



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية
للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة . باتنة .

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:
✓ مليكة علالي

من إعداد الطالب:
✓ معيفي محمد لمين

	رقم التسجيل:
	تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي: 2014-2015

قال تعالى:

(إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ
لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ ﴿١٩٠﴾ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا
وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا
مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾)

(سورة آل عمران: الآيات 190 - 191)

إهداء

قال تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني أرحمهما كما ربياني صغيراً"

صدق الله العظيم

إلى التي سمرت على راحتي ووقفني إلى جانبي، وقدمت لي كل ما تستطيع بحب وإخلاص أمي
الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الارتقاء في الحياة، أبي العزيز أحامه الله لي.

إلى مثلي الأعلى في الحياة، إخوتي: عبد المالك - عياض

إلى من بمن أكبر وعلمين أعتد...إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها أخواتي:
سعاد - مسعودة - نوة.

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

إلى أماتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.

إلى من ومعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

لمين

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، فأنت المستعان علي كل الأعمال فما كان من توفيقك عندي، وما كان من تقصير فمن عندي.

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المحترمة علائي مليكة التي تحملت معي أمباء انجاز هذا العمل ومشاقه ولو تبذل علي بذاتكما القيمة وتوجيهاتهما لما هو أفضل وأنجع فشكرا لكي أستاذتي الفاضلة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من كانوا حولي، الذين دعموا هذا العمل وساعدوني من قريب أو من بعيد.

وشكرا لكل من دعمني ولو بكلمة طيبة.

لمين

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العمال والموظفين لمؤسسة نفطال . وحدة بائنة . ، حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تتكون من 100 موظف وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 57 استبانة بنسبة 57% من إجمالي العينة وتحليل البيانات تم الاعتماد على التحليل الاحصائي الوصفي، وتحليل التباين والانحدار ، وتحليل التباين الاحادي أنوفا واختبار T_ test وكانت من اهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية من ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، والحرص على قيام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بوظائفها وفق الاهداف التي تحقق مصلحة العامل والمؤسسة، وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيزها لدى المرؤوسين والعمال، وغرس حب المصلحة العامة والحرص على المحافظة بالبيئة والمجتمع

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، مؤسسة نفطال.

Résumé :

Cette étude vise à connaître les tendances des réponses des employés de l'entreprise NAFTAL Batna, sur le rôle de la gestion des ressources humaines et pour atteindre la responsabilité sociale.

Et pour atteindre les objectifs, le chercheur a utilisé un questionnaire pour la collecte des données, qui a été distribué à un «échantillon de 100 administrateurs, or, le nombre de questionnaires récupérés est adapté à l'analyse est 57, en pourcentage de 57% de l'échantillon total.

On a utilisé pour l'analyse des données : l'analyse des statistiques descriptives, l'Analyse de variance, régression, l'analyse de la variance unique ANOVA, et le test T-test, dont les plus importants résultats obtenus est l'existence d'une relation de signification entre la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale.

L'étude révèle également plusieurs recommandations, dont les plus importantes : la nécessité de se concentrer sur les ressources humaines, la préoccupation du bon déroulement des fonctions de la gestion des ressources humaines, pour arriver aux objectifs qui permettent de cibler les intérêts des travailleurs et de l'entreprise. L'attention accrue portée à la responsabilité sociale et le travail de la promouvoir chez les subordonnés et les travailleurs, et d'inculquer la préoccupation de l'intérêt public et le souci de l'environnement et maintenir la communauté.

Mots clés :

Ressources humaines, gestion des ressources humaines, responsabilité sociale, entreprise NAFTAL

قائمة المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة عامة.....ب . ح

01.....الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

02.....مقدمة الفصل الأول

03.....المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية

03.....المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

04.....المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

05.....المطلب الثالث: مصادر الحصول على الموارد البشرية

09.....المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية: التعريف والتطور

09.....المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

10.....المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

13.....المطلب الثالث: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

15.....	المبحث الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
15.....	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
16.....	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
18.....	المبحث الرابع: ممارسات تسيير الموارد البشرية
18.....	المطلب الأول: التخطيط والتنظيم وتحليل العمل
22.....	المطلب الثاني: التوظيف والتدريب
27.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء ونظام الأجور وتحفيز العاملين
30.....	المطلب الرابع: الخدمات الإجتماعية
32....	المبحث الخامس: العوامل المؤثرة لإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها
32.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
34.....	المطلب الثاني: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
37.....	خلاصة الفصل الأول
38.....	الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
39.....	مقدمة الفصل
40.....	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية
40.....	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
42.....	المطلب الثاني: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
49.....	المطلب الثالث: أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية

50.....	المطلب الرابع: فوائد المسؤولية الاجتماعية
51.....	المطلب الخامس: أهمية المسؤولية الاجتماعية
54....	المبحث الثاني: مبادئ وأبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياسها
54.....	المطلب الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
55.....	المطلب الثاني: أبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية
57.....	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية
59.....	المطلب الرابع: معايير (مؤشرات) قياس المسؤولية الاجتماعية
61.....	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة
61.....	المطلب الأول: الاتجاه المؤيد للمسؤولية الاجتماعية
62.....	المطلب الثاني: الاتجاه المعارض للمسؤولية الاجتماعية
65.....	المبحث الرابع: أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية
65.....	المطلب الأول: أثر التوظيف على المسؤولية الاجتماعية
69.....	المطلب الثاني: أثر التدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية
70.....	المطلب الثالث: أثر التحفيز على المسؤولية الاجتماعية
71.....	المطلب الرابع: أثر تقييم أداء العاملين على المسؤولية الاجتماعية
73.....	المطلب الخامس: أثر الخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية
76.....	خلاصة الفصل الثاني
77.....	الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لمؤسسة نفضال . باتنة
78.....	مقدمة

79.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني
79.....	المطلب الأول: حدود الدراسة
79.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
79.....	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
81.....	المبحث الثاني: مدخل عام حول مؤسسة نفضال
81.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة نفضال
83.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة
84.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
89.....	المبحث الثالث: التحليل الوصفي وعرض بيانات الدراسة
89.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
94.....	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة
109.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات
120.....	خلاصة الفصل الثالث
121.....	الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	معالم مؤسسة القرن الواحد والعشرين	35
02	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	56
03	أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال	58
04	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس.	95
05	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب العمر	96
06	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	97
07	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات خبرتهم المهنية	98
08	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى	99

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	ماهية الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية	01
55	مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي يقوم عليها الاتفاق العالمي	02
80	توزيع مقياس ليكارت الخماسي	03
89	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الأول التوظيف والمعدل الكلي لفقراته.	04
90	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني التدريب والتطوير والمعدل الكلي لفقراته.	05
90	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث التحفيز والمعدل الكلي لفقراته.	06
91	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع تقييم الأداء والمعدل الكلي لفقراته.	07
91	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس الخدمات الاجتماعية والمعدل الكلي لفقراته.	08
92	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد الاقتصادي والمعدل الكلي لفقراته.	09
92	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد القانوني والمعدل الكلي لفقراته.	10
93	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد الأخلاقي والمعدل الكلي لفقراته.	11
93	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد الخيري والمعدل الكلي لفقراته.	12

	الكلية لفقراته.	
94	نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ	13
94	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
97	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	15
98	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة	16
99	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى	17
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في محور التوظيف	18
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في محور التدريب والتطوير.	19
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في محور التحفيز.	20
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في محور تقييم الأداء.	21
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في محور الخدمات الاجتماعية.	22
106	المتوسط الحسابي لممارسات تسيير الموارد البشرية	23
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد الاقتصادي.	24
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد القانوني.	25
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد الأخلاقي.	26
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد الخيري	27

111	المتوسط الحسابي للمسؤولية الاجتماعية	28
112	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	29
114	ملخص نموذج الانحدار	30
114	تحليل تباين الانحدار ANOVA	31
115	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية _T_	32
119	ملخص نموذج الانحدار المعدل	33
119	تحليل تباين الانحدار ANOVA	34
119	معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية _T_	35

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة محكمي الاستبانة
02	الاستبانة

المقدمة العامة

مقدمة

عاشت منظمات الأعمال منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي، حيث كان التطور الصناعي بأي ثمن في تصاعد مستمر، و كان الاتجاه نحو تعظيم الأرباح، يبرز كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى و قد ظلت هذه الحالة حتى بداية القرن العشرين، و خلال هذه الفترة كانت هناك دعوات متفرقة من أجل الحد من هذه الظاهرة والاهتمام أكثر بالموارد البشري و التحلي بأخلاق العمل مع كافة المتعاملين مع المنظمة و القيام بمساهمات تجاه البيئة و ما يحيط بها.

و منها ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية للعديد من هاته المظاهر التي ميزت الساحة الاقتصادية الدولية و التي من أهمها:

- تفاقم الكوارث الطبيعية في السنوات الأخيرة.
- تزايد الفسائح الأخلاقية و القانونية و قضايا الفساد و الرشوة في منظمات الأعمال الكبرى.
- تزايد الوعي لدى جمهور العملاء/ المستهلكين.
- أثبت الأزمات الاقتصادية و المالية أن الحرية المطلقة لاقتصاد السوق تؤدي إلى مفاصد كبيرة سواء في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي.
- تزايد الضغط من قبل المنظمات غير الحكومية.

الإشكالية

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التي سيتم معالجتها في بحثنا كالتالي:

إلى أي مدى تؤثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

و يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يؤثر التدريب و التطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يؤثر التحفيز على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يؤثر تقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تؤثر الخدمات الإجتماعية على المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل من بينها:

- التعرف على الدور الذي تلعبه تسيير الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- عرض عدد وظائف تسيير الموارد البشرية و مدى أهميتها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- عرض عدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال و أهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك.
- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة و مدى الالتزام بها.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- هذه الدراسة تتناول احد أهم مفاهيم التسيير و هو تسيير الموارد البشرية.
- تعالج المؤسسة احد المواضيع الحديثة المتمثل في المسؤولية الاجتماعية.
- تعالج المؤسسة أحد المواضيع المهمة المتمثل في دور ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

منهج الدراسة:

ان طبيعة الموضوع فرضت علينا اتباع المناهج التالية:

1. المنهج الوصفي : و هذا لإجل وضع الإطار النظري للبحث من خلال مختلف المراجع و المصادر.
2. منهج دراسة الحالة: يهدف الى التعرف على الخصائص و مضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة و دقيقة و يركز على تحديد حالة معينة كخطوة اولى و من ثم جمع معلومات مفصلة و

دقيقة عنها كخطوة ثانية، و تحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة عملية للحصول على نتائج مخصصة يمكن تعميمها.

مجال و حدود الدراسة:

يمكن تحديد مجال و حدود البحث بالبعدين التاليين:

1. من حيث بعد الموضوع العلمي: تدرج هذه الدراسة ضمن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة و مدى تأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
2. من حيث البعد المكاني: يتضمن البحث دراسة ميدانية :كانت على مستوى مؤسسة نפטالNAFTAL وحدة باتنة.
3. الحدود الزمنية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2014 . 2015
4. لحدود البشرية: تتمثل في مجموعة من الموظفين مؤسسة نפטال وحدة باتنة.

الدراسات السابقة:

أ. دراسات متعلقة بالموارد البشرية

. دراسة مهند، 2009، أثر التخطيط في إدارة الموارد البشرية:

ركزت هذه الدراسة على وظيفة التخطيط الموارد البشرية وتوصل إلى أن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي إلى تقليل التكلفة ويساهم في حصر وتوزيع المهام كما وضح أن لتخطيط الموارد البشرية في عملية التدريب وتنمية القوى العاملة بالمؤسسات وبالتالي يستلزم ذلك وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

. دراسة الكساسبة وآخرين، 2010، بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية على المنظمة.

بحثت هذه الدراسة لدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات، وأثر هذه الوظائف في دعمها كمنظمة متعلمة. توصلت الدراسة إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تطبق في المنظمة المبحوثة، وأن لها أثر ذا دلالة إحصائية في دعم تحولها إلى منظمة متعلمة.

ب. دراسات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

.دراسة أجراها الطائي، في عام (2006)، وتهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لأخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخدمية. توصل الباحث إلى إن الأخلاقيات تعد مؤثر بيئي للتسويق يتوجب على منظمات الأعمال الانتباه إليه عند صياغة الإستراتيجيات التسويقية وبشكل خاص إستراتيجيات التسعير والترويج. كما توصلت إلى أن أخلاقيات التسويق تلعب دورا واضحا في المزيج التسويقي الخدمي (7Ps) والعلاقات التبادلية بين منظمات الأعمال الخدمية وزبائنهما، والتوجه نحو معرفة وتشخيص رغبات وحاجات الزبائن لطرح خدمات تتلاءم وهذه الرغبات والحاجات للوصول إلى تفعيل مفهوم الخدمة المفصلة على مقياس الزبون أو ما تسمى بالزبونية (Customization).

.دراسة كل من حسين، والجميل، (2009): وتهدف إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وأخلاقيات العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعد من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة، والتي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح أما في الوقت الحاضر أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة. وبينت أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق رضا العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون بها.

ج. دراسة متعلقة بالاثنين

.دراسة نوال ضيافي (2010)، بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة أن المؤسسة أمام الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة تجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ يمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله، وكذا عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وأهمية الإلتزام بها نظارا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك، وبالأخص التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الإلتزام بها.

. مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها:

بعد تفحص الدراسات السابقة في مجال ميدان البحث تم تسجيل الملاحظات الآتية:

- النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات السابقة أنها كلها اعتمدت في دراستها على الجانب الوصفي الاحصائي، وأنه تناولت موضوعين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية وكل منها ربطته بمتغيرا مختلفة، وهناك دراسات أخرى تربط العنصرين معا.

كان هذه للدراسات أثرها الإيجابي على موضوع دراستي من الجانب النظري

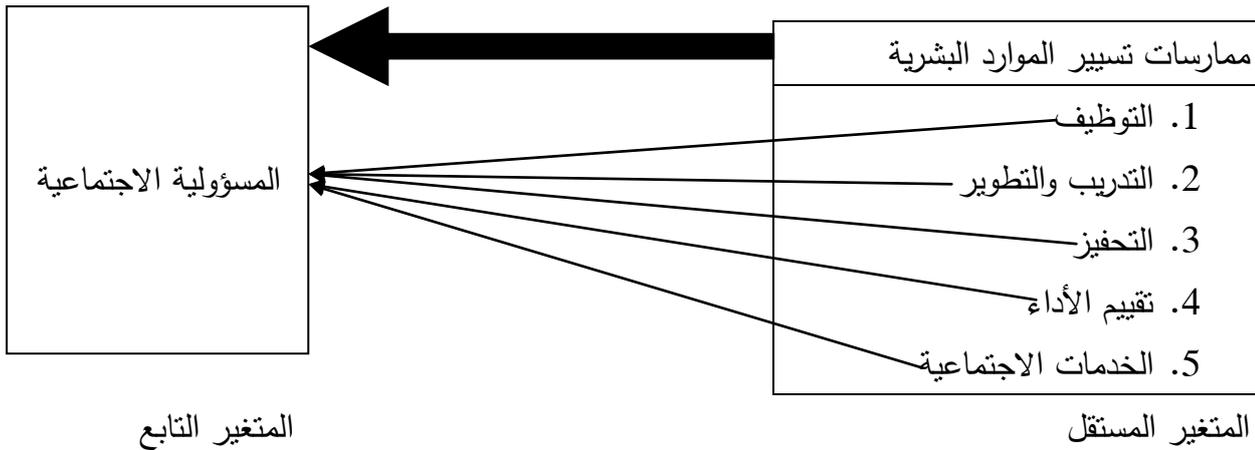
ومن الدراسات السابقة نتوصل إلى أن هناك العديد من نقاط التشابه بينها حيث انصبت جل الدراسات على مدى تأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية لعدة جوانب كل سبب موضوع دراسته.

- أما بالنسبة لأوجه الاختلاف بينها فإن الدراسة الأولى انصب بحثها في محاولة التطرق إلى وظيفة تخطيط الموارد البشرية ودورها في تنمية القوى العاملة، أما الدراسة الثانية كان موضوع دراستها درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات وأثر هذه الوظائف عليها والدراسة الثالثة تكلمت على أثر المسؤولية الاجتماعية في التسويق، بينما الدراسة الرابعة فكان إهتمامها بدراسة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين أخلاقيات العمل، والدراسة الأخيرة تطرقت إلى مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وكيفية مساهمتها في تطوير المجتمع. أما بحثي فقد تناول موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وإبراز مدى أهمية وظائف تسيير الموارد البشرية في ذلك.

- حيث نجد أن بعض الدراسات تناولت مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على منظمات الأعمال بينما اسقط غيرها الضوء على الريادة والتنافسية، وهناك من خفف هذه الدراسة على القطاع الخاص في الجزائر أما الدراستين الأخيرتين التي تكلمتا على المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية وكذا أثر وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وكان لها الاسهام في بعض جوانب بحثي، وهذا لإشتمالها على عناصر تتطابق مع موضوع دراستي.

نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة و تحقيقاً لأهدافها تبيننا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في ممارسات تسيير الموارد البشرية للمؤسسة و الثاني متغير تابع يتمثل في المسؤولية الاجتماعية.



الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية بممارساته (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية) على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الثانوية

- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتحفيز على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

المقدمة :

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تهتم منظمات الأعمال أو المنظمات بصفة عامة ، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة ، وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بنية الأعمال ، انعكس بآثارها على المنظمات ، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية والمهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الآدائية ويتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها ، وكذلك لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة ، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة .

ومن خلال ما سبق ذكره ويهدف عرض مدخل إلى إدارة الموارد البشرية سوف يتم التطرق في هذا الفصل

إلى خمسة مباحث ألا وهي :

المبحث الأول : الموارد البشرية

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية: التعريف والتطور

المبحث الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع : ممارسات إدارة الموارد البشرية

والمبحث الخامس : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وتحدياتها

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أكثر العناصر أهمية في المؤسسة وقد شهد في السنوات الأخيرة تطورا هاما بعد ما كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية ، وبزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة، أصبح لازما على الأفراد الاهتمام بحاجيات ومتطلبات الأفراد العاملين ، وذلك لدمجهم وتكليفهم في العمل الإداري وتوجيه الموارد المادية باعتبار العنصر البشري العنصر الفعال والمؤثر في العملية الإنتاجية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاث مطالب :

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية.

المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث : مصادر الحصول على الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية

إن المورد البشري هو عصب المنظمة لذا يعتبر أهم عنصر فيها وفي المطلب ككل، سنعرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة به .

-مفهوم الموارد البشرية :

تعرف على أنها : "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹.

. الموارد البشرية هي "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها"² .

. الموارد البشرية هي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن نتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة، في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستغلال

¹ - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمية ، 2004 ، ص 25.

² - عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، ص 11 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

الفاعل لهذه الموارد عندما تتوفر نظم يحسن تصميمهم وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"¹.

-وفي الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية خبرات² ، مهارات من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم مدخلات النظام الإنتاجي ، وأعظم القوى المؤثرة لتحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها ، لذا ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية نظرا لمساهمتها الفعالة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة ، وتجسيد هذه الأهمية في الآتي³:

1. فكر الإنسان يؤدي إلى تطوير الصناعات أكثر فأكثر وبالتالي فهو صانع التطور والتقدم .
 2. المورد البشري له القدرة على مسايرة التغيرات الاقتصادية والتكيف مع البيئة التي تحيط به وبإمكانه السيطرة عليها وتغييرها
 3. تنافسية المؤسسة تتبع مع كفاءة وفعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها .
 4. المورد البشري له قدرة ابتكارية بين البدائل التي تتيحها الإمكانيات المادية والبشرية وتوفرها الظروف البيئية .
 5. تكسب المؤسسة كيانها ووجودها واستمرارها في مجال الأعمال ، فهي المسيطرة على العملية الإنتاجية والمحرك لباقي وظائف المؤسسة"⁴.
- . فالموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية في تحديد مصير المؤسسة في عالم اليوم ، وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر من مزايا تنافسية تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين .

¹- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر ، ص 19 .

²- عمرو وصفي عقيلي ، مرجع نفسه ، ص 11 .

³- علي سلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 31.

⁴- صليحة جعفر ، أهمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ، دراسة حالة سوناطراك ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة، 2006 ، ص 7 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : مصادر الحصول على الموارد البشرية

إن عملية الاستقطاب والتي تعني الحصول على القوى البشرية بالكمية والنوعية المناسبة والتي تتلائم مع طبيعة الخصائص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة المعنية ، ولذا فإن المتغيرات التي تتحكم بالاستقطاب أصبحت واضحة بشكل لا يدعو للشك بأن سمعة المنظمة والامتيازات المجدية للعاملين من حيث الرواتب والحوافز والمكافآت إضافة إلى طبيعة الضمان الممنوح للعاملين صحيا أو اجتماعيا أو غيرها، بالإضافة للإنتاجية والقدرة التوسعية التي تتمتع بها المنظمة واتجاهاتها بالتوسع والتطور والنمو وغيرها من الأسباب التي تجعل عملية الجذب والاستقطاب ذات أثر فعال في تمكين المنظمة من مواصلة الأداء الإنتاجي أو التشغيلي بالشكل الفعال .

