.3% من موظفي مجمع عموري لهم مستوى علمي جامعي موزع بين شهادة ليسانس، ماستر و مهندس، لتليها نسبة الموظفين الذين لهم شهادة تقني سامي بنسبة 26.7% ، غير انه لا يوجد ضمن عينة الدراسة من الباحثين من لهم مؤهل علمي ثانوي او أقل او دراسات عليا. وعليه يمكن القول بان موظفي مجمع عموري لهم مؤهل علمي جيد يتراوح بين تقني سامي والجامعي ما يدل على كفاءة ومهارة هؤلاء الموظفين في العمل. والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حول بعد سنوات الخبرة



المصدر: بناء على نتائج الجدول السابق.

مما سبق نستنتج من المؤشرات أعلاه أن أغلب موظفي مؤسسة عموري العينة ذكور تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة وأغلبهم لهم مستوى جامعي بسنوات خبرة من 6 إلى 10 سنوات

المطلب الثالث: نتائج اختبار الصدق والثبات " ألفا كرونباخ" واختبار التوزيع الطبيعي " كولمغروف-سمرنوف"

### الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة لقياس متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي مؤسسة عموري ، وقد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة وفي الإطار النظري لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذا الاستبيان على 37 سؤال موزع كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية، و تتمثل في الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي.

ثانياً : المتغير الأول: المسؤولية الاجتماعية، ويشتمل على 26 عبارة تقيس الابعاد التالية:

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

- التوظيف: يتضمن هذا البعد 6 عبارات وهي (1-6)
  - التدريب و التطوير: يتضمن هذا البعد 6 عبارات و هي (7-12)
  - نظام الأجور و الحوافز: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات (13-17)
  - الخدمات الاجتماعية: و يتضمن هذا البعد 5 عبارات و هي (18-22)
- المتغير الثاني: أداء الموارد البشرية، ويشمل على 11 عبارة، تقيس الأبعاد التالية:
- القدرة: يتضمن هذا البعد 3 عبارات و هي (1-3)
  - الجهد: يتضمن هذا البعد 4 عبارات و هي (4-7)
  - جودة العمل: يتضمن هذا البعد 4 عبارات و هي (8-11).

### الفرع الثاني: اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

#### 1- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات نتائج الاستبيان عدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه لعدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل (Cronbach Alpha)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر والجدول يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (10): اختبار معاملات الثبات والصدق للاستبيان

المحور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	26	0.971	0.985
أداء الموارد البشرية	11	0.889	0.942
مجموع محاور الاستبيان	37	0.975	0.987

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.975) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.971) بالنسبة لعبارات المحور المسؤولية الاجتماعية، كذلك في المقابل ما قيمته (0.889) بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع أداء الموارد البشرية وهو ما يدلّ على أنّ الاستبانة ثابتة أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادةّها مرّة أخرى تحت ظروف مماثلة.

#### 1- صدق الاستبيان:

يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أنّ مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله، وقد تمّ حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول السابق إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي



## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

لمعامل الثبات، وقيمتها هي (0.987) و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارة محور المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمتها (0.985) في مقابل (0.942) كمعامل صدق أداء الموارد البشرية.

### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولموجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي او لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة الانحدار الخطي، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05) هذا يدل على ان البيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة المحسوب Sig	قيمة Z	البيان
0.067	1.918	المسؤولية الاجتماعية
0.058	1.331	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss V23

### المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، وصممت أداة الدراسة حسب سلم ليكارت الحماسي، إذ يقابل كل عبارة قائمة تحمل الدرجات " موافق بشدة"، " موافق"، " محايد"، " غير موافق"، " غير موافق بشدة" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة أوزان لكي يتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

### الجدول رقم (12) : فئات اتجاهات الآراء

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى القبول	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط المرجح	من 01 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على (الامي 2021 صفحة 5)

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

### الفرع الأول: تحليل محور المسؤولية الاجتماعية

يتم تحليل المحور الأول للإجابة عن التساؤل التالي: ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة عموري؟  
و للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): مستوى محور المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة عموري

رقم العبارة	عبارات متغير المسؤولية الاجتماعية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى القبول الاتجاه العام لإجابات و	الأهمية النسبية
01	تعلن المؤسسة عن الأماكن الشاغرة بشفافية	4.30	0.466	موافق بشدة	1
02	تحدد المؤسسة احتياجات التوظيف بدقة لضمان أن توظيفها يتماشى مع رؤيتها و أهدافها	3.90	0.960	موافق	6
03	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة بين المترشحين	4.27	0.521	موافق بشدة	4
04	سياسة التوظيف في المؤسسة تضمن الشفافية و العدالة	4.10	0.845	مرتفع	5
05	يتم الاختيار و التعيين في المؤسسة على أساس نتائج الاختبارات و التقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة	4.33	0.479	موافق بشدة	2
06	تتم دراسة الشكاوى و الطعون في نتائج المسابقات و التحقق منها	4.33	0.584	موافق بشدة	3
1	المتوسط المرجح لبعده التوظيف	4.31	0.444	موافق بشدة	1
07	تعمل المؤسسة على توفير فرص تدريب و تطوير مستمرة و متكاملة لجميع الموظفين	4.30	0.466	موافق بشدة	4
08	تحصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تدريب الموظفين	4.33	0.479	موافق بشدة	2
09	تحدد المؤسسة احتياجات التدريب و التطوير للموظفين	4.27	0.785	موافق بشدة	5
10	تساهم جهود المؤسسة في التدريب و التطوير في تحسين أداء العمال لوظائفهم	4.32	0.547	موافق بشدة	3
11	تضمن المؤسسة الشفافية و العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص في عملية التدريب و التطوير	4.37	0.490	موافق بشدة	1
12	تضع المؤسسة معايير لقياس مدى تأثير نتائج تطبيق برامج التدريب و التطوير	4.03	1.129	موافق	6
3	المتوسط المرجح لبعده التدريب و التطوير	4.16	0.723	موافق	3

