



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية
بسكرة .

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

ملیكة علالي .

ساعد سليمان .

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير

سورة التوبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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)

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله .

المحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة مليكة علالي التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة .
وكما اشكر الاستاذة خان أحلام التي كانت نعم الاستاذة في نصائحها وتوجيهاتها ومساعدتها لجميع
الطلبة . كما لا انسى شكري الجزيل الى الاستاذة بن جيل نادية بالنمسا التي كانت توجهوني في العمل
بنصائحها القيمة .

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم .

والشكر الجزيل الى عمال مكتبة الكلية

كما أشكر كل أصدقائي و كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا العمل

بصوره مرضية يرضى الله ويستفيد منه الآخرون.

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين

الإهداء

إلى التي سهرت على راحتي ووقفت 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 أدامه الله لي.

إلى مثلي الأعلى في الحياة، إختي سعاد ، واختي فاطمة وإلى اولادهما حفظهم الله .

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

ساعد

الأهداء

إلى التي سهرت على راحتي ووقفت إلى جانبي، وقدمت لي كل ما تستطيع بحب وإخلاص أُمِّي الغالية
حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الارتقاء في الحياة، أبي العزيز أدامه الله لي.
إلى مثلي الأعلى في الحياة، إختي سعاد ، وإختي فاطمة وإلى اولادهما حفظهم الله .

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة، وذلك من خلال الأبعاد التالية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين (التوظيف ، التدريب والتطوير، نظام الاجور والحوافز ، تقييم الأداء ، الخدمات الاجتماعية)، و لتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تتكون من 54 عامل كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام..التحليل الاحصائي الوصفي، وتحليل التباين والانحدار

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية باتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.

كما توصلت الدراسة إلى عدة اقتراحات أهمها: ضرورة وجود ادارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة و زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيزها لدى العمال من اجل تحسين ادائهم.

الكلمات المفتاحية:المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، اداء الموارد البشرية.

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'impact de la responsabilité sociétale envers les travailleurs sur la performance des ressources humaines dans le groupe industriel de cimenterie - Algérie- unité commerciale de Biskra, à travers les dimensions de la responsabilité sociétale à l'égard des travailleurs suivantes (le recrutement, la formation et le développement, système de paiement, l'évaluation de la performance et les œuvres sociales). Pour atteindre les objectifs de cette recherche, nous avons utilisé un questionnaire afin de collecter les données qui a été distribué à un échantillon de 54 travailleurs, et également le logiciel SPSS pour analyser les données collectées en utilisant différentes méthodes d'analyse statisticien. L'étude a révélé quelques résultats confirmant l'existence d'un effet statistiquement significatif des dimensions de la responsabilité sociétale envers les travailleurs sur la performance des ressources humaines dans l'unité commerciale de cimenterie-Biskra-.

L'étude a également proposée quelques suggestions telles que : la nécessité d'installation des administrations spécialisées de la responsabilité sociétale au sein des institutions ayant la responsabilité de la planification et la mise en œuvre des programmes, la coordination avec les autorités en relation, et ainsi la mise d'une attention accrue à la responsabilité sociétale dans l'esprit des travailleurs afin d'améliorer leur performance.

Mots-clés: responsabilité sociétale, responsabilité sociétale envers les travailleurs, performance des ressources humaines.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ - ط	المقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم وتطور المسؤولية الاجتماعية.
3	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
5	المطلب الثاني: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الثالث: اهداف و اهمية المسؤولية الاجتماعية .
14	المبحث الثاني: اساسيات حول المسؤولية الاجتماعية :
14	المطلب الاول: ابعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية
20	المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياس الاداء الاجتماعي
22	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية
24	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة واستراتيجيات التعامل معها.
24	المطلب الاول: المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية
25	المطلب الثاني: المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية
26	المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
29	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية.
32	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية
37	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
38	المبحث الثاني: اساسيات الأداء البشري
38	المطلب الاول: مفهوم الأداء البشري
46	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
55	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء البشري
59	المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية.
59	المطلب الأول : أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية.
62	المطلب الثاني : أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية.
63	المطلب الثالث : أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية.
64	المطلب الرابع: اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على اداء الموارد البشرية.
65	المطلب الخامس: اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على اداء الموارد البشرية.
70	خلاصة الفصل
72	الفصل الثالث:دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة
73	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة .

74	المطلب الأول: التعريف بالشركة اسمنت عين التوتة وحدة بسكرة
74	المطلب الثاني: طبيعة نشاط الشركة وأهدافها.
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة.
80	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .
80	المطلب الأول: حدود و منهجية الدراسة
88	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
94	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة
102	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
102	المطلب الأول: إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
113	خلاصة الفصل
115	خاتمة
120	قائمة المراجع
126	قائمة الجداول
128	قائمة الأشكال
129	قائمة المحكمين
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	لصفحة
01	نتيجة المقارنات الثنائية.	51
02	سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حسب مارتوري وكروزي .	68
03	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من ابعاد المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للبعد	81
04	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات اداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير.	84
05	معاملات ثبات متغيرات الدراسة.	85
06	معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة.	87
07	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	89
08	سلم ليكارت الخماسي	94
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المسؤولية الاجتماعية.	95
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثاني اداء الموارد البشرية.	98
11	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لا اختبار الفرضية الرئيسية.	102
12	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على اداء الموارد البشرية .	103
13	اختبار دور توجيه الاداء البشري في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	105

106	اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء الموارد البشرية.	14
108	اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الاجور والحوافز على أداء الموارد البشرية.	15
109	اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على أداء الموارد البشرية	16
111	اختبار اثر التوظيف المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية.	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج البحث	01
15	يوضح هرم كارول carrol للمسؤولية الاجتماعية.	02
18	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	03
24	مجالات المسؤولية الاجتماعية	04
28	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال.	05
43	محددات أداء الموارد البشرية	06
79	الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت عين التوتة فرع بسكرة S-CIMAT	07
45	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي	08
91	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	09
91	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	10
92	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
92	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
93	مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.	13

المقدمة

المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات و تطورات عديدة جعلت المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات كالتطور التكنولوجي الهائل، عالمية المنافسة و شدتها، العولمة، الأزمات الاقتصادية و المالية و غيرها، مما أوجب عليها ضرورة التكيف و التأقلم مع ما يحدث من هذه التغيرات و البحث عن أنجح و أنجع السياسات لتحقيق أهدافها و الحفاظ على بقائها و استمراريتها ، ولقد أثبتت الأزمات الاقتصادية و المالية أن الحرية المطلقة لاقتصاد السوق تؤدي إلى مفاسد كبيرة سواء في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، لذلك فإن مفاهيم كمفهوم المسؤولية الاجتماعية من شأنها إعادة التوازن بين الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

و قد تطورت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، وامتد نطاقها ليشمل أطرافا داخلية و أخرى خارجية، و تعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة و التي يتوجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، كما أن المورد البشري هو مفتاح نجاح المنظمات و السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، حيث يعد أهم الموارد في المؤسسة كونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف فيها، و هو العنصر الحاسم لرفع كفاءتها الإنتاجية و تحقيق الفعالية المطلوبة، كما أصبح يمثل المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية، و لذا وجب على المؤسسات أن تسعى للاهتمام بيه و تنميته و الحفاظ عليه، و توفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته و إمكانياته من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية .

● إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة العنصر الأساسي للقيام بمهامها و تحسين أدائها و تحقيق أهدافها، و هو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المؤسسات للاهتمام بمختلف الظروف و العوامل المحيطة بالعاملين و المؤثرة عليهم ، وتعد المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة و ذلك نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات .

و بناء على ما سبق تم طرح الإشكالية التالية :

ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمتت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة ؟ "

المقدمة

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة؟
- ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة؟
- ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة؟
- ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة؟
- ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الاجور والحوافز على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة؟
- ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة؟
- ما أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة؟

● أسباب اختيار الدراسة :

- تزايد اهتمام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية
- اعتبار موضوع المسؤولية الاجتماعية موضوع حديث النشأة
- إبراز أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء الموارد البشرية.

● أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

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

المقدمة

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

● أهداف الدراسة :

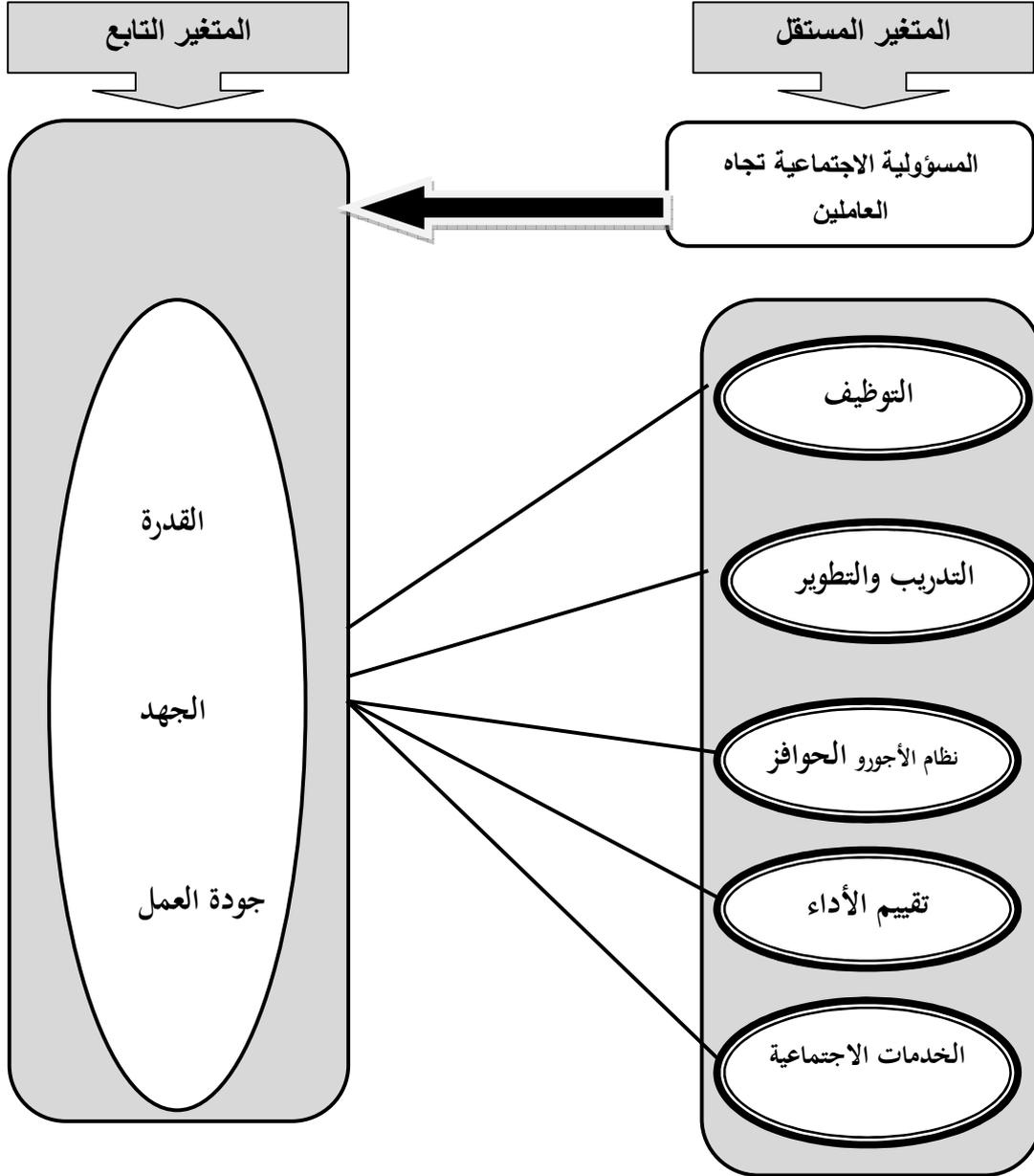
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية واداء الموارد البشرية .
- التعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالمجمع الصناعي للأسمتت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمتت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.
- التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمتت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.

● نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تبيننا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في المسؤولية الاجتماعية والثاني متغير ثابت يتمثل في أداء الموارد البشرية ويمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل: (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المقدمة

• فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الاجور والحوافز ، تقييم الأداء، ، الخدمات الإجتماعية) على اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.

-الفرضيات الثانوية الفرعية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الوحدة التجارية بسكرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الأداء على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الوحدة التجارية بسكرة .

• التعريفات الإجرائية:

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

المقدمة

- **إدارة الموارد البشرية:** هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي من شأنها أن تقوم على تمكين الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم ، وتضمن تنفيذ الاتفاق بفعالية وكفاءة .
- **الأداء البشري:** هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد وفي اقصر وقت ممكن و بأقل تكلفه ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي : الدافعية ، بيئة العمل و القدرة.

● مجال وحدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت دراستنا الحالية على دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة داخل حدود المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في مجموعة من العاملين في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال السداسي الدراسي الثاني للسنة الجامعية 2017/2016

● هيكل البحث:

من أجل دراسة هذا الموضوع و بغرض الإجابة على إشكالية البحث و اختبار الفرضيات و محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي تسبقهم مقدمة و تليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات.

حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهومها و تطورها، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية، ثم يليه المبحث الثالث الذي تناولنا فيه المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة واستراتيجيات التعامل معها.

المقدمة

أما الفصل الثاني و الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لأداء الموارد البشرية فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية ادارة الموارد البشرية ، و وظائفها ، و بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها ، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أساسيات الأداء البشري ، مفهومه ، إلى جانب عناصره ، ومحدداته ، ثم مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية ، وأهدافه ، وأهميته وطرق عملية التقييم، و أهمية التقييم ، وبالإضافة الى مفهوم إدارة الأداء و أهدافها ، وعمليتها ، أما المبحث الثالث و الذي تم فيه المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية .

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المجمع الصناعي للأسمت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة، من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها لتقديم الوحدة التجارية بسكرة ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للبحث، في حين تم تخصيص المبحث الثالث لاختبار وتفسير الفرضيات.

● الدراسات السابقة:

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

■ الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

- دراسة نوال ضيافي المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة والموارد البشرية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص الموارد البشرية ،بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،بجامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009،

تهدف هذه الدراسة إلى الربط 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.

-دراسة : الطاهر خامرة المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سونطراك ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2007.

حيث إنطلق الباحث من التساؤل إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الإلتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية .

المقدمة

وتوصل الباحث الى النتائج التالية :

-تخلف مؤسسة سوناطراك أثناء نشاطها آثار بيئية واجتماعية معتبرة يستلزم منها تحمل مسؤوليتها في ذلك ، حيث المؤسسة تولي اهتماما بهذا الجانب وتخصص فرعا متعلقا بالصحة والأمن والبيئة وجعلت من هذا الجانب جزء أساسيا من هيكلها التنظيمي إلا أن هذا لا يعتبر كافيا بالمقارنة مع حجم المؤسسة الكبير ونشاطها المتوسع .

-عدم إلتزام المؤسسة بإعداد تقرير عن أدائها البيئي والاجتماعي وتكتفي بنشر سياستها البيئية والاجتماعية على منشوراتها الخاصة بها ولا يوجد تخصيص لالتزاماتها البيئية والاجتماعية في مضمون واحد -مؤسسة سوناطراك لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية وكان من المفروض أن يكون التزامها إتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي المفهوم الشامل للتنمية المستدامة

■ الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية.

- دراسة : محمد بن عبد الرحمن الشنطي ، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية ، على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة الجامعية الإسلامية ، غزة،2006. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي لهذه الوزارات ، والتعرف على أداء الموارد البشرية ، ونتائج هذه الدراسة هي وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وعدم تناسب طبيعة ومهام الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

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

حيث هدفت هذه الدراسة الى :

-معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة ، وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الجودة الشاملة .

المقدمة

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

الفصل الأول
الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الفصل الاول الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد :

تعد المسؤولية الاجتماعية للؤسسات المفاهيم الادارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الارباح ، بل يجب ان تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمنظمات اليوم اصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطورها واهدافها واهميتها ونتناول اساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد ومبادئ، عناصر، معايير (مؤشرات) قياس الأداء الاجتماعي ، ومجالات المسؤولية الاجتماعية ، وفي الاخير نتطرق الى التأييد والمعارضة واستراتيجيات التعامل معها، وسيتم التعرض الى ماسبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم وتطور المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثاني : اساسيات حول المسؤولية الاجتماعية .

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة واستراتيجيات التعامل معها.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول : مفهوم وتطور المسؤولية الاجتماعية.

شهد موضوع المسؤولية الاجتماعية في الفترة الأخيرة انتشارا واسعا، و اهتماما كبيرا من طرف كتاب الإدارة و الاقتصاد و من طرف رجال الأعمال على حد سواء.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطوره:

المطلب الاول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين و الكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم الا انه لم يتوصل لحد اليوم إلى اتفاق محدد لتعريف المسؤولية الاجتماعية ، وفيما يلي نورد بعض من هذه التعريفات:

1. تعاريف المنظمات الدولية:

يعرف البنك الدولي :المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها : "التزام اصحاب النشاطات التجارية بالاسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم و المجتمع المحلي والمجتمع ككل، بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في ان واحد."¹

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية: المسؤولية الاجتماعية على أنها : "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية ، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا .فالمسؤولية الاجتماعية تعني تصرف المؤسسات بشكل يتسم بالمساءلة أمام كل من الموظفين ،العملاء ،الحكومة،الشركاء،المجتمعات ،البيئة ،والاجيال القادمة."²

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:على أنها:"التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"³

¹ منال محمد عباس،المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وافاق التنمية،دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع،جامعة الاسكندرية ، مصر ،2014، ص،ص141-142.

² مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية(دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلى السعودية للاتصالات)،الجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،2013،ص،ص16-17.

³ عيشوش خيرة ، كرزايي عبد اللطيف،المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال،الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية،جامعة بشار،2012،ص، ص 6-7.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تعريف المسؤولية لاجتماعية وفق المبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي للمنظمة العالمية

هي "التزام الشركات بتعظيم الاثار الايجابية وتقليل الاثار السلبية لممارستها وتقوية القيم السائدة في المجتمع".¹

تعريف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الاعمال بالتصرف اخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، اضافة الى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".²

2. تعاريف الباحثين :

- يرى Carrol أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: " تشمل الأمال والتوقعات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التي ينتظرها المجتمع من المؤسسة في فترة زمنية".³

- وتعرف Holmes المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث إيجاد فرص العمل، حل مشاكل الإسكان وغيرها".⁴

. قد عرفها **Drucker** بأنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".⁵

من التعاريف السابقة نرى أن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من الإلتزامات الأخلاقية والتطوعية والقانونية للمؤسسة إتجاه المجتمع، والعاملين، و اصحاب المصالح والعملاء والموردين والبيئة و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية والمحافظة على البيئة من التلوث . ونستنتج مما سبق ان المسؤولية الاجتماعية:

¹ عزوز عمر وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمييار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، بدون سنة النشر، ص6.

² صالح الحموري، رولا المعايطة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الالف الى الباء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص17.

³ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، مصر، 2007، ص، 21

⁴ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الأردن، 2006، ص35.

⁵ مدحت محمد ابو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص، 31-32.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- مرتبطة ببعدين هما : البعد الداخلي الذي يتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال الإهتمام بكل المجالات التي تؤدي الى إشباع رغبات الموارد البشرية من صحة وسلامة مهنية وتدريب وحوافز مادية ومعنوية والبعد الخارجي يتمثل في مبادرات المؤسسة إتجاه البيئة الخارجية.
- لها دورا هاما في تحقيق الرفاهية للمجتمع والحفاظ على البيئة.
- البيئة جزء لا يتجزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

المطلب الثاني : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة ، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتلائم بسرعة حسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإيكولوجية ، و رغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة ، و عموما يمكن تتبع مراحل تطور هذا المفهوم كمايلي:

1.مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية :

ارتبطت فكرة نشوء المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية أثناء الثورة الصناعية، والتي 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 ليستغل جزء منها في التوسع في إنشاء مصانع جديدة وفي هذه المرحلة هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين ، و ظروف العمل المأساوية ، الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية ، هدر الموارد ، تشغيل الأطفال والنساء وعمل العاملين لساعات طويلة في ظروف عمل قاسية وأجور متدنية.

وكان المستفيدين بالدرجة الاساس هم المالكون ولا اهتمام بالعاملين أو المجتمع ،كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الاخرى .

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

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

إنتاج أكبر . وهنا نستطيع القول أن إدارات المؤسسات قد أدركت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين¹.

2. مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثون :

وتمثل بداية نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث 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 ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت بمصانع هوثون ، 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 مشابها 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.

3 مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات :

إن التطورات التي أدخلها HENRY FORD بابتكاره لخط الإنتاج، والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم 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 بمحملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها إن هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات².

1. طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي محسن الغامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010 ، ص 55.

2 طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي محسن الغامري ، مرجع سابق ، ص 56.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

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(العاملين، المجتمع ، البيئة ...)بالإضافة إلى المالكين، وهنا بدأت تظهر المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح وهو الاهتمام بالأطراف ذات المصلحة.

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 الأزمات الاقتصادية¹. فحدوث الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح الاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون دخل 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 بدأت تنتشر بشكل واسع إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل افكار المسؤولية الاجتماعية².

6-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة ، فقد شكلت الحرب العالمية الأولى والثانية تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة ، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة ، اقتصادية وغير اقتصادية ، وذلك حتى في دول الاقتصاد الحر في فترة ما بعد الحرب . كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، 2006، ص200 .

² طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي محسن الغامري ، مرجع سبق ذكره ، ص57.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة ، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور واشتراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل، وظهور جمعيات حماية المستهلك كله كان ناتج التطورات المشار إليها سابقا، وهو ما أدى إلى نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس نظريا فقط .

7-مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات :

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 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 المختلفة¹.

8-مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية :

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير 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 يعتبر مبادرة طوعية لتعزيز مواطنة 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، سوف نتطرق إليها لاحقا، 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

¹ظاهر محسن الغالي ، صالح مهدي محسن الغامري ، مرجع سابق ، ص 58 .

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

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 قامت على منع النساء اللواتي في سن الحمل من شغل الوظائف ذات العلاقة بالتفاعل مع بعض الكيماويات الخطرة التي تسبب تشوهات جنينية.¹

9-مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية :

تتسم هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار المعلومات وازدهار صناعة التكنولوجيا المعلومات وإشباع ونمو قطاع الخدمات، وان هذه المظاهر تحمل في طيتها مخاوف حقيقية، وذلك لتزايد سطوة المؤسسات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي بسبب اتساع نطاق عملية الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغيير هيكل الاقتصاديات في دول العالم، وهنا لا بد من الإشارة إلى صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت ، وقد تولدت عنها قيما جديدة وقضايا جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد ، كل هذا يحث المؤسسات لتطوير التزاماتها ومبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن اختيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل شركة أنرون، قد كشف عن عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من حيث شفافية نظام المعلومات والإفصاح المحاسبي الصادق عن مركزها المالي وأصولها الحقيقية وتضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح ، الأمر الذي ألحق أضرارا بالغة بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء.²

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

¹دافيد ريتشمار وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص 101-102.