وعلى الرغم من تعدد المصادر التي يمكن أن ترفد المنظمة بالطاقات الإنسانية العاملة وفقا للجذب والاستقطاب ، إلا أن أغلب الباحثين والاختصاصيين يركزون على أن المصادر الرئيسية التي يتم خلالها رفق المنظمات بالعاملين ويمكن أن يتم تصنيفها إلى نوعين هما :¹

1-المصادر الداخلية :

تتطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين داخل المنظمة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، حيث يمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة، من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية ، حيث غالبا ما يشار إلى هذا المصدر بالمستودع المعماري والذي يشير إلى هناك خزينا معمريا يمكن أن تتغذى به المنظمة من خلال العاملين لديها .

ويمكن أن تتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية من خلال :

أ-**النقل بين الوظائف المختلفة**: يقوم أسلوب الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاتب الحرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص ص

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

الخبرات المناسبة لإشغال هذه الوظائف، ويقوم هذا الاعتماد وفق أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقا للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم .

ب-الترقية (الترفيغ) : يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية عليا .

ج-الترقية (بالأقدمية) : وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد فترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة، وبعد انقضاء مدة زمنية معينة سنة أو أكثر يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المنظمة ذاتها، ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها، غير أن هذا الأسلوب يشجع استخدامه في المنظمات العامة والمنظمات العسكرية على وجه الخصوص .

د-الترقية (بالاختبار) : ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختبار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني .

2-المصادر الخارجية:

يتم اعتماد المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي وفقا لطبيعة الأعمال والسمات التي تتصف بها الوظائف الشاغرة في المنظمة ، وتأخذ المصادر الخارجية سبلا مختلفة للحصول على الموارد البشرية وهي :

أ-الإعلانات : يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة لجذب العاملين للمنظمة ولغرض تحقيق الإعلان ولسبل النجاح الهادف في جذب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لابد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة...إلخ

ب-توصية العاملين الحاليين : تعتبر التوصيات التي تقوم بتقديمها للعاملين الحاليين في المنظمة من أفضل الوسائل المستخدمة في استقطاب والحصول على الموارد البشرية ، إذ أن العديد من الباحثين والاختصاصيين أشار على هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المنظمات لاسيما إذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية أو ممن يتسمون بالولاء والانتماء إلى المنظمة ، ويتصفون بالصدق والنزاهة في تقييم ممن يتم التوصية لهم تقييما موضوعيا .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

ج-وكالات الاستخدامات :

1-الوكالات العامة (الحكومية) : وهذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة ، حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة، وإن مثل هذه المنظمات غالبا ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع ، كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية والنامية ، أيضا لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض والطلب السائد في الأسواق .

د-الوكالات الخاصة : إن هذه المنظمات لا تختلف عن سابقتها ، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان والأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا لغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل، ولذا فإن هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين، وذلك بتجريب الفرد العامل خلال مدة تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر لحماية المنظمة وإدارتها إذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة ، ونظرا لكون هذه الوكالات منظمات ربحية ، فهي تقوم باستيفاء أجورها من قبل الافراد العاملين أو من أصحاب الأعمال أو مناصفة أو إن طبيعة الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الأجر المتعلقة بالخدمات المقدمة .

هـ-الوكالات الاستشارية :إن الوكالات الاستشارية عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصا في المجالات الفنية الدقيقة ، وكذلك ترشيح العاملين في المجالات يتم فيها تقديم الاستشارات ، ولذا فإن هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن الأفراد والعاملين ذوي المهارات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدمية بصورة عامة .

و-المدارس والمعاهد المهنية والجامعات : إن المدارس أو المعاهد المهنية أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها ، إذ أن بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم هي توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها .

ك-الجمعيات والنقابات المهنية : إن الجمعيات والنقابات المهنية غالبا ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنسوبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

التي تطلبها منظمات الأعمال في الأسواق المحلية ، ولذا فإن هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين، وإن هذه الحالات غالباً ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الاقطار المختلفة .

ي-برنامج التدريب والتشغيل : تقوم بعض المنظمات العاملة في هذا الحقل بإعداد تصميم برامج تدريبية وتأهيلية لبعض الشباب طالبي العمل ، أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية أو التخصصية وغالباً ما تقوم هذه البرامج بتأهيل هؤلاء الأفراد الراغبين في الحصول على العمل ، ثم يتم ترشيح هؤلاء الأفراد الذين اجتازوا تلك الدورات بنجاح وتقوم إلى المنظمات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل وفي إطار التخصصات المطلوبة للعمل .

. وفي الأخير يمكن القول أن للموارد البشرية مصدران مهمان هما مصدر داخلي وهو ما تحوزه المؤسسة من عمال ومصدر خارجي وهو سوق العمل الخارجي .

إن قوة الموارد البشرية بما لها من فاعلية آدائها ، تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق ، وضمان البقاء والاستمرار لها .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية: التعريف والتطور

. تعرف إدارة الموارد البشرية اهتماما متزايدا داخل مؤسسات الأعمال نظرا لتزايد الحاجة إلى القوى العاملة ذات مهارة متخصصة تسمح بالتصدي للتحديات والاهتمامات المعاصرة في ميدان الأعمال لذلك استمر التركيز على العناية بالإنسان والذي هو عصب الإنتاج ، وهذا ما أوجب الحاجة إلى إدارة الأفراد المتخصصين ، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجح وأنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة ، وحتى تبرز مقدار أهمية هذه الوظيفة وكيف نشأت وتطورت سوف نتطرق إلى تعريفها وتطورها التاريخي والأسباب التي أدت إلى ظهورها .

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية في أنها مجموعة من البرامج والوظائف والنشاطات المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة ، ولكي نتوصل إلى مفهوم أكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية سنستعرض فيما يلي بعض التعريفات من وجهة نظر بعض الكتاب المهتمين بها :

. تعرف على أنها: " الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة"¹.

كما عرفت على أنها : "إدارة وظيفة أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"².

كما تم تعريفها على أنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"³.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تحديد المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاتب فرشة ، مرجع سابق ، ص 20 .

² - عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 14 .

³ - مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 27 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

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 .

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد كان المورد البشري في السابق لا يولي أية أهمية ، حيث كان الإنسان مستعبدا بدون هوية ولكن مع تطور المجتمعات وتطور الأبحاث ، ثار الإنسان على تلك المعتقدات وأثبت أنه له دور فعال وقد أصبح هذا جليا خاصة في الربع الثاني من هذا القرن ، وذلك من خلال ازدياد الاهتمام والتركيز على طبيعة وسلوك العامل واتجاهاته وتصرفاته ، أي النظر إلى التكوين الاجتماعي والنفسي للفرد وما يحمله من معتقدات وآداء وأفكار. وعلى هذا الأساس قد مرت وظيفة الموارد البشرية بتطورات مختلفة وتغيرات جذرية مست جوانب هامة نستطيع أن نوجز أهمها :

1- قبل الثورة الصناعية : لقد شهدت هذه الفترة سيادة مجموعة من الأنظمة أهمها:¹

***نظام العبودية** : حيث اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك .

***نظام الصناعة اليدوية**: وفيه برزت فئة تمتلك الخبر والمهارة التي بدأت تعمل مقابل الأجر .

***نظام الطوائف** : وبه شكلت كل طائفة قانونا لها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ويمثل هذا النظام احتكارا للصناعة والحرفة .

2-**الثورة الصناعية** : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين . وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، واستغناؤها أحيانا عن العمال ، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة . كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل وظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم . كما أدى إلى رقابة روتينية للعمل والعاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين¹.

¹ - مهدي حسين زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1994 ، ص 10

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

3- ظهور الحركات العمالية : مع مساوئ الثورة الصناعية ما كان على العمال إلا أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال ، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ، ثم اضطرابات منظمة ، ثم انقلبت على تكوين اتحادات ونقابات عمال ، تطالب بحقوقهم ، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.¹

4-مرحلة القرن العشرين : شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها:²

أ-الإدارة العلمية : جاءت بمفاهيم جديدة أبرزها أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وزيادة فاعليتها مثل دراسة الوقت والحركة والأسلوب الأمثل لأداء الأعمال ومعايير الإنجاز والحوافز المادية ، وقد اقترنت باسم "فريدريك تايلور " ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، وقطع المعادن ومن نتائجه إدراكه بأن الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه ، وقد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بيّن تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل ، فبالرغم من النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلا أن المدرسة تجاهلت العامل الإنساني في العمل .

ب-الحرب العالمية الأولى : لقد شهدت فترة الحرب العالمية الأولى مجموعة من التغيرات أهمها :

*ظهور أولى طرق التعيين بعد الاختبار للتأكد من صلاحية العمال لشغل الوظائف المقصودة .

*تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، وغنشاء مركز الخدمات الاجتماعية والترفيهية .

*في سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية .

*في سنة 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا بنحو ملام ، وأنشأت هذه الإدارات في كثير من المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

ج-مدرسة العلاقات الإنسانية : بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته ، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، واهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة .

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 44 .

² - أحمد مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص 11 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

د- بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر : تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الأحداث التي أثرت على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية أهمها :

*المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية ، وضرورة مراعاة تأثير هذه التطورات على إدارة الموارد البشرية خاصة في مجالات البحث والتطوير ، وتقييم أداء العاملين .

*ظهور ما يعرف بثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي سيكون لها أثر كبير في الأعمال الحديثة خاصة الدولية ومتعددة الجنسيات، إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطى اقتصادي أو قوة دفع ، وكمتغيرة استراتيجية ، بدلا من النظر إليها كقيد وفي الأخير يمكن القول أن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختار عشوائيا لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسة سارت على امتداد عدة حقبات وهذه التسميات تتمثل في:¹

1. مرحلة إدارة الأفراد : تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط ، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية .

2. إدارة العلاقات الصناعية : تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأفراد المكونة للعلاقات الصناعية .

3. إدارة العلاقات الإنسانية : وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات ، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون "

4. إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتفريقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف،التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف،التأهيل،الدافع،الحافز والمتغيرات البيئية.

5. إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة والبقاء في بيئته.

¹ - علي عبد الله ، تحليل المنظمات ، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2002 ، ص ص 8-9

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح الابداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الامر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

المطلب الثالث : الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية

بعد التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أن هناك عدة أسباب ساعدت على ظهورها ويمكن حصرها فيما يلي :¹

*التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية .

*التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة ، أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة وتطلب الأجور الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل أكثر حداثة للتعامل معه هذه إدارة الموارد البشرية .

*زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال واصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين .

*ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع على الموارد البشرية والاهتمام بعلاقات الإدارة والقوى العاملة ، وخلق جو من التعامل الفعال بين الإدارة والعمال .

*تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر هو والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور بمعنى آخر الديمقراطية في مكان العمل .

*إلحاح الدوائر الحكومية على توفير المعلومات على الأجور وأساليب المعاملة ، وتعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة كارتفاع نسبة الغياب ، الاضطرابات

وعليه يتضح من الأسباب السابقة أن إدارة الموارد البشرية ، يمثل إحدى الوظائف الهامة التي يجب التوفير عليها المؤسسات .

¹- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 97 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

وخلص القول أنه يمكن استنتاج أن إدارة الموارد البشرية لها دور هام في المنظمة حيث تمثل نظاما لإدارة عنصر بشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان مما يجعل إدارته ذات أهمية بالغة ويعطيه موقعا متميزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز أهميته في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة .

المطلب الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد الدراسات العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها(الموارد البشرية) مورد استراتيجي ، وكوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة كأداة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة، فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية ، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء نجاح المنظمات¹.

. وتتبع أهمية دراسة إدارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:²

. تميز العنصر البشري

. العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء

. العنصر البشري كمتغير مركب

. العنصر البشري كقيمة نهائية

كما يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:³

. تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية

¹ - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 29 .

² - محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الأزربطية ، 2004 ، ص ص 25-27

³ - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 24

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

. تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية

. تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة .

. توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية كالخدمات وإدارة الأجور وتنمية الموارد البشرية...

. ويمكن القول أن مع ولوج القرن الحادي عشر ، أصبحت إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة، وهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة ، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول هي أنها أصول مفكرة .

المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتحفيزها ، وهذا ما يساهم في تحسين إنتاجية وأداء المؤسسة وتنافسيتها ومن خلال ذلك يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي ¹:

*تحقيق الكفاية الإنتاجية : وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه المواد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار ان المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد ، آلات ، تكنولوجيا.... إلخ) ، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي تنتج عنه مخرجات (سلع ، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدربا ، محفزا ، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

*تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي : الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية +مواصفات+أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ، أي أن تلبي السلعة المقدمة للزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة ، فالسلعة والخدمة الجيدتان

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص، 29 - 30.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وخدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة .

. من خلال الاهداف التي تطرقنا إليها ، نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض ، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

*عرضنا في هذا المبحث الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، وكذا أهدافها والمتمثلة في العمل والسعي على تحقيق هدف المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف سنتطرق إليها في المبحث الموالي .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع : ممارسات تسيير الموارد البشرية

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها والتي تحقق المصالح لكل من المنظمة والفرد . حيث أن هناك العديد من التقسيمات لهذه الوظائف، تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية حسب حجم المنظمات، وتتمثل أساسا في تخطيط وتنظيم وكيفية الحصول على الموارد البشرية والإبقاء عليها تنمية وتطوير والاستخدام الفعال وتقييم جهود هذه الموارد، بما يكفل أن يتوفر للمنظمة يتوفر للمنظمة قوة عاملة مناسبة كما ونوعا .

ومن أهم هذه الوظائف هي :

المطلب الأول : التخطيط والتنظيم وتحليل العمل

تعتبر هذه الوظائف من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي فوظيفة التخطيط تقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كما ونوعا، من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية، أما عملية التنظيم فتقوم بتجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، أما تحليل العمل فيمكن به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة . وسنتطرق إلى هذه الوظائف بالتفصيل كالاتي :

-**التخطيط** : إن تخطيط القوى العاملة هو الأسلوب الذي يمكن الإدارة من الحصول على القوى العاملة بالعدد والنوع والمستوى المطلوب لإنجاز مهامها ، فهو إجراء هام في العملية الإدارية .

أ-**تعريف التخطيط** : "تقوم هذه الوظيفة بتجديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية ، وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية¹ .

. ويعني التخطيط "استقراء المعطيات الواقعية والتوقع بما هو آت ثم الاستعداد لمواجهتها"²

¹ - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 44 .

² - العقون سهام ، محاولة تحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية ، رسالة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد والتسيير ، جامعة باتنة ، 2003 ، ص 22 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

ب- أهمية تخطيط الموارد البشرية : ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة في معرفة وتقديم امكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية، و تغير مشاريعها أو استراتيجيتها ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة لتجديد احتياجاتها .ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:¹

. تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية ، بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت .

- ✓ كشف احتياجات المنظمة الفجائية والتعرف على عرض وطلب العمالة .
- ✓ تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك .
- ✓ ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكاليفها .
- ✓ القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.
- ✓ إدماج التغيرات الداخلية والخارجية و برط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية .
- ✓ تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف ، هياكل ..إلخ .

ج- أهداف تخطيط الموارد البشرية :²

- تحديد أنواع الوظائف اللازمة .
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة لا سيما السياسية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والسوقية بما يضمن تدبيراً سليماً ومستمرًا للموارد البشرية دون مشاكل او مفاجآت .
- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة.
- التنبؤ بالمشكلات المحتملة في هيكل العمالة بتقسيماته المختلفة.
- الإسهام في خفض تكلفة العمالة.
- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية والتوسع في النشاط وإنشاء أقسام أو إدارات جديدة ، وذلك من خلال التعيينات الجديدة أو برامج النقل والترقية.

¹ - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص ص 67-68 .

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ، ص ص 78-79 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

ومما سبق ذكره نستخلص أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد بها المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، والقادرين على القيام بكفاءة بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها الكلية ودراسة البدائل المتاحة والمفضلة بينها¹

-**التنظيم** : بعد عملية تخطيط الموارد البشرية تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد .

أ-**تعريف التنظيم** : يمكن تعريف وظيفة التنظيم على أنها : "تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسئولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقة فيما بينهم²

. كما عرف بأنه: " هو وسيلة الإدارة لتقييم العمل ومكاملة تنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية فيسعيهم

لتنفيذ الأهداف المخططة"³

ب-**أهداف التنظيم** : تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسئولياتهم، وإعطائهم السلطة الإدارية. العلاقات فيما بينهم. كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة واضحة ، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد ، ويمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى⁴

-**تحليل العمل (الوظيفة)** : تقوم هذه الوظيفة بتحديد واجبات ومسئوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها .

¹ - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة serub باتنة ، جامعة باتنة ، 2007 ، ص 24 .

² - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 34.

³ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، الجزائر ، ط1 ، 2008 ، ص 61 .

⁴ - عبد الصمد سميرة ، مرجع سابق ، ص 31 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

أ- تعريف تحليل العمل :

ويمكن تعريفها: " على أنها مجموعة من الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وهي توصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.¹

كما يقصد بتحليل الوظائف " تحديد معالم كل وظيفة (العمل) أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كلما لها".²

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن تحليل العمل نعني به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المستويات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها³

ب- أهمية تحليل العمل : يوضح تحليل الوظائف مكونات الوظيفة من مهام وأنشطة ، وذلك يسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم، كما يساعد ذلك على القيام بعملية التنظيم أي تخصيص وتقسيم العمل، ويساعد إدارة المنظمة على القيام بمختلف الأعمال الإدارية والفنية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى، وتستخدم نتائج التحليل بتحديد درجة أهمية كل وظيفة مما يساعد على هيكلتها، وتوضيح العلاقات التي تربطها ببعضها وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بينها من جهة، كما يساعد تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل وعلى تسيير المسار الوظيفي وغير ذلك من الأعمال المرتبطة بتسيير إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى⁴

ج- خطوات تحليل الوظائف : تتكون عملية تحليل الوظائف من عدة خطوات نذكرها فيما يلي:⁵

. اتخاذ القرار والتخطيط .

¹ - مصطفىاوي فطوم وأخريات ، التدريب ، دورة في رفع أداء العاملين ، مذكرة تخرج ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 ، ص 15 .

² - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 55.

³ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 34.

⁴ - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص ص 56-57 .

⁵ - حمداوي وسيلة ، مرجع نفسه ، ص ص 56-58 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

. جمع المعلومات .

. تصميم الاستثمارات وتهيئة العمال .

. تحليل النتائج وتوصيف الوظائف .

وفي ختام هذا المطلب ومما ذكر سابقا نستنتج أن كل من التخطيط والتنظيم وتحليل الوظيفة (العمل) هي وظائف بالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعامل.

المطلب الثاني : التوظيف والتدريب

إن وظيفة التوظيف والتدريب هي إحدى نشاطات إدارة الموارد البشرية المستمرة، حيث يقتضي من المؤسسة استقطاب القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، ومن ثم اختيار أحسن المرشحين وتعيينهم داخل المؤسسة وتأتي بعد ذلك عملية التدريب والتي تقوم بتزويد الموظفين سواء الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح .

-**التوظيف** : للوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على هذه الأيدي العاملة ، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى ، باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل ، كما أن عملية الاختيار تعبر عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، ولذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب . ويمكن تعريف عملية التوظيف على أنها: " مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ".¹

وتتم عملية التوظيف بالمراحل التالية :

1- الاستقطاب : والذي نوجزه في تعريفين وهما :

¹ -مقال منشور عن إدارة الموارد البشرية ، 2011/07/20 على الرابط <http://www.rmm-group.com/modules.php?emcqc/opedia>

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

أ- عرف على أنه: "هو مجموع نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المترشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها ، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب"¹

وورد تعريف الاستقطاب أيضا على أنه: " جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفق نوعيات وموصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي، بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من انتقاء أفضل المستقطبين."²

ب- أهمية استقطاب الموارد البشرية :

وتبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبموصفات عالية وفق المطلوب، معنى ذلك سهولة وانتقاء أفضلها ، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلا . كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها ، وتأهيله وتدريبه ليس بسهولة فحسب ، بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.³

ج- مصادر الاستقطاب :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعدادوظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى:⁴

1-المصادر الداخلية : الترقيات، النقل الداخلي، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي، عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء .

2-المصادر الخارجية : التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، المدارس والمعاهد

النقابات، المنظمات، المهنية، الخدمة العسكرية، الأخذ بآراء الخبراء والأساتذة .

¹ - سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص 109 .

² - عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص -285 .

³ - نفس ، ص ص284-285 .

⁴ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 226 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

2-الاختيار والتعيين : إن وظيفة الاختيار والتعيين تمثل الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما كبيرا لهذه العملية من خلال إدارة الموارد البشرية .

أ-تعريف الاختيار : هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة¹

ب-معايير عملية الاختيار : وتتمثل هذه المعايير فيما يلي :²

*المستوى الأكاديمي : لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معين، يرتبطان بطبيعة القرارات الواجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعينة وغالبا ما يتم عن طريق التدريب وتحويلها إلى مهارات آدائية في العمل .

*اللياقة البدنية : بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية للمتقدم خاصة إذا طلبت إليها قوة الذراعين أو الطول أو مستوى التحمل .