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

2	موافق بشدة	0.596	4.30	يتميز برنامج الأجور و المكافآت للمؤسسة بعدالة كبيرة	13
1	موافق بشدة	0.490	4.37	تقدم المؤسسة حوافز مادية للعمال بشكل مستمر	14
5	موافق	0.830	4.00	تعمل المؤسسة على المساوات بين الرجل و المرأة في دفع الأور لنفس المنصب	15
4	موافق	0.850	4.03	تضع المؤسسة نظام لمكافأة الموظفين و تقدير أعمالهم	16
3	موافق	0.868	4.07	يتم منح المكافآت و الحوافز وفق مبدأ كفاءة و جدارة الموظفين	17
2	موافق	0.675	4.18	المتوسط المرجح لبعء نظام الأجور و الحوافز	
5	موافق	0.740	4.07	توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية و التأمين للموظفين	18
2	موافق بشدة	0.648	4.17	توفر المؤسسة مكان عمل مناسب	19
4	موافق	0.759	4.10	توفر المؤسسة نظام امن و سلامة جيد للعمال	20
1	موافق بشدة	0.664	4.20	تمنح المؤسسة تعويضات مالية عند العجز	21
3	موافق	0.776	4.13	توفر المؤسسة قاعات للراحة وخدمات التغذية الجيدة	22
5	موافق	0.735	4.10	المتوسط المرجح لبعء الخدمات الاجتماعية	
2	موافق	0.776	4.13	تعتمد المؤسسة على الموضوعية عند القيام بعملية التقييم	23
1	موافق بشدة	0.664	4.20	تضع المؤسسة معايير دقيقة لتقييم الأداء	24
4	موافق	0.885	4.10	تمارس المؤسسة عملية تقييم الأداء بشكل مستمر	25
3	موافق	0.745	4.10	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية العادلة	26
4	موافق	0.816	4.11	المتوسط المرجح لبعء تقييم الأداء	
	موافق بشدة	0.518	4.20	المتوسط المرجح لمتغير المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

يتضح من خلال الجدول السابق ان كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية كان الاتجاه العام حولهم بين الموافق و الموافق بشدة وبمستوى قبول تراوح بين المرتفع و المرتفع بشدة، وجاء ترتيبهم كما يلي:

1- بعد التوظيف: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبة المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.31) وبانحراف معياري (0.444)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (مرتفعة جدا)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوظيف على مستوى المؤسسة انها تشكل قبولا مرتفع جدا حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.90-4.30)، بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.479-0.960).

وهذا ما يدل على المؤسسة تحدد بدقة احتياجاتها من التوظيف بما يتماشى مع رؤيتها و أهدافها و من ثم تعلن عن الاماكن الشاغرة بشفافية لتقديم فرص متساوية للمترشحين، ليتم تعيينهم و اختيارهم على أساس نتائج الاختبارات و التقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة، كما تستقبل الشكاوى و الطعون و تقون بدراستها و التحقق منها

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

2- بعد نظام الأجور والحوافز: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.18) وبانحراف معياري (0.675) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير الى نسبة قبول (مرتفعة)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد نظام الأجور والحوافز كانت محصورة بين (4.37-4.00) وبانحراف معياري (0.490-0.868).

وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك برنامج للأجور والمكافآت يقوم على مبدأ العدالة والمساواة وعلى أساس الكفاءة والجدارة، حيث تقدم حوافز مادية لموظفيها بشكل مستمر وبشكل عادل كما تقوم بتقدير أعمالهم وكفاءتهم في العمل.

3- بعد التدريب و التطوير: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.16) و انحراف معياري (0.723)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (مرتفعة)، كما نلاحظ من إجابات افراد العينة على عبارات بعد التدريب و التطوير على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.03-4.37) وبانحراف معياري (0.166-1.129).

هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير فرص تدريب وتطوير مستمرة لجميع الموظفين من خلال تخصيص ميزانية كافية تلبي احتياجات الموظفين لديها، كما تدل على ان المؤسسة تضمن الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في عملية التدريب والتطوير وتعمل على قياس مدى تأثير البرامج المطبقة على الموظفين.

4- بعد تقييم الأداء: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.11) وبانحراف معياري (0.816)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (مرتفعة)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد تقييم الأداء على مستوى المؤسسة انها تشكل قبولاً مرتفعاً جدا حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.10-4.20)، بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.664-0.885).