² -2 طاهر محسن الغالي ، صالح مهدي محسن الغامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

ويمكن تلخيص مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وفق ثلاث مفاهيم واتجاهات فكرية كما يلي¹:

-المفهوم الكلاسيكي (التقليدي) :

لقد برز هذا المفهوم خلال عقد الثمانينات من القرن التاسع عشر عام 1880 ويرجع هذا المفهوم الى العالم الاقتصادي آدم سميث، وقد ركز من خلال هذا المفهوم بشكل أساسي على أن كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى ربح ممكن وبما ينسجم مع الاحكام القانونية والقواعد الاخلاقية السائدة، وبالتالي لإطار الفلسفي لهذا الاتجاه نحو المسؤولية الاجتماعية يعبر عنه بالسلوك والقيم الشخصية لمديري المؤسسات والتي هي تعبر عن المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة لما يحتزنوه من معلومات وذلك لاعتماد السلوك الذي يتبعونه

-المفهوم الاداري :

خلال عام 1930 لاحظ الاقتصاديون والإداريون بأن هناك فجوة واسعة بين المفهوم الكلاسيكي والطبيعة الجديدة لمنظمات الأعمال وقد خرج **BerlandMeans** باستنتاج من خلال تحليل قام به يفيد بأنه (إذا ماتغيرت الاعراف والقوانين السائدة ، فإن أهداف المشروع سوف تتغير ، كما أن قوة صنع القرار والمتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من إرتباطها وتركزها بيد المستثمرين)،ومن هنا ظهر اتجاه فكري إداري جديد لمنظمات الاعمال سواء كان ذلك داخلها اوخارجها وبهذا الصدد يقول العالم الاقتصادي **Paul Samualson** أن المشاريع الكبيرة في هذه الايام ،لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط بل أنها يجب ان تحاول وبشكل تام في عمل ما هو افضل ،وخلال الفترة ما بين 1940 -1950 تم التحول عن هدف المؤسسة والمتمثل بتعظيم الربح إلى إضافة هدف آخر يتمثل بتعظيم الرضا للمديرين أنفسهم، وبحثهم عن القوة والامان والموقع المتميز في ظل نمو واتساع المؤسسة وقد عززت لجنة التطوير الاقتصادي المفهوم الاداري للمسؤولية الاجتماعية وذلك بكونه يمثل العلاقة مع الزبائن او المجتمع اوسع بأكمله،وبالتالي فإن أحدث الافتراضات الاساسية لوجود هذا المفهوم هوكون منظمة الاعمال نظاما ثنائي الاتجاه أي تسلم مدخالاتها من المجتمع وتقوم بإرسال مخرجاتها إلى عموم المجتمع في الاتجاه الاخر .

-المفهوم البيئي:

حيث اختلفت تسميات هذا المفهوم فالبعض أطلق عليه نموذج البيئة الاجتماعية، واخرون يسمونه النموذج النوعي لحياة المديرين واخرون يقولون بأنه نموذج وجهة النظر العامة فضلا عن تسميات أخرى كلها تتطلب حول اعتبار هذا المفهوم الاكثر حداثة وارتباط بالبيئة، وظهر هذا المفهوم في عام 1960 ويتمثل بشعور المديرين في كون مسؤوليتهم

¹محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ،ص،ص 29-34.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الإجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة بل تمتد الى فئات واطراف متعددة تتمثل بعموم المجتمع، وفي هذا المجال قام كل من (Ralph Nader and John K. Galbratih) بدراسة على مجموع من المؤسسات الصناعية، وقد خرجا بنتيجة هي (عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هنالك اي حق طبيعي يترك او يعلو على تلك المصلحة) ومعنى ذلك انه يجب ان توضع المصلحة العامة للمجتمع فوق اي اعتبار ذاتي اي لا يتجاوز اى هدف معياري آخر.¹

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع بشكل عام عمال المؤسسة ومع تحقيق الارباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الافراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع، والمديرين مسؤوليتهم الإجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة بل تمتد الى فئات واطراف متعددة تتمثل بعموم المجتمع.

المطلب الثالث : اهداف و اهمية المسؤولية الاجتماعية .

من خلال تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية تسعى الى تحقيق اهمية واهداف تمكنها من تحسين صورتها وتدعيم مكانتها في السوق.

اولا : اهدافها:

يمكن القول ان هناك وجهتي نظر حول اهداف المسؤولية الاجتماعية ودوافعها احدهما من وجهة نظر المنظمات والاخرى من وجهة نظرة المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال النقاط التالية:²

1. من وجهة نظرة المؤسسات :

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الاهداف الاقتصادية للمؤسسات .
- رعاية شؤون العماملين وتحقيق الرفاهية والاستقرار النفسي لهم ،سيجعل منهم أكثر انتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية والانتاجية وتوفير الامن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم،مما ينعكس بدوره على خدمة نشاط المؤسسة .
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى .

¹محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، ص،31-34.

²محمد سيد فهدى، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر،2014، ص،ص،95،94.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- السمعة الحسنة للمؤسسة كميزة تنافسية وقد أظهرت الدراسات ان عددا كثيرا من المستهلكين(86%) يفضلون الشراء من المؤسسات لديها دور في خدمة المجتمع .
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة حجم المبيعات

2. من وجهة نظرة المجتمع:

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

ثانيا: أهميتها:

إن للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء على المستوى الداخلي الذي يهتم المؤسسة أو على المستوى الخارجي الذي يهتم المجتمع المحلي والدولة، ويظهر ذلك في:

1- بالنسبة للمنظمة:

إن تحقيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يعمل على تحسين صورتها في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لها، خصوصا لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة؛ إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، وبعث روح التعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

2- بالنسبة للمجتمع: يساهم التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية في:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب. كذلك تعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كما تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أم الناحية الثقافية، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات بما يحقق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- زيادة الترابط الاجتماعي، وازدهار المجتمع على مختلف المستويات، كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل وزيادة الشفافية والصدق في التعامل.

3- بالنسبة للدولة:

- يؤدي تحقيق المسؤولية الاجتماعية الى تخفيف الاعباء التي تتحملها الدولة في سبيل استمرارها في اداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية بمستوى عال من الجودة.¹
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة، وغيرها من الآليات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها بعيداً عن تحمل المسؤوليات الاقتصادية الخاصة.²

على المؤسسة من اجل بقائها في السوق وتحقيق الارباح يجب عليها ان تركز على اهمية واهداف المسؤولية الاجتماعية وتحرص على تحقيقها من اجل بقائها في الوجود

¹مصطفى شلاي محمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص17-18

²مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الادارة البيئية لتحقيق التنمية المتدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص27.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.

بعد ما تطرقنا في المبحث الأول لماهية المسؤولية الاجتماعية من خلال مفهومها وتطورها التاريخي، والاهمية والاهداف التي تساهم فيها على مستوى الدولة والمجتمع والمؤسسة ، سوف نتطرق في مبحثنا الثاني لأساسيات حول المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة كل من :

الابعاد .المبادئ . العناصر و معايير .ومجالات المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الاول: ابعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية .

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ والابعاد تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية وهي مبادرة دولية صدرت سنة 1999 دعت بمقتضاها الأمم المتحدة المؤسسات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة ، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة، ويعتبر ميثاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها هي كل ما تقوم به المؤسسات أيا كان حجمها أو مجال عملها، طوعية من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل.¹

اولا الابعاد :

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد ابعاد المسؤولية الاجتماعية،فوضعوا لها مسميات متباينة،ولكنها حددت في اربعة ابعاد كما اشار لها كارول Carool ،فالمسؤولية الاجتماعية عند كارول هي حاصل مجموع الابعاد الاربعة كما يظهر في المعادلة الآتية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية+المسؤولية الاخلاقية +المسؤولية الخيرية .²

¹نوال ضيائي ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010، ص 28 .

² Archie B. Carroll , A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4 (Oct., 1979), page 503.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم: (01) يوضح هرم كارول carrol للمسؤولية الاجتماعية.



Archie B. Carroll , A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4 (Oct., 1979), page 503.

ويمكن شرح هذه الابعاد كما يلي:

المسؤولية الاقتصادية: من خلالها تلتزم الشركة بانتاج السلع والخدمات لفائدة المجتمع، وبكلف معقولة ونوعيات جيدة ، وفي إطار هذه المسؤولية تحقق المؤسسة العوائد والارباح لتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين .

المسؤولية القانونية: فالشركة مسؤولة امام الحكومات وفقا لقوانين تلك الدول التي عليها ان تلتزم بها، ولا تخالفها حتى تستمر في عملها مثل عدم التمييز بسبب الجنس او العرق او الدين .

المسؤولية الاخلاقية:وتعبر عن مسؤولية المؤسسة تجاه المعتقدات والجوانب القيمية والاخلاقية والسلوكية في المجتمع التي تعمل فيها وان هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن إحترامها يكون أمر ضروري .

المسؤولية الخيرية (التطوعية):وهي تعبر عن التزامات تطوعية تقوم بها الشركة مثل مساهمتها في المجتمع ، واعمال البر والاحسان ومساهمتها في عمل اعمال خيرية مجانية للمجتمع المحلي.¹

¹ منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ،جامعة الاسكندرية ،مصر،2014، ص،ص142،143 .

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

حيث ان المسؤولية ا تتحقق بتكامل هذه المسؤوليات الاربعة والتي توضح اهميتها واهدافها فيما يلي:¹

أهمية المسؤولية الاقتصادية: وتتمثل في :

- النفع العائد للشركة من خلال التزاماتها الاقتصادية ومحاولتها جاهدة نحو تحقيق الامان للاخرين .
- تحقيق موقف تنافسي قوي وانجاز كفؤ وتوفير فرص عمل ومدخولات للافراد العاملين .

أهدافها: تتمثل اهدافها في :

- المنافسة العادلة التي تتمثل بمنع الاحتكار وعدم الاضرار بالآخرين واحترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذى بالمنافسين.

- التقنية والتي تتمثل بإفادة المجتمع من التقدم التقني والخدمات وامكانية توفيرها واستخدامها في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.

أهمية المسؤولية القانونية: وتتمثل في :

- حماية الزبون التي تتمثل بالعديد من التشريعات الخاصة بحقوق الزبائن الخاصة بمنتجات الشركة وسلامة وصحة الزبون وحقه في الحصول على معلومات حول المنتجات .
- حماية المنافسة والتجارة من خلال قوانين منع الاحتكار واحترام اليات العمل، الشفافية ووضوح اجراءات التعامل والعقود ومنع القيود والمحددات على حرية التجارة .
- حماية العاملين التي تتعلق بقوانين العمل والحقوق المدنية للعاملين وحقوق الانسان ويتعلق بعضها بالسلامة المهنية والصحة العامة ومنها ما يتعلق بالاجور والرواتب وساعات العمل وظروف العمل ومستلزماته.

¹أكرم احمد الطويل،ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ ، ادارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية ،دار جرير للنشر والتوزيع ط1،جامعة الموصل،2016،ص،ص73-88.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

أهدافها: وتتجسد اهداف المسؤولية القانونية بالعديد من النقاط التي تسعى لها منظمات الاعمال والتي تتمثل في:

- تعزيز وتوثيق الاعمال التجارية التي تحمل الصفة القانونية وتكون محمية من الاخطار وتوفير الحماية والاستقرار للمؤسسة.
- حماية العاملين التي نصت عليها الحقوق الدستورية وهي تضمن العدالة بالاجور والرواتب وضمان حقوقهم وتوفير الظروف المناسبة في العمل
- مواجهة مخاطر البيئة من خلال الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتنشد تحقيق سمعة رائدة في الاداء البيئي.

أهمية المسؤولية الاخلاقية: يمكن عرضها في ما يلي:

- مراعاتها لحقوق الانسان واحترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- تتجسد من خلال العدالة في القرارات وصدقها ونزاهتها وبالتالي الافراد سيكونون متساوين في الحقوق.
- توجب ضرورة ان تتمتع منتجات المؤسسة بالامان وتوفر المعلومات الكافية عن مكوناتها وكيفية استخدامها واساليب صيانتها او تخزينها.

اهدافها: نذكر منها:

- وضع مصلحة المجتمع بشكل عام والزبائن بشكل خاص وذلك من خلال تمسك المنتجين والمسوقين بما كفلسفة واسلوب.
- ضمان الحقوق التي صدرت لحماية الزبائن كحق الامان وحق سماع الراي وحق الحصول على المعلومات وحق الاختيار.

أهمية المسؤولية الطوعية: يمكن شرحها في:

- تسهم في توزيع المصادر في المجتمع وتحسين جودة الحياة.
- كسب المؤسسة تعاطف المجتمع، وبالامكان القيام بها من خلال الهبات والمساعدات والمشاريع الخيرية كافة.
- المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، فضلا عن خلق مناصب عمل جديدة من خلال اقامة المشاريع الخيرية.

أهدافها: تمحورت اهداف المسؤولية الطوعية في مايلي:

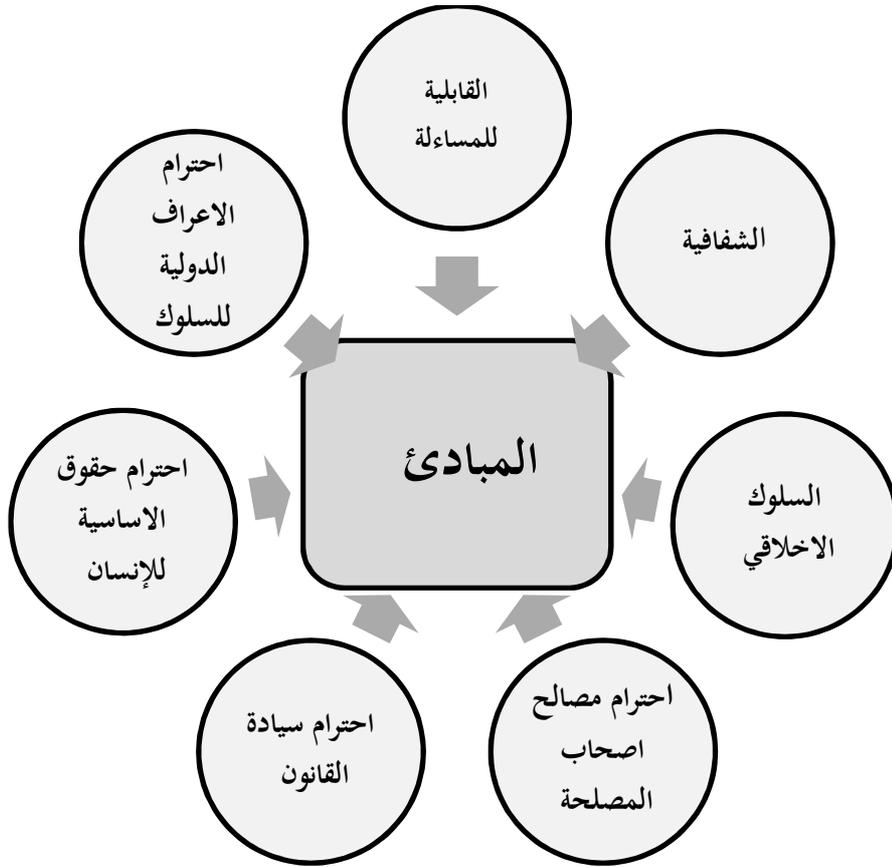
- تهدف الى تشجيع العاملين على المشاركة في المشاريع الساعية الى خدمة المجتمع .

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

■ ان المسؤولية الخيرية تعبر عن الجانب الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية والهادفة الى احترام الانظمة والقوانين والثقافات المختلفة وتعزيز القيم الاخلاقية والتكافل الاجتماعي ومواجهة الكوارث والازمات ودعم الانشطة الرياضية والصحية.

ثانيا مبادئها: تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مجموعة من المبادئ الاساسية التالية والتي ينبغي العمل بها في المؤسسة كما موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (02) يوضح مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص71.

1: مبدأ احترام سيادة القانون: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنه، المنفذة طبقا لاجراءات راسخة ومحددة والامام بها .

2: مبدأ احترام الاعراف الدولية للسلوك: إن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والاعلانات والمواثيق، والقرارات، والخطوط الارشادية، وعند قيامها بتطوير سياستها وممارستها للمسؤولية المجتمعية.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

3:مبدأ احترام مصالح الاطراف المعنية (أصحاب المصلحة) : أن تقر المؤسسة وتتقبل ان هناك تنوعا بالمصالح للاطراف المعنية ،وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية ،وغيرها من العناصر ،التي قد تؤثر على تلك الاطراف المعنية .

4:مبدأ السلوك الاخلاقي : أن تتصرف المؤسسة في جميع الاوقات بشكل اخلاقي في معاملتها من حيث الامانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالاشخاص والحيونات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الاطراف المعنية ¹.

5:مبدأ القابلية للمساءلة: ان تكشف المؤسسة وبشكل منتظم ،للجهات المتحكمة والسلطات القانونية ،والاطراف المعنية ،بطريقة واضحة وحيادية وامينة والى حد ملائم السياسات والقرارات والاجراءات –ومن ضمنها الفحص والتدقيق الملائمين والاخذ في الاجراءات التصحيحية –التي تتحمل مسؤوليتها ،بشكل مباشر وايضا الاثار المتوقعة لما سبق على الرفهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

6:مبدأ الشفافية : أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وانشطتها،بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع وأن تكون هذه المعلومات متاحة للاشخاص المتأثرين ،او المحتمل تاثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة وان تقدم المعلومات للجهات الرقابية في الوقت المناسب وان تكون معلومات فعلية وان تتاح على نحو واضح وموضوعي وذلك لتمكين الاطراف المعنية من تقييم تاثير قرارات وانشطة المؤسسة بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة.

7:مبدأ احترام الحقوق الاساسية للانسان: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات ،التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة،في الاعلان العالمي لحقوق الانسان ².

بالإضافة الى مبادئ المسؤولية الاجتماعية سوف نتطرق الى المبادئ العشرة التي يقوم عليها الإتفاق العالمي للمؤسسة العالمية ، و هي ³:

–حقوق الإنسان تتمثل في:

▪ عين على شركات الأعمال دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا ضمن نطاق تأثيرها.

▪ عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.

–معايير العمل تتمثل في :

¹ صالح الحموري ، رولا المعاينة ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص72-73.

² صالح الحموري ، رولا المعاينة ، مرجع سابق ،ص،ص74-75.

³ صالح الحموري ، رولا المعاينة ، مرجع سابق ، ص ، 49.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- يتعين على شركات الأعمال الحفاظ على حرية اختيار العلاقات والاعتراف الفعلي بحق إبرام الصفات الجماعية.
- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري.
- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال .
- القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.

-البيئة تتمثل في :

- يتعين على شركات الأعمال دعم نهج وقائي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة .
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.
- التشجيع على تطوير وتعميم تقنيات صديقة للبيئة.

-الشفافية تتمثل في :

- يجب أن تعمل شركة العمل على محاربة الفساد بكافة أشكاله بما في ذلك الإبتزاز والرشوة.

المطلب الثاني : عناصر المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياس الاداء الاجتماعي.

بعد تطرقنا الى ابعاد المسؤولية الاجتماعية ومبادئها سوف نتطرق الى عناصرها التي تختلف من باحث الى اخرى

كل باحث لديه رؤيته الشخصية وبالإضافة الى معايير قياس الاداء الاجتماعي

اولا عناصر المسؤولية الاجتماعية.

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاثة عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه وهذه

العناصر هي:الاهتمام ، والفهم، والمشاركة:¹

1 الاهتمام :ويقصد به الإرتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي اليها الفرد،صغيرة ام كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه

الحرص على استمرار تقدمها وتمسكها وبلوغ أهدافها ،والخوف من ان تضاب بأي ظرف يؤدي الى اضعافها أو تفككها

2 الفهم : هو ينقسم الى شقين ،الأول فهم الفرد للجماعة ،والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لافعاله .ويقصد

بالشق الأول فهم الفرد للجماعة ،أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية ومؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها

ووضعها الثقافي وكذلك فهم تاريخها .أما الشق الثاني من الفهم ،وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله ،فالمقصود ان

يدرك الفرد آثار افعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة ،أي يفهم القيمة الاجتماعية لاي فعل أو تصرف اجتماعي

يصدر عنه .

¹محمد سيد فهسي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع،مصر،2014،ص،ص25-28.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

3المشاركة: يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من اعمال تساعد الجماعة في اشباع حاجاتها ، وحل مشكلتها ، والوصول الى اهدافها ، وتحقيق رفاهيتها ، والمحافظة على إستمرارها .

ثانيا :معايير (مؤشرات) قياس الاداء الاجتماعي :

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم الاداء الاجتماعي: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، كاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم .

2-معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة : يشمل كافة تكاليف الاداء الاجتماعي المضحي بها حياة 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 الاداء 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 الاداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج : يشمل كافة تكاليف الاداء 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 .

¹فاتح غلابة ،بوبكر رزيقات،المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وعلاقتها باداء العامل ،الملتقى الوطني الثالث حول ممارسات تسيير المواردالبشرية في المؤسسات الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،24.25/فيفري2014،ص8.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المطلب الثالث:مجالات المسؤولية الاجتماعية .

يجب أن تلتزم منظمات الأعمال بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة خصوصا الذين تربطهم بها مصالح مباشرة ويؤثرون ويتأثرون بنشاطاتها، فيما يلي نذكر بعض المجالات التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة لمنظمات الأعمال:

1-المسؤولية الاجتماعية إتجاه المساهمين: تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المنظمة،الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمؤسسة.

2-المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين: وتتضمن احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل، إصدار مدونة لسلوك و أخلاقيات المهنة لضبط سلوك العاملين، منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين، توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية. (وسنقوم بشرح هذه المسؤولية بالتفصيل في الفصل الموالي).

3-المسؤولية الاجتماعية إتجاه الزبائن: تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار ونوعية مناسبة، الإعلان الصادق، وتقديم منتجات آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته، التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والالتزام بعدم خرق قاعدة العمل مثل الاحتكار.¹

4-المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموردين: ينظر الى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الاعمال على انها علاقة مصالح متبادلة لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الاولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار مقبولة للموارد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة الى تسديد الإلتزمات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.²

5-المسؤولية إتجاه المنافسون: تنتظر المؤسسات الاقتصادية والمتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.

¹ عيشوش خيرة، كرزاي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في اطار اخلاقيات الاعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15/فيفري، 2012، ص، ص 9-10.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 201.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

6-المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه ، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة ،والتي تشمل المساهمة في دعم البنية التحتية ،إنشاء الجسور والحدائق ،المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة الرياضية والترفيهية،احترام العادات والتقاليد ،دعم مؤسسات المجتمع المدني ،تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة ،الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية ،رعاية الأعمال الخيرية .

7-المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة: حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المؤسسة ،المساهمة في حملات البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية ،تبني سياسة بيئية رشيدة .

8-المسؤولية إتجاه الحكومة:تعتبر الحكومة من المستفيدين ،وتعطي لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة .

9-المسؤولية إتجاه جماعات الضغط: تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان ، وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات الاقتصادية بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى ، ومن أهم المطالب التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والتعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى .

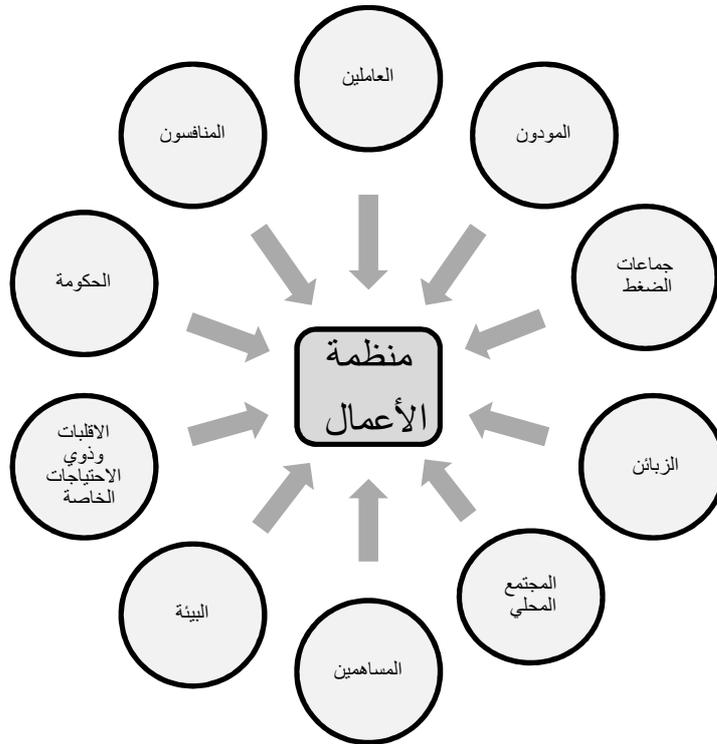
10-المسؤولية إتجاه الاقليات وذوي الاحتياجات الخاصة: لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات ، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن ، وتنتظر هذه الشرائح من المؤسسات أدوارا مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة.¹

ويمكن تلخيص هذه الأطراف في الشكل الموالي:

¹بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير،نخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف،2013،ص،ص76-77.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم : (03) يوضح مجالات المسؤولية الاجتماعية .



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ، ص 95.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة واستراتيجيات التعامل معها.

أثارت المسؤولية الاجتماعية جدلا بين المؤيدين لها والمعارضين وكلا الطرفين يقدمان حججا لإثبات صحة وجهة نظرهم تجاه المسؤولية الاجتماعية ، كما اختلفت استراتيجيات تبني هذه المسؤولية من مؤسسة الى اخرى وهو ما سوف نتطرق اليه من خلال هذا المبحث :

المطلب الأول : المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية.

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل فيه المنظمات فوجود هذه المؤسسات يصبح غير مبرر في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع الأساسية ، وبالتالي فهناك فريق يؤكد ضرورة تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وهم مستندين في ذلك على الحجج التالية :

- المؤسسة حزة لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه المختلفة .
- تزداد الأرباح على المدى البعيد إذا تبنت المؤسسة دورا اجتماعيا.¹

¹ ثامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- الدور الاجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمؤسسة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية.
- الصورة العامة للمؤسسة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا (تحسين السمعة).
- التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المؤسسات
- المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.
- تعد مجالا "مناسبا" في العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبما يمكنهما من البقاء في السوق.
- عمل على تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع.¹

المطلب الثاني: المعارضين لتبني المسؤولية 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
- 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 وتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمؤسسات 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.
 - تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث أن قدرة المؤسسة ومهما كانت مواردها فهي محددة فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة أو تحدد منها فإن المؤسسة ستعرض للمخاطرة .
 - سلطة إضافية أكبر ستمتع بها منظمات الأعمال تعزز من نفوذها وقدرتها ، فإذا كانت منظمات الأعمال تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الموارد بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

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

² طاهر منصور محسن الغالي ، صالح محمدي العامري ، مرجع سبق ذكره، ص، 72-74 .

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- 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 أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.
- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة في الأنشطة الاجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.
- 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 .

وهكذا يبدو أن آراء وحجج كلا الطرفين سواء المؤيدين أو المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية مقنعة إذا ما أخذت في إطار التطرق لزيادة الدور الاجتماعي للمنظمات أو نقصان هذا الدور وظهوره بشكل كبير جدا، وفي إطار هاذين الرأيين المتناقضين 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 الاجتماعي الذي تتبناه، وتحاول من خلاله أن تكون مواطنا صالحا في المجتمع يساهم في تطويره ومعالجة قضاياها الملحة ولكن حسب قدرتها.

المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

في واقع الممارسات الفعلية، نجد منظمات الأعمال لا تعتمد إستراتيجية واحدة في تعاملها مع دورها الاجتماعي المرتقب، بل إن هذا الأداء الاجتماعي قد يكون متميزا لدى بعض الأعمال في حين يكون ممارسات قليلة لدى أعمال أخرى أو يكون معدوما في بعض المؤسسات وهكذا يمكن الإشارة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتعامل منظمات الأعمال مع الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية كالآتي:

1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني: وتولي المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح¹.

¹ مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص. 8.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

2- إستراتيجية الدفاعية: تهتم منظمة الأعمال وفقاً لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونياً، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المؤسسة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة ، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسائل قانونية.¹

3- إستراتيجية التكيف: في مثل هذه الاستراتيجيات فان منظمات الأعمال تتقدم بخطوات لتبني المسؤولية الاجتماعية اكبر من الأنماط السابقة، فهنا تساهم منظمة الأعمال بالأنشطة الاجتماعية، من خلال الإتفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز اشتراطات الناحية القانونية، والملاحظ على المؤسسات التي تبني هذا النوع من الاستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعياً ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه، هذا النمط من الاستراتيجيات إذا ما نظرنا إليه في إطار هرم المسؤولية الاجتماعية فانه يطاول المستوى الثالث وهو المسؤولية الأخلاقية الذي يراعي جوانب القيمة والسلوك الأخلاقي في قرارات المؤسسة.

4- إستراتيجية المبادرة التطوعية: وهذه تمثل تبني طوعي للمسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة منظمة الأعمال، إن اخذ زمام المبادرة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية من خلال الاستجابة المسؤولة والفعالة يمثل هذا النمط من تحمل المسؤولية الاجتماعية. إن إدارة منظمة الأعمال ووفق تقديراتها في المواقف المختلفة تبادر إلى المساهمة في الارتقاء بنوعية الحياة في المجتمع. إن ما يؤخذ في الاعتبار هنا هو الأداء الشامل ورؤية الدور الاجتماعي باعتباره ضرورة للنجاح في البيئة المعاصرة للأعمال. وعند العودة لهرم المسؤولية الاجتماعية فان هذا النوع من تبني الدور الاجتماعي يطاول جميع مستويات المسؤولية الاجتماعية.²

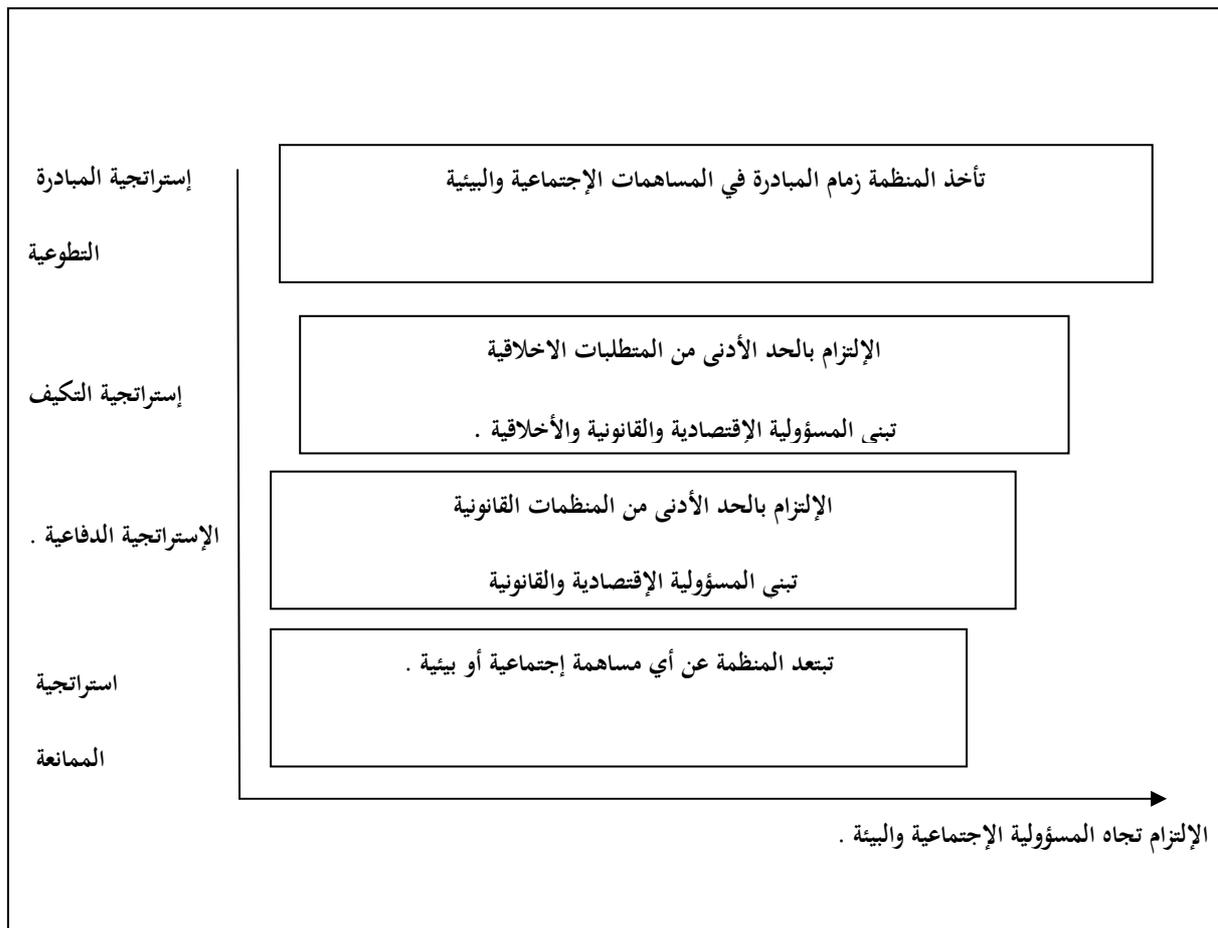
والشكل التالي يوضح لنا هذه الاستراتيجيات:

¹ طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 09-10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا، ص. 14

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح محمدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص. 97.

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم(4): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ، ص.94.

إن إتباع المؤسسة لأي إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات سيكون انطلاقا من وجهة نظرها حول القضايا المختلفة في المجتمع وطريقة تبنيها لها، وكذلك رؤيتها للدور الملقى على عاتقها في المجتمع الذي تنشط فيه .

الفصل الاول.....الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

خلاصة الفصل :

إن المسؤولية الاجتماعية لها أهمية كبيرة على جميع الأصعدة والمجالات المحلية ، حيث تحظى باهتمام من قبل المؤسسات، يصعب على إدارة أي مؤسسة أن تتجاهلها لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، وعلى جميع المؤسسات أن تتبنى المسؤولية الاجتماعية من أجل إعطاء سمعة جيدة لها .

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن :

- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد حصل بشكل متدرج وعبر مراحل زمنية
- أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام نحو المجتمع والعمال في المنظمة و إحترام البيئة .
- ان المسؤولية الاجتماعية لها اهمية بالنسبة لكل من: الدولة، المجتمع، المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تمهيد:

تولي الادارة الحديثة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري الذي تحولت النظرة اليه من كونه عنصر من عناصر التكلفة يجب خفضها الى كونه استثمار يحقق عائد للمؤسسة ويتوافق مع الاستراتيجية الكلية لها. ومن اجل موارد بشرية اكثر فاعلية وأحسن أداء أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر اهتماما بعملية استقطاب الموارد البشرية ، التخطيط لها ، توظيفها ، تنمية وتطوير قدراتها عن طريق التدريب وكذا قياس ادائها لمعرفة مستوى كفاءتها و فعاليتها ومحاولة تحسين الاداء على اثر ذلك اذا كان هناك فجوة في الأداء الذي يؤثر على مستوى اداء المؤسسة ككل .

ارتأينا بناء على ماسبق تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي كالتالي :

المبحث الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : اساسيات أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تحسين أداء الموارد البشري.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المبحث الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية.

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الادارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع اهم عنصر من عناصر الانتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وهو المورد البشري ، ويتفق اغلب المؤلفون في مجال الادارة بشكل عام والادارات الوظيفية بشكل خاص ان المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من احراز الكثير من المزايا التنافسية وضمان استمرارية المؤسسة و بقائها.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى بعض المفاهيم الاساسية لإدارة الموارد البشرية و وظائفها واهميتها والتحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية .

المطلب الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية.

أولاً : تعريف ادارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي اطلقت على الادارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وان كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية ادارة الأفراد.

وادارة الافراد هذه تعرف بانها " ذلك الجزء من الوظيفة الادارية المتعلق بالعلاقات الانسانية في المؤسسة أو أنها ذلك الجزء من الادارة المتعلق بالعاملين"¹

في حين تعرف ادارة الموارد البشرية بأنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"²

وتعرف ايضا بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق اهدافها وهذا يشمل استقطاب هذه الموارد والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المؤسسة وتطويرها."³

¹ نادر احمد ابو سيخة، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص، ص 23-24.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،مصر،ط1، 2012،ص،ص32.

³ سعاد نايف برتوصلي،ادارة الموارد البشرية،دار وائل للطباعة والنشر،عمان، 2001، ص 17.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

أيضا تمثل "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات ، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم ، وزرع الولاء لديهم وصولا بالمؤسسة الى اعلى مستويات الانتاجية."¹

تعرف ايضا بأنها " عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة ."²

تعرف ايضا بانها " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ،التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية ، فهي مدخل او إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة ، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة"³.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم شامل لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي من شأنها أن تقوم على تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم ، وتضمن تنفيذ الاتفاق بفعالية وكفاءة .

ثانيا : أهداف ادارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية اهدافا متعددة لكنها تصب كلها في تنمية قدرات الافراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى الوظائف التي تقوم بها حاجاتهم ورغباتهم وكذا حاجات المؤسسة ، وبصفة عامة فان اهم اهداف ادارة الموارد البشرية مايلي:

- 1-أهداف وظيفية:** حتى تتمكن الادارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة يجب ان تمددا ادارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الافراد .إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم ادارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الاكمل ، لذا تسعى ادارة الموارد البشرية لأجل ذلك الى القيام بوظائفها المتعددة بدء من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الافراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف ، حتى تقدم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية .
- 2-أهداف شخصية:** تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والانتاج، إن اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج الى قدر لا بأس به من اهتمام ادارة الموارد البشرية.

¹ رولا نايف المعاينة،صالح سليم الحموري،إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر،عمان،الاردن ، 2012 ، ص20.

² فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية،دار اسامة للنشر والتوزيع،عمان،الاردن ، 2008 ، ص6.

³ مسامح عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ،عمان ،الاردن،ط 1 ، 2008 ، ص45.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

3-أهداف اجتماعية: تتمثل هذه الاهداف في مساعدة الافراد بأن تجد لهم أحسن الاعمال وأكثرها إنتاجية ورجحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل الى جانب رفع معنوياتهم واقبالهم الى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للافراد في المجتمع.¹

4-أهداف المنظمة: تتمثل هذه الأهداف في مايلي:²

- جلب افراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة الذي يتوافق مع تطورات المحيط .
- من اجل ان تحقق المؤسسة هذه الاهداف لا بد لها من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وادماج اهدافها مع اهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بالتوزيع المناسب للاجور والمكافآت.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية

- ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية نظرا لمساهمتها الفعالة في تحقيق ما تريد ان تصل إليه المؤسسة ، وترتبط أهمية ادارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري، تتجسد هذه الأهمية في الآتي:
- تحسين الانتاجية ورفع الاداء وتفجير الطاقات لدى العاملين حيث تزايد ادراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والابداع تعتمد على راس المال البشري لديها.
 - تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث اصبحو يتطلعون الى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بهم.
 - فكر الإنسان يؤدي إلى تطوير الصناعات أكثر فأكثر وبالتالي فهو صانع التطور والتقدم.³
 - المورد البشري له القدرة على مسايرة التغيرات الاقتصادية والتكيف مع البيئة التي تحيط به وبإمكانه السيطرة عليها وتغييرها .
 - تنافسية المؤسسة تتبع مع كفاءة وفعالية مستخدميهما أكثر من قيمة تجهيزاتها.⁴

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ،ص،ص،21-22.

² منير احمد بن دريدي، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص، ص،94-95.

³ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، ص14.

⁴ علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص ،31.

المطلب الثاني:وظائف ادارة الموارد البشرية

نشير في بداية الأمر إلى وجود أنواع من الوظائف والتي يمكن عرضها في صنفين :

- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية.

أولا -الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

و تتمثل فيما يلي:¹

1-تحليل العمل: و تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و كذا المسؤوليات الملقاة على عاتقها، و تصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

2-تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع و أعداد العاملين و يتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين و تحديد ما هو معروف و متاح منها و المقارنة بينها لتحديد صافي العجز أو الزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

3-الاختيار و التعيين: و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفتهم من خلال طلبات التوظيف و الاختيار و المقابلات الشخصية و ذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4-تصميم هيكل الأجور: و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية (النسبية) لكل وظيفة، و تحديد أجرها و تحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل قيم للوظائف المختلفة.

ثانيا-الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية.

أي الوظائف التي تأتي بعد ترسيم و تثبيت الموظف في عمله، وتشمل:²

1- تصميم أنظمة الحوافز: و تعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية و أيضاً هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

2- تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل (المعاشات، التأمينات الخاصة بالمرض و البطالة...الخ) كما تهتم بتقسيم خدمات العاملين في شكل عوائد مالية أو خدمات اجتماعية و رياضية و قانونية و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات.

¹ مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، إربد 2006، ص 40.

² نوري منير، الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 87.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

3- تقييم الأداء: تقوم كل مؤسسة تقريباً بتقييم أداء موظفيها و يتم ذلك من خلال أساليب معينة، و غالباً ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف أيضاً على أوجه التطور في الأداء.

4- التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بهدف رفع كفاءة الأفراد و معارفهم و مهاراتهم، و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة؛ إذ على المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب و أن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.

5-تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة و على الأخص فيما يخص النقل، الترقية و التدريب، و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد و نقاط الضعف كذلك.

هناك وجهة نظر أخرى تشير الى ان وظائف إدارة الموارد البشرية تشكل من استقطاب الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، تحفيزها ومن ثم تدريبها وتنميتها:¹

1- وظيفة استقطاب الموارد البشرية : ان هذه الوظيفة تعتبر من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي تبدأ بعملية تحليل العمل بغرض تحديد وصف وتوصيف الوظائف ، ثم تليها عملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف الى تقدير الطلب على الموارد البشرية ، ثم ربط هذا الطلب بعرض الموارد البشرية في إطار استراتيجية شاملة للموارد البشرية .

إن عملية الاستقطاب تأتي لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية مواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة في بعض الاحيان ، وتهدف عملية الاستقطاب الى جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة، كما تمهد عملية الاستقطاب لمرحلة أخيرة من مراحل هذه العملية المتكاملة ، بحيث تشكل وظيفة الاختيار والتعيين نهماً عملية الاستقطاب والتي بمقتضاها تتم غربة المرشحين بناء على سياسة محددة تمهيدا لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة .

2- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: ويتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف ومتطلبات شغلها، وإيجاد المعيار او المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين وتحديد الاحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة.

3-وظيفة تحفيز الموارد البشرية : تبدأ هذه الوظيفة بالاعتراف بالاختلافات الفردية للموارد البشرية، وأن اساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد، ونتطرق في هذه الوظيفة الى تقييم أداء الموارد البشرية ، الرضا عن العمل، ثم نتطرق من خلال هذه الوظيفة الى كيفية تقدير التعويضات والمزايا لرفع مستويات ادائها لتنتهي هذه

¹ كامل بربر، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني ، ط1 ، 2008 ، ص،ص 44-45.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

الوظيفة بأهمية وضع نظام الصيانة والحماية للموارد البشرية من خلال المزايا والخدمات والامن والسلامة وذلك بهدف المحافظة على التزام الموارد البشرية تجاه مؤسستهم وابقاء وزيادة ولائهم لها.

4-وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية : وتتناول هذه الوظيفة مدخلين :المدخل الاول يتعلق بتدريب الموارد البشرية التشغيلية بغرض تنمية المهارات والقدرات وتغيير الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية، أما المدخل الثاني فيعالج عملية تنمية الموارد البشرية والتي تختص بالتعلم الذي يهدف الى زيادة المعارف ورفع مستوى القدرات لهذه الموارد .

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبت الكثير من التحديات والعقبات امام إدارة الموارد البشرية، نذكر من هذه التحديات مايلي:¹

1. **زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة:** ان التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لان التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي الى تغيرات جذرية في أنواع الاعمال والمهارات، وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.
2. **تغير في تركيب القوى العاملة:** لقد لوحظ ان هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المؤسسات ، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وهذا قد يلقي بعبئ جديد على إدارة الموارد البشرية. فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقية الوظيفية، إضافة الى اعداد سياسات خاصة بالنساء.
3. **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل فإنها تحتاج الى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.
4. **تغير القيم والاتجاهات:** تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين الافراد لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية، ومن امثلة هذه الاتجاهات الميل الى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل...الخ. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها او على الأقل التقليل من حدتها.

¹ رقم ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة سطيف 1، 2014، صص27-28.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

5.العائد والتعويض المادي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين اجورا اعلى، وعدم قدرة الكثير من المؤسسات على دفع أجور اعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي الى عدم الانتظار في العمل والبحث عن اعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فان إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور اعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهود أكبر.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء البشري

نقف في هذا المبحث عند المتغير الاساسي الاخر في دراستنا وهو مصطلح الأداء- الذي يعنى بالافراد - بالاضافة الى المصطلحات التي تحوم حول هذا المصطلح انتقينا لذلك مصطلح تقييم الاداء وادارة الأداء للتمييز بين العمليتين من جهة، ومن جهة أخرى، للتأكيد على أن ادارة الاداء ظهرت لمعالجة العيوب التي يحملها تقييم الاداء.

المطلب الأول : مفهوم اداء الموارد البشرية

لقد لقي الاداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ، وقد أجمع الكثير منهم ان الاهتمام بأداء الفرد وتوفير بيئة مناسبة له هدف كل مؤسسة للوصول مع العوامل الاخرى الى تحقيق الاهداف، ذلك ان اداء الفرد أصبح عامل الحسم لدى المؤسسات العالمية الكبرى بسبب التقارب في امكانية الحصول على كل الموارد الاخرى، وأن ما يميز مؤسسة على اخرى يقوم على اداء الموارد البشرية .

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية

تعددت آراء الباحثين حول الأداء الوظيفي قد يعود ذلك إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم وآرائهم المختلفة حيث Mc coy وزملاءه يرون بأن الاداء الوظيفي هو " انجاز وتأدية مهمة".¹ كما يتمثل الأداء البشري في كونه "النتاج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، و يتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته و إمكانياته و في نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".² نفهم من هذا التعريف أن أداء المورد البشري ما هو إلا الناتج المتحصل عليه من قبل الفرد عند استغلاله لجهوده، إمكانياته، طاقاته و رغبته عند قيامه بأدائه.