*السمات الشخصية : يمكن تقسيم هذه السمات إلى مجموعتين، داخلية وخارجية، وكليهما يشكلان وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد المتقدم للوظيفة :

*السمات الداخلية : مثل الدافعية للعمل مع الاتزان الانفعالي والاتساق وتحري الصدق والوضوح والشفافية.

*السمات الخارجية : تتعلق بالعناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السليمة ، التفاهم والتعاون والابتسام ، وبعض الوظائف تتطلب مستوى عالي من الجمال والأناقة للسيدات والتناسق والمظهر الحسن للرجال وغيره من السمات التي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة.

*المعرفة والخبرة السابقة : مثل المعرفة الحياتية، ومستوى الثقافة العامة، وكذلك الثقافة الخاصة في مجالات الأداء، وعدد السنوات العمل السابقة في نفس المجال .

¹- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 236 .

²- محمد حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص ص 145-146 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

- ***خطوات عملية الاختيار والتعيين** : تتطلب عملية الاختيار اتباع الخطوات التالية لاختيار المرشحين:¹
- التصفية المبدئية**: تعد بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها المترشح بصاحب العمل، إذ يتم فيها فرز مبدئي للمتقدمين واستبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.
- ***طلبات الاستخدام**: في هذه المرحلة يقوم المترشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في النموذج الذي تقدمه المؤسسة، والذي يحتوي على بيانات شخصية، وهذا من أجل التعريف بنفسه.
- ***الاختبارات** : يهدف هذا الإجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية ، مما يسمح بالتنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد وتوجد العديد من الاختبارات التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال ومن أهمها :
- اختبارات الذكاء ، اختبارات المقدرة والاستعداد ، اختبارات رد الفعل .
- ***المقابلة** : بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين واستبعاد كل من لم ينجح في الاختبار ويتقدم الباقي للمقابلات التي تهدف إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشح واختيار أكثرهم توافقاً مع شروط ومواصفات شاغل الوظيفة .
- ***مراجعة بعض المصادر الأخرى** : تتمثل في اللجوء إلى بعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المتقدم لشغل الوظيفة والتي قد تتضمن الاتصال بجهات العمل السابقة ، أو مراجعة بعض زملاء العمل ، أو أية جهات أخرى قد تفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة عن المتقدم لشغل الوظيفة .
- ***الفحص الطبي** : وهو الخطوة الأخيرة من عملية اختيار العاملين، تهدف إلى التأكد من صحة المترشح وصلاحيته للقيام بالعمل .
- ***قرار التعيين** : بعد تصفية المترشحين للعمل من خلال المراحل السابقة ، يصبح قرار تعيين المترشحين المقبولين أمراً واجباً ، وهنا يتم القيام بكل إجراءات التعيين التي تتم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية .

¹ - عبد الصمد سميرة ، مرجع سابق ، ص 35 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

ومما سبق ذكره نستخلص أن عملية تكوين الموارد البشرية التي يعتبر الاختيار والتعيين جزء مهما فيها، عملية مكونة من أنشطة أو وظائف متكاملة مع بعضها البعض ، يتوسطها الاختيار ، الذي تسبقه وظائف تمهيدية له، وتنفذ وظائف أخرى بعده لكي يتم عمله.¹

-التدريب :

***تعريف التدريب :** " هو عملية مستمرة يمارسها الإنسان الفرد منذ ولادته وتستمر مرافقته طيلة حياته ومقتضيات تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المتنامية داخل إطار المنظمات التي يعمل بها الفرد ، سيما إذا ما تم اعتبار المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة يستقي من خلالها الأفراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها باستمرار.²

كما عرف: " حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية وهو ذلك النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات، المهارات والخبرات، الاتجاهات ومعدلات الأداء، وطرق العمل وكذلك السلوك"³

***أهمية التدريب :** وتكمن أهمية التدريب فيما يلي:⁴

تمكين العاملين من معرفة المنظمة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها ، تسهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا ، وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع الكفاءة لهم في الأداء ، وتحسين الأداء وفعاليتهم في إنجاز الأهداف .

ونستطيع أن نلخص أهم الممارسات لوظيفة التدريب كما يلي:⁵

1- التعرف على الاحتياجات التدريبية .

2- تصميم البرنامج التدريبي .

¹ - عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 312 .

² - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب خرشة ، مرجع سابق ، ص 125 .

³ - جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 355 .

⁴ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب خرشة ، مرجع سابق ، ص ص 127-128 .

⁵ - محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 149 .

3-تقييم البرنامج التدريبي.

وفي الاخير يمكننا القول أن وظيفة التوظيف والتدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فالأولى تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أما الثانية ترفع كفاءة ومهارة ومعارف العاملين والكل يصب في هدف واحد وهو تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث : تقييم الأداء ونظام الأجور وتحفيز العاملين

-بعد توظيف الأفراد وتدريبهم في المنظمة ، يجب على المنظمة قياس أدائهم ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة ومن ثم المحافظة عليهم من خلال تحفيزهم و نظام الأجور.

-تقييم الأداء:

*تعريفه: هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم ، ويشكل يمكنهم من القيام بتقييم أدائهم خلالها"¹

*طرق تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين ويمكننا ذكرها كما يلي:²

أ-الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين

ومن أهمها :

*طريقة الترتيب البسيط .

*طريقة المقارنة المزدوجة .

*طريقة التدرج البياني .

*طريقة القوائم المرجعية .

*طريقة الاختبار الإجباري .

¹- أحمد ماهر ، مرجع نفسه ، ص 406 .

²- حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص ص 130-133 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

*طريقة المواقف الحرجة .

ب-الطرق الحديثة: لنفاذي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة، من أهمها ما يلي :

*مقياس التدرج على أساس السلوك .

*مقياس الملاحظات السلوكية .

*طريقة مراكز التقييم .

ومنه نستخلص أن تقييم الأداء ينظم مكونات الأعمال ومتطلباتها من مهارات وقدرات ومقاييس تحديد درجة جودة الأداء والوسائل المستخدمة لضمان التوافق بين المخرجات التقييمية والاهداف التنظيمية .

- نظام الأجور وتحفيز العاملين

يعتبر وضع نظام كفؤ للأجور والحوافز من أهم الوسائل التي تحقق زيادة في عوائد للمنظمة وتفجر قدرات وتفجر قدرات العاملين ، كما تساهم في تحسين الوضع المادي والمالي والنفسي والاجتماعي للفرد، فهي تحقق بذلك حالة من الرضا بين الأفراد ، وبالتالي تحقق تكاليف الإنتاج لأنها تدفع الأفراد باتجاه الابتكار وتطوير أساليب عمل حديثة ، فترتقي المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .

أ-نظام الأجور :

الأجر هو المقابل المادي، الدخل، الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه ، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد.¹

*تعريف نظام الأجور: "هي وظيفة تهم بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف . كما تهتم الوظيفة كأداة سليمة لهيكل الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة².

لتصميم نظام الأجور، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم وهذه

¹ - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجماعة الجديدة، للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 328 .

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 34.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

الخطوات تتمثل في:¹

- * التمهيدي لتصميم النظام
- * التقييم الفعلي للوظائف
- * تحديد عدد الدرجات
- * تسعير الدرجات
- * إدارة نظام الأجور.

ب- التحفيز :

* تعريفه: " وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال "²

* كما عرفت بأنها : " المقابل للأداء المتميز "³

-أسس منح الحوافز : إن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء

ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وفيما يلي عرض هذه الأسس:⁴

* الأداء * المجهود * الأقدمية * المهارة .

* إن عملية تقييم الأداء جيدة في منظمة ونظام الأجور وحوافز يكون سائد فيها ويساعد وبشكل كبير في الحفاظ على مواردها البشرية وكذا تحقيق أهدافها.

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 288-290 .

² - علي سلمي ، مرجع سابق ، ص 194 .

³ - أحمد ماهر ، مرجع نفسه ، ص 348 .

⁴ - أحمد ماهر ، مرجع نفسه ، ص ص 350-351 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع : الخدمات الاجتماعية:

تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الاسكان والمواصلات وغيرها.

وتسعى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق مستوى يوفر للعامل وأفراد أسرته معيشة كريمة بعيدة عن الحاجة وبالتالي هي تمنحه الحرية في المستقبل وتجعله يعيش آمنا مطمئنا على نفسه وأسرته.

كما تأخذ التأمينات الاجتماعية أشكالاً عدة وهي تمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسئوليتها اتجاه مواردها البشرية، إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في:¹

1- **التأمين عن المرض:** يعني التكفل بالعامل أو بأحد أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض مع كل ما تقتضيه متطلبات العلاج والعناية بالمريض إلى غاية شفائه النهائي إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئياً أي 50% من الأجر الصافي بالنسبة للأسبوعين الأوليين و 100% ابتداء من الأسبوع الثالث إلى تاريخ شفاء العامل، على ألا تتجاوز مدة 3 سنوات وفقاً لما تحدده الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، بالإضافة إلى التكفل بتعويض مختلف المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو مرض أحد أفراد عائلته. أما بالنسبة للفحوص الطبية وشراء الأدوية يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 80% وأحياناً يكون هذا الأخير بصفة كاملة.

2- **التأمين عن الولادة:** هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع بمختلف تبعاته دفع أجر المدة التي توقفت فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع.²

كما يستفاد من هذا التأمين منذ بداية حمل المرأة العاملة إلى غاية وضع الجنين على يد طبيب أو مساعدين مؤهلين ما عدا ما خالف ذلك لأسباب قاهرة، فلا تمنح هذه الأداءات بدون هذا الشرط.

3- **التأمين عن العجز:** هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله، فهو بدوره يشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل نهائي من الاستمرار في العمل، وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو الغير، ويقدر العجز والمعاش بالنظر إلى ما بقي من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه البدنية والعقلية ومؤهلاته

¹ -نوال ضيافي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009

² -انظر المادة 23 من القانون 11-83 المعدل والمتمم بالأمر 96-17 والمؤرخ في 06 جويلية 1996

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

وتكوينه على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا إذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد، وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفاد من التقاعد.

4- **التأمين عن الوفاة:** يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفى (أي الورثة أو الأشخاص المكفولين من قبله) حتى يستفيدوا من منحة الوفاة المقدره بأجرة سنة كاملة من العمل على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى.

وبالإضافة إلى المزايا السابقة التي يحصل عليها العامل بالقانون تقوم المؤسسة بمنح العاملين أنواع أخرى من المزايا الاضافية نذكر منها:

* **فترات الراحة:** يقوم هذا النظام على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنه أن يستريح ويستعيد نشاطه وتركيزه بهدف التقليل من أثر العمل الروتيني بالذات على نفسية العاملين.

* **الاجازات السنوية:** تعطي المؤسسات الحق في الحصول على إجازات سنوية بأجر كامل وذلك لما تحققه من راحة بدنية وذهنية للعامل تجعله يقبل على عمله بروح أكثر تحمسا.

* **العطلات الرسمية والأعياد:** تمنح المؤسسات عادة العاملين إجازة بأجر كامل في عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية.

* **الخدمات المالية:** كمنح العاملين قروضا ميسرة بأسعار فائدة منخفضة لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية ومواجهة الطوارئ كالمرض، الوفاة، السكن.

وبالرغم من مختلف الالتزامات التي قامت بها المؤسسات اتجاه عمالها إلا أن الإدارة التقليدية امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيده يعرقل تحقيق الاهداف، ونظرا للضغط المتزايد على المسيرين من طرف المساهمين من أجل تحقيق أقصى الأرباح، اتجهت الاهتمامات إلى الاستغناء عن الافراد وذلك عن طريق عملية تسريح العمال، ومن الملاحظ أن هذه الأخيرة أصبحت سمة مميزة للمؤسسات في عالمنا دون مسعى جدي لتجنب هذا القرار لما له من آثار اقتصادية واجتماعية وهينة.

وفي ختام هذا المبحث لا بأس أن نذكر بأن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير وأهمية بالغة للمنظمة، حيث أن هذه الأخيرة تقسم إلى وظائف عديدة منها :

وظيفة التخطيط والتنظيم إلى الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وكذا التحفيز وتصميم وهيكلة نظام الأجور إضافة إلى التدريب والحفاظ على الموارد البشرية .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وتحديات إدارة الموارد البشرية

لمعرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية، يتطلب منا التعرض للطريق الذي وصلنا إلى ما نحن فيه اليوم فهناك العديد من العوامل التي ساهمت في تشكيل نظرتنا الحالية لهذه الإدارة، والتي أثرت على الطريقة التي تمارس بها من قبل المديرين والممارسين في الحياة العملية¹، وكما يجب التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في مجالات العمل المختلفة والتي تعتبر عقبة أو تحدياً لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تتأثر لمجموعة من العوامل، والتي بدورها تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في كافة النواحي المختلفة والمتعلقة بهذه الإدارة ، وبكافة المؤسسات، وفي أغلب الأحيان تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة هذه العوامل، ومن أهم هذه العوامل:²

1-العوامل التعليمية : تتمثل هذه العوامل في:

- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية .
- نوعية التعليم المهني الفني المقدم ، ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال .
- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان .
- البرامج التخصصية في الإدارة ، نوعيتها وعددها وعدد الملتحقين بها .
- النظرة إلى التعليم ، مدى تقدير الموارد البشرية للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية .

2-العوامل الاجتماعية : تتحصر في :

- نظرة المدير إلى الأعمال الإدارية ، وكذلك النظرة إلى العمل الصناعي ، والمديرين في الصناعة .
- النظرة لمفهوم السلطة ، والنظرة إلى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل .

¹ -محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1993 ، ص 39 .

² - صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الاسكندرية ، ط1 ، 2001 ، ص ص 35-42 .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

-التعاون بين مختلف المؤسسات مثل : المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة والمؤسسات التعليمية .

-النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجاز .

-التصنيف الاجتماعي في المجتمع ، وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر .

-النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي .

3-العوامل السياسية والقانونية : من أهمها ما يلي :

-مدى نوعية وكفاءة الانظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل، والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال .

-السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية العدوّة، تطوير الصناعة وسياسة الشراء و الموارد البشرية .

-السياسة الخارجية وتأثيرها على مؤسسات الأعمال في إطار القيود التجارية، الحصص، الجمارك، والتبادل التجاري.

-الاستقرار السياسي .

-مرونة الأنظمة والتشريعات .

4-العوامل الاقتصادية: وهي:

-النظام الاقتصادي للدولة .

-النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي، وكذلك دور الدولة في التسعير، احتياطي البنوك، فوائد القروض.

-السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض .

-الاستقرار الاجتماعي .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

-هيكل الأسواق المالية، ومدى تواجد سوق الإدارة المالية وفعاليتها، وأمانتها وتأثيرها الكلي فيالاقتصادي القومي، دور البنوك كمؤسسات للإقراض، ومما سبق ذكره نستنتج أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتأثر بعدة عوامل وهي العوامل الخارجية (المحيط الخارجي)، والعوامل الداخلية (المحيط المباشر)، ومواصفات وخصائص الفرد.¹

المطلب الثاني : أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

-لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال ، أثرت على طبيعة الإدارة عموما و إدارة الموارد البشرية خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة يتنبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها .

وعليه فالمؤسسات الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوافر على بعض السمات وهي:²

***التوجه بالمبادرة :** فالمؤسسة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة والابتكار والتغير

***التوجه بالموارد البشرية :** حيث أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين يجب ان تلتزم بمعاملة العاملين لديها كموارد بشرية، لديهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج وتساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإسباع الوظيفي.

***التوجه بمشاركة العاملين :** ويعني ذلك تحقيق المزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري، وتتجسد المهمة للإدارة الموارد البشرية في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئيا من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياساتها وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة.

¹ - حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 37 .

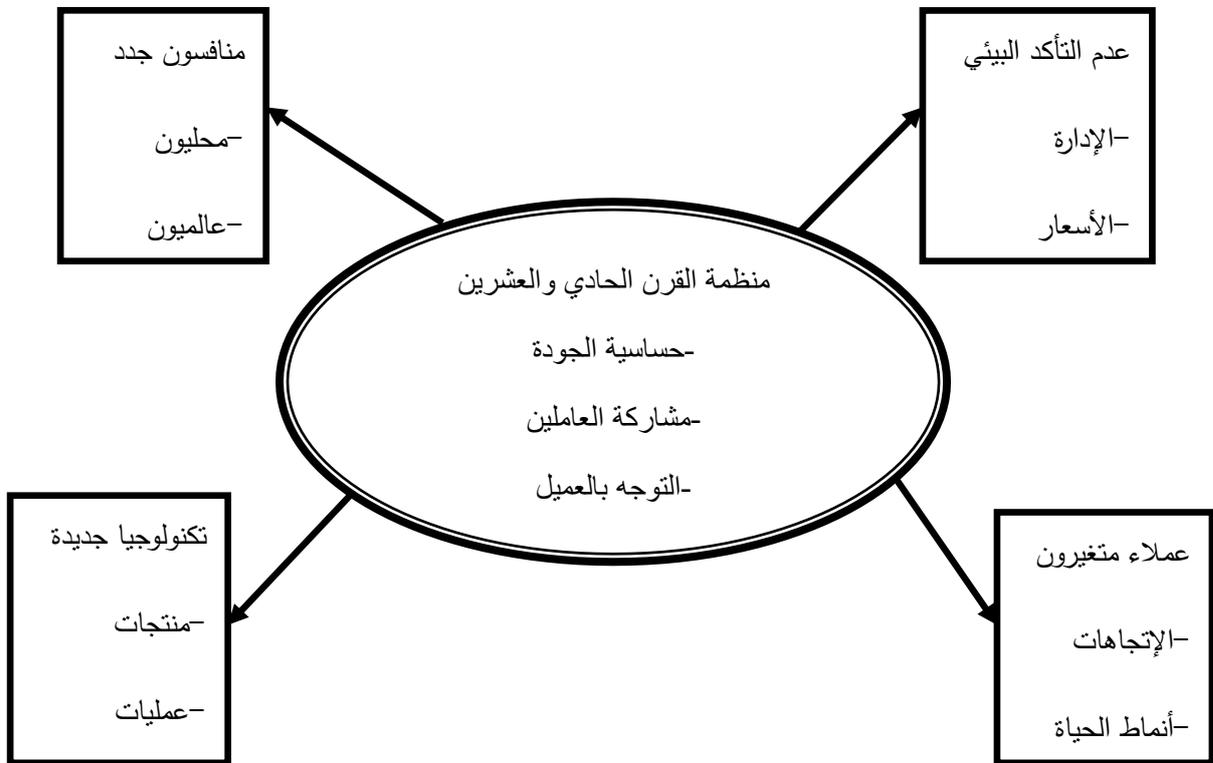
² - نعيمة عباس الخفجي ، الإدارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات ، ط1 ، مكتبة دار الثقافة والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

***التوجه العالمي** : وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات تدار مهنيا حول العالم والتي تعامل الموارد البشرية بقدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام .

***التوجه بالجودة** : حيث يجب على مؤسسة القرن الواحد والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج لضمان أداء العمل الصحيح ومن الاول أو ما يشار إليه بفلسفة إدارة الجودة الشاملة . والشكل رقم (1) يوضح لنا بين ذلك

الشكل رقم (1) معالم مؤسسة القرن الواحد والعشرين



المصدر: نعيمة عباس الخفجي ، مرجع سابق ، 240

ومن الشكل يتضح لنا جليا أن الكثير من المتغيرات قد حدثت في مجال العمل المختلف في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة، واتجاه المؤسسة من جهة أخرى .

-ومن أهم هذه التحديات: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا والتغيرات في تركيب القوى العاملة وزيادة حجمها، مشاركة العاملين، وكذا التحفيز والتعويض المادي للعاملين .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

-وخلاصة القول أن العوامل والتحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري .

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل :

انطلاقاً مما سبق نصل إلى أن إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الحديث أصبحت تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة، فقد أصبح لها بعدا استراتيجيا يفرض عليها أعمال تضم مختلف وظائفها لتتوافق مع خططها الشاملة ولإنجاح مسارها وتحقيق أهدافها، بل وإلى أبعد من ذلك فقد أصبحت مشاركا استراتيجيا إضافة إلى أن عليها صياغة استراتيجيتها خاصة والمشاركة في تنفيذها كما ينبغي على المؤسسة أن توجه الاهتمامها إلى المورد البشري والمجتمع والمحيط العام لكون المنظمة تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها، ويأتي ذلك من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي والارتقاء برفاهية المجتمع والمحافظة على المحيط من خلال تبنيها ما يسمى المسؤولية الاجتماعية والتي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المقدمة :

لقد أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من أكثر المفاهيم المتداولة في عصرنا الحالي ولاسيما بعد تفاقم المشكلات الاجتماعية والاقتصادية الصادرة عن مختلف الشركات، حيث ظهرت ضغوطات كبيرة على هذه الشركات في سبيل مواجهة التزاماتها ومسئولياتها وتصحيح مختلف الممارسات غير المسؤولة الصادرة عن هذه الشركات ومن هنا بدأت فكرة تبني المسؤولية الاجتماعية قائمة لدى معظم الشركات وذلك من أجل تحسين صورتها ويعد دور إيجابي في المجتمعات. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بداية بتعريف المسؤولية الاجتماعية وأسباب ظهورها ومراحل تطورها ونتناول أيضا أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد ومبادئ ومعايير القياس وكذا المجالات وصولا إلى آراء حجج مؤيدي ومعارضتي المسؤولية الاجتماعية .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين ، حيث كانت منظمات الأعمال تركز في عملها على تحقيق أكبر الأرباح متجاهلة بذلك الأدوار الاجتماعية الأخرى المرتبطة بالبيئة التي تنشط بها .

المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

نظرا لازدياد وأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات فقد ظهرت العديد من التعريفات التي حاولت التحديد الدقيق لمفهوم للمسؤولية الاجتماعية وفيما يلي أهمها:

- قد عرفها دركز "Drucker بأنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.¹

. أما هولمس Holmes "فاعتبرها التزاما على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.²

. كما عرفت بأنها "تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة ولتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع"³.

وهناك من يعرفها بأنها : "مجموعة من القرارات والأفعال تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع، والتي تمثل في نهاية الأمر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدراك المؤسسات والتي تسعى لتحقيقها كجزء من استراتيجيتها.⁴

¹ - طاهر منصور حسن الغالي ، صالح مهدي العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر ط1، عمان الأردن، 2005 ص 49 .

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ - تامر ياسر البكري ، تسويق المسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2001، ص 24 .

⁴ - نظام موسى ، سويدان شفيق ، إبراهيم حدادة ، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 82 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

و للمسؤولية الاجتماعية المؤسسات تعريفات كثيرة من قبل بعض الاقتصاديين ، فيما يلي نورد بعضا منها:¹

عرفها Marrayet Montanari 1986 بأنها : "تعدّ المسؤولية الاجتماعية كمنتوج يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي .

. وعرفها Gdolsby et Hunt 1992 : "عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به" .

. ويعرفها Schermer Horn 2001 : "التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام" .

وباعتبار أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يرتبط ببعدين ، أحدهما داخلي يتمثل في مدى سعي المؤسسة إلى تطوير العاملين وتحسين مستواهم المعيشي ، وبعد ثان يتمثل في المبادرات التي تقوم بها المؤسسة لحل المشاكل التي سيعاني منها المجتمع .

فإن التعاريف السابقة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اشتركت بالتركيز في النقاط التالية:²

*الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه .

*التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع .

*الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية .

*الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجية المؤسسة .

*"الشفافية" والتي تركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة ، مما يسمح بتوثيق وترسيم ممارسات المؤسسة .

¹ - فؤاد حسين محمد مهدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 40.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ومنه يمكن تقديم تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية وهو: " المسؤولية الاجتماعية هي التزام بالإسهام في التنمية المستدامة بهدف خدمة الاقتصاد ، وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الاهتمام أيضا بالبيئة وبالمجتمع جنبا إلى جنب ، واهتمامها بتحقيق أهدافها الاقتصادية .

المطلب الثاني : تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع لتطور ومفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلاحظ تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمان والمكان أيضا تبعا لقيم ومعتقدات المجتمع . إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية بغرض الإشارة إلى مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية غير ممكن ، وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة . وبالتالي ، فإن محاولة تتبع تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالية الآنية العملية إلى الاستجابة الاستراتيجية، ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة، وسنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية¹

1- الثورة الصناعية والإدارة العلمية :

ارتبطت فكرة نشوء المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية أثناء الثورة الصناعية، فالثورة الصناعية كانت تمثل الحدث البارز في الحياة الإنسانية ، حيث كانت بداية استخدام المخترعات العلمية في المؤسسات التي كانت تركز جهودها على تحسين أدائها الاقتصادي ومحاولة لكسب أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليشغل جزء منها في التوسع في إنشاء مصانع جديدة وفي هذه المرحلة هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية ، فكان في البدء أسبوع العمل ذي مائة ساعة عمل، ظروف العمل المأساوية ، الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية ، هدر الموارد ، تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظروف عمل قاسية وأجور متدنية وغيرها كثير مقبولة كثن اجتماعي لا بد منه من أجل التطور الاقتصادي وقد كان الاهتمام في هذه الفترة بمعايير العوائد والأرباح على حساب جميع المعايير الأخرى . كما لم يكن هناك أي وعي لأن الثورة الصناعية كانت في بداياتها . لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال

¹ - طاهر محسن الغالي صالح مهدي محسن الغامري ، مرجع سابق، ص 54 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وسوء الاستغلال . وقد ظلت هذه الحالة قائمة في القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب ، بل حتى على القيم والأهداف السائدة في المجتمع حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا ، وتحقيق أقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا، إلا أن هذه الأفكار لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في مواجهة ندرة المواد، انخفاض الأجر، سوء أجواء العمل... الخ،

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 تحفيز العاملين بالوسائل المادية ، وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر . وهنا نستطيع القول إن إدارات المؤسسات قد أدركت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين¹.

2-مرحلة العلاقات الإنسانية :

بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون ، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظروف مزرية أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل ، وقد كان ثمره هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت بمصانع هوثورن ، وهي اختصار دراسة حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، وقد تنافست العديد من المؤسسات الرائدة في ذلك الوقت في إجراء دراسات مشابهة وأبدت اهتماما 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 أيضا وما هو في صالح المؤسسة يصلح للمجتمع.

¹ - طاهر محسن الغالي صالح مهدي محسن الغامري ، مرجع سابق ، ص 55 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

3. مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات :

إن التطورات التي أدخلها HENRY FORD بابتكاره لخط الإنتاج، والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها ففي بداية ظهور خطوط الإنتاج تم استخدام عدد كبير من الأحداث وصغار السن وذلك لبساطة وسهولة إنجاز العمل والذي يعود إلى ضعف المهارات لدى العاملين ومحدودية الخطط في تطويرها على الأمد الطويل، حيث يتخصص العامل بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات المتطايرة التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها إن هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات .

4-مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية :

تعد الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية والتي كانت تقف على طرف نقيض من الرأسمالية والاقتصاد الحر وحرية الأعمال من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فمن أبرز المطالب التي نادى بها العاملون في الغرب هو ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي . وهناك ما تم اعتماده من هذه المطالب في بعض المؤسسات الأمريكية من قبل ظهور حتى الأفكار الاشتراكية والشيوعية ، وما نلمسه من تطور في هذه المرحلة "يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا اتخاذ للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية اتجاه الأطراف الأخرى بالإضافة إلى المالكيين"¹.

5-مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكينزية :

إن الأزمات الاقتصادية التي كانت تعزى إلى طبيعة الاقتصاد الرأسمالي الحر ووحداته الأساسية (المؤسسات) التي كانت تعمل وفق مصالحها الخاصة ، دون مراعاة لمصالح النظام الاقتصادي ككل وفي مقدمة هذه الأزمات أزمة(1929)، التي أدت إلى ظهور النظرية العامة لكينز الداعية لتدخل الدولة أثناء

¹ - طاهر محسن الغالي صالح مهدي محسن الغامري ، مرجع سابق ، ص 57 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الأزمات الاقتصادية¹. فحصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية التي ينظر لها بمثابة الركيزة والقاعدة الأساسية للاقتصاد قد أدى إلى تسريح آلاف العاملين ما أدى إلى اضطرابات كثيرة، حيث فقد الأفراد ثقتهم بها، كما برزت أصوات تدعو إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، وفي هذه المرحلة تدعو نظرية كينز إلى وجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. وقد أدت هذه الدعوات فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي تنتشر بشكل واسع إلى تهيئة أو بناء أرضية متينة وصلبة تكون بمثابة توجه لتأصيل أفكار وضبط وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

6-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة ، فقد شكل 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 وتعالق أصواتها 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 قفزة حقيقية في ظروف تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس نظريا فقط .

7-مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات :

تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات ، فقد أصبحت هذه النقابات لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة ، ففي الدول المتقدمة أخذت هذه النقابات تلعب أدوارا متعددة ومختلفة لإيجاد مواقف محددة بشأن القضايا المطروحة فتعزز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول وكان لتطور وسائل الاتصال

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة العمل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص200.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا. وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ، كما تعالت أصوات تدعو إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير ، وبتحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الناجم عن احتراقه ، كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة .

8-مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية :

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين وديساتير أخلاقية بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها ، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسالاتها بشكل واضح ، وهذا ما يسعى إليه الميثاق العالمي GLOBAL COMPACT والذي هو عبارة عالمية طوعية تهدف إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في طريق احترام هذه المؤسسات أو القطاع الخاص عموما لقوانين العمل كضمان الأجور العادلة للموظفين وضمان الأمان للموظفين وغيرها من الأمور وقواعد الحفاظ على البيئة كإنتاج منتجات لا تدمر البيئة وغيرها .

ويطرح الميثاق العالمي عشرة مبادئ أساسية ، اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان حيث يطلب الميثاق من المؤسسات دعم الحقوق واحترامها، وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل ، وتتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال وحقهم في التفاوض الجماعي...ألخ ، وثلاثة منها تتعلق بالبيئة وتتمثل في الطلب من المؤسسات إنتاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية تجاه البيئة ، وواحدة لمكافحة الفساد، و الميثاق 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 ، وأهمها ما يتعلق بحماية المرأة العاملة من الابتزاز وغيرها من الانتهاكات .وفي الوقت الحاضر تصارع النساء الكادحات مع موضوع خاص يقف في مواجهة طموحهن الوظيفي وخاصة فيما يختص بموضوع حماية الأجنة ، فبعض المؤسسات قد درجت على منع النساء

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

اللواتي فيسن الحمل من شغل الوظائف ذات العلاقة بالتفاعل مع بعض الكيماويات الخطرة التي تسبب تشوهات جنينية¹.

9-مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية :

تميزت هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكة المعلومات وازدهار صناعة التكنولوجيا المعلومات وإشباع ونمو قطاع الخدمات، وتحمل هذه المظاهر مخاوف حقيقية، وذلك لتزايد هيمنة المؤسسات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي بسبب اتساع نطاق عملية الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغيير الاقتصاديات في دول العالم، وهنا لابد من الإشارة إلى صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت ، وقد تولدت عنها قيما جديدة وقضايا جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترابط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد ، كل هذايحث المؤسسات لتطوير التزاماتها ومبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل شركة أترون، قد كشف عن عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من حيث شفافية نظام المعلومات والإفصاح المحاسبي الصادق عن مركزها المالي وأصولها الحقيقية تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح ، الأمر الذي ألحق أضرارا بالغة بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء .

إن الاستعراض السابق لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكننا من التطرق إلى تطور هذا المفهوم، كما يلي²:

1-المفهوم الكلاسيكي (التقليدي) :

ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار العالم الاقتصادي الشهير آدم سميث والتي تنصب في جانبها الأساسي على كون كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع ، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح ، وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة، وهذه الأفكار قائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة المجتمع،

¹ - دافيد ريتشمبار وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال) ، دار المريخ الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص 101 .

² - تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص ص 33-45 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ويشير العالم ميلتون فريدمان بقوله "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الاعمال بما تتحمله من مسؤولية اجتماعية وهو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها"، إلا أن كافة المنظمات تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمنظمة .

2-المفهوم الإداري : في أعقاب العام 1930 أدرك الاقتصاديون والإداريون بأن هناك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة للمنظمات والأعمال فقد خرجا باستنتاج مفاده "بأنه إذا تغيرت BERLE & MEANS وفي أول تحليل قام به كل من الأعراف والقوانين السائدة فإن أهداف المشروع سوف تتغير ، كما أن قوة صنع القرار والمتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من ارتباطها وتركزها بيد المستثمرين"، وبهذا الشكل فقد نما اتجاه فكري إداري آخر سواء كان ذلك داخل منظمات الأعمال أو خارجها ، مغايرا لوجهة النظر التقليدية والتي كانت تنادي بأن المسؤولية الاجتماعية للإدارة تتمثل في تحقيق المزيد من الأموال للمستثمرين وخصوصا في المنظمات الكبيرة .

3-المفهوم البيئي : بعد أن أدرك المسيرين أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المنظمة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة ، ظهر مفهوم جديد سمي بـ"المفهوم البيئي" أو نموذج البيئة الاجتماعية " ، اعتبر هذا المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة ، وما ميز من ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين ، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

ومما سبق ذكره نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه الفرد والمجتمع والبيئة.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المطلب الثالث : أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

الأسباب التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لقد أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:¹

1-العولمة : وتعد أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية ، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين ، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال ، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية .

2-تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة ، الأمر قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات ، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام .

3-الكوارث والفضائح الأخلاقية :

حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية ، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للقضايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة .

4-التطورات التكنولوجية المتسارعة : والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها الالتزام بتطوير المنتجات ، وتطوير مهارات العاملين ، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي وبالتالي نجد أنه تغير بيئة العمل العالمية ، فإن متطلبات النجاح والمنافسة ، تغيرت أيضا إذا أصبح لزاما على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر سمكا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمنتشرين ، حتى تتمكن من المنافسة، وفي الأخير وافق التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها تصاعدا في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة منظمات الأعمال هذه مزيدا من أهداف المجتمع وتطلعاته أدت إلى أن تتبنى منظمات الأعمال

¹- فؤاد محمد حسين ممدى ، مرجع سابق، ص 35.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع، ومن هنا بدأت المسؤولية تتفاعل بعدة عوامل منها:¹

-تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها .

-ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية .

-التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع .

-تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في هذا المجال .

-الاهتمام العام الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس مساقات تحضر علاقة الأعمال بالمجتمع .

مما سبق ذكره نستنتج أن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية هي: العولمة، تزايد الضغوط الحكومية والشعبية ، الكوارث والفضائح الأخلاقية والتطورات التكنولوجية المتسارعة .

المطلب الرابع : فوائد المسؤولية الاجتماعية

نذكر من أهم فوائد المسؤولية الاجتماعية ما يلي :

-أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها العديد من المنظمات خلال العقود الماضية، جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية في عملها ضمن استراتيجيتها التنظيمية ، واستجابة للضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي واجهتها تلك المنظمات ، ومنها الضغوط التشريعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.²

-إن التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يضمن إلى حد كبير دعم المجتمع لأهدافها وسياساتها والمساهمة في إنجاح خططها وعملياتها ، فقد أظهرت دراسات عديدة لمؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي لها ، وقد تعززت هذه

¹ . طاهر محسن الغالي ، صالح محمد العامري ، مرجع سابق ، ص 48 .

² - فؤاد محمد حسين المهدي، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الدراسات باستطلاعات للرأي أظهرت أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي، وأنها تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسة، وقد قامت جامعة هارفرد بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات حيث أظهرت أن المؤسسات التي تولي نفس الاهتمام لمختلف أصحاب المصالح، فقد حققت نمواً أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي ركزت على تحقيق مصالح المساهمين فقط، ذهبت دراسات أخرى لرصد العلاقة بين سلوك المؤسسات وأسعار أسهمها في البورصة حيث بينت التأثير السلبي للتقارير المنشورة في السلوك اللاأخلاقي للمؤسسات على أسعار أسهمها في البورصة، ومما سبق يمكن القول أن المنظمات يمكن أن تطوّر من تفكيرها الاستراتيجي بما ينسجم مع المسؤولية الاجتماعية، وليتم ذلك لابد من أن تبدأ المنظمة بإجراء العديد من التغييرات في أهدافها وسياساتها وثقافتها بشكل عام، وهذه التغييرات تبدأ من أعلى هرم في المؤسسة أي الإدارة العليا وصولاً للعاملين، وفي الأخير يمكن القول بأن نجاح المؤسسة فيما يخص أدائها الاجتماعي يتوقف على احترام المؤسسة للبيئة الداخلية والخارجية، دعم المجتمع حماية البيئة.

المطلب الخامس: أهمية المسؤولية الاجتماعية

أولاً : بالنسبة للمؤسسة :

يمكن إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لأطراف عديدة تتمثل فيما يلي:¹

- 1- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال .
- 2- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل ، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- 3- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية .

¹ - الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص ص، 82- 83.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ثانيا : بالنسبة للمجتمع :

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

2-تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع .

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

4-الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة التنقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ثالثا : بالنسبة للدولة :

1-تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية

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

3-المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة، وغيرها من الآليات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها بعيدا عن تحمل المسؤوليات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار، نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية لها عدة فوائد وأهمية بالنسبة لكل من المجتمع والدولة والمؤسسة .

من خلال دراستنا للمبحث نوجز ما يلي :

-أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع و البيئة .

-أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية له عدة مراحل ووجهات نظر .

-أن الأسباب التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية هي: العولمة، تزايد الضغوط الحكومية والشعبية والكوارث والفضائح الأخلاقية والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- إن للمسؤولية الاجتماعية لها فوائد وأهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثاني : مبادئ وأبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياسها

. في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف الأساسيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من مبادئ وأبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة إلى معايير قياسها.

المطلب الأول : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية وهي مبادرة دولية صدرت سنة 1999 دعت بمقتضاها الأمم المتحدة الشركات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة ، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة، ويعتبر ميثاق المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها هي كل ما تقوم به الشركات أيا كان حجمها أو مجال عملها، طوعية من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل¹.

والجدول التالي يوضح يوضح لنا جهة الاتفاق

الجدول رقم (01) ماهية الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية

الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية ليس ...	الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية هو
ملزما قانونيا	مبادرة طوعية لتعزيز التنمية المستدامة والمواطنة الصالحة للشركات
وسيلة لرصد سلوك الشركات وإنفاذ امتثالها للاتفاق	مجموعة من القيم القائمة على مبادئ مقبولة عالميا
هيئة تنظيمية أو أداة لإقامة علاقات عامة	منتدى للتعلم وتبادل الخبرات

المصدر : زكية مقري ، عبد الحليم بليزك ، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة- جامعة باتنة ، ص 6 .

¹ نوال ضيائي ، مرجع سابق ، ص 28 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وفي العموم يمكن توضيح المبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي في الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2) : مبادئ المسؤولية الاجتماعية التي يقوم عليها الاتفاق العالمي

المرجع	الرقم	المبدأ
حقوق الإنسان	01	يتعين على المؤسسة التجارية دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها
	02	يتعين عليها التأكد من أنها ليست ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان
معايير العمل	03	يتعين على المؤسسات التجارية احترام تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساواة الجماعية
	04	يتعين عليها القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري
	05	يتعين عليها الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال
البيئة	06	يتعين عليها القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن
	07	يتعين على المؤسسات التجارية التشجيع على اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية
	08	يتعين عليها الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة
مكافحة الفساد	09	يتعين عليها التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها
	10	يتعين على المؤسسات التجارية مكافحة الفساد وبكل اشكاله بما فيها الابتزاز والرشوة

المصدر : متوفر على موقع : <http://www.ua.org>

وفي الأخير يتبين لنا أن مبادئ المسؤولية الاجتماعية هي حقوق الانسان معايير العمل البيئية مكافحة الفساد.

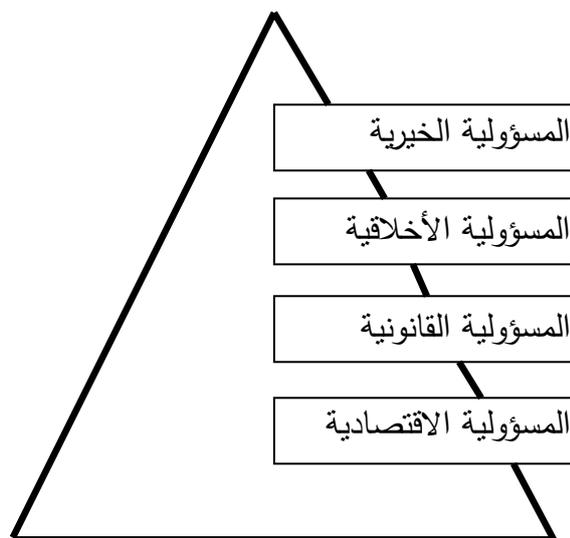
المطلب الثاني : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المسؤولية من قبل الشركات يحتل مكانة هامة ، لذلك عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يغطي مجموعة من حياة المجتمعات من هذه الشركات، حيث أن العديد من الباحثين يرون أن هناك أبعادا للمسؤولية الاجتماعية لابد أن تلتزم بها هذه الأخيرة لتلبية

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

احتياجات المجتمع من جهة وتحقيق الربح من جهة أخرى ، من بين هؤلاء الباحثين نجد "كارول" الذي حدد أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري

والشكل رقم (02) يوضح هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر منصور محسن الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010 ص 83 .

من الشكل السابق نوجز مايلي:¹ من الشكل يبين لنا أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب CAEOLL

1-المسؤولية الاقتصادية : من خلالها يتم تحقيق الارباح كون المؤسسة تحقق ربحا فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى .

2-المسؤولية القانونية : من خلال إطاعة القوانين حيث أنها المرآة التي تعكس ما هو صحيح، وحق في المجتمع، ويمثل قواعد العمل الأساسية.

3-المسؤولية الأخلاقية : عندما تراعي المؤسسة الأخلاق في قراراتها فإنها تفعل ما هو صحيح وحق وعادل في المجتمع، وتتجنب الإضرار بالفئات الأخرى.