وهذا ما يدل على المؤسسة تقوم بتقييم أدائها بشكل مستمر من خلال وضع معايير دقيقة تتسم بالموضوعية ما تسمح نتائجها بالترقية العادلة

5- الخدمات الاجتماعية: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.10) وبانحراف معياري (0.735) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير الى نسبة قبول (مرتفعة)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد الخدمات الاجتماعية كانت محصورة بين (4.20-4.07) وبانحراف معياري (0.648-0.776).

وهذا يدل على أن المؤسسة توفر الخدمات الاجتماعية لموظفيها كتوفير الرعاية والتأمين للموظفين، وتوفير السلامة والامن في العمل، كما تمنح تعويضات مالية عند العجز. بالإضافة إلى الخدمات المقدمة أثناء العمل توفير قاعات خاصة بالراحة والتغذية الجيدة.

و بناء على ما تقدم يتضح ان مستوى المسؤولية الاجتماعية جاء موافق بمستوى قبول مرتفع ، كما بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة (4.20) بانحراف معياري (0.518)، و بهذا يمكن القول ان مؤسسة عموري

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية لموظفيها ابتداء من التوظيف العادل الذي يقوم على توفير فرص توظيف عادلة تقوم على سياسات واضحة و شفافة، و من تم نظام الأجور و الحوافز التي يتسم بالمصادقية و المساواة بين جميع العاملين و على تقدير الجهود المبذولة، كما نجد ان المؤسسة تحقق المسؤولية الاجتماعية من خلال تدريب و تطوير موظفيها و تقييم أدائهم و توجيههم و توفير الخدمات الاجتماعية لهم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان: مستوى المسؤولية الاجتماعية بمجمع عموري مرتفع.

### الفرع الثاني: تحليل أداء الموارد البشرية

يتم تحليل المحور الأول للإجابة عن التساؤل التالي: ما مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع عموري؟

وللإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع عموري

رقم العبارة	عبارات متغير أداء الموارد البشرية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات الأهمية النسبية
01	تمارس مهامك بإتقان وكفاءة عاليتين	4.13	0.860	موافق	2
02	لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب	4.03	0.928	موافق	3
03	لديك القدرة على الالتزام بأداء مهامك بشكل مستمر ووجود عالية	4.17	0.699	موافق	1
المتوسط المرجح لبعده القدرة					
04	جهودك كافية لإنجاز المهمة	4.20	0.664	موافق بشدة	3
05	تقوم باستخدام كل طاقاتك و الموارد المتاحة أثناء العمل	4.30	0.466	موافق بشدة	1
06	تحرص دائما على استغلال كل وقت العمل	4.30	0.535	موافق بشدة	2
07	التعاون يدفعك على بذل المزيد من الجهد	4.18	0.562	موافق	4
المتوسط المرجح لبعده الجهد					
08	تنفذ الأعمال في الوقت المناسب	4.23	0.679	موافق	1

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

	بشدة				
09	تؤدي مهامك بدقة وجودة عالية	4.16	0.592	موافق	3
10	تستخدم المهارات والخبرات المناسبة للقيام بواجباتك	4.08	0.461	موافق	4
11	تعرف ما هو مطلوب منك للقيام بأداء الاعمال	4.17	0.427	موافق	2
	المتوسط المرجح لبعده جودة العمل	4.20	0.476	موافق بشدة	2
	المتوسط المرجح لمتغير أداء الموارد البشرية	4.15	0.476	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

يتضح من خلال الجدول السابق ان كل أبعاد أداء الموارد البشرية كان الاتجاه العام حولهم بين الموافق والموافق بشدة وبمستوى قبول تراوح بين المرتفع والمرتفع بشدة، وجاء ترتيبهم كما يلي:

1- بعد الجهد: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.25) وبانحراف معياري (0.568)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (مرتفعة جدا)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد الجهد على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً جداً حيث تراوحت موسطاتها بين (4.30-4.18)، بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.466-0.664).

وهذا ما يدل على الجهود المبذولة من طرف المورد البشري بالمؤسسة كافية لإنجاز المهام، كون الموظفين يستغلون كل طاقاتهم وكذا الموارد المتاحة في عمل وكذا كل الوقت، كما ان التعاون والعمل الجماعي يجعلهم يبذلون جهود أكبر.

2- بعد جودة العمل: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.20) وبانحراف معياري (0.476) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا يشير الى نسبة قبول (مرتفعة)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد جودة العمل كانت محصورة بين (4.23-4.08) وبانحراف معياري (0.427-0.679).

وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة ينفذون الاعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد وبدقة و جودة عالية، باستخدام المهارات والخبرات التي يملكها خاصة و أنهم يعرفون المطلوب منهم للقيام به.

3- بعد القدرة: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.15) وانحراف معياري (0.684)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (مرتفعة)، كما نلاحظ من إجابات افراد العينة على عبارات بعد القدرة على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت موسطاتها بين (4.03-4.17) وبانحراف معياري (0.699-0.928).

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

هذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة لديهم قدرة عالية على انجاز المهام بإتقان وكفاءة عالية وكذا الالتزام بأداء المهام بشكل مستمر وبجودة عالية، كما لديهم القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. و مما سبق نجد ان مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة جاء موافق بمستوى قبول مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.15) بانحراف معياري (0.476)، و هو ما يدل على ان المورد البشري بالمؤسسة يتمتع بالقدرة الكافية لإنجاز الاعمال موكلة له بإتقان و كفاءة و على اتخاذ القرارات، كما يملك الجهد الكافي للقيام بهم من خلال الاستغلال الأمثل لطاقاته و الموارد المتاحة، كما يدل على أن الموظفين يؤدون عملهم بجودة و دقة عالية.

و عليه يمكن القول بأن: مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع عموري مرتفع.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

سيتم في هذا البحث اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا الى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالمسؤولية الاجتماعية ام بأداء الموارد البشرية

المطلب الأول: مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (15): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

		أداء الموارد البشرية	القدرة	الجهد	جودة العمل
التوظيف	معامل الارتباط لبيرسون	.541**	.518**	.562**	.290
	مستوى الدلالة	,002	,003	,001	,120
	حجم العينة	30	30	30	30
التدريب و التطوير	معامل الارتباط لبيرسون	.601**	.714**	.776**	.558**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,001
	حجم العينة	30	30	30	30
نظام الأجور والحوافز	معامل الارتباط لبيرسون	.689**	.759**	.684**	.286
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,125
	حجم العينة	30	30	30	30
الخدمات الاجتماعية	معامل الارتباط لبيرسون	.472**	.723**	.886**	.756**
	مستوى الدلالة	,008	,000	,000	,000
	حجم العينة	30	30	30	30
تقييم الأداء	معامل الارتباط لبيرسون	.397*	.646**	.900**	.795**
	مستوى الدلالة	,030	,000	,000	,000
	حجم العينة	30	30	30	30
المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط لبيرسون	.503**	.690**	.936**	.708**
	مستوى الدلالة	,005	,000	,000	,000
	حجم العينة	30	30	30	30

\*\*معنوي عند مستوى دلالة 0.01

\*معنوي عند مستوى دلالة 0.05

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

يوضح الجدول أعلاه مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بأبعاده المتمثلة في التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، الخدمات الاجتماعية، تقييم الأداء والمتغير التابع أداء الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في القدرة، الجهد و جودة العمل، حيث نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين أداء الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية بلغت شدتها (0.503) عند مستوى دلالة (0.005)، و بين أبعادها حيث كانت أقوى علاقة بين أداء الموارد البشرية و نظام الأجور و الحوافز حيث بلغت شدتها (0.689) عند مستوى دلالة (0.00). كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أداء الموارد البشرية حيث كانت أقوى علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والجهد بلغت شدتها (0.936) عند مستوى دلالة (0.000).

ومما سبق يمكن القول بان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وابعادها وأداء الموارد البشرية وابعاده.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية

الفرع الأول: اختبار صلاحية الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال (التوظيف، التدريب و التطوير، نظام الأجور و الحوافز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية) على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05

تم استخدام نتائج التحليل التبيان للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد $R^2$		معامل الارتباط R		المتغير التابع	
0.550		0.741		أداء الموارد البشرية	
مستوى الدلالة sig	قسمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.003	4.678	0.602	6	3.614	الانحدار
		0.129	23	2.961	الخطأ
			29	6.575	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.678) عند مستوى دلالة (0.003)، و هي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، و هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة الارتباط R (0.741) و هذا يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بأبعاده و المتغير التابع ( أداء الموارد البشرية)، كما بلغ معامل التحديد (0.550) ما يدل على ان 55% من



## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

التغيرات الحاصلة في أداء الموارد البشرية تعود للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها و الباقي يرجع لعوامل أخرى، و بالتالي نرفض الفرضية الرئيسية و نقبل بديلتها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية) على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

*الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية*

**أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.  
من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

**الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال الانحدار الخطي البسيط**

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التوظيف	0.579	3.405	0.002	11.596	0.541	0.293

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

**المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23**

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر عند مستوى الدلالة (0,002) للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.596)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.405) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين قدر ب (0.541)، حيث أن بعد التوظيف يفسر ما نسبته (29.3%) من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.579)، حيث كلما تغير التوظيف بوحدة واحدة فإنه يؤثر على أداء الموارد البشرية ب (0.579) وحدة.  
وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلها أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

**ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.  
من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التدريب والتطوير	0.396	3.977	0.000	15.819	0.601	0.361

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر عند مستوى الدلالة (0,000) للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء الموارد البشرية ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.819)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.977) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,01)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين قدر ب (0.601)، حيث أن بعد التدريب و التطوير يفسر ما نسبته (36.1%) من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.396)، حيث كلما تغير التدريب و التطوير بوحدة واحدة فإنه يؤثر على أداء الموارد البشرية ب (0.396) وحدة. وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل بديلها أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد

البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05. من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
نظام الأجور والحوافز	0.485	5.025	0.000	25.246	0.689	0.474

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر عند مستوى الدلالة (0,000) للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال نظام الأجور و الحوافز على أداء الموارد البشرية ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.246)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.025) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,01)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين قدر ب (0.689)، حيث أن بعد نظام الأجور و الحوافز يفسر ما نسبته (47.4%) من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.485)، حيث كلما تغير نظام الأجور و الحوافز بوحدة واحدة فإنه يؤثر على أداء الموارد البشرية ب (0.485) وحدة.

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل بديلها أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال نظام الأجور و الحوافز على أداء

الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

### رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال

الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الخدمات الاجتماعية	0.306	2.836	0.008	8.045	0.472	0.223

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss V23

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر عند مستوى الدلالة (0,008) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال

الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.045)، وكذلك قيمة (T) البالغة

(2.836) بمستوى دلالة (0.008) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة

(0,01)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين قدر ب (0.472)، حيث أن بعد الخدمات الاجتماعية يفسر ما نسبته

(22.3%) من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته

(0.306) حيث كلما تغيرت الخدمات الاجتماعية بوحدة واحدة فإنه يؤثر على أداء الموارد البشرية ب (0.306) وحدة.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل بديلها أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء

الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

### خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال

تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تقييم الأداء	0.231	2.288	0.030	5.233	0.397	0.157

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss V23

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر عند مستوى الدلالة (0,030) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.233)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.288) بمستوى دلالة (0.030) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين قدر بـ (0.397)، حيث أن بعد تقييم الأداء يفسر ما نسبته (15.7%) من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.231) حيث كلما تغير تقييم الأداء بوحدة واحدة فإنه يؤثر على أداء الموارد البشرية بـ (0.231) وحدة.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل بديلها أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال تقييم الأداء على أداء الموارد

البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تفسير مختلف النتائج التي توصلنا لها في دراستنا الميدانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية) على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

هذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير ملموس ومهم إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية في عدة جوانب من عملية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عموري. كما توضح أهمية تضمين العناصر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتظهر كيف يمكن لهذه العناصر أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء ورفاهية الموظفين وبالتالي على أداء المؤسسة بشكل عام.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

تفسير النتيجة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال عمليات التوظيف وبين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عموري. وهي تشير إلى أن اهتمام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه موظفيها من خلال

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

سياسات التوظيف يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسة. هذا يعني أن المؤسسة تلاحظ تحسناً في مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية مثل نسبة الاستقرار في الوظائف، ومعدل الإنتاجية، ومستوى رضا الموظفين، نتيجة لتبنيها سياسات التوظيف التي تبرز المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

إن الاهتمام بتقديم فرص التدريب والتطوير بطريقة تعكس المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي وملحوس على أداء الموارد البشرية في المؤسسة. هذا التأثير يمكن أن يظهر على شكل تحسين في مهارات وكفاءة الموظفين، وتعزيز الإنتاجية والكفاءة في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز التفاعل الاجتماعي وروح الفريق داخل المؤسسة. وهو ما يبرز الأهمية المتزايدة لدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات التدريب والتطوير للموظفين، حيث يساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال نظام الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

تفسير النتيجة يعني أن هناك ارتباط قوي وملحوس إحصائياً بين كيفية تنفيذ مسؤولية اجتماعية تجاه الموظفين من خلال نظام الأجور والحوافز، وبين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عموري. بمعنى آخر، يظهر التحليل الإحصائي أن الاهتمام بتصميم نظام الأجور والحوافز بطريقة تعكس المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي وملحوس على أداء وأداء الموظفين. هذا التأثير يظهر على شكل زيادة في الرضا الوظيفي للموظفين، وزيادة في الالتزام بالعمل، وتحسين في الإنتاجية، وزيادة في معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وغيرها من المؤشرات الأخرى لأداء الموارد البشرية.

بشكل عام، فإن تصميم نظام الأجور والحوافز بطريقة تشجع على المساواة، والعدالة، والمرونة، والمشاركة، وتوفير فرص التطوير المهني، يساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة، مما يعزز في النهاية أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

تفسر هذه النتيجة ان توفير الخدمات الاجتماعية للموظفين، مثل الدعم النفسي والاجتماعي، والخدمات الصحية، وبرامج الرفاهية، يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية. على سبيل المثال، قد تقلل الخدمات الاجتماعية من مشاكل الصحة النفسية للموظفين، مما يزيد من مستوى الراحة والسعادة في العمل، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع.

بشكل عام، تعكس هذه النتيجة أهمية توفير بيئة عمل صحية وداعمة للموظفين، وكذلك أهمية دمج الجوانب الاجتماعية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم ذلك في تعزيز رفاهية الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم وأداء المؤسسة بشكل عام.

## الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء البشري بمجمع عموري بسكرة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

تشير النتيجة إلى أن الاهتمام بتنفيذ عمليات تقييم الأداء بطريقة تعكس المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وأداء الموارد البشرية بشكل عام في المؤسسة. فعمليات تقييم الأداء الفعالة تساهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز التوجهات الإيجابية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز الثقة في العمل، وتعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

هذه النتيجة تظهر الأهمية المتزايدة لدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، ويبرز كيف يمكن لتحسين عمليات تقييم الأداء أن يكون له تأثير إيجابي على أداء ورضا الموظفين وبالتالي أداء المؤسسة بشكل عام.

### خلاصة الفصل التطبيقي:

تطرقنا من خلال هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، ولقد اعتمدنا في إنجاز العمل على الاستبانة قمنا بتوزيعها على موظفي مجمع عموري بسكرة، حيث قسمت هذا الأخيرة الى ثلاثة اقسام، القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل و المؤهل العلمي)، أما القسم الثاني خصص للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها، في حين القسم الثالث يتعلق بأداء الموارد البشرية، وكان الهدف من إشكالية بحثنا هو الإجابة عن تساؤل بحثنا: ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري؟

وبعد استرجاع استبانات الدراسة قمنا بتفريغها وتحليل نتائجها بالاعتماد برنامج SPSS من خلال أساليب إحصائية عديدة كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وعلاقات الارتباط، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى المسؤولية الاجتماعية بمجمع عموري مرتفعة.
- مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع عموري مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية) على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية بمؤسسة عموري عند مستوى الدلالة 0.05.

# خاتمة



إذا التزمت المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية وأدتها بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف، فإنها ستجني العديد من الفوائد، أهمها تحسين صورة المنظمة في أذهان المجتمع والعاملين، وبالتالي كسب ثقة المجتمع. والموظفين وخلق فوائد اجتماعية جيدة. إن السلوك الإيجابي للمنظمة يمنح الموظفين الثقة، وبالتالي تحسين أدائهم، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة أهم أداة لتقييم فعالية وكفاءة الأداء.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية ليست الوحيدة، بل يجب أيضاً إشراك الأطراف الأخرى الممثلة بالمجتمع المدني لتحقيق التكامل والتماسك والتنسيق الذي يحتاجه العمال، ويجب على الحكومة أن تساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. العمل التنموي، وذلك من خلال صياغة التشريعات وسن القوانين اللازمة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية المطلوبة، والتي تتحقق من خلال تقديم الحوافز والتسهيلات للدولة لتوسيع مجال المسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمجمع عموري بسكرة والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث.

واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقاً من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وانتهت في الأخير باعتماد 37 عبارة (بند) وزعت على محورين، والتي أثبتت النتائج الإحصائية صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على من الأساليب الإحصائية من نسبة مئوية ومتوسط حسابي الانحراف المعياري معامل الارتباط بيرسون، الأهمية النسبية لعبارات (بنود) الاستبانة.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج التي يمكن تقسيمها الى:

المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من الالتزامات الأخلاقية والطوعية والقانونية التي تتحملها المنظمة تجاه المجتمع والموظفين وأصحاب المصلحة والعملاء والموردين والبيئة.

تتضمن المسؤولية الاجتماعية بعدين: البعد الداخلي والبعد الخارجي

لقد حدث تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية تدريجياً مع مرور الوقت.

تعد المسؤولية الاجتماعية مهمة للغاية، سواء داخلياً عندما يتعلق الأمر بالمنظمة أو خارجياً عندما يتعلق الأمر بالمجتمعات والبلدان المحلية.

تبنى فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحسن من أداء العاملين وأدائها وصورتها في المجتمع.

يعد أداء المورد البشري نتيجة السلوك والجهد البشري في بيئة العمل.

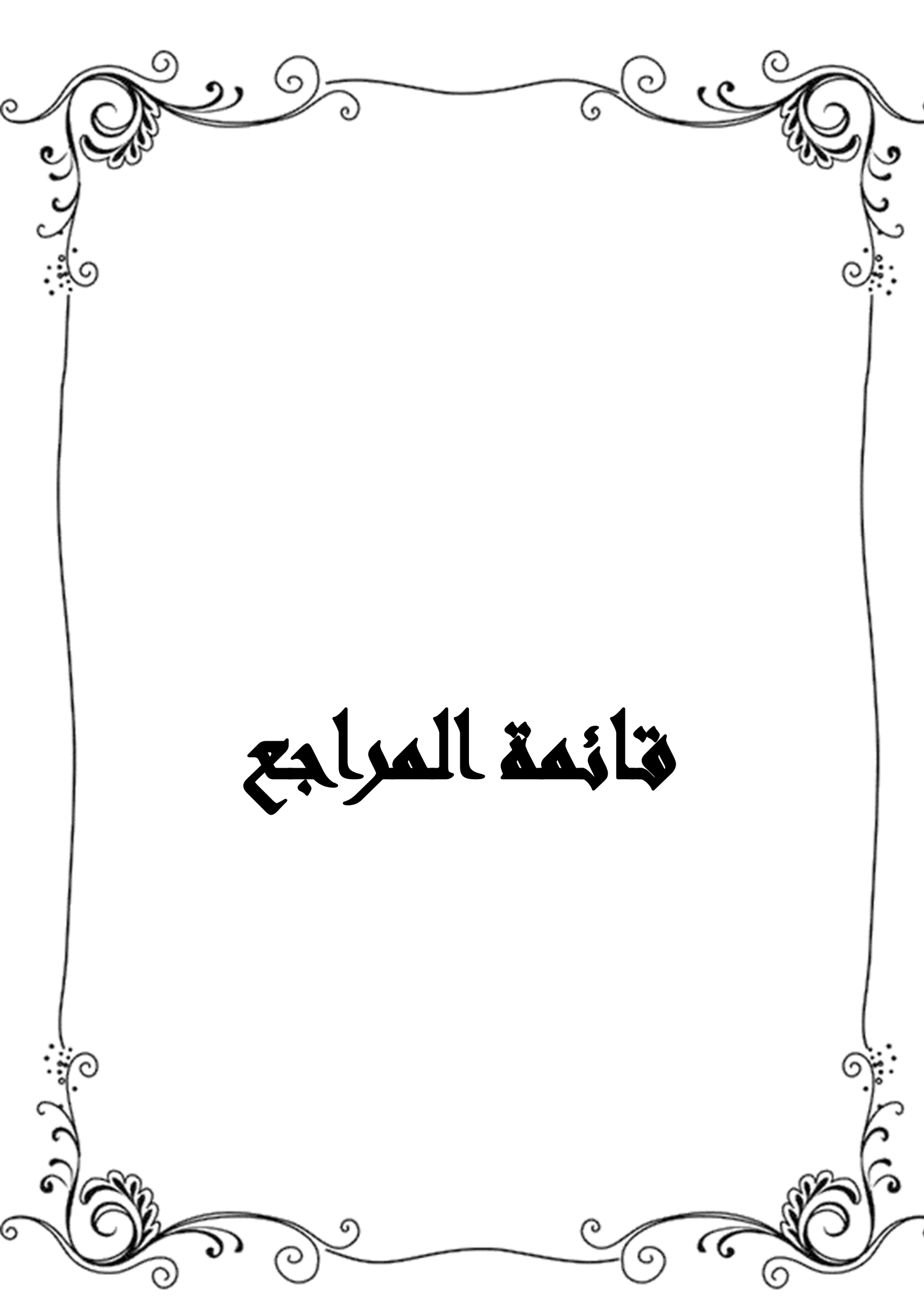
تقييم أداء المورد البشري أصبح عملية ضرورية يجب على كل المنظمات ان تقوم بها ، من أجل معرفة

مستوى العاملين ومدى ثقافتهم للأعمال الموكلة إليهم وتحسين أدائهم .

إدارة الأداء هي التي تهتم بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنظم.

### المقترحات :

- ◀ العمل على تحقيق العدالة والمساواة وضرورة حماية حقوق العمال، وهو الأمر الأكثر ملاءمة للحوافز و تحقيق مسؤولية اجتماعية.
- ◀ ينبغي إنشاء إدارات متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات، تتولى مسؤولية تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
- ◀ يتعين الاهتمام بتعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية بين الموظفين لتطوير وتحسين أدائهم المهني.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and connecting lines, all rendered in black on a white background.

# قائمة المراجع

### مراجع عربية

#### - كتب

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
- 2- باريكشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003 .
- 3- بن عنتر، " إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر، 2010 .
- 4- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 233
- 5- ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 7- حسن أحمد الطعاني، التدريب وأسس، الدار الجامعية، الأردن، 2002.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة، عمان، 2003.
- 9- دافيد ريتشمار وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001.
- 10- درة عبد الباربي ابراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين(منحى نظمي)، دار وائل للنشر، 2008.
- 11- رضوان حلوه حنان، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الاردن، 2003.
- 12- زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 14- صالح الحموري، رولا المعايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- 15- طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 16- طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، " الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 17- عبد العزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، 2017.
- 18- عبد العزيز علي حسن، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية منشور والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 20- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 21- محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 22- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان، الأردن ، 2003..

- 23- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 24- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، ط 1، الأردن ، 2006
- 25- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

### مجالات وملتقيات:

- 1- بوزيد سايح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع.. ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية، يومي 23-24 فيفري 2011..
- 2- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002.
- 3- العايب عبد الرحمان ، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أبحاث اقتصادية و إدارية العدد الحادي عشر جوان 2012 .
- 4- ليث الربيعي، أخلاقيات التسويق... والمسؤولية الاجتماعية، من ورقته في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن 6/5 مايو 2010.
- 5- مقدم وهيبه ، بابا عبد القادر ، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة ، دراسة حالة سوناطراك .مجلة جامعة مستغانم
- 6- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجينيف، 2004
- 7- أم كلثوم جماعي، مداخلة بعنوان " الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال " الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012.

### مذكرات ورسائل جامعية:

1. إياد محمد عودة ، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج . لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
2. بن عرامة عبلة ، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات 2017\_2018
3. بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2013-2014 .

4. خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة الجزائر 03 ، 2010-2011، ص80
5. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007،
6. عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008.
7. فؤاد محمد حسين الحمدي، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك"، رسالة دكتوراه في تخصص فلسفة في إدارة الأعمال-جامعة بغداد، غير منشورة، العراق، 2003.
8. نوال ضيائي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2009، ص 42.

### مراجع الأجنبية

- 1- *Mondy, Wyne , Noe, Robert, & Mondy, Judy ( Human Resource Management )*  
*Pearson, Prentice Hall, 2005,p..252*
- 2- *Marie-françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France, Mars 2004, P: 05*

# الملاحق

الملحق (1):

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
إدارة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل .....،الأخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، والمعنونة بـ :

أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على " أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية" بمجمع  
عموري، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا الدراسة، نطلب من حضرتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبانة بدقة و الإجابة  
عليها، خاصة أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة  
اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح الدراسة.

ملاحظة :

نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (x) بالمكان المناسب، والرجاء التأكد من عدم  
اغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة مع اعادتها في الأخير.

مع فائق التقدير والاحترام

تحت اشراف الأستاذ:

محمد ناصر خان

اعداد الطلبة:

معاش منال

لعجال أميرة

السنة الجامعية : 2024/2023

أولا : البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر

أنثى

السن :

أقل من

من 31 الى

من 41 إلى 50

51 سنة فما فوق

الاقدمية في العمل :

من سنة الى 5 سنوات

من 06 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنوات فما فوق

المؤهل العلمي :

ثانوي أو

تقني سامي

جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)

دراسات عليا



ثانيا : المسؤولية الاجتماعية :

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التوظيف</b>						
1	تعلن المؤسسة عن الأماكن الشاغرة بشفافية					
2	تحدد المؤسسة احتياجات التوظيف بدقة لضمان ان توظيفها يتماشى مع رؤيتها و أهدافها					
3	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة بين المترشحين					
4	سياسة التوظيف في المؤسسة تضمن الشفافية والعدالة					
5	يتم الاختيار و التعيين في المؤسسة على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة					
6	تتم دراسة الشكاوى والطعون في نتائج المسابقات والتحقق منها					
<b>التدريب والتطوير</b>						
7	تعمل المؤسسة على توفير فرص تدريب و تطوير مستمرة و متكاملة لجميع الموظفين					
8	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تدريب الموظفين					
9	تحدد المؤسسة احتياجات التدريب و التطوير للموظفين					
10	تساهم جهود المؤسسة في التدريب و التطوير في تحسين أداء العمال لوظائفهم					
11	تضمن المؤسسة الشفافية و العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص في عملية التدريب و التطوير					
12	تضع المؤسسة معايير لقياس مدى تأثير نتائج تطبيق برامج التدريب و التطوير					
<b>نظام الأجور و الحوافز</b>						
13	يتميز برنامج الأجور و المكافآت للمؤسسة بعدالة كبيرة					
14	تقدم المؤسسة حوافز مادية للعمال بشكل مستمر					
15	تعمل المؤسسة على المساوات بين الرجل و المرأة في دفع الأجور لنفس المنصب					
16	تضع المؤسسة نظام مكافأة الموظفين و تقدير أعمالهم					
17	يتم منح المكافآت و الحوافز وفق مبدأ كفاءة و جدارة الموظفين					
<b>الخدمات الاجتماعية</b>						
18	توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية و التأمين للموظفين					
19	توفر المؤسسة مكان عمل مناسب					
20	توفر المؤسسة نظام أمن و سلامة جيد للعمال					

					21	تمنح المؤسسة تعويضات مالية عند العجز
					22	توفر المؤسسة قاعات للراحة وخدمات التغذية الجيدة
<b>تقييم الأداء</b>						
					23	تعتمد المؤسسة على الموضوعية عند القيام بعملية التقييم
					24	تضع المؤسسة معايير دقيقة لتقييم الأداء
					25	تمارس المؤسسة عملية تقييم الأداء بشكل مستمر
					26	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية العادلة

### المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>القدرة</b>						
1	تمارس مهامك باتقان وكفاءة عاليتين					
2	لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب					
3	لديك القدرة على الالتزام بأداء مهامك بشكل مستمر و بجودة عالية					
<b>الجهد</b>						
4	جهدك كافية لإنجاز المهمة					
5	تقوم باستخدام كل الطاقات والموارد المتاحة اثناء العمل					
6	تحرص دائما على استغلال كل وقت العمل					
7	التعاون يدفعك على بذل المزيد من الجهد					
<b>جودة العمل</b>						
8	تنفذ الاعمال في الوقت المناسب					
9	تؤدي مهامك بدقة وجودة عالية					
10	تستخدم المهارات والخبرات المناسبة للقيام بواجباتك					
11	تعرف ما هو مطلوب منك للقيام بأداء الاعمال					

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا

قائمة محكمي استمارة البحث :

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
1	د خان احلام	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-
2	د غضبان حسام الدين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00277 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: مجمع عموري

ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- لعجال أميرة
- 2- معاش منال
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر المسؤولية الاجتماعية للعاملين على أداء الموارد البشرية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 11-03-2024

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 2024/06/04.

جامعة محمد خيضر - بسكره  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: خان محمد ناصر

الرتبة: أستاذ محاضر أ

قسم الارتباط: العلوم التجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة:

1. لعجال أميرة

2. معاش منال

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة : مجمع عموري بسكره

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ المشرف

أ / محمد ناصر خان



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: اميرة لعجال

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة موارد بشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 210427103

الصادرة بتاريخ: 14/04/2024

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: اثر المسؤولية الاجتماعية للعاملين على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 04.16.2024....

إمضاء الطالب



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه،: منال معاش

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة موارد بشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 209438643

الصادرة بتاريخ: 02/08/2023

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: اثر المسؤولية الاجتماعية للعاملين على أداء الموارد البشرية بمجمع عموري بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 04/06/2024

إمضاء الطالب