¹عفاف حسن هادي الساعاتي، أسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الاداء الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة 20 العدد 76 لسنة 2014، ص242.

² غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص137.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

كما ينظر للأداء البشري على انه "النشاط أو السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة، وخاصة الذي يغير المحيط أي شكل من الأشكال فهو قيام الفرد بالأنشطة و المهام الذي يتكون منها عمله"¹.

يشير هذا التعريف إلى الجانب السلوكي من شخصية الفرد، إذ يرى أن الأداء ما هو إلا توجه الفرد بفكره و جهده نحو هدف مرسوم من خلال مهام المنصب .

كما تم تعريف الأداء البشري بأنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الأفراد و هذه الأبعاد هي الجهد المبذول، نوعية الأداء و نمط الأداء"² حيث تعبر كمية الجهد على الطاقة المبذولة من الفرد خلال فترة زمنية محددة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

كما عرف الأداء البشري أيضا بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد او مجموعة من الأفراد ، و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من اجل تحقيق هدف أو أهداف محددة"³

يبين هذا التعريف بان الأداء مرتبط بسلوكيات عملية يقوم بها الفرد أثناء تأدية مهامه المتمثلة في تصرفات و أفعال معينة من أجل الوصول إلى هدف

ويرى Motuido أن الأداء البشري هو "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة و المرتقبة من طرف المنظمة"⁴.

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء هو المجموع الكلي للسلوكيات المنفصلة و المختلفة التي يقوم بها الفرد على فترات مختلفة.

ومنه يمكن القول أن الأداء البشري ينطوي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه الفرد.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور.
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.

¹ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة وأركان للقوات المسلحة، السعودية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2007، ص34.

² احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص، 25، 26.

³ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص، 9.

⁴ Brigitte Charles-pauvres et autres , **les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche** , de sybvis ;santonge et victorhaines , gestion des performances au travail boeck , Paris , 2007, p3.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

■ جهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة وفي اقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة.

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

ثانيا: عناصر أداء الموارد البشرية

لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال للموارد البشرية ما لم تتوفر هناك عناصر خاصة في الاداء ، وذلك يعود لكونها تشكل الاسس المكونة لهذا المفهوم هذا من جهة، ومن جهة اخرى لاهميتها في قياس وتحديد مستوى اداء المورد البشري في المؤسسات.

ولقد اختلفت الآراء حول هذه العناصر منها من يشير الى وجود ثلاث عناصر وهي : كمية العمل ونوعية العمل و نمط إنجاز العمل، في حين وجهة نظر تشير الى عناصر مختلفة تتمثل في : الاهداف والمهارات و الدوافع، عموما تتمثل هذه العناصر في مايلي:

1-المعرفة بمتطلبات المنصب: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن المنصب والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.

3-كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازته في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة انجازته.

4-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة الفرد للارشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

¹ اسعد احمد عكاشة ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة، فلسطين، 2008، ص34.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

ثالثاً: محددات الاداء البشري.

إن الاداء هو الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن مستوى أداء الفرد يتحدد من خلال الجهد، القدرات وادراك الدور، ولقد قدم Porter وزميله نموذجاً يستند الى هذه المحددات يتم تناولها بشيء من التفصيل¹:

1- الجهد : يعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته والتي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكلي للطاقة المبذولة² ، كما أن الجهد مرتبط بدرجة كبيرة بالحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الأخيرة مادية أو معنوية تعمل على تشجيع العامل على الانتاج و الزيادة في الجهد المبذول لأداء مهامه على أكمل وجه (الدافعية).

2- القدرات : و هي مجموع الخبرات و المعارف السابقة و المكتسبات القبلية سواء كانت ذهنية أو بدنية ، وهي التي تحدد لنا فعالية الجهد المبذول في أداء الانشطة ، و هي الخصائص الفردية للشخص التي يستخدمها لأداء وظيفة او مهمة.³

يمكن تقسيم القدرات الى⁴:

أ- قدرات مكتسبة : حيث تلعب البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً هاماً في تكيف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفكرية وتطورها ، كما تكسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب .

ب- قدرات فطرية :هي قدرات عقلية وجسمانية تكون لدى الفرد من غير اكتساب ،حيث تمكنه هذه القدرات بإنجاز أعماله بسهولة ، ليس هذا فحسب بل من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في ادائه .

بينما هناك من يضيف الى إدراك الدور أو المهمة والجهود المبذولة ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

¹ جلال الدين بوعطيط ،الإتصال التنظيمي وعلاقة بأداء الوضعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،قسم علوم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية،جامعة منتوري حمود ،قسنطينة،2008،ص74.

² السعيد بلوم ،اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،قسم علوم الاجتماع والديمقراطية،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منتوري حمود ،قسنطينة،2008،ص51.

³ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ،الدر الجامعية ،مصر ،2002،ص213.

⁴ صباح ترغيني ،دور المعرفة في تحسين أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2005،ص70.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

ويمكن وضع الأداء في شكل معادلة تتضمن المحددات السابق ذكرها على النحو التالي.¹

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} * \text{القدرة} * \text{الإدراك}$$

إنطلاقاً من المعادلة نستخلص أن الأداء الذي يمارسه الفرد هو محصلة تفاعل بين جهده ، قدراته ومدى ادراكه لدوره الوظيفي.للعلم فقط أن الجهد المبذول من الفرد يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء ، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. وهذا ما يبرر وجهة نظر ترى أن الاداء في شكل محصلة للقدرة والادراك وكذا الدافعية بدل الجهد.²

وجهة نظر اخرى ترى أن محددات الأداء هي :

خصائص العمل والمنظمة ، ووصف الفرد من حيث قدرته على العمل التي تتضمن المهارات والمعلومات والخبرة التي يتطلبها أداء العامل بعمله، وكذلك الرغبة التي تتمثل في القدرة على أداء المهام والواجبات المفروضة على العامل وتكوين فرق العمل والمنظمة لتسهيل عملية التواصل بينهم واحترام نظم وقواعد المنظمة، مع وجود الإشراف في القيادة الذي تتم فيه عملية الرقابة والمتابعة وتتوفر فيها الإمكانيات اللازمة ووسائل العمل.³

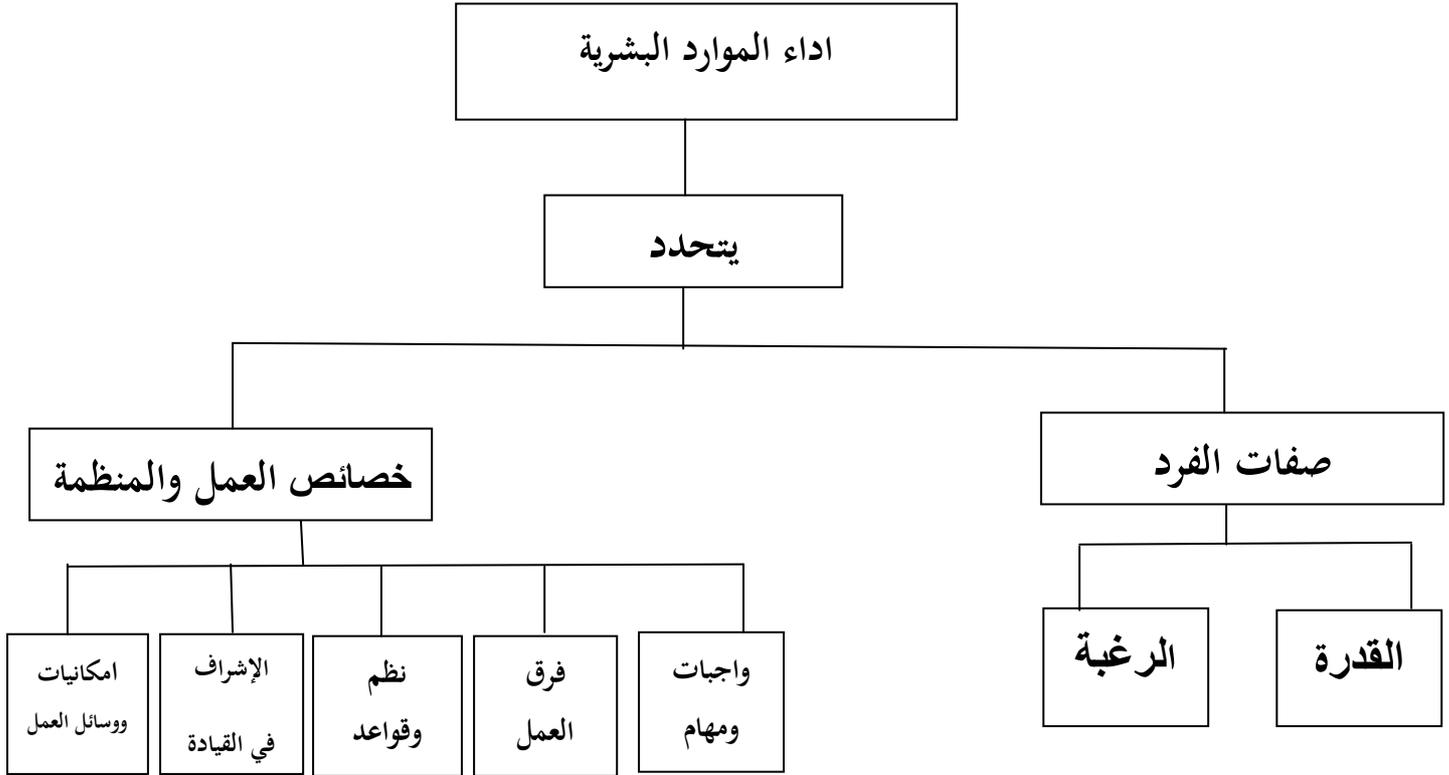
والشكل التالي يوضح محددات أداء المورد البشري :

¹ يوسف محمد الندارة، التدريب وأثره على الاداء، الملتقى العربي السابع، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دمشق، سوريا، 06-09-2008، ص09

² شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر، 2010، ص 66.

³ يوسف محمد اندارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دمشق، سوريا، 06-09-2008، ص09.

الشكل رقم: (05) محددات أداء الموارد البشرية



المصدر: يوسف محمد اندارة، مرجع سابق، ص 09.

رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية .

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الافراد داخل المؤسسة وفيمايلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي الى

تدني مستويات الاداء:¹

1- غياب الاهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب اداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة افرادها على مستوى ادائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فعندها يتساوى الفرد ذو الاداء الجيد مع الفرد ذو الاداء الضعيف.

2- عدم المشاركة في الادارة: كالتخطيط وصنع القرارات، مما يؤدي الى فجوة بين القيادة الادارية والافراد في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا يؤدي الى تدني

¹ غوفي عبد الحميد، لعلام لامية، اخلاقيات الاعمال كمدخل سلوكي لتحسين الاداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول تسيير موارد بشرية، التنوع، الاخلاقيات الانصاف، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 25-26-فبراير 2014، ص 13.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

مستوى الاداء لدى هؤلاء الافراد لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الاهداف او في حلول للمشاكل التي يواجهونها، وقد يعتبرون انفسهم ليسوا من المؤسسة.

3-اختلاف مستويات الاداء: من العوامل المؤثرة على اداء عدم نجاح الاساليب الادارية التي تربط معدلات الاداء بالمرودود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه ،فكلما ارتبط مستوى اداء الفرد بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثر بالعاملين ،وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم اداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الفرد المجتهد و الاداء العالي والفرد ذو الاداء المتوسط والفرد الكسول والفرد غير المنتج.

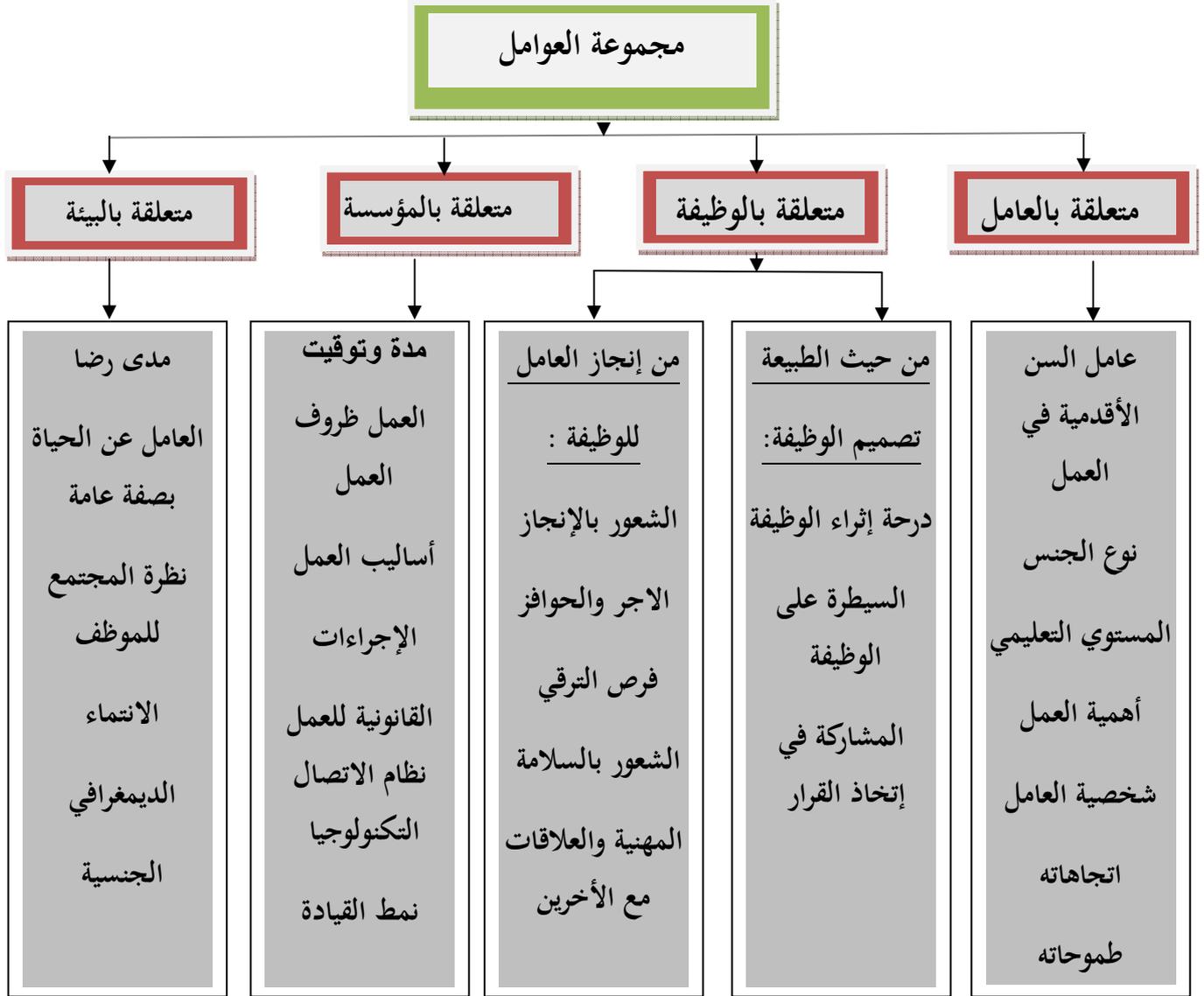
4-مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل الاساسية المؤثرة على اداء الافراد فعدم الرضا الوظيفي او انخفاضه يؤدي الى اداء ضعيف ونتاجية اقل مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

5-التسيب الاداري:فالتسيب الاداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين، وقد ينشأ التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف ،أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

هناك وجهة نظر اشمل للعوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية حيث تضعها في اربع مجموعات وهي :عوامل متعلقة بالعمل، عوامل متعلقة بالوظيفة ، اخرى بالمؤسسة وعوامل مرتبطة بالبيئة كما يظهره الشكل الموالي:

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

الشكل رقم (06) : نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي.



المصدر: مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم الاقتصاد ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011، ص،5.

1- العوامل المتعلقة بالعامل: حيث ان هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهارتهم ، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال، مثل فئات العمر، والحالة التعليمية، والأقدمية والخبرة في العمل، ونوع الجنس، وأهمية العمل بالنسبة للعمال، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

2-العوامل المتعلقة بالوظيفة : يمكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين :

أ-عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي)، درجة إثراء الوظيفة، طبيعة الوظيفة ورقابة الوظيفة ، والمشاركة في إتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة .

ب-عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر ، الحوافز المادية والمعنوية ، الشعور بالسلامة المهنية ، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين ، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهارته في العمل .

3-عوامل متعلقة بالمؤسسة : هذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال ، من هذه العوامل نجد: مدة وتوقيت العمل الرسمي ، ظروف العمل ونظم الاتصال ، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة ، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل ، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة وإتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى أداء الموارد البشرية .

4-عوامل متعلقة بالبيئة : اغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه ، نذكر من هذه العوامل: مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ، نظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة، الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) ، الاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية¹.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يمثل تقييم الاداء تحديد وتعريف الفرد لكيفية ادائه لوظيفته واحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير ادائه ، فعند تطبيق تقييم الاداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح الفرد مستوى ادائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية ، فالجهود المستقبلية عند تدعيمها بطريقة صحيحة تزيد احتمالات تحسين هذه الجهود في المستقبل، ايضا ادارة الفرد للمهام التي يقوم بها يجب ان تكون واضحة من خلال خطة عمل للتحسين والتطوير.

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم الاداء الوظيفي من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح اي تنظيم من التنظيمات للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة، لذلك فان قياس كفاءة العاملين في اي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي ينبغي أن يقوم بها

¹مشعلي بلال ، مرجع سابق ،ص،ص5-6.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

مديرو الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها.¹

يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".²

تعريف آخر: "هي محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية، أو مهارات فنية وفكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة".³

تعريف آخر: "تلك العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".⁴

ومن التعاريف السابقة فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.⁵

ونستنتج مما سبق أن تقييم أداء الموارد البشرية هي:

- عملية شاملة تخص جميع الأفراد في المنظمة من أجل معرفة مستوى أدائهم وترقيتهم.
- عملية منظمة، تمارس وفق إجراءات سليمة وطرق معينة وخلال فترات محددة.
- عملية هادفة؛ إذ يمكن الاستعانة بنتائج التقييم لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية والإستراتيجية التي تهم الأفراد والمنظمة على السواء.

¹ سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب، دور مهارات الاداء الابداعي في تقييم الأداء الوظيفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد6، عدد 2، 2016، ص11.

² فايز الزعي، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال، طرق واساليب سياسات استراتيجيات، دارالهلل عمان، الاردن، 1991، ص191.

³ عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، ادارة لموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اردن، 2002، ص102.

⁴ سيد محمد جاد لرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء الأطر لمنهجية والتطبيقات العلمية، دار الفكر العربي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص51.

⁵ صلاح تلدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، ص367.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

ثانيا: اهداف تقييم اداء الموارد البشرية

إن لكل عملية إدارية في المؤسسة أهداف معينة يسعى القائمون عليها للوصول إليها، وتقييم الاداء لكونه يمثل عملية هو ايضا له مجموعة من الاهداف التي تسعى لتحقيقها سواء على مستوى المؤسسة ككل او على مستوى العاملين الخاضعين لعملية التقييم، من بين هذه الاهداف نجد:¹

- 1- تتبع اداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام.
- 2- دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فحين يدرك العامل أن اداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم الدائم من جانب رؤسائه فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤثرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- 4- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية.

ثالثا: اهمية تقييم اداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المؤسسة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من اجل النهوض بالمؤسسة نحو الافضل، وتتضح أهمية التقييم من خلال مايلي:²

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين
- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والابجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.
- يساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المؤسسة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- يساعد على وضع معايير موضوعية يتم على أساسها الترقية،النقل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

¹ محمد العريفي،هندرة الموارد البشرية،مؤسسة هرس الدولية،الاسكندرية،2000،ص50.

² خيرالدين جمعة،دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ،قسم الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة،2015،ص 99- 100 .

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- يلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية ، فعلى ضوء نتائج تقارير الأداء تتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- استمرار الرقابة والإشراف؛ اذ ان تقييم الأداء البشري وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع إنجازات العاملين وتقديم تقارير حول كفاءتهم والإحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والقيود بمواعيده، وبذلك يضمن استمرار الرقابة والإشراف.
- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهارتهم وتحقيق ما يصلون إليه من ترقية والإرتقاء في المركز الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، كما يفيد في تخفيض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستعملة للعاملين ويساهم في تعديل معايير الأداء.
- يوفر معلومات تمكن من تحسين وتطوير أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكهم.

رابعا : طرق عملية التقييم.

لاجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية توجد عدة طرق،وقبل تناولها لا بد أولا من الوقوف عند تعريفها. يقصد بطرق تقييم الأداء: "الأدوات التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير أداء العامل والتي تشرح الاسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه" ¹.

تباين طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف انشطتها الانتاجية و الخدمية واختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون بها، كما أنها تختلف حتى في المؤسسات المتماثلة بالاضافة الى عدم وجود معايير واحدة في عملية التقييم داخل المؤسسة الواحدة ، وان دل ذلك على شيء انما يدل على وجود أنواع نستعرضها فيما يلي :

أ- الطرق التقليدية:

–**طريقة الدرجات:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقديم أداء العاملين ،حيث يستخدم نموذجا يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه،وأمام كل صفة من هذه الصفات يضع خطأ أو درجة، وتكون هذه الدرجة محددة بفئة معينة تبدأ من 1 الى 5 أو 10، بحيث يمثل الرقم 1 أدنى درجة أو قيمة

¹ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2006،ص328.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

الى الرقم 5 أو 10 كنهاية كبرى ،ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.¹

اما عيوبها فتتمثل في :²

- احتمال وجود تحيز من جهة المقيم في تقديره باعتباره أن الشخص الممتاز في صفة معينة يكون ممتاز في باقي الصفات ، وبالتالي يحصل على تقدير عال أو العكس، وهي تستند عموماً على الحكم الشخصي والعشوائي .
- احتمال تفسير حدود كل مرتبة في المقياس بطريقة مختلفة من مقيم رئيس لآخر ، كما قد يتفاوت القائمون بالتقييم في درجة التشدد أو التساهل من جهة أخرى أثناء التقييم.

–**طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم والاداء الشامل لكل عامل من الاحسن إلى الأسوأ، غالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة اداء العامل بالآخرين، يختار المقيم افضل موظف لديه يعطيه الرقم 1 والاضعف يعطيه الرقم الاخير بهذه الطريقة يتم ترتيب الافراد .

من مزايا هذه الطريقة أنها :

- سهولة التطبيق خاصة اذا كان عدد العاملين قليل.
- تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

أما من عيوبها :

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- أن تطبيقها يصعب في حالة وجود عدد كبير من العاملين.
- أنها لا تظهر نواحي الضعف والقصور في اداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.³

– **طريقة المقارنة الشائبة:**

في هذه الطريقة تتم مقارنة فرد بفرد من نفس المصلحة داخل المؤسسة أي وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما استناداً الى معايير التقييم المعتمدة (كالاداء العام لانجاز ومدى الالتزام بالدوام) ، حيث يقوم المكلف بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية، ويجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب

¹ محمد عبد الوهاب ،حسن عشاوي،دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات،القاهرة،مصر،2014، ص124.

² سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،دار مجلوي للنشر والتوزيع ،عمان ،2006،ص93.

³ توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء،مدخل جديد لعالم جديد ،دار النهضة العربية،1999،ص61.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

أدائهم العام أي عدد المرات التي كان فيها أداء كل عامل احسن، والذي يتحصل على عدد أكبر من المرات يعد في الترتيب الاول وهكذا...

مثال: اذا كان هناك أربع أفراد في مصلحة ما هم :أدريس محمد نسيم وميلود فإن المقارنة الثنائية تكون كمايلي:

ادريس/ميلود	ادريس/محمد	ادريس/نسيم
ميلود/محمد	ميلود/نسيم	محمد/نسيم

الجدول رقم (01): يوضح نتيجة المقارنات الثنائية.

الفرد	عدد المرات التي كان فيها احسن	الترتيب
ادريس	2	2
ميلود	3	1
محمد	1	3
نسيم	/	4

المصدر : أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع القاهرة،199، ص299.

ويظهر من الجدول ان ميلود قد حصل على أكبر عدد من المرات التي كان فيها الاحسن وبالتالي هو يعتبر الرتبة الاولى وادريس الثاني ومحمد الثالث ونسيم الرابع.¹

-طريقة التوزيع الإجباري: وفق هذه الطريقة ،يقسم الرئيس رؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على اساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدى، ويرتب مجموعات الرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الاطراف ، وهكذا يكون معظم الرؤوسين في المستوى المتوسط وقلهم في المستويين الاعلى والادنى،ويوزع الرئيس رؤوسيه وفقا لنسب يحددها ليكون: 20% منهم في مرتبة ضعيف، 60% في مرتبة متوسط، 20% في مرتبة جيد.او يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى، 10% ضعيف، 20% متوسط، جيد40%، 20% جيد جدا 10% ممتاز.

وهكذا، فبالنسبة لمجموعة تتكون من 46 رؤوسا فإن الرئيس وفق هذه الطريقة يصنفهم كما يلي 5ضعيف، 9متوسط، 18جيد جدا، و5ممتاز.

¹أحمد ماهر ،مرجع سابق، ص،ص299-298.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

وعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم الى ضعيف او متوسط مثلا بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيدا جدا ، الامر الذي لا يحقق الموضوعيه او العدالة في التقييم، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، وقتل روح التنافس الايجابي بينهم.¹

-طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية ، و يتم تقويم الاداء في هذه الطريقة استنادا الى سلوكيات الموظف أثناء العمل ، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع و الاحداث التي تطرأ من خلال عمل الموظف سواءا كانت جيدة أو سيئة في ملف التوظيف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي، وان عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم .

-طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها كل موظف ، إضافة الى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي ومنح الترقية لهذا الموظف.²

ب- الطرق الحديثة:

- طريقة الإدارة بالأهداف: تهتم جميع الطرق بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة ،أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الإهتمام بالأداء في المستقبل ،إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بتقييم نفسه على ضوء ما انجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها ، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

-طريقة الاختيار الإجباري:تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل ومن هذه الجمل اثنتان منها تمثلان الصفة المرغوبة والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة الغير مرغوب فيها ،حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والاخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة فيها في أداء المرؤوسين.

¹احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص،ص،332-333.

² عادل حرحوش ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص،ص،116-117

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة اثناء عملية التقييم، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي .

الصفات المرغوبة :

- يقابل الفرد قرارات الإدارة بالإنصياع والتطبيق الحر في لها .
- ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه والاعمال الإضافية .

الصفات غير المرغوبة :

- لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي يصادفها.
- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات
- يقوم المشرف باختيار جملتين الاولى الصفة المرغوبة فيها والثانية الصفة غير المرغوب فيها في أداء الفرد، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد. من عيوب هذه الطريقة:
- أنها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس.
- كما لا يعرف الرئيس اساس وقيم التقييم¹.

–**طريقة القوائم المرجعية:** في هذه الطريقة يتم وضع قوائم بتعاون كل من إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، هذه القوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الموارد البشرية تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء، وتوضع قيمة لكل عنصر حسب اهميته التي يعلم بها فقط مدير إدارة الموارد البشرية.²

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء.

تعد ادارة الاداء مفهوم جديد نسبيا في ادارة الموارد البشرية؛ فهو واحد من الركائز الاساسية لممارسة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات، كما يعد أحد الادوات التي يمكن ان تعزز أداء المؤسسات فهو نهج استراتيجي متكامل يهدف الى تحقيق النجاح للمؤسسة بشكل مستمر وذلك من خلال تحسين اداء الافراد العاملين فيها وتطوير قدرة الفرد والمساهمات الفردية .

¹محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان 200، ص 311.

²احمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص 426.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

يعود الفضل لاستخدام هذا المصطلح لأول مرة الى الباحثين Beer & Ruh عام 1976 في بحثيهما المنشور بمجلة Havard business ، مما يعني ذلك أن المصطلح تم اقتباسه بداية في السبعينات من ادبيات الادارة ولم يعترف به كعملية الا في النصف الاخير من الثمانينات بصفته نهج جديد بالكامل في بعض الشركات ، وهو تطور للمفهوم المحصور في تقييم الاداء يركز على تطوير الموظفين بالكامل.¹

اولا: تعريف إدارة الأداء .

لا يوجد تعريف مشترك لمصطلح إدارة الأداء بين الباحثين، فكل باحث يعرفه حسب وجهة نظره فالبعض يخلط بينه وبين تقييم أداء الأفراد، و البعض الآخر يرى أن إدارة الأداء ما هي إلا عملية تترجم الأداء إلى معلومات أو أحداث... لذلك سنتطرق إلى بعض التعاريف الخاصة به.

تعرف عملية إدارة الأداء البشري بأنها "عملية رسمية منتظمة تستخدم لقياس، و تقييم ، و التأثير في سلوكيات واتجاهات ، و نتائج أداء الفرد المرتبطة بالعمل"²

إدارة الأداء تعني " تدريب، تقييم ، ومكافأة العاملين ، نحو الإكتساب السريع للمهارات ، والمعارف ، والقدرات ، اللازمة ، لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة ."³

حيث يربط هذا التعريف بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة ، المعتمد على القدرات ، والمهارات اللازمة لإنجازها. تعرف كذلك بأنها " عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، و حيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم ، ويكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير لأداء أكثر شمولاً"⁴.

ومن وجهة نظر استراتيجية تعرف إدارة الأداء بأنها "عملية مستمرة لتحديد و قياس و تطوير أداء الأفراد و الجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة."⁵

وتعرف إدارة الأداء على أنها " عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد ، وأهداف المؤسسة قدر المستطاع "⁶

¹فاضل حمد سلمان القيسي، صفا محمد ابراهيم، دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،العراق، عدد 92، مجلد 2016، ص228.

²حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2013،ص246.

³جاد الرب سيد محمد ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، القاهرة ، مصر ، 2009،ص 38 .

⁴عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر،2008،ص64

⁵هرمن اقوين ، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2011،ص22.

⁶باري كشوري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 91.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

وتعرف أيضا على أنها " الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون ، والنتائج التي يحققونها ، تحقق أهداف المؤسسة¹.

ويشير التعريفان السابقان إلى أن إدارة الأداء ، عبارة منهج متكامل ، موجه بالأهداف ، بغية توجيه وتدريب ، وتقييم ، وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال .

تعرف على أنها " عملية أو مجموعة عمليات تهدف إلى بناء فهم مشترك للأهداف وتحفيز الأفراد من أجل زيادة فرص تحقيق هذه الأهداف " .

ومن هذا التعريف تستنتج أن إدارة الأداء تتكون من :

■ مجموعة العمليات المترابطة والمتفاعلة.

■ الأهداف الإستراتيجية.

■ صف المنصب.

■ تحديد الأهداف.

■ نصح الأفراد ومتابعتهم.

■ المكافأة على الاداء.

■ تكوين وتطوير الأفراد.²

ولكي ينجح منهج إدارة الأداء لابد من توفير الظروف التالية:³

■ تحديد الأداء المطلوب من كل عضو في المؤسسة.

■ إعادة توصيف مهام المشرفين لكي تتضمن مسؤولية إدارة الأداء.

■ مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء.

ثانيا: أهداف إدارة الأداء:

يتمثل الهدف العام لإدارة الأداء في ضمان عمل المؤسسة و بكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات والفرق و الموظفين و ما إلى ذلك) معا لتحقيق النتائج المرجوة من جانب المؤسسة ، فإدارة الأداء تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج

¹ باري كشوري ، مرجع سابق ، ص 92.

² خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015، ص 173.

³ زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق ، ص 34

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

و الموازنة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق النتائج العامة للمؤسسة أي أن تركيز إدارة الأداء البشري داخل المنظمة يأتي لبلوغ الأهداف التالية:¹

- 1- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيير.
- 2- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات و الآراء و الخبرات بين هذه الموارد و قياداتها.
- 3- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية.
- 4- التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- 5- التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب و العقاب فقط.
- 6- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح للمؤسسات.
- 7- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- 8- تسهيل عملية اختيار القيادات و تفويض المساعدين.

ثالثا: عملية ادارة الاداء :

تتم عملية إدارة الأداء عموما وفقا لأربعة مراحل هي(تخطيط الأداء ، توجيهه ، تنظيمه،تقييم الأداء) وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1- **تخطيط الأداء** : هو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الاهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليه بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة ، ولا شك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع بتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي :

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من طرف أخرى في المؤسسة .
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مع مجموعات عمل آخرين .
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة .
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة .
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها مع كل عمل وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة .

¹ عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية لمحافظة الطائف، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كلينتس العالمية، سوريا، 2009، ص51.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة .
 - تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب .¹
- 2- توجيه الأداء:** تعتبر عملية توجيه الأداء عملية معلوماتية إتصالية ، تتضمن رصد ومتابعة مستويات الأداء المحققة فعلا والظروف المحيطة بالعمل ، وتزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة والمتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه أدائهم في الإتجاه الصحيح .
- فالافراد يحتاجون باستمرار إلى التوجه والإرشاد منذ بداية العمل في المؤسسة ، حيث تتم متابعتهم من خلال القياس المستمر لأدائهم ، وإمدادهم بالتوجيهات اللازمة عن طريق مناقشة نتائج تقييمهم معهم وبشكل مستمر، وهذا كله لضمان تنفيذ الخطط والوصول إلى النتائج المطلوبة . ويتم ذلك من خلال :
- تقديم أي دعم عملي لازم .
 - ضمان توضيح النتائج المطلوب إليها للموظفين .
 - العمل على تكوين وتطوير الأفراد لضمان تمكنهم من الالتزام بمسئوليتهم .
 - تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المؤسسة والاسواق والتغيرات المختلفة
 - تولى كل فرد في المؤسسة المسؤولية على أدائه سواء كان رئيسا أو مرؤوسا.
 - تابعة مستويات وظروف الأداء ، وذلك بصفة مستمرة وآنية ومقارنة المستويات المحققة بالخطط الموضوعية .
 - تزويد الموظفين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجاتهم لإنجاز مهامهم .
- وهناك عدة أساليب لتوجيه الأداء ، فقد تستخدم اللقاءات غير الرسمية واللقاءات الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه ، كما يتم توجيهه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة ، ولكن لعل أكثر الطرق فعالية وافضلها هي الاتصالات المستمرة ونزول الرؤساء لأرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها.²
- 3- تنظيم الأداء :** حرصا على اصطدام أو تعارض أداء العاملين مع بعضهم البعض ، وبما أن الفرد يشتغل ضمن مجموعات أو فرق عمل ، يهدف الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد، كما أن تنظيم الأداء يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم ، يستطيع الفرد من خلاله تحديد موقعه بدقة على خريطة العمل ، والقنوات التي يمكن أن يتحرك فيها رأسيا ، أو أفقيا لتفادي تداخل الاختصاصات.³
- إن الاختيار السليم والمناسب للأفراد ووظائفهم يجب أن يعزز بوجودهم نظام إتصال وتبادل للمعلومات على درجة عالية من الكفاءة .⁴

¹شنافي نوال ،دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ،تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015، ص ، ص 115- 116 .

²خان أحلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 179 .

³هلال محمد عبد الغني ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، مصر ، ص 14 .

⁴السلمي على ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، غريب للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص 15 .

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

5- تقييم الأداء : يعني تقييم الأداء" التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء مناصب ذات مستوى أعلى ، و بمعنى آخر فان تقييم الأداء البشري هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه ، و المحتمل أن توكل إليه في المستقبل ، و كذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل و المتعلقة به ، و كذلك قدراته و إمكانياته الذاتية.

وعليه فعملية تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء و السلوك مع ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم.

و ترجع أهمية تقييم الأداء إلى تحقيق الفوائد التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها المراقبة و الضبط.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- تساعد عملية التقييم على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية .
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المؤسسة.¹

¹نعيمه فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص24.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المبحث الثالث : أثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية.

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

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

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

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

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف .
- أن تتقيد مؤسسات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.
- أن تتسم إجراءات عملية التعبئة والاستقطاب بالشفافية والنزاهة والعدالة.
- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وان يكون هذا التعامل مبنيا على الوضوح والثقة بحيث ينعكس إيجابيا على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.
- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعملية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا يبعد المؤسسة أن تقع في إشكالية التوظيف السياسي أو الوساطات او المحسوبية أو غيرها .
- الموازنة الصحيحة والعدالة التي تخدم مصالح المؤسسة والعاملين والأطراف الأخرى في عملية الاستقطاب من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصا متكافئة للعاملين لشغل مناصب أعلى في المؤسسة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة، ومن جهة أخرى لا يجرم المؤسسة من الاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها .
- إذا ما ارتأت إدارة الموارد البشرية استبدال عملية التعيين على صاحب الدائم بالعمل الإضافي أو الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة فإن تجسيد جوانب المسؤولية في هذين الإجراءين يجب أن تضمن، حيث أن العمل الإضافي يعتمد كوسيلة فعالة لتوفير دخل إضافي للعاملين في المؤسسة أو أن الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة قد تساهم في توفير فرص عمل لحل مشكلة البطالة وتحريك الاقتصاد.
- وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الالكترونية فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع وللحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية¹.
- ب- **الاختيار والتعيين** وهي إجراءات ذات أهمية كبيرة للمؤسسة ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية على اكمل وجه بحيث تعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتسمت بالمسؤولية والمصدقية والشفافية والعدالة والنزاهة والاحترام فإنها تمثل استثمار في الجوانب الاجتماعية ، ويجب ان تتسم المسؤولية الاجتماعية في هذه العملية ب :
- 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

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

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- إتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين 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.
 - 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 لاحقا عن المؤسسة من خلال هذه المقابلات إلى مختلف الفئات الأخرى. وهنا نشير إلى انه إذا كان من حق المؤسسة اختيار الأكفأ فليس من مصلحتها الاستهانة بالآخرين بل يجب توفير جو ملائم من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن استقبال المترشحين .
 - أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات وأن لا يدخل فيها من هو غير مؤهل للتعامل مع مثل هذه الاختبارات.
 - إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالبا ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ فيها وارد لذلك يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض قياسه في الجوانب الشخصية وان تتسم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها.
 - أن تراعى الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد وأن المتطلبات أو الشروط الإضافية الخاصة بالشركة يفترض أن تعطي دعما للجوانب الأخلاقية والسلوكية لمثل هذه الاعتبارات القانونية.
 - تم الاختيار والتعيين على اساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة وبالتالي فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس إيجابا على سمعة المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها.¹
- بعد الإنتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المنظمة بإصدار عقد العمل للموظف حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل وهو ما يمكن ان يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحتوي العقد شروطا ترضى كلا الطرفين (المؤسسة والعامل) وان يتسم بالشفافية ويكون في حدود الاخلاق المهنية.²

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 262-263.

² باري كشوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 1 ، 2003 ، ص ، ص 197-198.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة لستقطاب المواهب ولها اثر إيجابي على صمعة المؤسسة في سوق العمل والحصول على كفاءات جيدة وهذا يؤثر تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية من خلال التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية.

يمثل التدريب والتطوير الطريقة لتحقيق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمة المتمثلة في موظفي المؤسسة ، ومن اجل هذا يفترض على هذه الاخيرة ان تنظر الى انشطة التدريب كونها استثمار وليس تكلفة يجب العمل على تخفيضها ، ولعل من اهم مايجب على المؤسسة مراعاته في انشطة التدريب والتطوير من خلال ممارستها لجوانبها الاجتماعية ما يلي :¹

- إدراج كل الموظفين ضمن برنامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق او الدين فهو يعتبر احد الحقوق المهمة لهم .
- استغلال برامج التدريب لتطوير العمال وتحسين مستواهم الوظيفي .
- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أوعدة مؤسسات أخرى أو في داخل المؤسسة.
- ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة المؤسسة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها، وبذلك تصبح المؤسسة 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 .
- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم 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 المؤسسة.

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

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

أهم ما يميز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في التدريب والتطوير انه يضيف مهارات جديدة للعاملين بالإضافة الى تحسين المهارات القديمة وكل ذلك من اجل التحكم الكامل بوظائفهم وبالتالي يشجع العامل انه مهم ولا يمكن الاستغناء عنه وبالتالي ترتفع روحه المعنوية وبالتالي يترفع ادائه في المنظمة.

المطلب الثالث : أثر المسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الأجور والحوافز على أداء الموارد البشرية.

تمثل الاجور ومكافئات العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المؤسسة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم بما ينعكس بنتائج إيجابية على اداءهم ونتاجيتهم خاصة اذا تم من خلالها تجسيد جوانب المسؤولية الاجتماعية التي يمكن ان تكون من خلال:¹

- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المؤسسة والعاملين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا واجتماعيا وقانونيا واقتصاديا.
 - يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وان تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه.
 - أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات.
 - عدم التمييز بالأجور والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.
- عندما تكون المسؤولية الاجتماعية في الأجور والمكافآت المبنية على أسس عادلة يكون لها أثر كبير في اداء الموارد البشرية من خلال جذب العاملين للعمل من داخل وخارج المنظمة والإبداع في العمل ، وكذا عدم التمييز بين الرجل والمرأة.

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

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

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

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 والتقوم. لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي ومعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمؤسسة والمجتمع.

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

- أن تجتهد المؤسسة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء كقفرات وكتائج 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 والقرابة وغيرها .
- أن تناط عملية التقييم بأشخاص ذوي الخبرة والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فرديا لغرض التخلص من مشكلة "تأثير الهالة " .
- إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع او ان يكون متشددا مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطا للجميع .
- أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه .

أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف اساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال ، وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين ، والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد . بمعنى أن المؤسسة تكافؤ المنجزين الذين يقدمون أفكارا جديدة تحتاج إلى متابعة وتعطي نتائجها في المستقبل ، وهذه العملية تركز بالأساس على الموضوعية والمصادقية.¹

عندما يتسم تقييم الأداء بالموضوعية والابتعاد عن التحيز فهو له أثر كبير على أداء الموارد البشرية .

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

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المطلب الخامس: اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على اداء الموارد البشرية.

تقوم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة للمرضى والعجزة والبطالة ، كما تقوم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات اجتماعية ، مالية وقد تمتد الى الاسكان والمواصلات وغيرها كتجسيد لمسئوليتها إتجاه مواردها البشرية ، إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في :

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

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

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

- **التأمين عن الوفاة** : يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفي (أي الورثة أو الاشخاص المكفولين من قبله) حتى يستفيدون من منحة الوفاة المقدرة بأجره سنة كاملة من العمل على اساس الاجر الاخير الذي يتقاضاه العامل المتوفي .¹

بالاضافة الى المزايا السابقة التي يتحصل عليها العاملين بالقانون تقوم المؤسسة ايضا بتوفير مناخ ملائم للعمل من خلال

¹ ضيافي نوال ،مرجع سبق ذكره ، ص،ص72-73.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

برامج تحسين نوعية حياة العمل: تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمؤسسة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفؤين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة المشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها ، وهي تمثل حاليا حزمة من البرامج توضع في إطار استراتيجية تحسين نوعية حياة العمل . وبما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها مؤسسة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين ، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المؤسسة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع .

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

- جعل مكان العمل جذابا ونظيفا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج .
- التقليل من الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه .
- إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومرحبا .
- 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 :
- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين .
- أيام المناسبات الخاصة تحتفل منظمة الأعمال بها وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم .

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمؤسسة المختلفة ويمكن للمؤسسة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة .
- بطاقات المناسبات حيث تشعر المؤسسة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة .
- الاحتفالات بالإنجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكرو وتقدير العاملين .
- تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ و ودي .¹

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

حيث أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد المستدامة ، ويرى فيه صاحبها أن دورها يتمثل في تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير ، وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المؤسسة وتدريبهم على آثارها على المجتمع بصفة عامة ، يرى آخرون ان في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل من المؤسسة تتصرف تصرفات مسؤولة إجتماعيا ويكون ذلك بأن تدخل ضمن إهتماماتها ممارسات جديدة أهمها التوظيف والتكوين والتدريب على المدى الطويل والإهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتحقيق التوازن بين التزامات العامل المهنية والعائلية وتطبيق مبدأ العدالة في نظام الاجور والحوافز، وتقييم الأداء ، وتوضيح الأفاق المهنية للعاملين الأهم من ذلك مشاركة العمال في الأرباح بمختلف الطرق الممكنة والمتاحة .

وفي مجال تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والممارسات الحسنة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، فقد طور بعض الباحثين نماذجا تتيح ذلك ، ولعل أهم نموذج هو الذي جاء به كل من Martory&Crozet مارتوري وكروزي والذي يرى مختصون أنه بمثابة دليل سمح بالتحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات .²

والجدوال الموالي يلخص هذا النموذج:

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

² العايب عبد الرحمان ، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أبحاث إقتصادية و إدارة العدد الحادي عشر جوان 2012 ، ص ، ص 17-18 .

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

جدول رقم : (02) سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية

• للمنظمات حسب مارتوري وكروزي .

سياسات الأجور	مستويات الاجور	دعيم المساواة في الأجور
	تركيبية الاجور	الأعتراف بالمهارات المكتسبة و تثمينها
الترقية	طبيعة ونوعية مناصب العمل	إعطاء الأولوية للترقية من الداخل على حساب الترقية من الخارج
الاجتماعية	إدارة الكفاءات	التنبؤ بالأثار الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة
للعنصر البشري	التوظيف والإدماج	وضع سياسة تأخذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف تشجيع توظيف الفئات المعاقة
	إدارة المسار المهني للعمال	
	التكوين والتدريب	ترقية وتطوير الإعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة للأعلام والإتصال
	ظروف وتنظيم العمل	وضع مخطط لتحسين ظروف العمل تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية التركيز على بناء منظمة متعلمة
المناخ الاجتماعي	التغيب	وضع برامج للوقاية من التغيب
	دوران العمل	اجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة
صورة وسمعة المنظمة	الصورة والسمعة الداخلية	تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب
	الصورة والسمعة الخارجية .	تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب تطوير برامج تشجع الأعمال الخيرية .