¹ - طاهر منصور محسن الغالبي ، المرجع نفسه ، ص ص 83-84 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

4- المسؤولية الخيرية : التصرف كمواطن صالح سيساهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة .

مما ذكر سابقا نستنتج أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية وظفت بشكل هرمي متصل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد إلى بعد آخر يمثل حالة واقعية توضح أكثر واستنادا إلى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي

: بشكل معادلة كما يوضحها الشكل الموالي Corroll أوردتها

الشكل رقم (03) : المسؤولية الاجتماعية الشاملة

المسؤولية الاجتماعية الشاملة : المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية +
المسؤولية الخيرية

المصدر : فؤاد محمد حسين حمدي ، مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها ، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، صنعاء ، اليمن ، 2008 /10/29 ، ص 7 .

المطلب الثالث : مجالات المسؤولية الاجتماعية

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورا اجتماعيا اتجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام ، ونجد بعض منظمات الأعمال حاضرة في هذه المجالات الثلاث بقوة في حين أن البعض الآخر قد يكون متواجدا في مجال واحد أو اثنين وبممارسات محدودة وبسيطة.¹

وسنوجز هذه المجالات كما يلي :

1. أصحاب المصالح **stake holders**: إن واحدا من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الاعمال دورا اجتماعيا هو محور أصحاب المصالح ومعنى مصطلح أصحاب المصالح هو الأفراد أو

¹ - طاهر منصور محسن الغاي ، المرجع السابق ، ص ص 94 - 96

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ، ولهم حصة أو فائدة منها أو من آدائها ، وإذا ما أردنا استعراض بعض أصحاب المصالح فيمكن الإشارة إلى :

-العاملون Employees

-الزبائن Customers

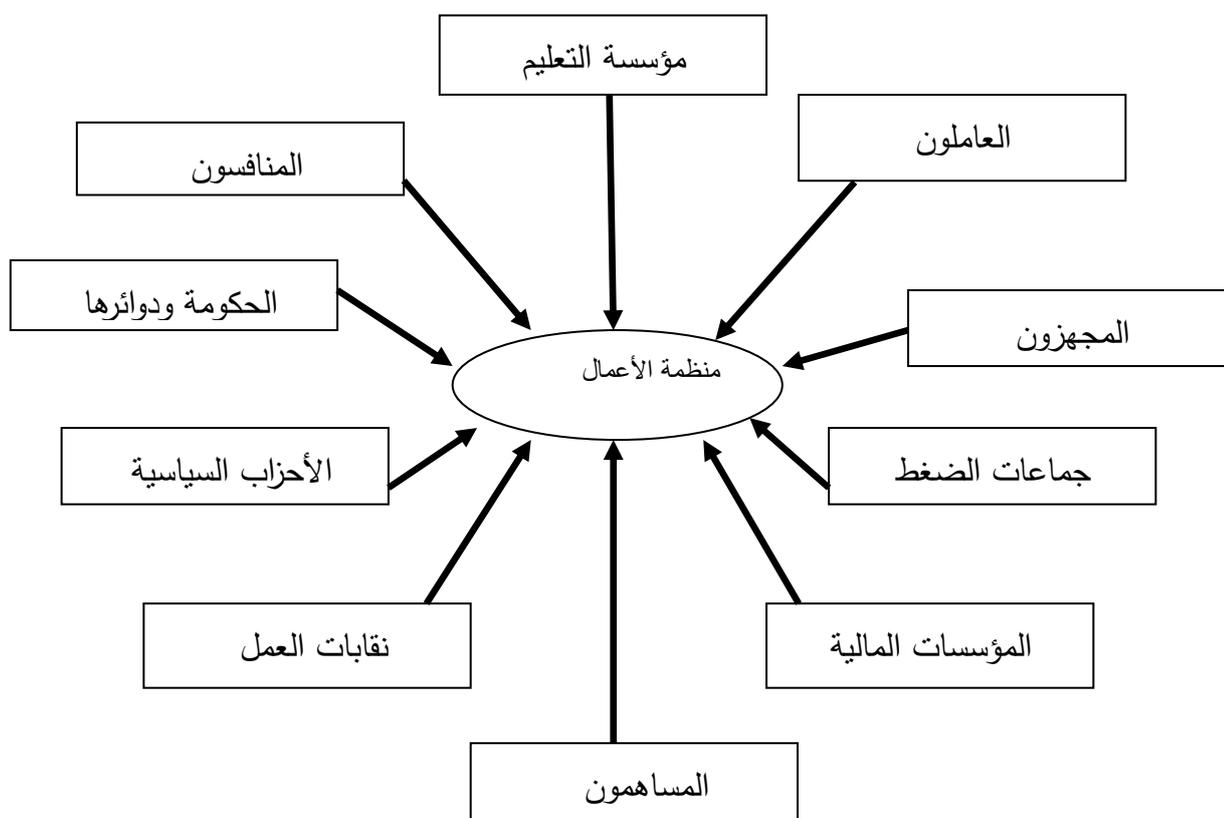
-المجهزون Suppliers

-المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم والدائنون Owners,Stake holdres,Investorsand,Credito

- جماعات الضغط: Intersest Groups

الشكل التالي يوضح أصحاب المصالح والمستفيدين من وجود منظمات الأعمال

شكل رقم (04) أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محمد الغالي مرجع سابق، ص 96.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

2. البيئة الطبيعية: Natural Environment

منذ زمن ليس بالبعيد وتحديدا في عام 1970 عندما احتفل بيوم الأرض لأول مرة كان مديرو الشركات يرون أن الناشطين في هذا المجال والمحتفلين هم مجموعة من المتطرفين والمعارضين لحرية الاستثمار والعمل ، أما اليوم فإن جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والتربة هم قوة حقيقية ضاغطة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا ولهم كلمتهم المسموعة وآرائهم التي يساندها ملايين البشر، منذ أصبحت البيئة محل اهتمام المديرين خصوصا بعد صدور المواصفة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة ISO 14000 بالإنزو.

3. رفاهية المجتمع بشكل عام Society Welfare in General

يعتقد البعض أن منظمات الأعمال بالإضافة لاهتمامها بأصحاب المصالح والبيئة الطبيعية يجب أن Philanthropy تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية ودعم أنشطة ثقافية وفنية تساهم في رفع ذوق المجتمع . وعدم خرق مبادئ Charit وأعمال الإحسان وحقوق الإنسان وما يرتبط بها من أمور أخرى .

في الأخير أن المؤسسة تقوم بدور اجتماعي اتجاه كل من أصحاب المصالح والبيئة الطبيعية ، وكذا رفاهية المجتمع بشكل عام .

المطلب الرابع : معايير (مؤشرات) قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:¹

1-معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة : ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين، كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم .

¹ - مقدم وهبية ، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظرية الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة ، مقال منشور على الموقع،

iefpedia.com/arab/wp_content/uploads/ :

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

2- معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة : يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحياة أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي ، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه .

3- معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع : يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية .

4- معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج : يشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث يتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين .

من كل ما سبق نستنتج أن:

-مبادئ المسؤولية الاجتماعية: مبدأ احترام حقوق الإنسان ، مبدأ احترام معايير العمل الدولية، الالتزام نحو البيئة والمجتمع، مكافحة الفساد بشتى أنواعه.

-ابعاد المسؤولية الاجتماعية: حسب كارول هي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية و المسؤولية الخيرية.

-مجالات المسؤولية الاجتماعية: أصحاب المصالح ، البيئة الطبيعية ، رفاة المجتمع بشكل عام

-معايير قياس المسؤولية الاجتماعية : معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة، معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع ، معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعرضة

في هذا المبحث يتم تناول المسؤولية الاجتماعية كهدف من أهداف المنظمة ، كيف ينظر إليها كأساس مهم في تحقيق العلاقة مع المجتمع ، وماهية نظريتها اتجاه تحقيقها، معتمدين على نتائج عدد من الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال لتوضيح ذلك، ومن ثم استعراض الحجج التي تدعو لقيام المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية وما يقابلها من حجج مضادة تدعو إلى تقليصها .

ويمكن أن نستعرض آراء الطرفين كالآتي :

المطلب الأول : الاتجاه المؤيد للمسؤولية الاجتماعية

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل المنظمات في ظله وأن وجود هذه المنظمات يصبح غير مبرر في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع الأساسية منها بشكل خاص، إن تعارض أهداف المنظمة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجتمع قياسا للمنظمة وهم مستندين للحجج التالية :

1. يتوقع الجمهور من الأعمال أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه ومن خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، وهذا يجسد كون منظمة الأعمال جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش وتنمو وتزدهر فيه¹
2. يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المنظمة دورا اجتماعيا أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومدّ جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما ذي مردود مستقبلي كبير، إن الدور الاجتماعي وإن كان مكلفا اليوم فإنه يشكل استثمار مستقبلي مهم لمنظمة الأعمال²

- 3- إن الالتزامات الأخلاقية تملّي على منظمات الأعمال أن يكون لها دورا اجتماعيا، حيث أن الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه للأعمال بكونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام³

¹ - طاهر منصور محسن الغالي ، صالح محمدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 69-70 .

² - طاهر منصور محسن الغالي ، صالح محمدي العامري ، مرجع سابق ، ص 70

³ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

4. تعد مجالا "مناسبا" في العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبما يمكنهما من البقاء في السوق

5. تمثل فعلا أخلاقيا "واجبا" وعلى إدارات المنظمات إعطاء المزيد ومن ثم المزيد من الاهتمام والرعاية من دخلها الخاضع Dayton-Handson تقطع 5% الإنسانية والخيرية، وبهذا الصدد فإن شركة للضريبة ومنذ عام 1945 للمشاريع الخيرية

6. تعمل على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع¹

المطلب الثاني: الاتجاه المعروض لمسؤولية الاجتماعية

إن حجج المعارضين لتبني دورا اجتماعيا أكبر من منظمات الأعمال الخاصة هي في حقيقتها حججا علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها، وتدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التالية:²

1- إن تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة فهذه المنظمات وجدت أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمنظمات لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين ودفع ضرائب الدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع بمفردات متعددة وهذه هي وجهة نظر الاقتصاديين الليبراليين.

2- ذوبان الأهداف الأساسية للمنظمة وضمحلها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمنظمات في تبني أهداف اجتماعية، وتصبح المنظمات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية العالية والاستثمار في البحث والتطوير، وتطوير تكنولوجيا الإنتاج، وتقديم منتجات جديدة وهذا الأمر سينعكس مرة أخرى بضعفي الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال وبالتالي ستتراجع مبادراتها الاجتماعية بسبب عدم قدرتها على متابعة مثل هذه البرامج الاجتماعية.

¹ - تامر ياسر البكري، المرجع نفسه، ص 52 .

² - طاهر منصور محسن الغالي، صالح محمد العامري، مرجع سابق، ص 72-74 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

3- تحميل منظمات الاعمال كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث أن قدرة المنظمة ومهما كانت مواردها فهي محددة فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة أو تحدّ منها فإن المنظمة ستعرض للخطر .

4-سلطة إضافية أكبر ستمتع بها منظمات الاعمال تعزز من نفوذها وقدرتها ، فإذا كانت منظمات الاعمال تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الموارد بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

5-تفتقر منظمات الاعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جانب ، ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب ان يعزز دورها، وأن تركز منظمات الاعمال دورا أكبرا للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.

6-صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة في الأنشطة الاجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي .

7-لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي المتحقق، حيث أن عدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدى الإنجاز المتحقق، وقد يترك المجال للإدعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد يغمط حق المنظمة رغم تبنيتها دورا اجتماعيا أكبر.

ومما سبق ذكره يبدو أن آراء وحجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية مقنعة إذا ما أخذت في إطار التطرق لزيادة الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال بشكل كبير أو نقصان هذا الدور وضموره بشكل كبير جدا، حيث أن تحميل المنظمة دورا اجتماعيا يفوق طاقتها قد يريك أداء دورها الاقتصادي وتحقيق العائد المجزي والذي من خلالها تساهم بمبادرات اجتماعية من الجانب الآخر، فإن الاهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بنظر الاعتبار مصالح المساهمين بعيدا عن مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة، يجعل من منظمة الأعمال نظاما اقتصاديا مغلقا وقائما بذاته لا تربطه علاقة طيبة مع المجتمع ، ولا تتحمل المنظمة ما يواجهه المجتمع من إشكالات تتطلب الحل . وفي إطار هاذين التناقضين يبدو أن هناك مدخلا وسطا يحاول أن يجعل من منظمة الأعمال نظاما مفتوحا على البيئة ، وضمنه تجد منظمة الأعمال صيغة للموازنة المعقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وكفؤ وبين الدور

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الاجتماعي الذي تتبناه، وتحاول من خلاله أن تكون مواطنا صالحا في المجتمع يساهم في تطويره ومعالجة قضاياه الملحة ولكن حسب قدرتها.¹

¹ - طاهر منصور محسن الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق ، ص 74 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الرابع : أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية

لقد أصبحت الموارد البشرية راس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس فلم تعد المنظمات مجرد أماكن عمل بآلات ومعدات أو مجرد مواد وطاقة وإنما هي بالأساس معرفة متجددة كما أوضح "بيتر دركر" وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية كاملة تجاه هذا المورد المهم .

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تحقق مسؤولياتها الاجتماعية وسلوكياتها الاخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية، والتي تحاول من خلال إبراز أثر هذه الممارسات على المحقق المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول : أثر التوظيف على المسؤولية الاجتماعية

إن التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فهو يهتم باستقطاب القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، ومن ثم اختيار أحسن المرشحين وتعيينهم داخل هذه المؤسسة، ومنه فإن عملية التوظيف تتم من خلال ثلاث مراحل :

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 المنظمة 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، وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تشمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية استقطاب لمواردها البشرية كما يلي¹:

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 260 . 262.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

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

-أن تنقيد منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع -الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب .

-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 المنظمة أن تقع في إشكالية التوظيف الجاهي أو السياسي أو الوساطات او المحسوبية أو غيرها .

وبالتالي فإن هذا يوفر فرص متكافئة وعدالة اجتماعية لجميع أفراد المجتمع وهو أمر يمثل التزاما بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وتجسيذا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو إسهام اجتماعي واخلاقي مهم .

-الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المنظمة والعاملين والأطراف الاخرى في عملية الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصا متكافئة للعاملين تشغل مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة، ومن جهة أخرى لا يحرم المنظمة من الاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها إذا كان ذلك في مصلحتها ومصصلحة مثل هؤلاء الأفراد الكفؤين .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

-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 الإجرائين يجب أن تضمن، حيث أن العمل الإضافي يعتمد كوسيلة فعالة لتوفير دخل إضافي للعاملين في المنظمة 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 المنظمة، تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع وللحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وفقا لاعتبارات القانونية والأخلاقية وهذا يدخل ضمن تحقيق للمسؤولية الاجتماعية كالاستنتاجات لدور التوظيف في تحسين المسؤولية الاجتماعية.

ب-الاختيار والتعيين :

وهي إجراءات ذات أهمية كبيرة للمنظمة يفترض ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية على اكمل وجه بحيث تعكس صورة المنظمة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتسمت بالمسؤولية والمصداقية والشفافية والعدالة والنزاهة والاحترام فإنها تمثل استثمار في الجوانب الاجتماعية ينعكس إيجابا على الموارد البشرية وإدارتها في المنظمة، ويمكن أن نشير إلى بعض من أوجه تعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في هذه الإجراءات وكالاتي:¹

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

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 263 . 264.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

-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 المنظمة من خلال هذه المقابلات إلى مختلف الفئات الأخرى . وهنا نشير إلى انه إذا كان من حق المنظمة 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 غالباً ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ فيها وارد لذلك يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض أن 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 دعماً للجوانب الأخلاقية والسلوكية لمثل هذه الاعتبارات القانونية.

-يتم 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 إيجاباً على سمعة المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها إن عملية التوظيف تعتبر الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية المحافظة على هذه الصورة وذلك عن طريق تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مرحلة الاستقطاب من خلال صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة والموثوقية والشفافية في الاستقطاب أو في مرحلة الاختيار والتعيين خلال موضوعية المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية، وكذا مصداقية لجان الاختيار، وفي الأخير فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصداقية لتنعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها وتحسين المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المطلب الثاني : أثر التدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية.

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجاباً لصالح العاملين والمنظمة والمجتمع يفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدرتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال . وبذلك تبعد المنظمة عن النظرة القصيرة الأمد لأنشطة التدريب والتطوير لكونها كلفة يجب العمل على تخفيضها باستمرار، وفي أدناه أهم ما يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقية:¹

-إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس أو العرق واللون والدين والقومية وغيرها.

-تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضاً وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره . ومن المؤسف أننا نجد أن المديرين في غالبية المنظمات العربية لا يلتزمون بواجب بناء قيادات بديلة ويتمسكون في مناصبهم بطريقة انانية متوهمين أن خلق القيادات البديلة الجيدة يساهم في إزاحتهم بسرعة من مناصبهم لذلك عندما يحصل طارئ مفاجئ للمدير تواجه المنظمة إشكالية إيجاد البديل .

-يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدة منظمات أخرى أو في داخل المنظمة.

-ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة المنظمة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها، وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة.

-عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد وإقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر، وكذلك عدم اسغلال موارد التدريب وإمكاناته للاختلاس والفساد الإداري .

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 264-265 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقدّم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي .

- يفترض أن تكون أنشطة التدريب والتطوير معززة للمسار الوظيفي محققة انسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة .

ختاما يمكن القول أن السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب والتطوير بالنسبة للمؤسسة هو ضمان أن تحقق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمة المتمثلة في المورد البشري لها ، فإن قلنا أن عملية التدريب في مؤسسة ما جيد ومستمر ، فهو يساهم وبشكل فعال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثالث : أثر التحفيز على المسؤولية الاجتماعية

تمثل الأجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولاءهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدرتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية . وتعتبر الأجور والمكافآت مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة وترتبط أيضا بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة وتتجسد في الأجور والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة وجوانب أخلاقية متعددة، ويمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بها إذا نظرت إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي وبكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة، أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المنظمة إلى الرواتب والأجور والمنافع الأخرى على أنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها تقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية والاجتماعية وربما القانونية وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي:¹

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

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 266-267 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

-يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وان تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه، ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمنظمة وبشئ قدرتها على التطوير والتجديد.

-أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات لذلك فإن مسائل الرواتب والأجور يفترض أن تعرض للنقاش والحوار والمساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.

-أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة متمثلة في الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة وتعويضات العوق والضرر والإجازات المدفوعة الثمن للدراسة والأمومة أو لذهاب العامل للعمل مع منظمات إنسانية وخيرية خارج البلاد أحيانا، لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية والتزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين.

-على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجور والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر .

إن الأجور والمكافآت تعتبر من المزايا التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية ، وذلك للحفاظ عليهم وزيادة ولائهم وتطوير قدراتهم وكذا تنمية روح الإبداع لديهم ، فإن المؤسسة ملزمة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة عن طريق العدالة والمساواة في برنامج الأجور والإلزام بالطرق المناسبة عند الدفع ، وكذا عدم التمييز بين الرجل والمرأة في الأجر وتقديم حوافز معنوية للعمال.

المطلب الرابع : أثر تقييم أداء العاملين على المسؤولية الاجتماعية.

إن تقييم أداء العاملين كأفراد ومجاميع وإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور 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 وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع.

وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى

سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وكالاتي:¹

- أن تجتهد المنظمة 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 بينفرتة وأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء ككفرت وكنتائج نهائية 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 والقرباة وغيرها .

- أن تتااط 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 هي عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع او ان يكون متشددًا 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 .

إن عملية تقييم الأداء من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية لذا يجب على هاته الإدارة أن تستخدم مختلف أساليب 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 . بمعنى أن المؤسسة تكافؤ المنجزين الذين يقدمون أفكارا جديدة تحتاج إلى متابعة وتعطي نتائجها في المستقبل ، وهذه العملية ترتكز بالأساس على الموضوعية والمصادقية

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 267-268 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المطلب الخامس : أثر الخدمات الإجتماعية على المسؤولية الاجتماعية

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة .

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 منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين ، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع .

ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وكالاتي:¹

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

✓ التقليل من الرتابة والروتين 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 بها 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 :

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 269-270 .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- ✓ الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تسهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين .
- ✓ أيام المناسبات الخاصة تحتفل منظمة الأعمال بها وتقيم أنشطة ملائمة تخللها فعاليات يكافأ العاملون خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم .
- ✓ تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة .
- ✓ بطاقات المناسبات حيث تشعر المنظمة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة .
- ✓ الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين .
- ✓ الاحتفالات بالإنجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير العاملين .
- ✓ تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ و ودي .

إن معظم المسيرين يجدون أن من ضياع الوقت الاهتمام بجودة حياة العمل فهم على اعتقاد بأن هذا الأخيرة تعني الاهتمام بالأفراد على حساب الأرباح أو ربما أنها تتعلق بمرتب أعلى ومزايا جيدة أو يعرفوها على أنها ظروف عمل جيدة أو إشراف جيد ، وفي الحقيقة أن هذا الجانب يتمثل في هذه العناصر مجتمعة فافتناع بأن العاملين لديهم جودة حياة عمل جيدة اعتمادا على عنصر واحد فقط أمر غير واقعي وغير فعال ، حيث ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب التغيير والتطوير التنظيمي ، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العمل في المؤسسات الغربية خوفا من الاستغناء عنهم ، أو تخفيف للأزمات والمزايا الاجتماعية المقدمة إليهم ، أو تخفيف لأجورهم إلى جانب حرص المؤسسات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العمال . ومنه فإن مفهوم جودة حياة العمل يرتبط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية فهو إن تحقق في مؤسسة ما تحققت معه المسؤولية الاجتماعية .أي أن تحسين نوعية حياة العمل يعتبر تحقيق مصطلح المسؤولية الاجتماعية في حد ذاته .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

خلال ما تطرقنا له سابقا يتبين لنا أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

1. فالتوظيف الجيد للعاملين يحقق المسؤولية الاجتماعية من خلال موضوعية ومصداقية النتائج ، وكذا يعود على المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع .

2. أما وظيفة التدريب فإن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تنمية مهارات وتعزيز لثقافة المؤسسة وغيرها من الأنشطة تنعكس إيجابا لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع والمحيط .

3. وظيفة التحفيز والأجور في مجملها تحقق المسؤولية الاجتماعية فالأجور والمكافآت المبنية على أسس عادلة يكون لها أثر كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال جذب العاملين للعمل من داخل وخارج المؤسسة والإبداع في العمل ، وكذا عدم التمييز بين الرجل والمرأة ولا ننس وظيفة تقييم الأداء المتسمة بالموضوعية والابتعاد عن التحيز فهي لها أثر كبير على العمال والمؤسسة بدرجة أقل على المجتمع والمحيط والخدمات الاجتماعية والتي تساهم بشكل كبير في المحافظة على المورد البشري.

وفي الأخير يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية عند قيامها بوظائفها على أكمل وجه في المؤسسة، فإنها بطبيعة الحال تتحقق المسؤولية الاجتماعية فيها .

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

خلاصة الفصل:

-في وقتنا هذا أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمتلك أهمية كبيرة على جميع الأصعدة والمجالات في المؤسسة لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والالتقاء بالمجتمع والاهتمام بالمحيط ، ومنه فإن أي مؤسسة يجب أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع الذي تعمل فيه من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي، وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية نستنتج ما يلي :

- المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه .

-أبعادها هي البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والخيري .

-لوظائف إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

الفصل الثالث

الاطار التطبيقي لمؤسسة نفضال

وحدة . باتنة .

مقدمة

بعد الاطلاع على ماهية إدارة الموارد البشرية والإسهامات التي تقدمها من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات الإقتصادية في الجاب النظري نصل من خلال هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية من أجل التعرف أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية . فقد جاء هذا الفصل ليشمل ثلاث مباحث، يتمثل المبحث الأول في الإجراءات المنهجية أما البحث الثاني قدمنا فيه لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثالث يتم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

إن العمل الميداني المنظم يمكننا من ترجمة الأهداف التي يرمي إليها البحث من خلال المنهج المتبع الذي يقوم به الباحث، لذا يجب أن تتسم أفكارها وتصوراتها بالصدق والموضوعية وهذا من أجل الوصول إلى حقائق صحيحة حول المشكلة التي نحن بصدد دراستها لأجل وضع الحلول والتوصيات والتي يمكن الاستفادة منها من خلال التحري حول هذه العمليات التي تمس الجانب الميداني للدراسة.

المطلب الأول: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفاطال وحدة . باتنة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين: 2015/04/28 إلى غاية 2015 /05/08.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على موظفي المؤسسة، لذلك فهي محدودة في نتائجها وتحليلها على وجهة نظر هذه الفئة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتمثل عينة عشوائية لموظفي المؤسسة وكان عددها 193،
2. مجتمع وعينة الدراسة: يتشكل من عينة عشوائية لموظفي المؤسسة، حيث تمثل هذه الدراسة تحقيق أولي من خلال عملية استطلاع آراء هذه الفئة حول الموضوع الحالي.

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات

وفي إطار جمع وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام "أداة الاستبيان" التي قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة .

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي والجدول رقم (3) يوضح توزيع مقاييس ليكرت الخماسي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفعال وحدة. بائنة.

الجدول رقم (03): توزيع مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق على الإطلاق
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق جدا

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ، ص 26.

المبحث الثاني: مدخل عام حول مؤسسة نפטال وحدة - باتنة .

حتى نتعرف على المؤسسة الوطنية نפטال و توزيع المواد البترولية نحتاج إلى إلقاء نظرة على أصلها ونشأتها والمهام التي تعنى بها.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة نפטال - باتنة -

تأسست شركة سونا طراك " SONATRACH " بموجب المرسوم 491-63 المؤرخ في 31-12-1963 وهناك عدة فروع تهتم بالإنتاج والتسويق وأخرى بالدراسات، وكانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية المستخرجة من باطن الأرض.

وقد اتسعت مهام سونا طراك إلى مجال البحث والتحويل حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي:

👉 قسم البحث والتنقيب.

👉 قسم الإنتاج والتصفية.

👉 قسم التسويق والنقل.

وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لاسيما وأن قطاع المحروقات هو الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية الوطنية.

بعد مرور السنين طرحة فكرة ضخامة الشركة ومن ثم تم تقسيمها، وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحية وضمان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سونا طراك في مجال البيع والشراء وفي مجال نقل وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ويتولى قسم التسويق هذه المهمة، وفي إطار إعادة هيكلة سونا طراك انبثقت المؤسسة نפטال بموجب المرسوم 101-80 الصادر في 06-04-1980.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال وحدة. باتنة.

حيث كلمة نפטال كلمة مركبة من جزأين هما :

👉 نـفـطـ: وتعني البترول الخام دلالة على نشاط المؤسسة

👉 أـلـ: وتدل على الأحرف الأولى للجزائر

وقد تقرر تأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية "E.N.R.D.P" تحت وصاية وزارة النقل والصناعات الكيماوية والبترولية.

التعريف بوحدة نפטال "CBR" باتنة :

وحدة نפטال "CBR" التي تم إنشاؤها بتاريخ 01-01-2001 في المنطقة الصناعية الكائنة في الشمال الشرقي لولاية باتنة، تحدها شرقا محطة تصفية المياه وغربا مصنع للبطاريات وجنوبا مركز الغاز المميع "GPL" تتربع على مساحة قدرها 16.5 هكتار منها ما هو مخصص لمساحة مركز التخزين والتوزيع، وفي ما يخص قوة العمل فيعمل في المقاطعة 474 عامل (4إطارات سامية، و74إطار، و144 منفذ، و154 عامل تحكم أما الأمن الداخلي فقد خصص له 98 عامل مؤقت)، وقد قدرت مدة إنجاز الوحدة بـ(80) شهرا.

تقوم وحدة "CBR" بتوزيع وتسويق المواد البترولية لولاية باتنة وبعض الولايات المجاورة، تعتمد على تنظيم وهيكله مناسبة لنشاطها، وهي تسعى إلى استغلال الموارد المتاحة لها لتنفيذ السياسات العامة للشركة وتتوفر هذه الوحدة على الهياكل التالية :

👉 ملحقة تجارية بولاية باتنة.

👉 مركز تخزين وتوزيع الوقود والزيوت.

👉 مركز تخزين وتوزيع العجلات المطاطية.

👉 وشبكة من محطات التوزيع.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

1. مهام المؤسسة:

تتمثل مهام مؤسسة نפטال في تسويق المواد البترولية عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود الزيوت للتشحيم بما فيها المستعملة في الطيران والبحرية والمحركات، العجلات المطاطية، الزفت بجميع أنواعه، الغاز للبترول المميع (إيثان - بروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزوجة في الجزائر وخارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية وفضلا على ذلك تتولى مؤسسة نפטال تقييد وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية وتتضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في المواد الزيوت من حيث الطلبات والمواصفات والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة التقنية والنقل والتخزين وغيرها وأخيرا تقوم هذه المؤسسات بإدارة خزينة الدولة وسلك المحاسبة للمنطقة التي تقوم بالإشراف عليها.

2. أهداف المؤسسة

تختلف الأهداف باختلاف المؤسسات التي تتعامل معها وكذا طبيعة نشاطها ونوعية المنتج ولذا

نستنتج أن نפטال لها أهداف نذكر منها:.

أ/الأهداف الاقتصادية: تسعى الوحدة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها:

✓ تحقيق الربح:

تعمل الوحدة على بيع أكبر كمية ممكنة من المنتج حتى يتسنى لها الرفع من رأسمالها

وبالتالي توسيع نشاطها.

✓ تحقيق متطلبات المجتمع:

إن الوحدة تسعى جاهدة إلى تقديم الخدمة للمجتمع بأوفر كمية وأكبر كفاءة.

✓ عقنة الإنتاج:

ويتم هذا عن طريق الاستعمال الأمتل والعقاني لعوامل الإنتاج وهذا لأجل رفع إنتاجيتها من خلال وضع خطط الإنتاج والتوزيع الجيد.

ب/ الأهداف الاجتماعية: ومن أبرزها ما يلي:

✓ تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة حاجات ورغبات العمال وهذا ما فرض على الوحدة وجوب توفير إمكانية مالية ومادية أكثر للعمال.

✓ ضمان المستوى المقبول من الأجور:

يعتبر العامل العنصر الحيوي في الوحدة وتعتبر الأجرة حقا مضمونا قانونا وشرعا وهذه الأجرة على مستوى الوحدة تحدد من المديرية المركزية فالوحدة تعمل على أن يكون الأجر يسمح للعامل من تلبية حاجياته.

✓ العمل على تنظيم الموارد البشرية:

وهذا بتوفير النقابة على مستوى كل طبقة حتى يكون للعمال كلمة في صنع قرارات الوحدة وتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي لمقاطعة "CBR" يبين مختلف الدوائر والمصالح حسب الاختصاص، مبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة العمليات التي تقوم بها كل دائرة من جهة أخرى، ويجسد الهيكل التنظيمي تنظيما لأنشطة المقاطعة في الهيئات البيئية، وفيما يلي عرض لمختلف مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفضال وحدة. باتنة.

👉 **المدير:** هو المنسق الرئيسي بين الأقسام والمصالح حيث يسعى إلى المهمات الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط، والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة إلي المؤسسة.

👉 **الأمانة العامة:** ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات والمبيعات وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الداخلي والخارجي، وتنظيم استعمال للمدير.

👉 **خلية الأمن والوقاية:** وهي ضرورية للمؤسسة يندرج ضمنها:

👉 **مساعد الأمن الداخلي:** الذي يرأس هذا الفرع يتكون من أربعة (4) فرق ومهمته مراقبة أمنية لكل دخول أو خروج سواء كان الأشخاص كالعمال أو الزوار أو المنقولات كالقطار الحامل للمنتجات التسويقية أو شاحنات التموين وتكمل عملية المراقبة بكتابة تقارير يومية إلى مدير المقاطعة التجارية نفضال حول الوضعية الأمنية لها.

👉 **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تكمن في السهر على وضع الاحتياطات اللازمة لتجنب الأخطار عن الحوادث الصناعية بأنواعها، وذلك بمراقبة وسائل الإطفاء، وسائل التدخل السريع، واستبدالها عند انتهاء مدة صلاحيتها.

👉 **مصلحة تسيير المعلومات:** هي مصلحة تسيير المعلومات داخل المؤسسة تخص شؤون العمال ومصلحة المؤسسة معا.

1. دائرة الإدارة والموارد العامة:

فهذه الدائرة تعني بكل ما يتعلق بالمستخدمين (الموظفين) وما تحتاجه الإدارة من لوازم عامة لضمان السير العادي وتتكون من ثلاث (3) مصالح وهي:

👉 1/ مصلحة الموارد البشرية والتكوين:

لهذه المصلحة دور هام حيث تقوم بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال بأنواعها تعاقد، توظيف، استقالة" ويمكن حصر مهامها في:

✓ التكفل بالأشخاص المكلفين بنقل وحجز للغرف...، من أجل حساب القيمة الحقيقية للمهمة، وكل مكلف بالقيام بتقارير شهرية حول مصاريف التكاليف بالمهمة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. باتنة.

✓ متابعة الحياة المهنية للموظف من لحظة توظيفه إلى يوم خروجه فتقوم بتوظيفه في المنصب المناسب حسب مؤهلاته العلمية، التكوينية.....مهما كانت طبيعة العقد.

✓ وضع إحصائيات وتوقعات ومخططات خاصة بتوظيف وتكوين العمال في اختصاصات عديدة على مستوى مراكز معينة في التكوين.

✓ القيام بتقارير مختلفة

👉 2/ مصلحة الوسائل العامة: فهي لا تقل أهمية عن المصلحة الأولى وتتألف من فرعين وهما:

فرع المقتصدية وفرع الصيانة

👉 3/ مصلحة الإدارة:

ويندرج تحتها ثلاثة (3) فروع أساسية:

فرع الأجور، فرع الإدارة، فرع التعويضات.

2. دائرة المالية والمحاسبة:

مهمتها الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية، الخزينة، الميزانية والممتلكات والرقابة لضمان السير الجيد للأموال وتضم خمس (5) مصالح:

👉 1/ مصلحة المحاسبة العامة:

وتضم الفروع التالية:

أ/ فرع المحاسبة العامة: وتهتم بالتعامل مع المومنين ومتابعة مخزون الموارد.

ب/ فرع الجباية: ومهمته تحضير التصريحات الضريبية.

ج/ فرع المخزون والبيع والمحاسبة اللامركزية

👉 2/ مصلحة الميزانية:

ومهمتها إعداد الميزانية التقديرية (ميزانية التسيير) التي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية

(ميزانية الاستثمار، الاستغلال) باجتماع كل من رؤساء المراكز ونقاط البيع، ثم تعد وثيقة طلب

الأموال حسب احتياج المقاطعة لها كما تقوم بتقدير تكاليف كل مصلحة وكل محطة.

للمصلحة / مصلحة الخزينة: هذه المصلحة مكلفة بمراقبة جميع التدفقات المالية للخزينة من دخول وخروج

للأموال، وذلك بمعرفة صافي المركز المالي لمؤسسة، ويندرج تحت إطارها فرعين أساسيين هما:

أ/ فرع المصاريف أو المدفوعات: مهتم بتسديد جميع مصاريف المقاطعة التجارية نفطال من رواتب

العمال، فواتير الكهرباء والماء، الهاتف، فواتير المشتريات والضرائب، تعويضات الضمان الاجتماعي،

متاعب المحامين،... بمعنى كل ديون الشركة.

ب/ فرع الإيرادات: يتم على مستوى هذا الفرع تحصيل جميع الأموال من طرف زبائن المقاطعة

التجارية الناتجة عن عملية البيع ويتبع هذه المصلحة كل من:

. أمين صندوق: هذا الأخير مكلف ببيع دفاتر البنزين ومراقبة الصندوق الناتج عن

تسديد مصاريف تكاليف المهمة الأقل من خمسمائة (5000) دينار جزائري.

. مراقبة سندات الوقود: التي هي عبارة عن أموال غير سائلة لتسهيل التداول

للمصلحة / مصلحة الممتلكات:

هذه المصلحة مكلفة بمتابعة ممتلكات المقاطعة التجارية نفطال بأنواعها عقارات أو منقولات أو

وسائل النقل والتجهيزات وبها فرعين:

. فرع التأمينات: فبفضل التأمين تستطيع كل مؤسسة اقتصادية ضمان الاستمرارية فهو أساس لتمكين

المؤسسة للتأمين ضد المخاطر.

. فرع المنازعات: يندرج ضمنه حاكم قضائي يهتم بمعالجة ملفات التأمين وجميع الخاصة بالمؤسسة

كما يهتم بملفات قضايا المتخاصمين من أجل الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

5/مصلحة الرقابة: تقوم برقابة سجلات حسابات الوحدة لان مهمتها الرئيسية هي كشف الغش والتزوير والأخطاء في الأوراق المحاسبية وتدعمها بأدلة من الميزانيات وحسابات النتائج للوحدة وفي وجود تزوير يعد تقرير ويقدم للمدير.

3. الدائرة التقنية والصيانة:

ويشرف على هذه الدائرة رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم أو التخطيط، كما تدرج مهامها في متابعة ومراقبة انجاز الأعمال والدراسات الخاصة بتوسيع المنشآت وإعداد تقارير الأنشطة بشكل دوري و مخططات الميزانية و إيرادات واستثمارات، كما يقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل و تنقسم الدائرة إلى خمس مصالح هي:

1/مصلحة الدراسات و المنهجية و المراقبة :

ودورها هو دراسات تخطيط محطات البنزين و تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان مختصان.

2/مصلحة الأجهزة الثابتة : و دورها تصليح أي عطب أو خلل مهما كان نوعه في الأجهزة الثابتة و في حالة ما إذا كان العطب في نقطة بيع خاصة يقوم صاحب المحطة بتقديم طلب و بيان عمل يوضح فيه نوع العطب و بعد التصليح يتم فوترة العمليات حسب التكاليف الناجمة عن التصليح أما إذا كانت نقطة البيع لنفضال قسم العمليات السابقة الذكر دون الفوترة إلا أنها تقيد على حساب الشركة.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي وعرض بيانات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

1- اختبار أداة الدراسة (الاستبيان):

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

. صدق أداة الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

✓ الصدق الظاهري للأداة: لمعرفة مدى صدق الأداة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 01) وعلى ضوء آرائه واقتراحاته تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية (الملحق رقم 02) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

✓ صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية، حيث تم توزيع 100 إستبانة وتم استرجاع 57، ومن أجل الوقوف على التناسق الداخلي للإستبانة، تم حساب معامل الارتباط سبيرمان Spearman بين كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (04): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الأول التوظيف والمعدل الكلي لفقراته.

ر. ع	الفقرات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
01	يتميز الإعلان عن الاماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	0.866	0.000
02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	0.937	0.000
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	0.962	0.000
04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الكفاءة	0.873	0.000
05	يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة	0.948	0.000
06	تتجنب المؤسسة الوساطة في عملية التوظيف	0.842	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss v 17

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

عند استخدام مقياس سبيرمان، يعتبر الارتباط دالا إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، أي يجب على درجة المعنوية ألا تتجاوز هذه النسبة، كما هو موضح في الجدول رقم (04) حيث لم تتجاوز درجة المعنوية 5%، أي أن الارتباط بين المحور الأول وفقراته دال إحصائيا، فالمجال هنا صادق لما وضع لقياسه.

الجدول (05): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني التدريب والتطوير والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	الفقرات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
07	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال	0.914	0.000
08	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	0.843	0.000
09	تمنح المؤسسة فرص متةافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	0.869	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

يوضح الجدول رقم (05) أن درجة المعنوية لا تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن الاتساق الداخلي بين المحور الثاني وبين فقراته الداخلية جيد، ما يجعله صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول (05): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث التحفيز والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
10	يتميز برنامج الأجور و المكافآت بالعدالة	0.860	0.000
11	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة	0.889	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن درجة المعنوية في جميع فقرات المحور لم تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها: $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني أن هذا المحور الثالث صادق لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. باتنة.

الجدول (06): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع تقييم الأداء والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
12	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	0.931	0.000
13	يتسم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية	0.927	0.000
14	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	0.852	0.000
15	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	0.887	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن درجة المعنوية في جميع فقرات المحور لم تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها: $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني أن هذا المحور الرابع صادق لما وضع لقياسه.

الجدول (07): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس الخدمات الاجتماعية والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
16	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	0.687	0.000
17	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	0.748	0.000
18	نظام الأمن و السلامة للمؤسسة فعال	0.805	0.000
19	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	0.812	0.000
20	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	0.809	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن درجة المعنوية في جميع فقرات المحور لم تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها: $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني أن هذا المحور الخامس صادق لما وضع لقياسه.

ومما سبق نستنتج أن درجة معنوية لكل الأبعاد $\alpha=0.05$ وهذا يدل على ثبات الأداة لهذه المحاور.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

الجدول (08): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد الاقتصادي والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
01	تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة	0.948	0.000
02	تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء	0.956	0.000
03	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة	0.937	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن درجة المعنوية في جميع فقرات المحور لم تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها: $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني أن هذا المحور الخامس صادق لما وضع لقياسه.

الجدول (09): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد القانوني والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
04	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تهدف إلى توفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال	0.763	0.000
05	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل	0.900	0.000
06	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية	0.787	0.000
07	تحتزم المؤسسة القوانين المفروضة عليها	0.905	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن درجة المعنوية في جميع فقرات المحور لم تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها: $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني أن هذا المحور الخامس صادق لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفال وحدة. باتنة.

الجدول (10): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد الأخلاقي والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
08	تتوافق أهداف المؤسسة مع اهداف و قيم المجتمع	0.829	0.000
09	تتمتع الإدارة العليا بالإحترام من قبل العاملين	0.758	0.000
10	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل	0.786	0.000
11	تسعى المؤسسة لاحترام عادات و تقاليد المجتمعات	0.901	0.000
12	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل	0.712	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن درجة المعنوية في جميع فقرات المحور لم تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها: $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني أن هذا المحور الخامس صادق لما وضع لقياسه.

الجدول (11): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس البعد الخيري والمعدل الكلي لفقراته.