المصدر : العايب عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 19.

من جملة الآراء ووجهات النظر يتضح أن لتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أثر على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب على إدارة الموارد البشرية ، فمنظمات الأعمال حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

يبقى هو هدفها الاسمي ، إلا أنها مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير الحماية للعمال في مجالات عديدة ، كما أنها مطالبة بالاهتمام التكوين الذي يساعد في الرفع من مستوى الأفراد وتحسين كفاءتهم وأدائهم¹ ومن المعلوم أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة في تحسين أداء الموارد البشرية ، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله ولكن عندما يشعر العامل أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسئولياتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءات ، وبذلك فإن التزام المديرين بإحترام حقوق العامل الى جانب إحترام أخلاقيات الإدارة كالصدق و الأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي الى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل وتحسين أدائهم .

تبنى المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز إستقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل فال مورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات .²

¹ العايب عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص،19

² مقدم وهيبة ، بابا عبد القادر ، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة ، دراسة حالة سونطراك .

الفصل الثاني.....الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج ان:

إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة إستراتيجية تسعى الى تحقيق الليونة في أدائها والإهتمام بالموارد البشري بالدرجة الاولى ، وأعتبرته كمصدر لتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة.

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

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

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

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

و حتى نتعرف أكثر فأكثر على أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري لموضوع المسؤولية الاجتماعية واثرها تجاه العاملين على اداء الموارد البشرية ، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية مبدائيا تأخذ البعد العملي، وكان الاختيار على المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة حتى لا نترك هذه الدراسة النظرية جافة، قمنا بالدراسة الميدانية التي تعد وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل ان نستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها، حيث تم تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات التي يتم الاستعانة بها في هذه الدراسة الميدانية و تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات ،ومن ثم عرض وتحليل النتائج .

لذا سنحاول تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الاول : تقديم مؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث :اختبار وتفسير الفرضيات .

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة .

قمنا باجراء هذه الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت الوحدة التجارية بسكرة. لذا سنتعرف بداية في هذا المبحث على التعريف بالشركة و طبيعة نشاطها و أهدافها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالشركة اسمنت عين التوتة وحدة بسكرة.

تعتبر شركة اسمنت عين التوتة وحدة بسكرة التي يتركز بحثنا عليها إحدى الوحدات المنبثقة عن عملية إعادة هيكلة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشرق بحيث أصبحت مجمعاً صناعياً تجارياً يضم عدة شركات فرعية، منها خمس (05) شركات لإنتاج الاسمنت هي: ¹

● شركة الاسمنت عين التوتة (ولاية باتنة).

● شركة الاسمنت عين الكبيرة (ولاية سطيف).

● شركة الاسمنت حجار السود (ولاية عنابة).

● شركة الاسمنت حامة بوزيان (ولاية قسنطينة).

● شركة الاسمنت تبسة (ولاية تبسة).

كما تضم شركة للصيانة الصناعية و هي شركة الصيانة للشرق (ولاية قسنطينة) و شركة إنتاج الحصى و الرمل للشرق (ولاية قسنطينة).

يضاف إلى هذه الشركات الفرعية مركز الدراسات و الخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء (SITIM)

أما شركة الاسمنت عين التوتة فهي مؤسسة عمومية اقتصادية، فرع من المجمع الصناعي التجاري للاسمنت و مشتقاته للشرق، و هي شركة ذات أسهم برأسمال إجمالي قدره 2.250.000.000 دج المتواجد مقرها الاجتماعي ب: ص.ب 67 نهج بن فليس البساتين- باتنة تحت وصاية وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار.

و تنبثق عن المؤسسة خمس (05) وحدات تتمثل فيما يلي:

1- المديرية العامة (ولاية باتنة).

2- وحدة إنتاج الاسمنت عين التوتة (ولاية باتنة).

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة .

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة

3- وحدة إنتاج الحصى و الرمل (ولاية باتنة).

4- الوحدة التجارية تقرت (ولاية ورقلة).

5- الوحدة التجارية بسكرة (ولاية بسكرة).

هذه الأخيرة التي يتركز عليها موضوع تربصنا و بحثنا.

حيث تتمركز وحدة بسكرة بالمنطقة الصناعية بسكرة ، حيث تتربع على مساحة 2 هكتار 95 آر. 12 سنتيار، شيد عليها مبنيين إداريين يتمثل الأول في المبنى الإداري و الذي يضم مختلف مصالح و إدارات الوحدة أما المبنى الثاني فيتضمن مركزاً للحراسة (أعوان امن الوحدة) و هي مؤسسة خاصة (أوراس للأمن و الخدمات) و التي تتعاقد معها الشركة لتوفير خدمات الأمن و السلامة الضرورية للأفراد و الممتلكات، بالإضافة إلى صندوق لتسديد فواتير شراء السلع التي يتم بيعها و كذلك قاعة للأرشيف كما شيد على أرض الوحدة بناء ضخيم على شكل مستودع لتخزين المادة الأولية بالإضافة إلى محطة التكميس أوالتوضيب أي جعل الاسمنت الخام في أكياس قبل تسويقه.

- تشغل الوحدة (54) عاملاً موزعين على ستة (06) مصالح هي:

1- مدير الوحدة.

2- مصلحة الموارد البشرية و المنازعات.

3- مصلحة التموين و تسيير المخزون.

4- مصلحة المالية و المحاسبة.

5- مصلحة الصيانة.

6- مصلحة التجارة.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط الشركة وأهدافها.

سنطرق في هذا المطلب إلى العناصر التالية:¹

أولا : طبيعة نشاط الشركة:

تضطلع وحدة بسكرة بمهمة تسويق مواد البناء في دائرة اختصاصها الإقليمي المحدد لها من طرف المديرية العامة للشركة الأم، هذا الإقليم المتمثل في ولايات: بسكرة، المسيلة، باتنة، و بعض أقاليم ولايتي خنشلة و أم البواقي.

¹بناء على مقابلة مع رئيس المستخدمين للشركة .

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة

للوحدة التجارية بسكرة ثلاث مستودعات للبيع، الأول بمقر الوحدة بسكرة و يتكفل بالزبائن المتواجدين بولاية بسكرة و الثانية بولاية باتنة و يتكفل بالزبائن المتواجدين بولاية باتنة و خاصة في دائرة عين التوتة، و الثالث بمدينة باتنة و يتكفل بالزبائن المتواجدين بولايات باتنة خنشلة و أم البواقي من فئة مؤسسات الانجاز فقط.

يتركز نشاط الوحدة أساساً في تسويق الاسمنت المادة المنتجة من قبل الشركات الإنتاجية التابعة للمجمع و كذلك مشتقات الاسمنت (الصفائح، و الخزانات الإسمنتية)، أضف إلى ذلك تشكيلة متنوعة من مواد البناء التي يتم إقتنائها لتسويقها بعد دراسة متطلبات السوق و كذا طلبات و عروض الزبائن.

تتلقى الوحدة التموين فيما يتعلق بمادة الاسمنت من مؤسسة الاسمنت عين التوتة بالدرجة الأولى، غير أنه في حال تعطل المصنع أو خلال فترات الصيانة الدورية فإنها تتوجه إلى بقية مصانع المجموعة الأقرب إلى مستودعاتها كشركة الاسمنت بعين الكبيرة أو تبسة.

كما تقوم الشركة الأم باستيراد بعض مواد البناء من الخارج بعد دراسة متطلبات السوق و تكلف وحدة بسكرة كباقي الوحدات بتسويق حصتها من المنتوجات المستوردة

و يتم تحديد أسعار بيع المنتجات من طرف مجلس إدارة الشركة بعد موافقة الوزارة الوصية حيث أن أي تغيير في أسعار بيع المنتجات، خاصة مادة الاسمنت يتطلب ترخيصاً من وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اجل وضعها حيز التنفيذ.

ثانياً: أهداف الشركة:

إن كل شركة لها اهداف تسعى لتحقيقها وقبل التحدث عن أهداف الشركة نتطرق أولاً إلى الأهمية الاقتصادية للشركة. إذ أن إنجاز مشروع كمجمع الجزائرية للاسمنت و الذي اخترنا احد شركاته كمجتمع لبحثنا يعتبر إنجازاً ضخماً لما له من أهمية اقتصادية مميزة على المستوى الوطني، هذه الأهمية نابعة من قدرة المؤسسة على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال تخصصها بتقديم منتجات ذات مستوى عالٍ من الجودة ترقى إلى المستوى العالمي نتيجة للتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة خاصة بعد حصولها على عدة شهادات إيزو (ISO) نظراً لاستخدامها نظام متكامل لإدارة الجودة و المحيط و ترسيخ مبدأ الصحة و الأمن في أماكن العمل وفقاً لمواصفات: OHSAS-18001/ISO-2007 و ISO.9001/2008, 14001/2004 بالإضافة إلى تقييم منتجاتها من قبل علامة المطابقة الجزائرية (تاج TEDJ) وبهذا تعتبر شركة اسمنت عين التوتة (S.CIMAT) الفرع من المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر من أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني و تتجسد أهميتها في النقاط التالية:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة

- ✓ إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة مختلفة أنواع مواد البناء.
- ✓ تخفيض نسبة الاستيراد و تلبية جزء كبير من حاجيات السوق.
- ✓ توفير مناصب الشغل و امتصاص جزء هام من العمالة العاطلة.
- و أما الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها تتمثل في :
- ✓ ضمان الريادة في مجال تخصصها و مواجهة المنافسة التي تتعرض لها.
- ✓ العمل على دعم وإنعاش الاقتصاد الوطني.
- ✓ تغطية احتياجات السوق المحلية.
- ✓ الاستغلال الأمثل لأهم الموارد و خاصة المورد البشري.
- ✓ إرضاء العملاء و الحفاظ عليهم و كسب ثقتهم و ضمان وفائهم.
- ✓ التحسين المستمر للجودة للمحافظة على حصتها في السوق و مواجهة المنافسة المحلية و خاصة الأجنبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة.

تضم شركة (S.CIMAT) على ستة (06) مصالح و هي:

- 1- مديرية الوحدة.
 - 2- مصلحة الموارد البشرية و المنازعات.
 - 3- مصلحة التموين و تسيير المخزون.
 - 4- مصلحة المالية و المحاسبة.
 - 5- مصلحة الصيانة.
 - 6- مصلحة التجارة.
- تتفرع هذه المصالح الست إلى عدة فروع (أقسام) و التي بدورها تقوم بالإشراف على أعوان تنفيذ لكل منهم مهام محددة وفق طبيعة منصب عمله نوردها كما يلي.
- أولاً: مديرية الوحدة:** تضم مديراً و أمينة مكتب، و رئيس فرع الإعلام الآلي، حيث تتكفل الأمينة بتسجيل البريد الصادر و الوارد و الرد على المكالمات الهاتفية و التوجيه و التنظيم، أما رئيس الإعلام الآلي فيهتم بتسيير الشبكة المعلوماتية بالوحدة و الصيانة الدورية لتجهيزات الإعلام الآلي.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة

ثانياً: مصلحة تسيير الموارد البشرية و المنازعات: و تضم رئيس مصلحة و مساعدتي امن و رئيس فرع الوسائل العامة و النقل، هذا الأخير الذي يشرف على تسيير و متابعة وسائل النقل بالوحدة، حيث تضم ثلاثة عشر (13) سائقاً للشاحنات المقطورة و سائقاً للسيارات الخفيفة.

كما تشرف ذات المصلحة على تسيير الموارد البشرية و الشؤون الاجتماعية لعاملي الوحدة و كل ما يتعلق بأجور و ملفات العاملين و كل ماله علاقة بالمؤسسة مع الإدارات التي لها علاقة بالمستخدمين كما تشرف المصلحة على الشؤون القانونية و التأمينات المتعلقة بالوحدة.

ثالثاً: مصلحة المالية: و تضم رئيس مصلحة و رئيس فرع المحاسبة العامة، و رئيس فرع المالية و الميزانية حيث تشرف المصلحة على حسابات المؤسسة و أمورها المالية، من متابعة الفواتير و تخليص المشتريات و تقديم التصريحات للهيئات المكلفة بالمراقبة و متابعة المحاسبة العامة للمؤسسة ككل مع المديرية العامة و المؤسسات الأخرى في المجمع.

رابعاً: مصلحة التجارة: تعد العصب الحيوي للوحدة، حيث يشرف رئيس المصلحة على ثلاث (03) أماكن توزيع، مستودع بمدينة باتنة يضم عوناً تجارياً و أمين فوتر، و مستودع عين التوتة الذي يضم عوناً تجارياً و مساعد آمن. أما على مستوى مقر الوحدة فيساعده ثلاث (03) رؤساء فروع، الأول مكلف بملفات الزبائن، و الثاني مكلف بالبرمجة و الأخير مكلف بالفوتر و أمانة الصندوق.

تهتم مصلحة التجارة باستقبال الزبائن من فئة مؤسسات الانجاز (مقاولين) أو أصحاب البناء الذاتي، حيث يتم استلام الملفات و معالجتها في أقرب أجل من أجل تحرير عقود و برامج تموين، أما بالنسبة للبناء الذاتي فيتم إصدار بطاقات للزبائن و تتم برمجة البطاقات دورياً وفقاً لما تتوفر عليه المؤسسة من منتج بهدف كسب رضا الزبون.

خامساً: مصلحة التموين و تسيير المخزون: تضم رئيس مصلحة و رئيس فرع الشراء و التموين، و تضم المصلحة أيضاً رئيس فرع تسيير المخزون يساعده مسؤول موقع الإرسال و التوزيع، و عون تجاري مكلف باستلام البضائع و أمين مخزن. و يقوم عمال المصلحة بالسهر على توفير مستلزمات العمل و مواد الإنتاج من أجل السير الحسن للوحدة، فطلبات الشراء يتم دراستها و توفيرها على مستوى مصلحة التموين، كما أن تسيير المخزون من خلال مراقب حركية المخزون يتم من طرف عمال المصلحة، من أجل تفادي أي هفوات في الشراء و البيع من خلال المراقبة الدورية لحركية المخزون و التبليغ عن الفوارق الملاحظة في المخزون سواء كان ايجابياً أو سلبياً.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة

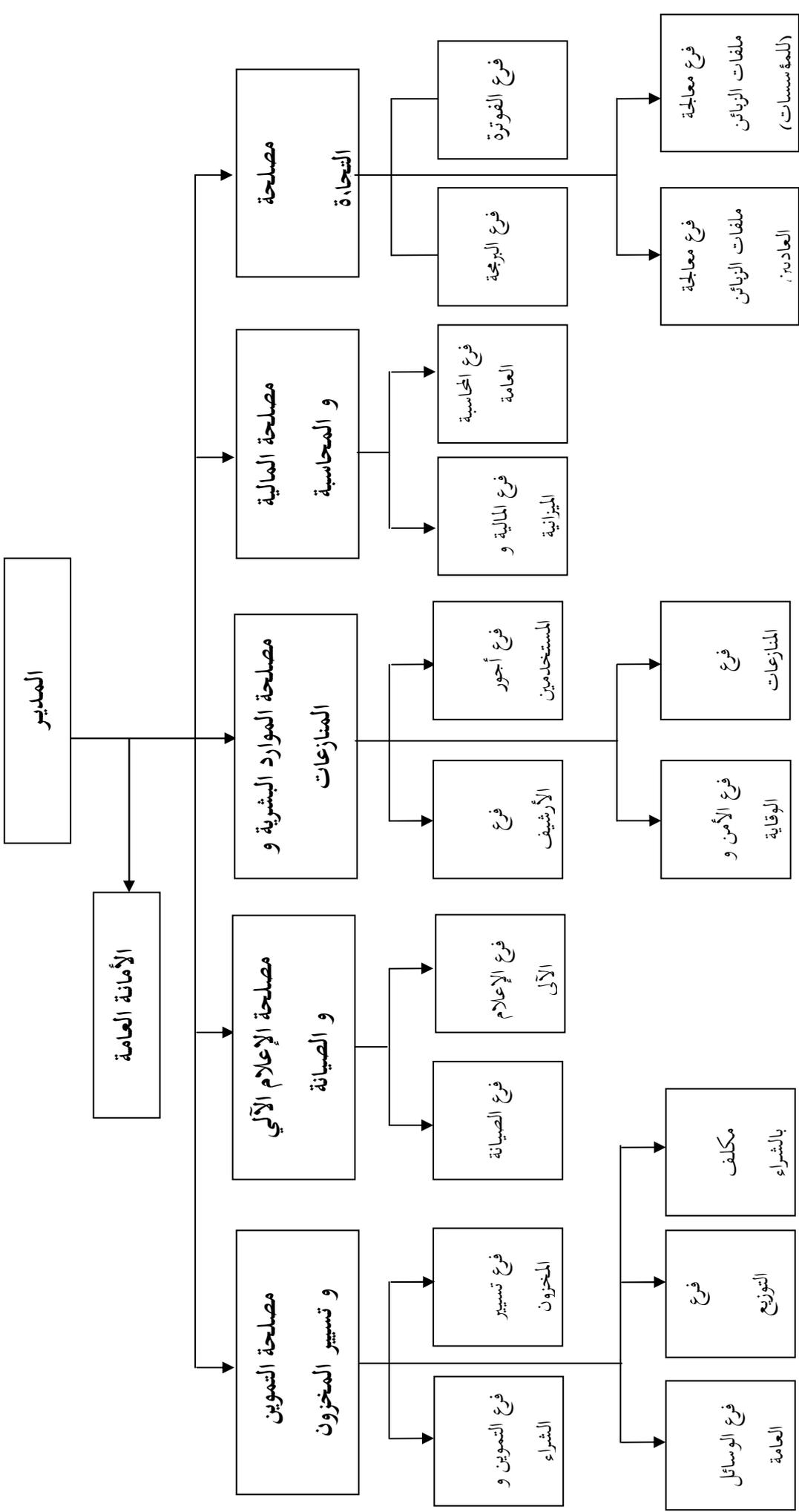
سادساً: مصلحة الصيانة: بما رئيس مصلحة و كهربائي مؤهل، و مستلم بضائع حيث تهتم بالجانب التقني و عملية تكييس الاسمنت الخام من خلال الحرص على موافقة الاسمنت المكيس على مستوى الوحدة لمواصفات المعمول بما بمصنع الاسمنت عين التوتة وفقاً لمواصفات الجودة، حيث أنها في هذا الصدد متحصلة على شهادة الجودة: ايزو 150: 9001 سنة 2000، و شهادة ايزو: 14000 سنة 2004.

كما أن المنتج مشهد بعلامة الجودة الجزائرية "تاج TEDJ".

كما سعت المؤسسة خلال السنوات الماضية لحصول الفروع التجارية بسكرة و تقرت و باتنة على شهادة الجودة و المحافظة على البيئة معا من خلال سياسة تنمية لجميع الوحدات التجارية.

ومنه يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التخطيطي الموالي:

الشكل رقم: (07) الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت عين التوتة فرع بسكرة S-CIMAT المصدر: وثائق المؤسسة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في أداء الموارد البشرية، يتوجب علينا اتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الاسس المنهجية الواجب تبنيتها من خلال الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع .

المطلب الأول: حدود و منهجية الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب حدود و منهج وصدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: حدود ومنهج الدراسة:

-أ حدود الدراسة: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

-الحدود المكانية: تم إجراء هذا الدراسة بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة.

-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2016/2017.

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر بين المسؤولية الاجتماعية (كمتغير مستقل)، وأداء الموارد البشرية (كمتغير تابع).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على إداريي المجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.

-ب منهج الدراسة:

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها

وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة اسبابها ومؤثراتها للوصول الى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظواهر من خلالها.¹

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة

لنا أون من اجل البرهنة عليها وإثباتها.²

¹ محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الحضري، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992، ص46.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص30.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

و لقد إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية

ثانيا : اختبار صدق أداة الدراسة :

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة كما يلي :

أ-صدق أداة الاستبيان: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي :

* **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري للأداة:** للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على الأستاذة المشرفة، وعلى مجموعة من المحكمين وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم صياغة هذا الإستبيان بصورته النهائية الملحق رقم (01) والتي تم توزيعها على عمال الشركة.

* **صدق الإتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عمال المجمع، ومن أجل الوقوف على التناسق الداخلي للإستبانة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون **Pearson** أحسن بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه كما هو في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من ابعاد المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التوظيف		
01	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	0,816**	0,000

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	0,544**	0,000
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	0,849**	0,000
04	يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة	0,929**	0,000
05	تم دراسة الشكاوي والطعون في نتائج المسابقات والتحقق منها	0,409**	0,000
التدريب والتطوير			
06	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العمال بشكل مستمر.	0,687**	0,000
07	تسعى المؤسسة الى تشخيص الاحتياجات التدريبية.	0,581**	0,000
08	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تدريب الموظفين	0,776**	0,000
09	جهود المؤسسة في التدريب والتطوير حسنت من أدائك في عملك.	0,588**	0,000
10	تدرس المؤسسة الاحتياجات التدريبية لموظفيها بدقة.	0,681**	0,000
11	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	0,843**	0,000
نظام الاجور والحوافز			
12	يتميز برنامج الأجور والمكافآت بالعدالة.	0,746**	0,000
13	ترى ان نظام الاجور والمكافآت محفز لاداء عملك	0,830**	0,000
14	تسمح المؤسسة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات	0,342*	0,000
15	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء العمل.	0,704**	0,000
16	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعمال.	0,737**	0,000

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

17	تقدم المؤسسة حوافر معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة	0,606**	0,000
تقييم الأداء			
18	تقوم المؤسسة بعملية التقييم	0,812**	0,000
19	يتسم أعضاء لجنة التقييم بالموضوعية	0,827**	0,000
20	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية ومعرفة مستواهم	0,550**	0,000
21	ترى أن المؤسسة تعتمد نفس معايير التقييم.	0,861**	0,000
22	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	0,641**	0,000
الخدمات الاجتماعية			
23	تمنح المؤسسة تعويضات مالية في المرض أو العجز.	0,774**	0,000
24	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	0,816**	0,000
25	نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	0,700**	0,000
26	تمنح المؤسسة تعويضات مالية عند الوفاة.	0,868**	0,000
27	توفر المؤسسة خدمات النفل والوجبات الغذائية للعمال.	0,809**	0,000
		دالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ** 0,01	

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Spss.v19

يتضح من الجدول رقم (03) المتعلق بمحور المتغير المستقل للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين أن قيم معامل

الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على اتساق هذه

العبارات مع محاورها .

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

الجدول رقم (04) : معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات اداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القدرة			
01	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك.	0,682**	0,000
02	تتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.	0,673**	0,000
03	القدرة التي تتمتع بها تساهم في انجاز اعمالك.	0,666**	0,000
الجهد			
04	جهدك المبذول كاف لإنجاز العمل المطلوب .	0,659**	0,000
05	تقوم بإستغلال كافة الطاقات والموارد المتاحة لديك اثناء اداء عملك.	0,777**	0,000
06	تواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل.	0,632**	0,000
07	التعاون يدفعك الى بدل المزيد من الجهد.	0,824**	0,000
جودة العمل			
08	تقوم بتأدية الاعمال في الوقت المحدد.	0,668**	0,000
09	تحرص على اداء وظيفتك بدقة وجودة عالية.	0,668**	0,000
10	توظف المهارات والخبرة المناسبة لتأدية مهامك.	0,762**	0,000
11	تعرف ما هو مطلوب منك للقيام بأداء الاعمال.	0,366*	0,000
دالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,01			

المصدر من اعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Spss.v19

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

يتضح من الجدول رقم (04) المتعلقة بمحور التابع أداء الموارد البشرية أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها ، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها .

ثالثًا: ثبات أداة الدراسة: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ "Cronbach's Alpha" لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية، SPSS، حيث وقيمة معامل الارتباط ألفا كرومباخ تتراوح بين (0-1) . وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب الا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.6) ونجد نتائج ألفا كرومباخ في دراستنا موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(05) معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

معامل صدق المحك	معامل الثبات "ألفا كرومباخ"	عدد العبارات	
0,974	0,950	27	المتغير الاول: المسؤولية الاجتماعية.
0,875	0,767	5	البعد الاول: التوظيف.
0,885	0,784	6	البعد الثاني: التدريب والتطوير .
0,859	0,738	6	البعد الثالث: نظام الاجور والحوافز.
0.892	0,796	5	البعد الرابع: تقييم الأداء.
0,923	0,853	5	البعد الخامس: الخدمات الاجتماعية.
0,857	0,736	11	المتغير الثاني: اداء الموارد البشرية
0,831	0,691	3	البعد الاول: القدرة
0,837	0,702	4	البعد الثاني: الجهد
0,846	0,716	4	البعد الثالث: جودة العمل
0,976	0,953	38	الصدق والثبات العام للاستبيان.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v19

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,953)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وقد تراوحت بين 0,691 الى 0,853.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,976) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الصدق الكلي لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وقد تراوحت بين 0,831 الى 0,923.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

رابعا: اختيار التوزيع الطبيعي:

لا بد أولا أن نختار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسوف نقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويمكن توضيح نتائج هذا الإختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06) معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة.

Asymétrie الإلتواء		kurtosis التفلطح		المتغيرات والأبعاد
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
0,695	-1,776	0,354	-0,359	المسؤولية الاجتماعية
0,695	-1,355	0,354	-0,592	التوظيف
0,695	-1,167	0,354	-0,507	التدريب والتطوير
0,695	-1,502	0,354	-0,176	نظام الاجور والحوافز.
0,695	-1,299	0,354	-0,363	تقييم الأداء.
0,695	-1,198	0,354	-0,510	الخدمات الاجتماعية.
0,695	-0,736	0,354	-0,583	القدرة
0,695	-0,315	0,354	-0,852	الجهد
0,695	-0,814	0,354	-0,586	جودة العمل
0,695	0,384	0,354	0,094	اداء الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v19

يتضح من الجدول رقم (06) أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة ابعادها كانت محصورة بين -1,776 و 0,384 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين -0,852 و 0,094 وبالتالي حسب هذه النتائج نجد ان بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا حسب بعض الدراسات التي تشير ان معامل التفلطح يجب ان يكون محصور بين (10.-10)، ومعامل الالتواء يكون محصور بين (3-3)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

اولا: مجتمع وعينة الدراسة: لكل دراسة مجتمع خاص بها وهذا قد يختلف حجمه ونوعه من دراسة الى اخرى ،فقد نجده كبيرا أو صغيرا أو متوسط مما يؤثر ذلك على طريقة أو كيفية أخذ العينة المناسبة والتي تمثله،وعليه فقد تم التطرق في هذا المطلب الى المجتمع الذي يخص هذه الدراسة من خلال أخذ عينة منه وذلك في العناصر ادناه.

أ- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في إداريين المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 54 عامل.

ب- عينة الدراسة: يتشكل من عينة عشوائية لموظفي المؤسسة، حيث تمثل هذه الدراسة تحقيق أولي من خلال عملية استطلاع آراء هذه الفئة حول الموضوع الحالي.

وفي دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمجموعة الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة والبالغ عددهم 54 عامل ،وقد كان عدد الاستبيانات الموزعة ،54 استبيان، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 50 استبيان في حين لم تسترجع 4 استبيانات وتم استبعاد 5 استبيانات لعدم الاجابة الكاملة على الاسئلة .وبالتالي العينة التي يتم دراستها هي 45 عامل .

و تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات وتتمثل في

1-الجنس 2- العمر 3-المؤهل العلمي 4-سنوات الخبرة 5-المستوى الاداري.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتتضمن (27) عبارة.

أما المحور الثاني خاص بمتغير اداء الموارد البشرية ويتضمن (11) عبارة.

ثانيا: الإطار الوصفي لعينة الدراسة.

سنتطرق الى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	%93,3
	أنثى	3	%6,7
	المجموع	45	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	%24,4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	28	%62,2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	06	%13,3
	من 50 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	45	%100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	16	%35,6
	تقني سامي	02	%4,4
	ليسانس	23	%51,1
	شهادات دراسات عليا	-	-
	مهندس	04	%8,9
	المجموع	45	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	%51,11
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	20	%44,44
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	%04,45

-	-	أكثر من 15 سنة	
%100	45	المجموع	
%28,9	13	منفذ	المستوى الإداري
%46,7	21	عون تحكم	
%24,4	11	إطار	
%100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.V19

يظهر من الجدول (07) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (93.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (6.7%) من المجموع أفراد العينة الدراسة وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة .

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة من (30 سنة و اقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (62.2%) في حين نسبة المبحوثين اقل من 30 سنة بلغت (24.4%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (13.3%) مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة.

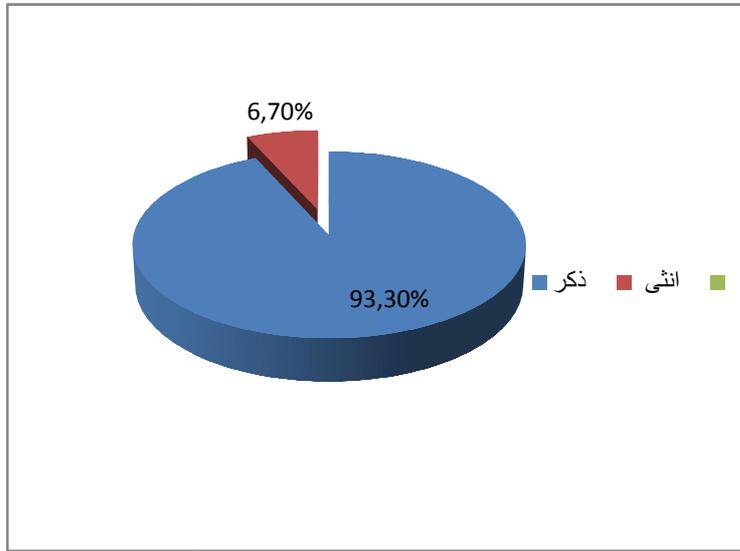
بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن أكبر نسبة (51.1%) منهم حاصلين على شهادة ليسانس، مقابل (35.6%) من حملة ثانوي فأقل و (08.9%) ، في حين كانت نسبة حملة شهادة المهندس و(4,4%) لديهم مستوى تقني سامي و هي نسبة تتماشى مع طبيعة المؤسسة و أعمالها الإدارية.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46.7%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(44.4%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (04.4%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) معدومة لا توجد .

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى الإداري فإن (46.7%) من أفراد العينة المدروسة عبارة عن عون تحكم ، بينما نلاحظ أن نسبة الأفراد المصنفين ضمن منفذ تناهز (28.9%)، بينما لم تتجاوز نسبة اطار(24.4%) .

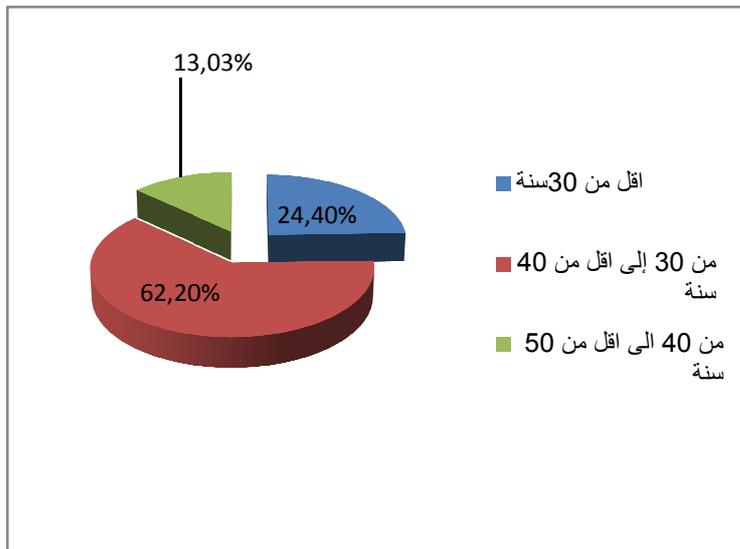
وفيما يلي أشكال توضيحية لما سبق ذكره

الشكل رقم: (08) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



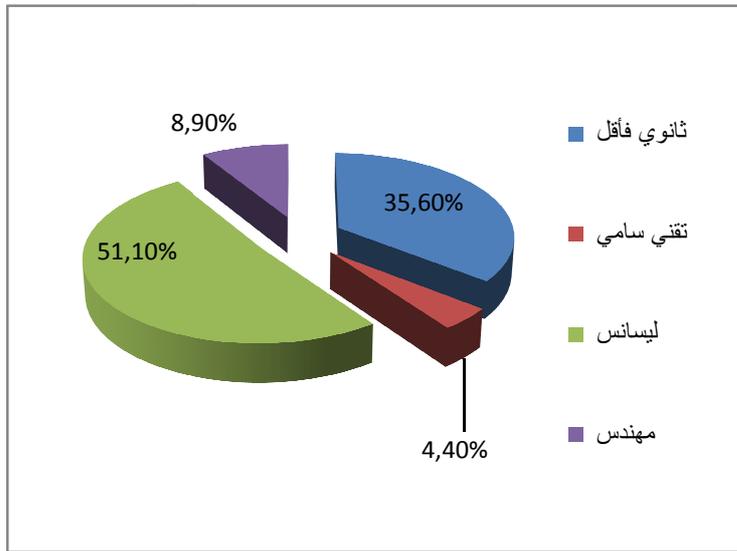
المصدر مخرجات Spss .v19

الشكل رقم (09) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر



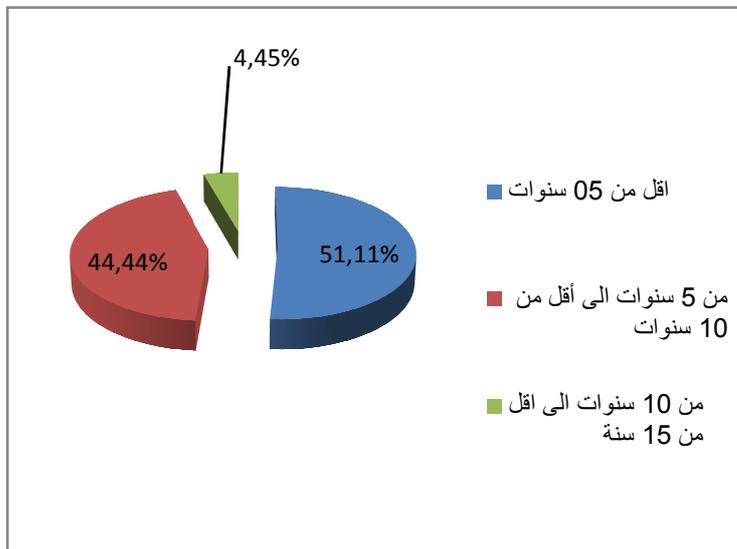
المصدر مخرجات Spss .v19

الشكل رقم (10) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



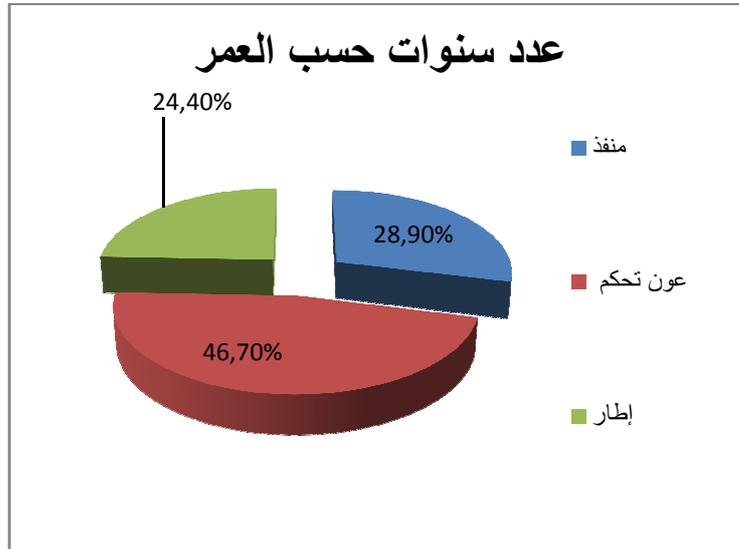
المصدر مخرجات Spss .v19

الشكل رقم (11) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر مخرجات Spss .v19

الشكل رقم (12) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.



المصدر مخرجات Spss .v19

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19)، وذلك بعد ان تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، وتسجلها في برنامج Excel ونقلها الى برنامج Spss.v19 والأساليب المستخدمة في هذه الدراسة تتمثل في :

- 1- تم استخدام معامل الفا كرومباخ (Alpha Cronbach) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- 2- تم استعمال معامل Skewness و Kurtosis لاختيار التوزيع الطبيعي للبيانات .
- 3- ثم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- 4- تم استعمال جداول التوزيعات التكرارية والنسب التئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية مجتمع الدراسة.
- 5- تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمتقاس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات الدراسة.

6- تم استعمال R square لقياس الاثر، ونسبة تفسير المتغير المستقل وابعاده للمتغير التابع

7- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار

8- الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وابعادها(لاختبار فرضيات الدراسة)

المطلب الثالث:تحليل محاور الإستبانة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ومحاور الاستبانة تتمثل في المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.

اولا :سلم ليكارت:

تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1- 5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين المسؤولية الاجتماعية واداء الموارد البشرية ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 أقل من 2.33) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.33 أقل من 3.66) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.66 الى 5) دالا على مستوى مرتفع.

الجدول رقم (08) سلم ليكارت الخماسي.

الدرجة	01	02	03	04	05
درجة الموافقة	غير موفق على الاطلاق	غير موفق	محايد	موافق	موافق جدا

ولتحديد درجة الموافقة حدد ثلاث مستويات هي :مرتفعة،متوسطة،منخفضة بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الاعلى} - \text{الحد الادنى}) / \text{عدد المستويات}$$

وبالتعويض نجد:

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 4/3 = 1.33$$

ثانيا :تحليل محور المسؤولية الاجتماعية.

نقوم بطرح السؤال التالي :

ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة ؟

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

للإجابة على هذا السؤال يجب ان نقوم بعملية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف الإجابة على السؤال الذي طرحناه.

جدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المسؤولية الاجتماعية.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	التوظيف	3,4578	0,97479	01	متوسط
01	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	3,3111	1,41135	03	متوسط
02	فرص التقدم للتوظيف في المؤسسة متكافئة	3,9778	1,17722	01	مرتفع
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	3,2889	1,32497	04	متوسط
04	يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة	3,1333	1,53149	05	متوسط
05	تم دراسة الشكاوي والطعون في نتائج المسابقات والتحقق منها	3,5778	1,30539	02	متوسط
	التدريب والتطوير	3,4407	0,87556	02	متوسط
06	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العمال بشكل مستمر.	3,3111	1,20269	06	متوسط
07	تسعى المؤسسة الى تشخيص الاحتياجات التدريبية.	3,3333	1,18705	05	متوسط
08	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تدريب الموظفين	3,8000	1,12006	01	مرتفع
09	جهود المؤسسة في التدريب والتطوير حسنت من أدائك في عملك.	3,3556	1,26411	04	متوسط
10	تدرس المؤسسة الاحتياجات التدريبية لموظفيها بدقة.	3,3778	1,30190	03	متوسط

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

متوسط	02	1,47093	3,4667	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	11
متوسط	04	0,93065	3,1926	نظام الاجور والحوافز	
متوسط	05	1,39153	3,1333	يتميز برنامج الأجور والمكافآت بالعدالة.	12
متوسط	06	1,49848	3,0667	ترى ان نظام الاجور والمكافآت محفز لاداء عمك	13
متوسط	02	1,47949	3,2444	تسمح المؤسسة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات	14
متوسط	01	1,25449	3,2889	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء العمل.	15
مرتفع	04	1,41885	3,1778	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعمال.	16
متوسط	03	1,43266	3,2444	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة	17
متوسط	03	1,00751	3,2356	تقييم الأداء	
متوسط	03	1,35848	3,2000	تقوم المؤسسة بعملية التقييم	18
متوسط	05	1,51491	3,0222	يتسم أعضاء لجنة التقييم بالموضوعية	19
متوسط	01	1,23583	3,5333	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية ومعرفة مستواهم	20
متوسط	04	1,32459	3,1333	ترى أن المؤسسة تعتمد نفس معايير التقييم.	21
متوسط	02	1,34202	3,2889	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	22
متوسط	05	1,13128	3,1556	الخدمات الاجتماعية	
متوسط	01	1,35512	3,6000	تمنح المؤسسة تعويضات مالية في المرض أو العجز.	23
متوسط	06	1,52852	2,9333	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	24
متوسط	02	1,40777	3,1333	نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	25

متوسط	05	1,47710	3,0000	تمنح المؤسسة تعويضات مالية عند الوفاة.	26
متوسط	04	1,35214	3,1111	توفر المؤسسة خدمات النقل والوجبات الغذائية للعمال.	27
متوسط		0,89959	3,2979	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

1-التوظيف: من خلال الجدول(09) نلاحظ أن بعد" التوظيف " جاء بالترتيب الاول المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4578) بانحراف معياري (3,1333) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التوظيف أنها تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,9778و3,07) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,17722و1,53149) وهذا ما يدل أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التوظيف في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة تحظى بقبول متوسط مما يشير الى وجود فهم جيد ومقبول للمسؤولية الاجتماعية من خلال عمليات التوظيف .

2- التدريب والتطوير: من خلال الجدول(08) نلاحظ أن بعد "التدريب والتوظيف" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4407) بالانحراف معياري (0,87556). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التدريب والتطوير أنها تشكل قبولا متوسط بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة بسكرة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,8000و3,3333) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,47093و1,12006) وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية التدريب والتطوير لعمالها من خلال دورات تكوينية من اجل تحسين مستواهم بدرجة متوسطة و مقبولة .

3- نظام الاجور والحوافز: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن نظام الاجور والحوافز جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1926) بالانحراف معياري (0,93065) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد نظام الاجور والحوافز أنها تشكل قبولا متوسطا ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,2889و3,0667) وتراوحت

انحرافاتها المعيارية ما بين (1,49848 و1,25449). وهذا ما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بنظام الاجور والحوافز وهذا نظرا لحساسية هذا الجانب من طرف العاملين وكذا حفاظا على اليد العاملة في مثل هذا النوع من المؤسسات ،بالاضافة الى طبيعة المؤسسة التنافسية في السوق التي يفرض عليها الاهتمام بالعمال من خلال تطبيق نظام اجور وحوافز مناسب للعمال .

4-تقييم الاداء: من خلال الجدول (08) يتضح أن بعد تقييم الاداء جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2356) بانحراف معياري (1,00751)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى نسبة قبول متوسطة، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تقييم الاداء انها تشكل قبول متوسط ، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,5333 و3,0222) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,51491 و1,23583) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الشفافية والمصادقية في عملية التقييم وبالتالي فهي تتبنى مسؤولية اجتماعية اتجه عملية تقييم اداء الموارد البشرية بدرجة متوسطة .

5-الخدمات الاجتماعية: من خلال الجدول (08) يتضح أن بعد الخدمات الاجتماعية جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1556) بانحراف معياري (1,13128)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى نسبة قبول متوسط، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الخدمات الاجتماعية انها تشكل قبول متوسط ، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,6000 و3,0000) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,52852 و1,35512) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالخدمات الاجتماعية بدرجة متوسطة لكون هاته الاخيرة تعتبر تكلفة إضافية بالنسبة لها بحيث انه هناك تأمين للعمال مفروض قانونيا .

ومن خلال هذا الجدول دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير المسؤولية الاجتماعية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث بلغ (3,2979) بانحراف معياري (0,89959) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة من طرفهم.

ثالثا: تحليل محور اداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

لتحليل محور اداء الموارد البشرية سوف نقوم بطرح السؤال التالي

ما مستوى اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للإسمنت وحدة تجارية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثاني اداء الموارد البشرية.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	القدرة				
01	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك	3,4222	1,64440	02	متوسط
02	تتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	3,2000	1,53149	03	متوسط
03	القدرة التي تتمتع بها تساهم في انجاز اعمالك	3,9778	1,32268	01	مرتفع
	الجهد				
04	جهدك المبدول كاف لإنجاز العمل المطلوب	3,0889	1,31118	03	متوسط
05	تقوم بإستغلال كافة الطاقات والموارد المتاحة لديك اثناء اداء عملك	3,2222	1,37987	02	متوسط
06	تواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل	3,3556	1,22763	01	متوسط
07	التعاون يدفعك الى بدل المزيد من الجهد	2,8444	1,46094	04	متوسط
	جودة العمل				
08	تقوم بتأدية الاعمال في الوقت المحدد	3,1556	1,29607	04	متوسط

09	تحرص على اداء وظيفتك بدقة وجودة عالية.	4,0889	,66818	02	مرتفع
10	توظف المهارات والخبرة المناسبة لتأدية مهامك.	4,0667	,75076	03	مرتفع
11	تعرف ما هو مطلوب منك للقيام بأداء الاعمال	4,2000	,54772	01	مرتفع
	اداء الموارد البشرية	3,5111	,65305		متوسط

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

1-القدرة: من خلال الجدول(10) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5333) بانحراف معياري (1,01105). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد القدرة يشير إلى نسبة قبول متوسط، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس القدرة انما تشكل قبول متوسط، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,9778 و3,2000) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,64440 و 1,32268) وهذا ما يدل على أن عمال المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة يمتلكون قدرات ومهارات في اداء وظائفهم على اكمل وجه وعلى الوحدة التجارية تعزيز هذه القدرات من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية بها وذلك من اجل الاستفادة من قدرات العمال في تحسين مستوى ادائها.

2- الجهد : من خلال الجدول(09) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,1278) بانحراف معياري (0,97936). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الجهد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الجهد انما تشكل قبول متوسط، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,3556 و2,8444) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,46094 و 1,22763) وهذا ما يدل على أن عمال المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة يتمتعون بجهد لا بأسى بيه يمكنهم من اداء مهامهم على اكمل وجه .

3- جهود العمل : من خلال الجدول(09) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,8778) بانحراف معياري (,52120). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد جودة العمل يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس جودة العمل تشكل قبول مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات ما بين

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

(3,1556 و4,2000) وانحرافاتهما المعيارية تراوحت ما بين (1,29607 و5,4772), وهذا ما يدل على أن العمال

بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة يقومون بأعمال جيدة ذات جودة مرتفعة.

ومن خلال هذا الجدول دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير اداء الموارد البشرية من حيث

الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث بلغ (3,5111) بانحراف معياري (0,65305) ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع من طرفهم. حول مستوى ادائهم

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي

(31896), اقل من الواحد (01) مما يدل على تقارب اجابات العمال وعدم تشتتها مما يدل أن لا يوجد تباعد في

الاجابات لدى افراد العينة ،وبالتالي المتوسط يعبر عن عدم تشتت البيانات .

المبحث الثالث :اختيار وتفسير الفرضيات

في هذا المبحث سوف نقوم باختبار فرضية رئيسية واحدة يتفرع منها خمس فرضيات فرعية ، لا بد من إختبار الفرضيات لتحديد صدقها أو نفيها و تفسير الظاهرة المدروسة ، حيث تقوم الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية وأداء الموارد البشرية .

المطلب الاول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسة

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما:الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة على إعتبار أن الفرضية الصفرية خاضعة للإختبار ، أي أنها قد تكون غير صحيحة مما يتطلب وضع الفرضية البديلة .

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال

(التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الاجور والحوافز ، تقييم الأداء، ، الخدمات الإجتماعية) على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال

(التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الاجور والحوافز ، تقييم الأداء، ، الخدمات الإجتماعية) على اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. عند مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن توضيح نتائج التحليل من خلال الجدول التالي .

جدول رقم (11) نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لا اختبار الفرضية الرئيسة.

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	13,248	1	13,248	103,267	0,000a
الخطأ	5,517	43	0,128		
المجموع الكلي	18,765	44			

ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد $R^2 = 0,706$

معامل الارتباط $R = 0,840$

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (103,267) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة ، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على اداء الموارد البشرية .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد R2
المسؤولية الاجتماعية	0,840	1,499	10,162	103,267	0,000	0,840	0,706

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المتغير التابع أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة ، وبالتالي وجود أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية ، هذا مادعمته قيمة F المحسوبة البالغة (103,267) ، وكذلك قيمة T البالغة (10,162) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (84%) حيث أن متغير المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (70,6%) من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,840)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

ويمكن تمثيل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + bx$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية

بالتعويض نجد: (المسؤولية الاجتماعية) $y = 1,499 + 0,840x$ أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني : إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير أثر كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أداء الموارد البشرية وذلك فيما يلي :

اولا : إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى .

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه

العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه

العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد

البشرية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

جدول رقم (13) اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على أداء الموارد البشرية

المعامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الاول
0,444	0,667a	34,385	0,000	5,864	1,967	0,667	التوظيف

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتوظيف في أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 34,385 وكذلك قيمة (T) البالغة 5,864 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 ، إضافة الى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,667 حيث ان بعد التوظيف يفسر ما نسبته 44,4% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,667 وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوظيف في أداء الموارد البشرية من خلال المسؤولية الاجتماعية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

$$Y = a + b(x1)$$

و تمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية:

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار .

X1 البعد الاول من المتغير المستقل: التوظيف .

$$y = 1,967 + 0.667(\text{التوظيف}) = \text{أداء الموارد البشرية}$$

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف لها أثر متوسط على أداء الموارد البشرية لأن الوحدة التجارية تقوم بمسابقات التوظيف بالشفافية والعدالة والنزاهة و على أساس الكفاءة مما أعطى صورة جيدة للمؤسسة وهذا ما يساهم في جذب كفاءات ومهارات في المستوى وأدى ذلك الى تحسين أداء الموارد البشرية .

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

ثانيا : اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية .

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة .
الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة .
لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء الموارد البشرية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي .

جدول رقم (14) اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب و التطوير على أداء

الموارد البشرية

المعامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	المحسوبة (F)	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الثاني
,4570	0,676	73,147	0,000	8,553	1,800	0,676	التدريب والتطوير

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتدريب و التطوير في اداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة ،هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 73,147 وكذلك قيمة (T) البالغة 8,553 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 ،إضافة الى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,676 حيث ان بعد التدريب والتطوير يفسر ما نسبته 45,7% من التباين الحاصل في اداء الموارد البشرية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار الذي بلغت قيمته 0,676، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التوظيف واداء الموارد البشرية من خلال المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عندى مستوى الدلالة 0.05 .

ونمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x^2)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X2 البعد الثاني من المتغير المستقل: التدريب والتطوير .

بالتعويض نجد: (التدريب والتطوير) $y = 1,800 + 0.676x$ أداء الموارد البشرية

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعد المسؤولية الاجتماعية من خلال التدريب والتطوير كان له أثر متوسط في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أن الوحدة التجارية بسكرة تعمل على تطوير مهارات العمل بشكل مستمر وذلك من خلال الإهتمام بتدريب العاملين بشكل دائم وتخصيص الميزانية الكافية لهذه العملية بإعتبارها استثمار وليس تكاليف كما أنها تمنح الفرص لجميع العمال للمشاركة في عملية التدريب من أجل تطوير مهاراتهم وهذه الجهود التي تبذلها في عملية التدريب تؤدي الى تحسين أداء العاملين .

ثالثا: اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة .

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الاجور والحوافز على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة .

الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الاجور والحوافز على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة . لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الاجور والحوافز على أداء الموارد البشرية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي .

جدول رقم (15) اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الاجور والحوافز على أداء

الموارد البشرية.

المعامل	معامل	(F)	مستوى	(T)	(A)	(B)	البعد الثالث
التحديد R2	الإرتباط (R)	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة			
0,762	0,873a	137,656	0,000	11,737	1,556	0,873	نظام الاجور والحوافز

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لنظام الاجور والحوافز في اداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 137,656 وكذلك قيمة (T) البالغة 11,737 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 ، إضافة الى قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة 0,873 حيث ان بعد نظام الاجور والحوافز يفسر ما نسبته 76.2% من التباين الحاصل في اداء الموارد البشرية ، كذلك القيمة المرتفعة لمعامل خط الانحدار الذي بلغت قيمته 0,873 وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين نظام الاجور والحوافز واداء الموارد البشرية من خلال المسؤولية الاجتماعية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

ونمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x3)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع: اداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X3 البعد الثالث من المتغير المستقل : نظام الاجور والحوافز.

بالتعويض نجد : (نظام الاجور والحوافز) $= 1,556 + 0,873$ اداء الموارد البشرية y

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعد المسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الأجور والحوافز كان له أثر ايجابي على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يجمع الافراد أنه يحترم حقوق العاملين واخلاقيات الإدارة مما أدى الى ثقة العاملين وتحفيزهم على العمل، وأي زيادة قد تمس نظام الأجور و الحوافز ستساهم في رفع أداء العاملين ، لأن الأجور كلما ارتفعت زاد ذلك من درجة تناسبها مع الجهد المبذول و مع المهام الكثيرة التي يقومون بها وساعد على تحسين جودة العمل ، كما أن ذلك يرفع من قدرتهم الشرائية و يصبحون أكثر قدرة على سد احتياجاتهم و تلبية طموحاتهم و مسؤولياتهم.

رابعا: اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة .
الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة .
لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على أداء الموارد البشرية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي .
جدول رقم (16) اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الاداء على أداء الموارد البشرية

البعد الرابع	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد R 2
تقييم الاداء	0,873	1,680	11,737	0,000	137,756	0,873	0,762

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم الاداء في اداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 137,756 وكذلك قيمة (T) البالغة 11,737 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 ، إضافة الى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين بنسبة 0,873 حيث ان بعد تقييم الاداء يفسر ما نسبته 76.2% من التباين الحاصل في اداء الموارد البشرية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار الذي بلغت قيمته 0,566 وبالتالي

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تقييم الاداء واداء الموارد البشرية من خلال المسؤولية الاجتماعية في في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

ونمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x4)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع: اداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X4 البعد الرابع من المتغير المستقل : تقييم الاداء.

بالتعويض نجد : (تقييم الاداء) $y = 1,680 + 0,837x4$ = اداء الموارد البشرية

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة للممارسته للمسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم الأداء كان له أثر متوسط على تحسين أداء الموارد البشرية لأن الوحدة التجارية تقوم بعملية التقييم كل سداسي وان لجنة التقييم تتسم بالموضوعية حيث تسمح نتائج التقييم بالترقية وهذا أدى العاملين الى تحسين أدائهم .

خامسا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة .

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة .

الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة . لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

جدول رقم (17) اختبار اثر التوظيف المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية

على أداء الموارد البشرية.

معامل التحديد R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الخامس
0,601	0,775a	64,815	0,000	8,051	2,099	0,775	الخدمات الاجتماعية

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للخدمات الاجتماعية في اداء الموارد البشرية من خلال المسؤولية الاجتماعية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 64,815 وكذلك قيمة (T) البالغة 8,051 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 ، إضافة الى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,601 حيث ان بعد الخدمات الاجتماعية يفسر ما نسبته 77,5% من التباين الحاصل في اداء الموارد البشرية ، كذلك القيمة المرتفعة لمعامل خط الانحدار الذي بلغت قيمته 0,775 وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الخدمات الاجتماعية واداء الموارد البشرية من خلال المسؤولية الاجتماعية في المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة عندى مستوى الدلالة 0.05 .

و تمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = a + b(x4)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع: اداء الموارد البشرية

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X5 البعد الخامس من المتغير المستقل : الخدمات الاجتماعية .

بالتعويض نجد : (الخدمات الاجتماعية) $= 2,099 + 0,775$ اداء الموارد البشرية y

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعد المسؤولية الاجتماعية من خلال الخدمات الاجتماعية كان له اثر مرتفع لتحسين أداء الموارد البشرية لأن الوحدة التجارية تعمل على توفير برامج التأمين بعد التقاعد ، كما توفر لهم برامج الامن والسلامة والراحة للعاملين وهذا يؤثر ايجابيا على قدراتهم ومجهوداتهم مما يؤدي الى تحسين أدائهم .

ومن خلال مما سبق يمكن ان نستنتج انه يوجد اثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بمختلف ابعادها المتمثلة في (التوظيف ،التدريب والتطوير، نظام الاجور والحوافز،تقييم الاداء،الخدمات الاجتماعية) على اداء الموارد البشرية .

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة ، وكذا الهيكلة الإدارية التي تديرها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة ، والتي تحتوي على قسمين القسم الاول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية والقسم الثاني ينقسم بدوره الى محورين المحور الاول بعنوان المسؤولية الاجتماعية والمحور الثاني بعنوان اداء الموارد البشرية ، وهدفنا من خلالها الإجابة على الاشكالية الرئيسية التالية : هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية ؟ ، وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار... تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث توصلنا إلى أن:

- مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمجمع الصناعي للاسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للاسمنت وحدة تجارية بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على اداء الموارد البشرية من خلال (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الاجور والخوافز ، تقييم الأداء، ، الخدمات الإجتماعية) .

خاتمة

إن المؤسسة إذا التزمت بالمسؤولية الاجتماعية ونفذتها بطريقة مرضية لجميع الأطراف فإنها ستجني عدة فوائد أهمها تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة عند المجتمع والعمال وبالتالي كسب ثقتهم وخلق سلوك إيجابي تجاه المؤسسة، وإعطاء ثقة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أهم أداة يتم من خلالها تقييم فعالية الأداء و كفاءته .

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة ليست الوحيدة المعنية بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إنما يجب إشراك أطراف أخرى تتمثل في المجتمع المدني، من خلال تحقيق التكامل والترابط والتنسيق المطلوب للعاملين، وعلى الحكومات المساهمة في تطوير العمل، عن طريق وضع التشريعات وسن القوانين اللازمة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية المطلوبة، ويتم التحفيز عن طريق تقديم الدولة الحوافز والتسهيلات لتوسيع مجالات المسؤولية الاجتماعية.

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

واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقاً من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وانتهت في الأخير باعتماد 38 عبارة (بند) وزعت على محورين، والتي أثبتت النتائج الإحصائية صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من نسبة مئوية ومتوسط حسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الأهمية النسبية لعبارات (بنود) الاستبانة.

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

أولاً: النتائج النظرية:

- المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من الإلتزامات الأخلاقية والتطوعية والقانونية للمؤسسة إتجاه المجتمع، والعاملين، و اصحاب المصالح والعملاء والموردين والبيئة.
- المسؤولية الاجتماعية مرتبطة ببعدين هما البعد الداخلي والبعد الخارجي .
- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد حصل بشكل متدرج وعبر مراحل زمنية.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء على المستوى الداخلي الذي يهتم المنظمة أو على المستوى الخارجي الذي يهتم المجتمع المحلي والدولة.

- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحسن من أداء العاملين وأدائها وصورتها في المجتمع .
- يعد أداء المورد البشري نتيجة السلوك والجهد البشري في بيئة العمل.
- تقييم أداء المورد البشري أصبح عملية ضرورية يجب على كل المنظمات ان تقوم بها ، من أجل معرفة مستوى العاملين ومدى ثقافتهم للأعمال الموكلة إليهم وتحسين أدائهم .
- إدارة الأداء هي التي تهتم بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنظم.
- الركيزة الأساسية لتحسين أداء العمال هي التدريب والتطوير.
- نظام الأجور والحوافز له دورا إيجابيا في دفع العمال لتحسين أدائهم.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة، جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,2979) والانحراف المعياري (0,89959)
- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين السائدة بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة هي على التوالي :
التوظيف في الرتبة الأولى ، و يليه التدريب في الرتبة الثانية ، وتقييم الأداء في الرتبة الثالثة ، ونظام الأجور و الحوافز في الرتبة الرابعة ، والخدمات الاجتماعية في الرتبة الخامسة .
- أظهرت الدراسة أن العاملين بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة يمتلكون قدرات ومهارات في اداء وظائفهم على اكمل وجه ، وكما يتمتعون بجهد لا بأس به يمكنهم من اداء مهامهم على اكمل وجه ، وهذا راجع الى تبني الوحدة التجارية للمسؤولية الاجتماعية
- أن هناك جهودا من قبل المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا .
- مستوى أداء الموارد البشرية لدي العاملين بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,5111) بانحراف معياري (0,65305).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التوظيف على اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال التدريب والتطوير على اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال نظام الأجور والحوافز على اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال تقييم الأداء على اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال الخدمات الاجتماعية على اداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر الوحدة التجارية بسكرة .

أما فيما يخص الاقتراحات ، ففي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها سابقا نقترح ما يلي:

- قيام الدولة بتيسير الإجراءات المرتبطة بأداء المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية ، وتوفير محفزات نظامية للمؤسسات على ضوء تميزها في المسؤولية الاجتماعية
- من المهم أن تلتزم المؤسسات بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموما و تجاه مواردها البشرية بشكل خاص، لأن هذا الالتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري
- يجب إبقاء قنوات الحوار و التواصل مفتوحة بين الإدارة و الموارد البشرية، فمن الأفضل أن يحدد العاملون ما يرغبون في تواجده من سياسات اجتماعية و أخلاقية بناء على رغبتهم.
- ضرورة وجود ادارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيزها لدى العمال من اجل تحسين ادائهم.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

- واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص.

خاتمة

ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا نفتح المجال بها للباحثين المهتمين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- 1 احمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة ،2004.
- 2 احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات،الدار الجامعية الاسكندرية،مصر،2005.
- 3 أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية لطبع ونشر وتوزيع القاهرة،199.
- 4 اكرم احمد الطويل،ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ،ادارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية ،دار جرير للنشر والتوزيع ط1،جامعة الموصل،2016.
- 5 باري كشواي ،إدارة الموارد البشرية ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،مصر،ط1 ، 2003.
- 6 توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء،مدخل جديد لعالم جديد ،دار النهضة العربية،1999.
- 7 حسين حرير،إدارة الموارد البشرية،إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2013.
- 8 دافيد ريتشمار وآخرون ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .
- 9 رولا نايف المعايطه،صالح سليم الحموري،إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر ،عمان،الأردن،2012.
- 10 سعاد نايف برتوصلي،ادارة الموارد البشرية،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان،2001.
- 11 سنان الموسوعي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،دار مجلاوي للنشر والتوزيع ،عمان ،2006.
- 12 سيد محمد جاد لرب ،استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء الأطر لمنهجية والتطبيقات العلمية،دار الفكر العربي ،مطبعة العشري،جامعة قناة السويس،مصر،2009.
- 13 صالح الحموري،رولا المعايطه،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الالف الى الياء،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2015.
- 14 صلاح تلدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية، مصر.
- 15 طاهر محسن الغالبي صالح مهدي محسن الغامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

- 16 عادل حرحوش ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
- 17 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1 ، 2012.
- 18 عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
- 19 علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 20 فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال ، طرق واساليب سياسات استراتيجيات، دارالهلال عمان، الاردن، 1991.
- 21 فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 22 كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني ، ط1 ، 2008.
- 23 محمد الصيرفي ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط1، الاسكندرية ، مصر، 2007.
- 24 محمد العريفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة هرس الدولية، الاسكندرية، 2000.
- 25 محمد سعيد سلطان ، السلوك النظامي للمنظمات ، الدر الجامعية ، مصر ، 2002.
- 26 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان 200.
- 27 محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 28 محمد عبد الوهاب ، حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة، مصر، 2014.
- 29 مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.
- 30 مدحت محمد ابو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، القاهرة، مصر، 2015.
- 31 مسامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان ، الاردن، ط1 2008.

- 32 مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 201. .
- 33 مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006. .
- 34 منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، مصر، 2014. .
- 35 منير احمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013. .
- 36 مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، إريد 2006. .
- 37 نادر احمد ابو سيحة، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010. .
- 38 نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، ط1 ، الأردن ، 2006
- 39 نوري منير، الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010. .
- 40 هرمن اقوين ، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011. .
- 41 محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، الدر الجامعية ، مصر ، 2002
- رسائل الماجستير والدكتوراه
- 45 اسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة، فلسطين، 2008. .
- 46 بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في إطار مدرسة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013. .
- 47 جلال الدين بوعطيط ، الإتصال التنظيمي وعلاقة بأداء الوضعية، رسالة ماجستير ، قسم علوم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري حمود ،قسنطينة، 2008. .

48. خيرالدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، قسم الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
49. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014
50. زياد سعيد الخليفة ،الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء،دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة وأركان للقوات المسلحة ،السعودية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية الامنية ،السعودية، 2007.
51. السعيد بلوم ،اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، ،رسالة ماجستير ،قسم علوم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري حمود ،قسنطينة، 2008.
52. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات جامعة بومراس . 2010.
53. صباح ترغيني ،دور المعرفة في تحسين أداء العاملين ، ،مذكرة ماجستير ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.
54. عبد الوهاب محمد حسين،تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية لمحافظة الطائف،رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية،جامعة سانت كلينتس العالمية،سوريا، 2009.
55. عز الدين هروم،واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر، 2008.
56. مصباحي سناء،دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الادارة البيئية لتحقيق التنمية المتدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
57. نوال ضيافي ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010.

-المجلات والملتقيات :

58. طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 09-10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا.
59. عزوز عمر وأخرون ، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار .
60. عفاف حسن هادي الساعاتي، أسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الاداء الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة المجلد 20 العدد 76 لسنة 2014.
61. عيشوش خيرة ، كرزايغبداللطيف، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في اطار اخلاقيات الاعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15/فيفري، 2012.
62. غوني عبد الحميد ، لعلام لامية، اخلاقيات الاعمال كمدخل سلوكي لتحسين الاداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث حول تسيير موارد بشرية، التنوع، الاخلاقيات الانصاف، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 25-26-فيفري 2014.
63. فاتح غلابة ، بوبكر رزيقات، المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وعلاقتها باداء العامل ، الملتقى الوطني الثالث حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 24.25/فيفري 2014.
64. مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الاقتصاد، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011.
65. مقدم وهيبه، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات. الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

66. يوسف محمد الندارة ،التدريب وأثره على الاداء ،الملتقى العربي السابع ،الاتجاهات الحديثة في التدريب،دمشق ،سوريا،06-09-2008.

67. مقدم وهيبه ، بابا عبد القادر ، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة ، دراسة حالة سونطراك .

68. العايب عبد الرحمان ، مساهمة إدماج البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، أبحاث إقتصادية و إدارية العدد الحادي عشر جوان 2012

ثانيا : المراجع الأجنبية.

69. Brigitte Charles-pauvres et autres , **les déterminants psychologiques de la performance au travail :un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche** , de sybvis ;santonge et victorhaines , gestion des performances au travail boeck , Paris , 2007.
70. Archie B. Carroll , A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4 (Oct., 1979).

الملاحق

الملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

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

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

"أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف "أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر وحدة تجارية بسكرة ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نطلب من حضرتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبانة بدقة والإجابة عليها ، خاصة أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونؤكد لكم أن الاستبانة 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 الاستبانة مع إعدادها في الأخير.

مع فائق تقديري واحترامي

تحت إشراف الأستاذة:

مليكة علالي

الطالب :

ساعد سليمان

السنة الجامعية: 2016/2017

أولاً: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 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: المسؤولية الاجتماعية

الرقم	أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	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	يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة					
05	تتم دراسة الشكاوي والطعون في نتائج المسابقات والتحقق منها					
التدريب والتطوير						
06	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العمال بشكل مستمر.					
07	تسعى المؤسسة الى تشخيص الاحتياجات التدريبية.					
08	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تدريب الموظفين					
09	جهود المؤسسة في التدريب والتطوير حسنت من أدائك في عملك.					

					10	تدرس المؤسسة الاحتياجات التدريبية لموظفيها بدقة.
					11	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب
نظام الاجور والحوافز						
					12	يتميز برنامج الأجور والمكافآت بالعدالة.
					13	ترى ان نظام الاجور والمكافآت محفز لاداء عمالك
					14	تسمح المؤسسة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات
					15	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء العمل.
					16	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعمال.
					17	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة
تقييم الأداء						
					18	تقوم المؤسسة بعملية التقييم
					19	يتسم أعضاء لجنة التقييم بالموضوعية
					20	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية ومعرفة مستواهم
					21	ترى أن المؤسسة تعتمد نفس معايير التقييم.
					22	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية
الخدمات الاجتماعية						
					23	تمنح المؤسسة تعويضات مالية في المرض أو العجز.
					24	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد
					25	نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال
					26	تمنح المؤسسة تعويضات مالية عند الوفاة.
					27	توفر المؤسسة خدمات النقل والوجبات الغذائية للعمال.

المحور الثاني :اداء الموارد البشرية

الرقم	أبعاد اداء الموارد البشرية	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
القدرة						
01	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك					
02	تتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل					
03	القدرة التي تتمتع بها تساهم في انجاز اعمالك					
الجهد						
04	جهدك المبدول كاف لإنجاز العمل المطلوب					
05	تقوم بإستغلال كافة الطاقات والموارد المتاحة لديك اثناء اداء عملك					
06	تواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل					
07	التعاون يدفعك الى بدل المزيد من الجهد					
جودة العمل						
08	تقوم بتأدية الاعمال في الوقت المحدد					
09	تحرص على اداء وظيفتك بدقة وجودة عالية.					
10	توظف المهارات والخبرة المناسبة لتأدية مهامك.					
11	تعرف ما هو مطلوب منك للقيام بأداء الاعمال					

قائمة محكمي استمارة البحث

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	د. خان احلام	1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	د. لطيفة برني	2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	د. جوهرة اقطي	3
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	د. سهام موسي	4