ر.ع	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
13	تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية	0.917	0.000
14	للمؤسسة معاملة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة كإعطاء الأولوية في التوظيف	0.925	0.000
15	تشارك المؤسسة في تسطير برامج لحماية البيئة و المجتمع	0.746	0.000
16	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء	0.414	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن درجة المعنوية في جميع فقرات المحور لم تتجاوز درجة المعنوية المعمول بها: $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني أن هذا المحور الخامس صادق لما وضع لقياسه.

ومما سبق نستنتج أن درجة معنوية لكل الأبعاد $\alpha=0.05$ وهذا يدل على ثبات الأداة لهذا المحور.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. باتنة.

2. ثبات الأداة: يعرف ثبات الإستبانة بأنه: "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين"، استعملنا في الدراسة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 -1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0,6)، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

عدد العبارات	درجة معامل ألفا كرونباخ
36	0.968

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V17

يلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة ألفا كرونباخ قد بلغت 96.8 % وهي مرتفعة جدا وهذا ما يدل على أن المقياس بعبارته 36 يتمتع بالثبات، حيث يجب أن يكون أكبر من 60% وهو الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا كرونباخ.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة والمقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. وصف خصائص العينة

فيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها لوصف خصائص عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية وذلك باستخدام التحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية.

1- التوزيع حسب الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.

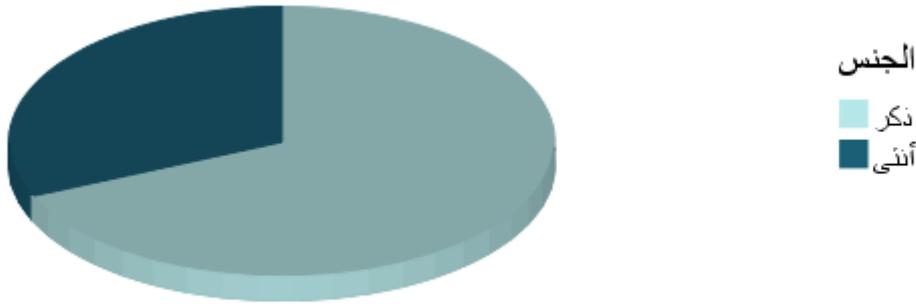
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع	إناث	ذكور	
57	18	39	العدد
100.0	%31.6	%68.4	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس.



نلاحظ من الجدول رقم (05) أن نسبة الذكور تتأهز 68.4%، وهي مرتفعة بالمقارنة مع نسبة الإناث التي كانت 31.6%.

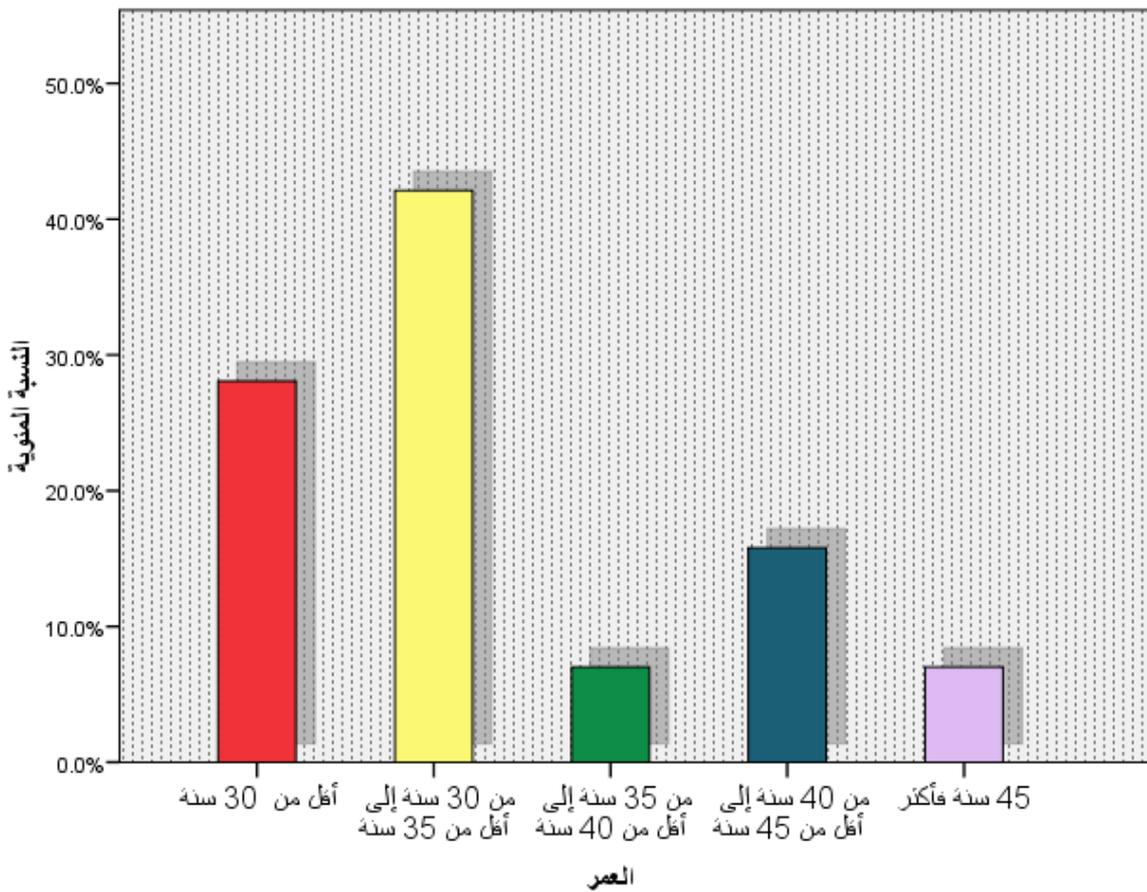
2- التوزيع حسب السن: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد الدراسة حسب فئات العمر.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن.

المجموع	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر	
57	16	24	4	9	4	العدد
100.0	%28.1	%42.1	%7.0	%15.8	%7.0	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة (مستخرج من برنامج SPSS.V17

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب العمر.



حسب الجدول رقم (06) فإن فئة من 30 إلى أقل من 35 سنة تتجاوز نسبتها 42%، والتي تتبعها مباشرة فئة الأقل من 30 سنة والتي تقابلها نسبة 28.1%. بينما كانت فئة من 40 إلى

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

أقل من 45 سنة تراوح 15.8%، ولم تتجاوز كل من فئة 45 سنة فأكثر وفئة من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة نسبة 7% لكليهما، ومنه نستنتج أن معظم موظفي المؤسسة شباب

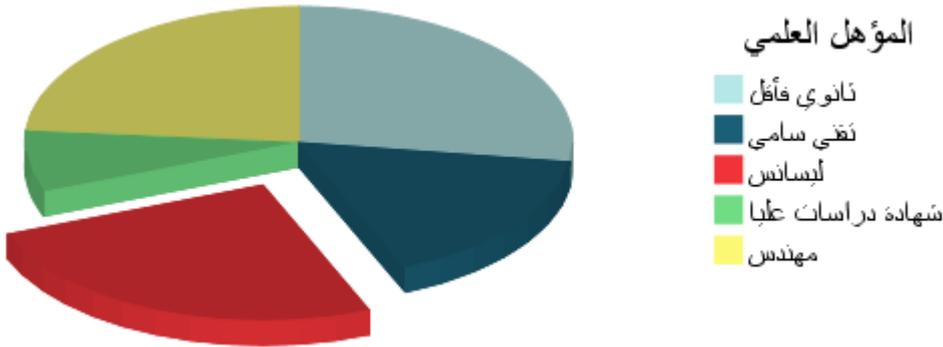
3- التوزيع حسب المؤهل العلمي: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي.

المجموع	مهندس	شهادة دراسات عليا	ليسانس	تقني سامي	ثانوي فأقل	
57	13	4	14	9	15	العدد
100.0	23.6	7.3	25.5	16.4	27.3	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي.



ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (15) هو أن أعلى نسبة كانت لفئة ذوي مستوى تعليمي ثانوي فما أقل والبالغة 27.3%، تليها مباشرة نسبة حاملي شهادة الليسانس ب 25.5%، بعدها فئة المهندسين بنسبة 23.6%، بينما تنخفض شريحة حاملي شهادة تقني سامي لتصل 16.4%، بينما نالت فئة الدراسات العليا نسبة 7.3%.

1- التوزيع حسب الخبرة: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد الدراسة حسب خبرة المستجوبين

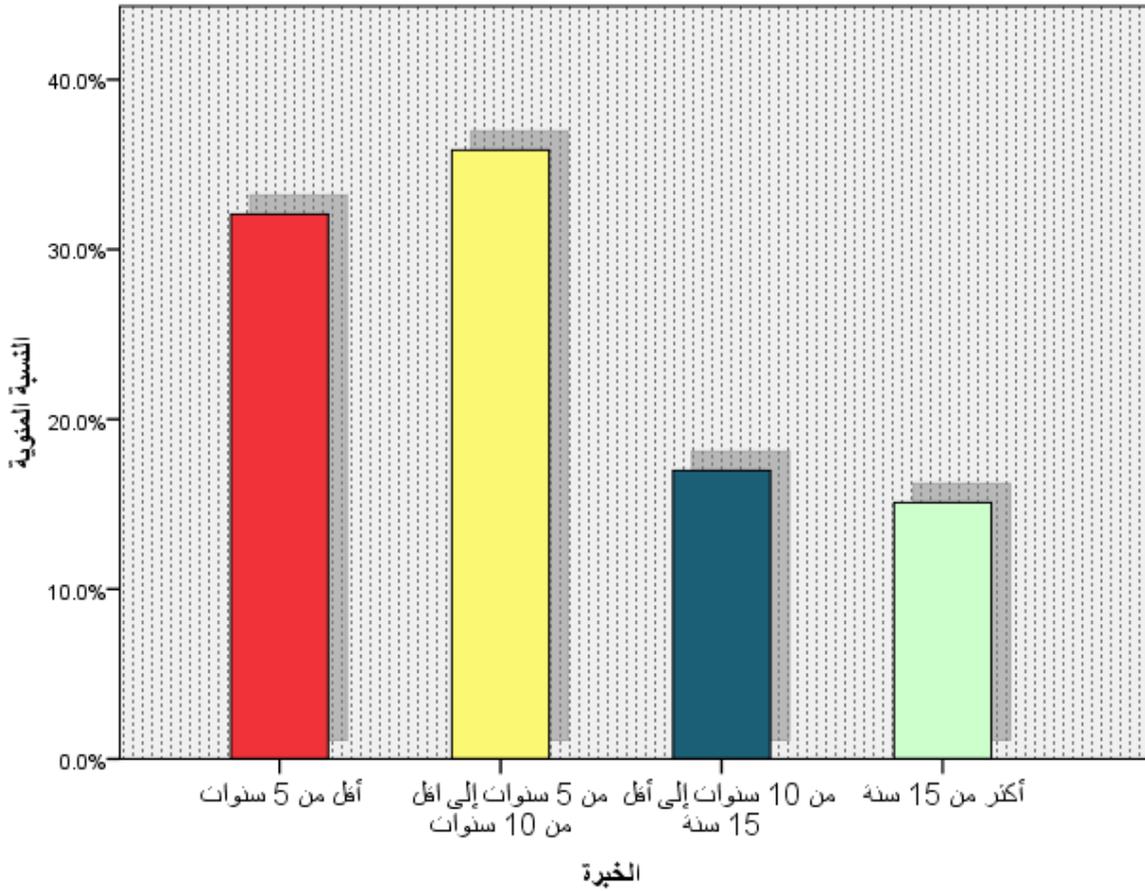
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة.

المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
العدد	17	19	9	8	57
النسبة %	32.1%	35.8%	17.0%	15.1%	100.0

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات خبرتهم المهنية.



يبين الجدول رقم (08) أن 35.8% من أفراد العينة المدروسة هم أقل من 5 سنوات، بينما نلاحظ أن نسبة الأفراد ذوي خبرة بين 5 و 10 سنوات تتأهز 32.1%. أما فئة ما بين 10 و

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفعال وحدة. باتنة.

15 سنة فنسبتها تراوح 17%، تليها في الأخير شريحة الأكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 15.1%.

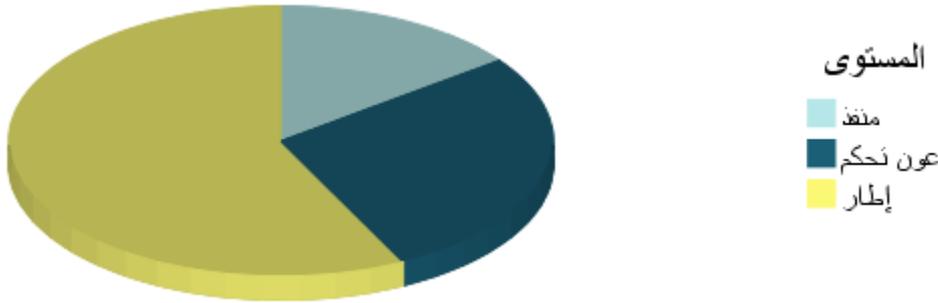
2- التوزيع حسب المستوى الإداري: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى المستجوبين.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى الإداري.

المجموع	إطار	عون تحكم	منفذ	
57	31	15	8	العدد
100.0	57.4%	27.8%	14.8%	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى الإداري.



يبين الجدول رقم (09) أن 57.4% من أفراد العينة المدروسة عبارة عن إطارات، بينما نلاحظ أن نسبة الأفراد المصنفين ضمن أعوان تحكم تتأهز 27.8%، بينما لم تتجاوز نسبة المنفذين 14.8% .

2. المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة.

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبعد ترتيب العبارات ترتيباً تصاعدياً على أساس المتوسطات الحسابية نحصل على

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. بائنة.

النتائج التالية، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي ثم تم احتساب المدى ($4=1-5$)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80=4/5$)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

-من (1 إلى 1.79) يمثل غير موافق إطلاقاً وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛

-من (1.80 إلى 2.59) يمثل غير موافق وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛

-من (2.60 إلى 3.39) يمثل محايد وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛

-من (3.40 إلى 4.19) يمثل موافق وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛

-من (4.20 إلى 5) يمثل موافق جداً وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة .

وقد كانت النتائج كالتالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفعال وحدة. باتنة.

القسم الأول: ممارسات تسيير الموارد البشرية

1- المقاييس الوصفية لمحور التوظيف

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في

محور التوظيف.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يتميز الإعلان عن الاماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	3.19	1.355	2	محايد
02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	3.12	1.269	4	محايد
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	3.07	1.307	6	محايد
04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الكفاءة	3.32	1.167	1	محايد
05	يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة	3.18	1.252	3	محايد
06	تتجنب المؤسسة الوساطة في عملية التوظيف	3.09	1.286	5	محايد
	التوظيف	3.1620	1.15361		محايد

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على محور التوظيف بلغ القيمة

(3.16)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة التزمت الحياد في إجاباتها المتعلقة بهذا المحور.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نرجال وحدة. باتنة.

2- المقاييس الوصفية لمحور التدريب والتطوير

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في

محور التدريب والتطوير.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
07	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال	3.93	.842	2	موافق
08	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	4.05	.766	1	موافق
09	تمنح المؤسسة فرص متفائلة للخضوع إلى برنامج التدريب	3.63	1.063	3	موافق
	التدريب والتطوير	3.8713	.77602		موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على محور التدريب والتطوير

بلغ القيمة (3.87)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على أهمية التدريب والتطوير.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. بائنة.

- المقاييس الوصفية لمحور التحفيز

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في

محور التحفيز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يتميز برنامج الأجور و المكافآت بالعدالة	3.68	1.003	1	موافق
11	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة	3.26	1.078	2	محايد
	التحفيز	3.4737	.91330		موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على محور التحفيز بلغ القيمة

(3.47)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. بائنة.

- المقاييس الوصفية لمحور تقييم الأداء

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في

محور تقييم الأداء.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	3.42	1.179	3	موافق
13	يتسم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية	3.40	1.116	4	محايد
14	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	3.66	0.978	1	موافق
15	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	3.59	1.247	2	موافق
	تقييم الأداء	3.5190	1.02957		موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على محور تقييم الأداء بلغ

القيمة (3.52)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على أهمية تقييم الأداء.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

- المقاييس الوصفية لمحور الخدمات الاجتماعية

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في

محور الخدمات الاجتماعية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	4.21	.750	1	موافق جدا
17	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	4.12	.758	3	موافق
18	نظام الأمن و السلامة للمؤسسة فعال	4.20	.883	2	موافق
19	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	3.65	1.110	5	موافق
20	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	3.96	.886	4	موافق
	الخدمات الاجتماعية	4.0254	.71020		موافق

التمصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على محور الخدمات

الاجتماعية بلغ القيمة (4.02)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على أهمية

الخدمات الاجتماعية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

الجدول رقم (23): يمثل المتوسط الحسابي لممارسات تسيير الموارد البشرية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التوظيف	3.1620	1.15361	5	محايد
2	التدريب والتطوير	3.8713	0.77602	2	موافق
3	التحفيز	3.4737	0.91330	4	موافق
4	تقييم الأداء	3.5190	1.02957	3	موافق
5	الخدمات الاجتماعية	4.0254	0.71020	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول (23) نلاحظ أن محور ممارسات الموارد البشرية، فقد جاء بعد الخدمات الإجتماعي في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ يبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (4.0254) وبانحراف معياري (0.71020) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة ثم تليها في المرتبة الثانية محور التدريب والتطوير إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.8713) وبانحراف معياري قدره (0.77602) فهذا البعد أيضا يشير إلى اتجاهات آراء موافقة وفي المرتبة الثالثة يأتي محور تقييم الأداء إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.510) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.02957) كما نجد أن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة أما المرتبة الرابعة فتتمثل في محور تحفيز إذ يبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.4737)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفال وحدة. باتنة.

وإنحراف معياري يقدر بـ (0.91330) نجد أن هذا المحور يشير إلى اتجاهات آراء بالإيجاب ، أما في المرتبة الخامسة يأتي محور التوظيف والذي يبلغ متوسطه الحسابي (3.1620) وإنحراف معياري بـ (1.15361) ومن هذه النتائج نستخلص أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة للخدمات الاجتماعية والتدريب والتطور بالإضافة إلى تقييم الأداء وكما نجد انها تهمل التوظيف .

القسم الثاني: المسؤولية الاجتماعية

– المقاييس الوصفية للبعد الاقتصادي

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد الاقتصادي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة	4.14	.743	2	موافق
02	تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء	4.12	.847	3	موافق
03	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة	4.16	.862	1	موافق
	بعد الاقتصادي	4.1404	.78160		موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على البعد الاقتصادي بلغ القيمة (4.14)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على أهمية البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية..

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

- المقاييس الوصفية للبعد القانوني

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد

القانوني.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
04	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تهدف إلى توفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال	4.26	0.613	2	موافق جدا
05	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل	4.18	0.826	4	موافق
06	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية	4.30	0.755	1	موافق جدا
07	تحتزم المؤسسة القوانين المفروضة عليها	4.26	0.768	3	موافق جدا
	بعد القانوني	4.2500	0.60872		موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على البعد القانوني بلغ القيمة (4.25)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على الأهمية الكبيرة للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. باتنة.

- المقاييس الوصفية للبعد الأخلاقي

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد

الأخلاقي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
08	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف و قيم المجتمع	4.04	0.844	2	موافق
09	تتمتع الإدارة العليا بالإحترام من قبل العاملين	3.96	0.731	3	موافق
10	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل	3.49	1.104	5	موافق
11	تسعى المؤسسة لاحترام عادات و تقاليد المجتمعات	3.89	0.838	4	موافق
12	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل	4.27	0.587	1	موافق جدا
	بعد الأخلاقي	3.9298	0.67770		موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على البعد الأخلاقي بلغ القيمة

(3.93)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على الأهمية الكبيرة للبعد الأخلاقي

للمسؤولية الاجتماعية..

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفعال وحدة. باتنة.

- المقاييس الوصفية للبعد الخيري

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة دراسة في بعد

الخيري.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية	3.47	1.136	3	موافق
14	للمؤسسة معاملة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة كإعطاء الأولوية في التوظيف	3.42	1.101	4	موافق
15	تشارك المؤسسة في تسيير برامج لحماية البيئة و المجتمع	4.00	.824	2	موافق
16	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء	4.26	.856	1	موافق جدا
	بعد الخيري	3.7895	.79168		موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على البعد الخيري بلغ القيمة

(3.79)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق بالإيجاب على أهمية البعد الخيري للمسؤولية

الاجتماعية..

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفعال وحدة. بائنة.

الجدول رقم (28) يمثل المتوسط الحسابي للمسؤولية الإجتماعية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القانوني	4.1104	0.78160	2	موافق
2	الاقتصادي	4.2500	0.60872	1	موافق جدا
3	الأخلاقي	3.9298	0.6770	3	موافق
4	الخيرى	3.7895	0.79168	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من خلال الجدول (28) نلاحظ أن محور المسؤولية الاجتماعية، فقد جاء بعد الاقتصادي في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ يبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (4.2500) وبانحراف معياري (0.60872) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة جدا ثم تليها في المرتبة الثانية البعد القانوني إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (4.1404) وبانحراف معياري قدره (0.78160) فهذا البعد أيضا يشير إلى اتجاهات آراء موافقة وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد الأخلاقي إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.9298) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.6770) كما نجد أن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة أما المرتبة الرابعة فتتمثل في البعد الخيري إذ يبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4737) وانحراف معياري يقدر بـ (0.79168) نجد أن هذا المحور يشير إلى اتجاهات آراء بالموافقة ومن هنا نستطيع القول بأن المؤسسة تولي أهمية بالغة لكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. باتنة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات:

قبل مباشرة الاختبار الإحصائي للفرضيات الموضوعة، نقوم باختبار التوزيع الطبيعي وهذا

لاختيار أنسب الأساليب للتعامل مع عينة الدراسة:

جدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-Smirnov ^a			
مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
.026	57	.125	التوظيف
.000	57	.197	التدريب والتطوير
.005	57	.144	التحفيز
.010	57	.136	تقييم الأداء
.000	57	.205	الخدمات الاجتماعية
.000	57	.253	البعد الاقتصادي
.000	57	.238	البعد القانوني
.000	57	.213	البعد الأخلاقي
.000	57	.166	البعد الخيري
.200*	57	.069	ممارسات تسيير الموارد البشرية
.000	57	.167	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. باتنة.

يوضح الجدول رقم (29) أن درجة المعنوية للاختبار لا تتجاوز $\alpha=0.05$ في كل المحاور الفرعية وهي درجة المعنوية المعمول بها، ومنه فإن البيانات تتخذ توزيعاً طبيعياً. وبما أن حجم العينة تجاوز 30 فرد، فإننا نختار اختبار الفرضيات باستعمال الأساليب المعلمية.

يهدف اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام: اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (ممارسات تسيير الموارد البشرية) على المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

1- اختبار الفرضية الرئيسية.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية.

ويلزم لاختبار الفرضية الرئيسية إجراء اختبارين عن القدرة التفسيرية للنموذج وعن معنوية التأثير.

أولاً: القدرة التفسيرية للنموذج:

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط R ، معامل التحديد R^2 ، والأهم معامل التحديد المعدل R^2 الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نيفال وحدة. بائنة.

الجدول رقم (30): ملخص نموذج الانحدار.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
.752 ^a	.565	.523	.42479

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بلغ (0.75) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية)، والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) (0.523) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما نسبته 52.3% من التباين في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ 47.7% فتعود إلى عوامل أخرى.

ثانياً: معنوية التأثير من خلال تحليل التباين:

يظهر الجدول (30) أدناه مايلي:

الجدول رقم (31): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربعات التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
.000 ^a	13.274	2.395	5	11.977	الانحدار
		.180	51	9.203	البواقي
			56	21.179	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

ان قاعدة القرار التي نعتمد عليها في اختبار الفرضيات يكون من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية والقيمة الاحتمالية حيث: لما $\alpha \leq sig$: نرفض فرضية العدم، لما $\alpha > sig$: نقبل فرضية العدم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفاط وحدة. باتنة.

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المختار الفأ، ويعني هذا رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية بممارساته (التوظيف ، التدريب و التطوير ، التحفيز ، تقييم الأداء ، الخدمات الإجتماعية) على المسؤولية الاجتماعية.

2- اختبار الفرضية الجزئية.

إن اختبار فيشر يختبر معنوية النموذج إجمالاً، ومن أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار T، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالاتي:

الجدول رقم(32): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية _T_

معامل تضخم التباين (VIF)	القيمة الاحتمالية	T	B			
			BETA	الخطأ المعياري		
2.777	0.000	5.707		0.371	2.116	الثابت
2.403	0.080	1.783	0.274	0.082	0.146	التوظيف
4.271	0.308	1.030	0.147	0.113	0.117	التدريب والتطوير
2.939	0.026	2.299	0.439	0.128	0.295	التحفيز
1.767	0.654	-0.452	-0.071	0.095	-0.043	تقييم الأداء
2.777	0.777	.284	0.035	0.106	0.030	الخدمات الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

من أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

أ- الفرضية الأولى:

- فرضية العدم: H_0 لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. باتنة.

- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
 - يوضح الجدول (32) بأن مستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0.080) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
 - وقد بلغت قيمة (VIF) المقابلة للتوظيف (2.403)، وهي أقل من القيمة (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباطات خطية لهذا المتغير بباقي المتغيرات المستقلة . عن معامل التضخم¹.
- ب-الفرضية الثانية :

- **فرضية العدم H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب و التطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب و التطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوضح الجدول (32) بأن مستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0.308) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- وقد بلغت قيمة (VIF) المقابلة للكفاءة الجماعية (2.403) ، وهي أقل من القيمة (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباطات خطية لهذا المتغير بباقي المتغيرات المستقلة .

¹ شاهر العرود، وحيد الختاتنة، أمجد الشرفاء. تأثير تطبيق مدققي الحسابات لأساليب تكنولوجيا المعلومات على إتمام عملية التدقيق الالكتروني في الأردن، دراسة منشورة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد رقم (78) عام 2011. ص 18.

الفرضية الثالثة :

• **فرضية العدم: H_0** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

• **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول (32) بأن مستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0.026) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد بلغت قيمة (VIF) المقابلة للكفاءة التنظيمية (4.271)، وهي أقل من القيمة (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباطات خطية لهذا المتغير بباقي المتغيرات المستقلة.

الفرضية الرابعة :

• **فرضية العدم: H_0** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

• **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول (32) بأن مستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0.654) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد بلغت قيمة (VIF) المقابلة للكفاءة التنظيمية (2.939)، وهي قل من القيمة (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباطات خطية لهذا المتغير بباقي المتغيرات المستقلة.

الفرضية الخامسة :

- فرضية العدم: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإجتماعية على الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإجتماعية على الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
 - يوضح الجدول (32) بأن مستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0.777) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الإجتماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- وقد بلغت قيمة (VIF) المقابلة للكفاءة التنظيمية (1.767)، وهي قل من القيمة (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطية لهذا المتغير بباقي المتغيرات المستقلة.

➤ النموذج الرياضي:

قمنا بتحديد علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية بدلالة المسؤولية الاجتماعية بالمعادلة التالية:

$$Y=B_0+B_1 X_1+B_2 X_2+B_3 X_3+\dots\dots\dots+F$$

وعند تقدير معادلة الانحدار الخطي المتعدد نتحصل على المعادلة التالية:

$$\hat{Y}=b_0+b_1 X_1+b_2 X_2+b_3 X_3+\dots\dots\dots+F$$

Y : متغير تابع يمثل المسؤولية الاجتماعية.

X_i : تمثل المتغيرات المستقلة التي تشرح الانحدار وتتمثل في التوظيف، التدريب والتطوير،

التحفيز، تقييم الأداء، الخدمات الاجتماعية.

b_0 : المستوى المتوسط للمسؤولية الاجتماعية عندما تكون المتغيرات المستقلة معدومة.

b_i : تمثل معاملات المتغيرات المستقلة.

ومما سبق يمكن تشكيل نموذج للانحدار الخطي على النحو التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة نغال وحدة. باتنة.

المسؤولية الاجتماعية = 0.146 التوظيف + 0.117 التدريب والتطوير + 0.295 التحفيز -
0.043 تقييم الأداء + 0.030 الخدمات الاجتماعية + 2.116

إلا أن كلا من التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والخدمات الاجتماعية لا تؤثر على المتغير التابع ألا وهو المسؤولية الاجتماعية لأن مستوى المعنوية أكبر من 5% في هذه الحالة يمكن أن نحذف هذه المتغيرات المستقلة من النموذج ونعيد التحليل الإحصائي، فتظهر النتائج التالية:

الجدول رقم (33): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري
.704 ^a	.495	.486	.44083

الجدول رقم (34): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربعات التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
.000 ^a	53.986	10.491	1	10.491	الانحدار
		.194	55	10.688	البواقي
			56	21.179	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج SPSS.V17)

الجدول رقم (35): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية T

مستوى المعنوية (SIG)	T	B		
		BETA	الخطأ المعياري	
.000	10.284	.232	2.381	الثابت
.000	7.347	.704	.474	التحفيز

وليصبح النموذج النهائي للانحدار الخطي على النحو التالي:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0.474 \text{ التحفيز} + 2.381$$

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة نفطال وحدة . باتنة .، وكذا الهيكلة الإدارية التي تتم وفقها وقد اعتمدنا في الحصول على البيانات بالإستبانة التي وزعناها على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على محورين ممارسات تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الإجتماعية، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في السؤال التالي: هل تؤثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة؟

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونوباخ، تحليل الانحدار، إختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة والميدانية وإختبار الفرضيات، وتوصنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها حيث أستنتجنا أن:

. مستوى التوظيف في مؤسسة نفطال جاء محايدا وفقا لمقياس الدراسة.

. مستوى التدريب والتطوير في مؤسسة نفطال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة

. مستوى التحفيز في مؤسسة نفطال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة.

. مستوى تقييم الأداء في مؤسسة نفطال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة.

. مستوى الخدمات الاجتماعية في مؤسسة نفطال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة.

ومنه نستنتج أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها والمتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات والمؤسسات الجزائرية، والتي تناولنا فيها قسمين للبحث وكما حاولنا أن نجد العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين ومعرفة ان كانت هناك علاقة إرتباط أم لا.

ومن خلال هذا البحث الذي أجريناه فقد تناولنا فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالتطرق إلى مفهوماها، تطورها، أهدافها وأهميتها في المؤسسة، كما تكلمنا أيضا على مختلف الممارسات التي تنتمي لهذه الإدارة وصولا إلى العوامل والتحديات التي تواجهها.

وتناولنا أيضا في هذه الدراسة ماهية المسؤولية الاجتماعية ومختلف تعاريفها للوصول إلى ضبط مفهوم لها وتكلمنا على مختلف المراحل لتطور هذا المفهوم الذي يعتبر بمثابة ثقافة جديدة على المنظمات وحاولنا إعطاء بعض الفوائد والأهداف التي تنجر على تبني المسؤولية الاجتماعية، لنخرج فيما بعد إعطاء أساسيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من مبادئ وأبعاد ومجالات وكذا معايير القياس وأراء المؤيدين والمعارضين لها.

وفي الأخير تطرقنا إلى مدى تأثير بعض ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية.

أما بالنسبة للقسم التطبيقي الذي تضمن الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال في . باتنة . فقد تم فيه تناول مجالات الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة قيد الدراسة ومحل التطبيق والتطرق للمجال الزمني والبشري، مع الإشارة للمنهج المستخدم والأساليب المستعملة في جمع البيانات، أما فيما يخص لتحليل الاحصائي لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على برنامج spss v17 لتحليل واستخلاص النتائج من خلال وصف خصائص العينة وكذا معالجة وتقييم الفرضيات، ثم نلخص في ختام الدراسة إلى عرض النتائج وتحليلها

نتائج الدراسة

لقد توصلنا من خلال واقع الدراسة الميدانية واستنادا إلى النظريات في مجال إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية والتي تمت مناقشتها توصلنا إلى النتائج التالية:

1. النتائج النظرية :

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى ما يلي:

. تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الهامة بالمؤسسة التي يجب الاهتمام بها.

. نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية إهتمام معظم المؤسسات المعاصرة، وقامت العديد من الوكالات الدولية بدورها بنشر هذا المفهوم.

. تبني المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية لا يحقق فوائد عديدة في المجتمع والبيئة.

. هناك أثر كبير لممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية.

2. نتائج الجانب الميداني:

من خلال الدراسة الميدانية نستنتج ما يلي:

. أظهرت نتائج إختبار الفرضية الأولى أن مستوى التوظيف في مؤسسة نفعال جاء محايدا وفقا لمقياس الدراسة.

. أظهرت نتائج إختبار الفرضية الثانية أن مستوى التدريب والتطوير في مؤسسة نفعال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة

. أظهرت نتائج إختبار الفرضية الثالثة أن مستوى التحفيز في مؤسسة نفعال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة.

. أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرابعة أن مستوى تقييم الأداء في مؤسسة نفعال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة.

. أظهرت نتائج إختبار الفرضية الخامسة أن مستوى الخدمات الاجتماعية في مؤسسة نفضال جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة.

. لا تولي مؤسسة نفضال إهتماما كبيرا لتوظيف وتقييم الأداء وتقديم الخدمات وهذا ما يعود على المؤسسة بنتائج غير جيدة على صعيد تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

. تولي مؤسسة نفضال إهتمام كبير للتحفيز وهذا ما عاد على المؤسسة بنتائج إيجابية على صعيد تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

التوصيات

إنطلاقا من الدراسة الميدانية نقترح التوصيات التالية:

. أن يكون محور الموارد البشرية من أهم محاور الاستراتيجية العامة للمؤسسات؛

. زيادة التنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية؛

. عدم إهمال أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية؛

. أن يتم الربط بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية؛

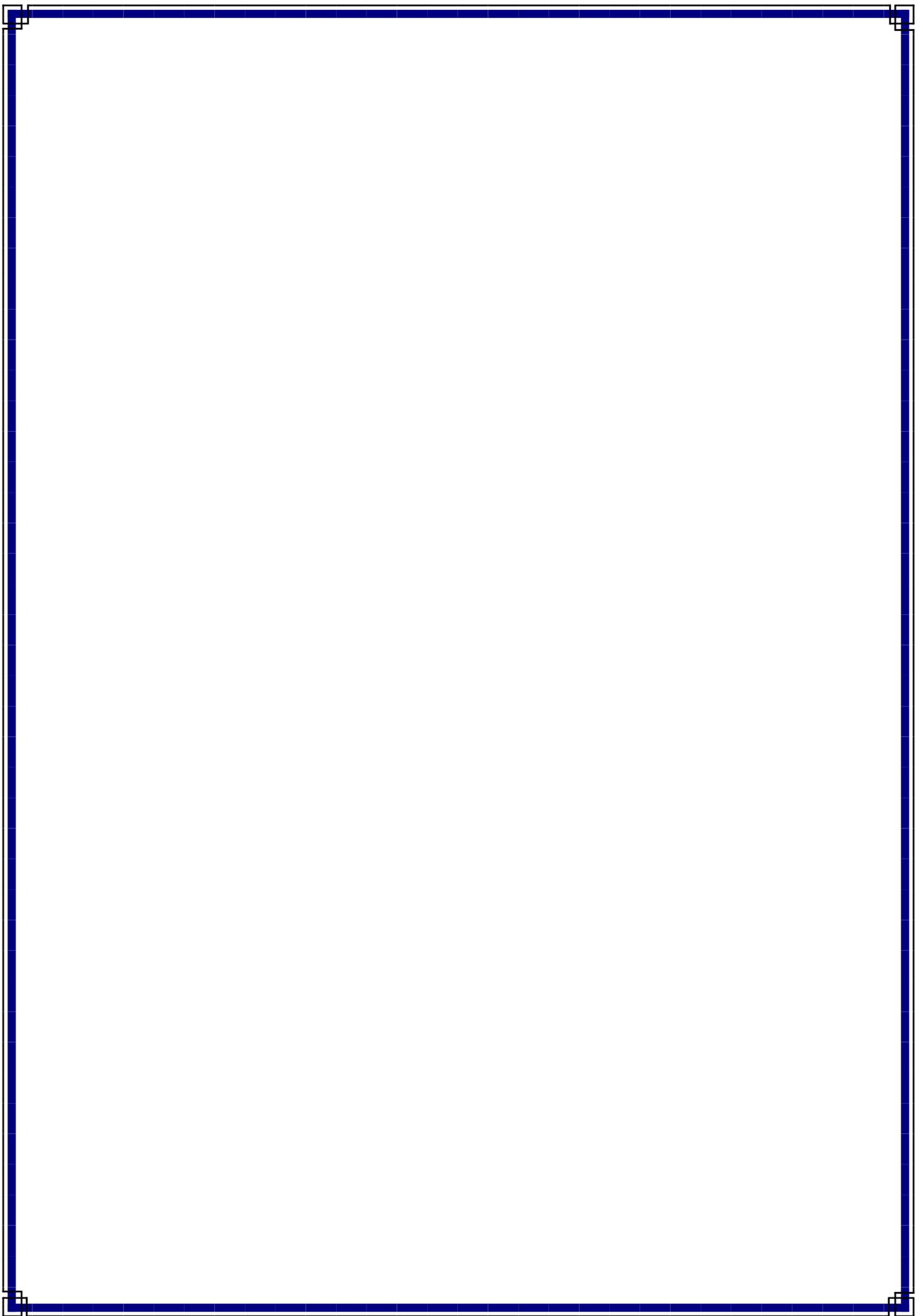
. الاهتمام الجدي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتشديد على ضرورة تبنيها؛

. ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة والعمال خاصة؛

. تقديم تحفيزات المختلفة وتقديم مكافآت للإنجاز الاجتماعي؛

. مكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه في المؤسسة من خلال الإختيار الصحيح للمسيرين الذين يتمتعون

بالحس الأخلاقي وحس المسؤولية الاجتماعية؛



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة ، القاهرة، مصر .
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007 .
3. تامر ياسر البكري ، تسويق المسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2001.
4. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006 .
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
6. خضير كاظم حمود ، ياسين كاتب الحرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
7. دافيد ريتشمار وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال) ، دار المريخ الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .
8. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1 عمان ، 2006.
9. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
10. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، ط1، 2001.
11. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجماعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002 .
12. طاهر منصور حسن الغالبي ، صالح مهدي العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر ط1، عمان الأرن، 2005.
13. طاهر منصور محسن الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010 .

14. علي سلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
15. عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، ط1. 2007.
16. غول فرحات ،الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، ط1 ، 2008 .
17. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاربطة ، 2004 .
18. محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الاسكندرية، مصر، 2005.
19. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 1993 .
20. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
21. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1994.
22. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة العمل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2006.
23. نظام موسى ، سويدان شفيق ، إبراهيم حدادة ، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .
24. نعيمة عباس الخفجي ، الإدارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات ، ط1 ، مكتبة دار الثقافة والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .

2. مذكرات التخرج

1. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قاصدي مرياح جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
2. العقون سهام ، محاولة تحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2003 .
3. صليحة جعفر، اهمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2006.

4. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة serub باتنة ، جامعة باتنة ، 2007.

5. فؤاد حسين محمد مهدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

6. مصطفى فطوم واخريات، التدريب، دورة في رفع أداء العاملين، مذكرة تخرج ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007.

7. نوال ضيافي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009.

3. المؤتمرات والمطبوعات

1. زكية مقري ، عبد الحليم بليزك ، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة- جامعة باتنة.

2. علي عبد الله ، تحليل المنظمات ، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002 .

3. فؤاد محمد حسين حمدي ، مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها ، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، صنعاء ، اليمن ، 2008 /10/29 .

4. الموقع الإلكتروني:

1. مقال منشور عن إدارة الموارد البشرية ، 2011/07/20 على الرابط

<http://www.rrm-group.com/modules.php?emcqc/opedia>

2 . موقع : <http://www.ua.org>

3 . مقدم وهيبة ، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظرية الإدارة البيئية لتحقيق التنمية

المستدامة ، مقال منشور على الموقع، : iefpedia.com/arab/wp_content/uploads/

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	. خان أحلام	أستاذة مساعدة (أ)
02	. نادية بن جبل	أستاذة محاضرة (أ)
03	. بورية فهيمة	أستاذة محاضرة (أ)
04	. وافية شراد	أستاذة محاضرة (أ)

الملحق رقم (02) إمتبانه الدراسة

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسيير الموارد

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
البشرية
وعلوم التسيير



استبانه البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانه التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية والمعونة ب:

"أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية ومدى تأثيرها بممارسات إدارة الموارد البشرية ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نطلب من حضرتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبانه بدقة والإجابة عليها ، خاصة أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نرجو بكم أن تولوا هذه الاستبانه اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها . ونؤكد لكم أن الاستبانه لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة :

*نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (X) بالمكان المناسب .
*الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة مع إعادتها في الأخير .

مع فائق تقديري واحترامي

تحت إشراف الأستاذة:
علالي مليكة

الطالب :
معيفي محمد لمين

السنة الجامعية: 2015/2014

أولاً: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس
- شهادة دراسات عليا مهندس
- 4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5-المستوى الإداري: منفذ عون تحكم إطار

ثانياً : محاور البحث

المحور الأول : ممارسات تسيير الموارد البشرية

الرقم	أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية وعبارات القياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
التوظيف						
01	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية					
02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة					
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة					
04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة					
05	يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة					
06	تتجنب المؤسسة الوساطة في عملية التوظيف					
التدريب والتطوير						
07	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال					
08	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين					
09	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب					
التحفيز						
10	يتميز برنامج الأجور والمكافآت بالعدالة					
11	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة					
تقييم الأداء						
12	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء					

					13	يتسم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية
					14	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية
					15	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية
الخدمات الاجتماعية						
					16	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد
					17	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد
					18	نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال
					19	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال
					20	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

الرقم	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعبارات القياس	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
البعد الاقتصادي						
01	تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة					
02	تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء					
03	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة					
البعد القانوني						
04	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تهدف إلى توفير الرعاية الصحية والطبية للعمال					
05	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل					
06	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية					
07	تحترم المؤسسة القوانين المفروضة عليها					
البعد الأخلاقي						
08	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع					
09	تتمتع الإدارة العليا بالاحترام من قبل العاملين					
10	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل					
11	تسعى المؤسسة لاحترام عادات وتقاليد المجتمعات					
12	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل					
البعد الخيري						
13	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية					
14	للمؤسسة معاملة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة كإعطاء الأولوية في التوظيف					
15	تشارك المؤسسة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع					
16	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء					