

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

-القلعة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية

تخصص : تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على ممارسة تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة - مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -أدرار-

تحت اشراف :

د. محمد قشطولي

من إعداد الطالبة :

يمينة بالصالح

مكان التبريص: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

فترة التبريص: من 15 مارس 2016 إلى غاية 15 أفريل 2016

2016/2015

الفهرس

I.....	الفهرس
VI.....	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
VII.....	الملخص
ح-أ.....	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنظور الإجتماعي التسيري للمسؤولية الاجتماعية	
02.....	مقدمة الفصل
03.....	المبحث الأول : مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية وتطورها
03.....	المطلب الأول : النشأة و التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
07.....	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ومفهومها :التسيري، الاجتماعي والأخلاقي
11.....	المبحث الثاني: أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية
11.....	المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
16.....	المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
20.....	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية للمؤسسة
20.....	المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية في الوظائف الإدارية
25.....	المطلب الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية
28.....	خاتمة الفصل

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل (تنمية) المسؤولية الاجتماعية

30.....	مقدمة الفصل
---------	-------------

الفهرس

- المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية.....31
- المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية 31
- المطلب الثاني : أهمية أهداف إدارة الموارد البشرية 34
- المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية 39
- المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة التوظيف : Recrutement 40
- المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة تدريب الموارد البشرية..... 46
- المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة..... 53
- المطلب الأول : مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه..... 53
- المطلب الثاني : علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة..... 56
- خاتمة الفصل 60
- الفصل الثالث :.....الدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباءوالغاز -أدرار**
- مقدمة الفصل 62
- المبحث الأول: الدارسة الداخلية للمؤسسة 63
- المطلب الأول: تقديم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار..... 63
- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -أدرار..... 67
- المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة..... 70
- المبحث الثاني: إجراءات ومنهجية الدراسة 72
- المطلب الأول: طريقة تصميم الإستبيان 72
- المطلب الثاني: تحديد عينة البحث 73
- المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج وتحليلها..... 73
- المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث..... 75

الفهرس

80.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفرادالعينة حول عبارات استبيان الدراسة.....
100.....	خاتمة الفصل
101.....	الخاتمة العامة.....

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	بعض تعاريف للمسؤولية الاجتماعية	(1-1)
09	إستعراض ملخص للماهيم الفكرية الثلاث للمؤولية الاجتماعية	(2-1)
13	أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج Carroll	(3-1)
15	المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها	(4-1)

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	هرم Carroll	12
(1-2)	أهمية تقييم الأداء	55
(2-2)	بطاقة التقييم المتوازن	58

الملخص

دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الوظائف الإدارية للمؤسسة (التوظيف - التدريب) يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للعناصر البشرية التي تعمل في إطار المؤسسة بحيث تتمكن من تعظيم أرباحها ، وذلك من خلال الالتزام المسؤول تجاه المورد البشري الذي يعتبر المساهم الأول في الرقي بالمؤسسة . وعلى إعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المؤسسة وتؤثر عليهم، فإن على المؤسسة الالتزام بسلوك مسؤول تجاههم.

ويعالج موضوع بحثنا " أثر المسؤولية الاجتماعية على ممارسة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية ادرار " ، حيث تم معالجة موضوع بحثنا عن طريق إستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، وبذلك تم إستعمال برنامج SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية :

المسؤولية الاجتماعية- المورد البشري - الوظائف الإدارية -التوظيف - التدريب- الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

Résumé :

L'intégration de la responsabilité sociale au sein des fonctions administratives de l'entreprise (Recrutement - Coaching) contribue à améliorer la performance économique et sociale des éléments humains qui opèrent dans le cadre de l'organisation afin que vous puissiez maximiser leurs profits, par l'administrateur envers la ressource humaine que l'actionnaire est considéré comme le premier dans l'engagement de l'entreprise. Considérant que les ressources humaines sont la partie des intervenants qui sont touchés par leur entreprise et les affectent, l'engagement de l'entreprise un comportement responsable envers eux.

Notre sujet de recherche traite "l'impact de la responsabilité sociale sur la gestion des ressources humaines dans l'entreprise de distribution d'électricité et du gaz de la wilaya d`Adrar " , nous avons choisi le questionnaire comme un outil de collecte de données dans l'étude sur le terrain, et l'utilisation du logiciel SPSS pour traiter les données recueillies auprès de l'échantillon de l'étude.

Mots clés:

Responsabilité sociale- Ressource humaine - Fonctions administratives - Recrutement - Le coaching -Performance économique et sociale.

مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ركز العديد من الباحثين على ضرورة إبتعاد منظمات الأعمال عن الإهتمام بالأرباح كهدف وحيد إذ تحاول تعظيمه في شتى الظروف والأحوال. وبعدها طرح الباحث المعروف في إدارة الأعمال " بيتر دراكر " المسؤولية الاجتماعية كأحد المجالات التي يفترض بمنظمات الأعمال أن تتبنى أهدافا اجتماعية؛ حيث لا تزال منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية في مجتمعاتنا بعيدة عن تبني دور اجتماعي يرقى إلى مستوى توقعات المجتمع بشكل عام وفئات أكثر تهميشا بشكل خاص.

وفي إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي، وفلسفة نظم الحكم الجديدة (حكومة الشركات) والظواهر العالمية الجديدة من خصخصة وعولمة وتطور تكنولوجي، تطلب الوضع أن تتبنى المؤسسات على إختلاف أنواعها أدواراً اجتماعية تحاول من خلالها تعزيز مشروعية وجودها وتطوير أدائها وتحسين سمعتها؛ وإذا كان الأمر كذلك فإن إدارة هذه المنظمات مطالبة بإيجاد الآليات المناسبة لدمج هذه الأدوار الاجتماعية مع الإشكاليات الفعلية والواقعية التي يواجهها المجتمع بفئاته المختلفة وذلك لأنّ دراسة إدارة الأفراد أوسع بكثير من مجرد معرفة كيفية إدارة الوحدة التنظيمية التي نطلق عليها أيضا في اللغة العربية إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين .

- ان الميدان الأكاديمي الذي نطلق عليه اليوم تنمية خدمية الذي يمثل دراسة الموارد البشرية للمؤسسة وكيف يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافها بأقصى فعالية ممكنة، ومن بين العوامل التي كان لها تأثير محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة؛ ولكننا سنركز على عاملين رئيسيين الذي كان لهما تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع وهما العامل الاقتصادي و العامل الاجتماعي.
- تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في منظمات الحالية وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية و اهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة في الوصول إلى غايتها .
- يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل بما يسمح ويشجع كل مؤسسة ايا كان حجمها ونطاق أعمالها أن تنتهج إجراءات وممارسات مناسبة وفق إمكانياتها وقدراتها المادية ؛ بحيث يكمن نجاح المؤسسة في القيام بدورها وذلك من خلال لإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية وإحترام مقاييس العمل الدولية ومعالجة المشاكل الداخلية بطرق سلمية .

أولاً: مشكلة البحث

تحتاج عملية نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية إلى غرسها في كل عامل في المؤسسة ، ولن يقتنع العامل بأهمية ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومساهمته فيها إلا إذا كان له نصيب كاف من هذه المسؤولية واستشعر أهميتها في حياته المهنية ومن ثم أهميتها في المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة ككل.

وعلى اعتبار أن الموارد البشرية طرفاً من أطراف المصلحة الذين تتأثر بهم المؤسسة وتؤثر عليهم، فعليها أن تلتزم بسلوك مسؤول تجاههم؛ بحيث لا تتوقف هذه المسؤولية عند حدود التنظيم الإداري و التشريع القانوني بل تتعدى إلى أمور أخلاقية كثيرة متعددة الأبعاد .

لعل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمس العديد من المجالات والميادين بالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء، والغاز كونها مؤسسة تؤدي نشاطات خالقة للقيمة المضافة ومنه يتسنى البحث والتنقيب عما يلي :

ماهي الآليات التي تستخدمها المؤسسة للقيام بدورها الاجتماعي إتجاه جميع العناصر البشرية

المستخدمة بها ؟

ولا يتضح ذلك إلا بطرح التساؤلات التالية :

- 1- هل تلتزم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمسئوليتها الاجتماعية إتجاه مواردها البشرية؟
- 2- إلى أي حد يساهم إحترام قواعد التوظيف و تنظيم البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ؟
- 3- ما دور الموارد البشرية المسيرة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

إعتقادا على مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات منها :

الفرضية الأولى: تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تلبية إحتياجات العنصر البشري وحل مشاكله .

الفرضية الثانية: مادتت الموارد البشرية بكل فضائلها، مناصبها، ومسؤوليتها طرفا محوريا في بقاء المؤسسة وديمومتها فهي تحضى بالإستفادة من تخطيط وتنفيذ برامج مختلفة تتجسد في تحقيق مصالحها في العمل وتحقيق رضائها النفسي والأخلاقي .

الفرضية الثالثة : تعمل المؤسسة على إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن أساليب التوظيف وتنظيم البرامج التدريبية .

الفرضية الرابعة: تلتزم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية.

ثالثا: اسباب اختيار الموضوع

- إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من علمنا بأن ممارسة تسيير الموارد البشرية لم يرقى بعد إلى مستوى جيد الذي يحقق توجهات المؤسسة ويجعلها تتميز عن منافسيها، ويمكنها من البقاء والإستمرارية في محيطها ، ولكن هل كل المؤسسات تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية العاملة بها؟
- الإهتمام الكبير بموضوع المسؤولية الاجتماعية في الدول المتقدمة من قبل الباحثين الأكاديمين ورجال الأعمال ، وفي المقابل هناك نقص في البحوث والدراسات المتعلقة بها في الجزائر ، وعلى قلتها فهي مقتصرة على الجانب النظري .
- هذا الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصي.
- عدم إلتزام المسؤولين في التعامل مع قضايا المجتمع ومحاولة معالجتها بطرق سلمية .

رابعاً: أهداف البحث

- ✓ إن الهدف الرئيسي للبحث هو محاولة الكشف عن واقع تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في إطار تسيير الموارد البشرية
- ✓ القاء الضوء على أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية ونمط السائد لدى المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ بإعتبار المورد البشري العنصر الأساسي الذي يساهم في الرقي بها إلى مستويات التنافس وذلك بتحقيق أهدافها وبتجسيد إستراتيجيتها ، من خلال هذا يجب الوقوف على الشروط اللازمة لتعزيز دور المسؤولية الاجتماعية في التسيير الحديث لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .
- ✓ التعرف على مدى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للمسؤولية الاجتماعية .

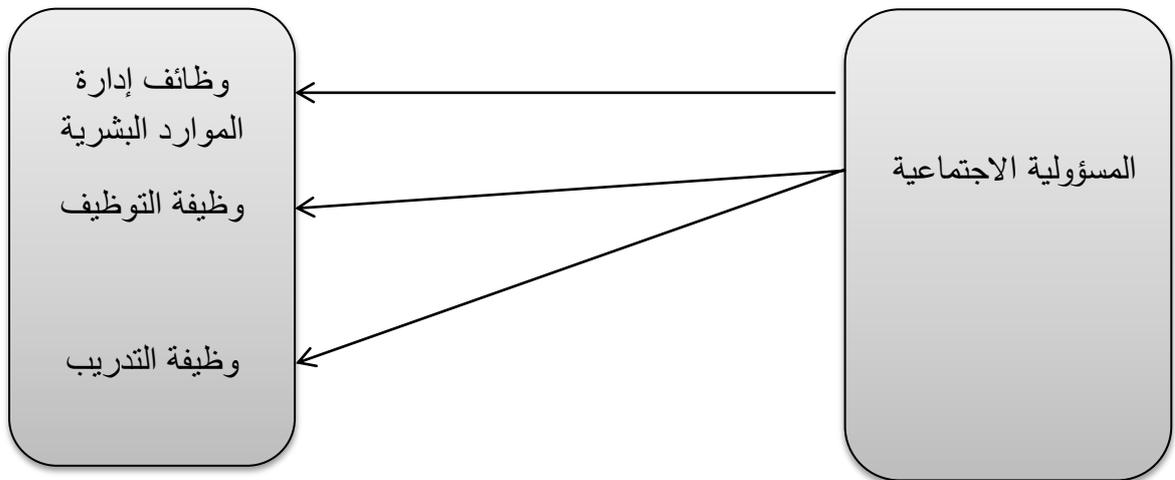
خامساً: نموذج البحث

المتغير المستقل

المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع

إدارة الموارد البشرية



سادسا: أهمية البحث

تكمن أهمية بحثنا هذا في كونه يتعرض لأحد المواضيع المطروحة اليوم على الساحة الإقتصادية ومتداولة بين الباحثين والإقتصاديين وتتجلى أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية في تنمية الفرد والمجتمع والتنمية البيئية .

سابعا: منهجية العلمية المستعملة في البحث

اعتمدنا في الجانب النظري من البحث على الأسلوب الوصفي و التحليلي عند القيام بالدراسة النظرية والتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينها، حيث تمت الإستعانة بالبحوث المكتبية من أجل التطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية أما في الجانب التطبيقي إعتدنا في الدراسة التطبيقية على مؤسسة "توزيع الغاز والكهرباء" بالإستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة.

➤ إطار الدراسة الميدانية : يشمل هذا الإطار على :

- الإطار البشري : للإجابة على الاستبان الموجهة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تم اختيار عينة من الإطارات الإدارية وعدد من العمال، ويمكن حصرهم في رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بإضافة إلى بعض المرؤوسين لتقديم آراءهم حول الموضوع.
- الإطار المكاني : إنحصرت الدراسة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الكائن مقرها بأدرار.
- الإطار الزمني : الدراسة الميدانية إنطلقت من 15مارس2016 إلى غاية 15 ابريل 2016.

ثامنا : الدراسات السابقة

1) دراسة (سمير عبد العزيز، 2012) بعنوان: "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال".

من خلال هذه الدراسة يتضح تركيز الباحث على المنهجيين، الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة ما، والتحليلي الذي يضيف على البحث الصفة العلمية.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت اليوم تشمل حيزا من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والإرتقاء برفاهية المجتمع .

وقد جاءت نقاط التشابه بين الدراسة و دراستنا في محاولة التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نظرا لقلّة المراجع بخصوصها وأختلاط المفاهيم المرتبطة بها. أما ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا بحيث حاولنا معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على ممارسة تسيير الموارد البشرية.

2) دراسة (طارق راشي، 2013) بعنوان: دور تبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال".

تعمل هذه الدراسة على توضيح الفوائد التي تجنيها منظمة الأعمال من جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي من شأنها دعم ريادتها وتنافسيتها بشكل جيد وفعال. وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يؤسس نظريا وتطبيقيا للربط التصوري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال؛ ويعالج موضوعا يلقي إهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذا العصر.

وقد جاء نطاق التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في محاولة التطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتوضيح أهميتها، أما ما يميز هذه الدراسة عن دراستنا بحيث تطرق إلى دور المسؤولية الاجتماعية في دعم ريادة تنافسية ولكن دراستنا حاولت أبراز أثر المسؤولية الاجتماعية على ممارسة تسيير الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمنظور

الإجتماعي التسييري

للمسؤولية الاجتماعية

مقدمة الفصل :

يعد مفهوم المسؤولية الإجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات، بحيث كانت لبرامج المسؤولية الاجتماعية أهمية جد واسعة لما لها تأثير جوهري على المركز المالي للمؤسسات .

تكتسي المسؤولية الاجتماعية دورا فعالا لا يقتصر على خدمة مصالح الذاتية وتحقيق الأرباح فقط، بل يتعدى ذلك ويجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه؛ كما يجب أن تنصب أغلب إهتمامات المسؤولية الاجتماعية على المورد البشري وتنمية قدراته؛ حيث قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون العاملين ينحصر في عدد من المتخصصين الذين يعملون في إطار إدارة الموارد البشرية يختصون في تنفيذ سياسيات المؤسسة من خلال وضع برامج لإستقطاب الأفراد والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف .

نتيجة للأحداث التي نتعايش معها في الفترة الحالية، المؤسسات الآن مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للإستجابة لكل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل المتبادل بين المؤسسات والمجتمع.

بناء على ماسبق، يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية يتمحور الأول حول مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بينما يعرض المبحث الثاني و أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية، وفي المبحث الأخير سيتم التطرق للمسؤولية الاجتماعية في الوظائف الإدارية.

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية وتطورها

خلال هذا البحث سوف نتطرق في المطلب الأول من مراحل التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية .
المطلب الثاني المسؤولية الاجتماعية ومفهومها: التسييري، الاجتماعي والأخلاقي.

المطلب الأول: مراحل التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

في هذا المطلب سنتطرق إلى عرض مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر مراحل زمنية متعاقبة :

1/ مرحلة الثورة الصناعية والإدارة الصناعية:

- تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية، حيث هذه الفترة تعد بداية لإدخال التكنولوجيا على منظمات الأعمال من خلال إستخدام الإختراعات العلمية والتي ركزت على تحسين أدائها الإقتصادي من منظور الإهتمام بالبيئة الداخلية وتحقيق الأرباح.
 - تميزت هذه المرحلة بوجود إستغلال غير العقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية ، حيث تم تشغيل النساء والأطفال لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية مع أجور متدنية¹.
- نستنتج من هذا أنّ المستفيدين بالدرجة الأولى هم أرباب العمل ، وأيضا لم يكن هناك وعي بيئي لإن الثورة الصناعية كانت في بدايتها بحيث لم تستغل الموارد الطبيعية والمساحات الشاسعة رغم وفرتها. أتجه البحث في هذه المرحلة إلى تحسين إنتاجية العاملين من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز عمل أفضل بالتركيز على تحفيز العاملين وذلك برفع أجور المدفوعة مقابل العمل المنجز. ويمكن القول أن في هذه المرحلة كان هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين .

2/ مرحلة العلاقات الانسانية وتجارب هو ثورن:

في هذه المرحلة بدأ تزايد الإهتمام بالمستفيد الأول هم العاملون. نظرا لتزايد إستغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الاطفال والنساء في ظل الظروف المزرية مما أدى بالكثير من المهتمين بشؤون الصناعة إلى إعادة النظر لظروف العمل. و قد كان ثمرة هذا

³ أطروحة الدكتور فؤاد محمد حسين الحمدي، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاسها" على رضا المستهلك، جامعة المستنصرية، العراق، 2003 ص35.

الشعور هي التجارب الشهيرة التي اجريت في مصانع هو ثورن وهي بكل إختصار محاولة دراسة الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية ، كما أبدت المؤسسات إهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين. ومن خلال ما ذكرناه نستنتج أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة تتجسد في تحقيق الربح الذي يستجيب لمصالح مختلف الأطراف المعنية¹.

3/ مرحلة ظهور خطوط الانتاج وتضخم حجم الانتاج وتضخم حجم المنشأة :

ان التطورات الذي أدخلها Henry Ford بإبتكاره لخط الإنتاج والذي يترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدّى إلى تضخم حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، حيث يتخصص العامل بجزء من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه، إن هذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمنشأة الصناعية فضلا عن بداية حصول تلوث في الجو نتيجة الإنتاج المتزايد الذي أنعكس بمجمله على صحة وسلامة الأفراد والمجتمع وكذلك لا ننسى الإستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها ، وبالتالي عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل لأفراد².

4/مرحلة تأثير الافكار الإشتراكية :

تعد الأفكار الإشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت منشآت الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين بإختلاف أنواعهم. فالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتعاقد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والإستقرار الوظيفي كانت من أبرز مطالب العمال في دول الغرب وقد ادى ذلك ظهور الافكار الإشتراكية تنصب حول تحمل مسؤولية جميع الاطراف العاملين³.

5/مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية :

ان إهمال إدارة المنظمات الصناعية لبعض مسؤوليتها إتجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بنظر الإعتبار مصالح المستهلكين. مما أدى خلال هذه المرحلة إلى حصول كساد العالمي الكبير وإنهيار الشركات الصناعية وتسريح العديد من العاملين، ومن هذا المبدأ كانت بداية فكرة إيجاد فرص عمل بديلة لهم. بحيث تعد من العلامات البارزة التي تسببت في ظهور دعوة كينز ونظريته الشهيرة بضرورة تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي؛ كل ما سبقه ذكره علاوة على تأثير الأفكار

¹. د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 65

² اطروحة ماجستير ل صديقي خضرة ،"المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات"، جامعة بشار، ص. 7

³. د. طاهر محسن منصور نفس المرجع المذكور سابقا 2008، ص 57.

الإشترابية التي بدأت تنتشر، مما ساهمت في بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل الأفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية¹.

6/مرحلة بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في إنطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة؛ فمن خلال هذا المفهوم توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعززت دور النقابات بتحسين ظروف العمل ومختلف القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة بصفة خاصة. مما ساهم في ظهور جماعات حماية المستهلك، حماية المرأة ، حماية الأطفال مما أدى قفزة حقيقية من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنشأة الأعمال وليس طرحا نظريا فقط².

7/ مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات :

تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام وكذلك تزايد عدد الإضرابات وتعرض كثيرة من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسبها. إن تعزز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول فضلا عن التطور في وسائل الإعلام والإتصال التي ساهمت في توعية الناس مما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية .

كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم للأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الإنتهاكات المفترضة التي تحصل من منظمات الأعمال تجاه المستفيدين سواء كانت بشكل عدم صلاحية المنتجات وعدم جودتها من جهة نظر المستهلك أو قضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الإنتهاكات البيئية المختلفة³.

8/ مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية :

لقد تجسدت النداءات والإحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين وديساتير أخلاقية بدأت منشآت الأعمال بصاغتتها وتبني بنودها ؛ ومن هذا المفهوم بدأت الأهداف الاجتماعية والإستعداد للإلتزام بالقيم الأخلاقية من خلال الظهور في شعائر منظمات الأعمال ورسالاتها بشكل صريح ولافت للنظر؛ وكانت

¹ David k " : Can Business Afford To Ignore social responsibilities "Califorina Managment Review(C.M.R) vol2, N°3 ,1960 page 60.

² د.ظاهر محسن منصور المرجع سبق ذكره ، 2008 ، ص 58.

³ Fredrik .W " . The Growing Concern Over Business Responsibility" .California Managment(C.M.R) vol 64 .N°8 ,1975 P20-28.

معظم الإهتمامات تتعلق بالمرأة العاملة وحمايتها من الإبتزاز الجنسي وغيرها من الإنتهاكات ، وكذلك الإهتمام بتطوير مقاييس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال¹.

9/مرحلة جماعات الضغط :

برزت هذه الجماعات بشكل أولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال . بحيث كانت تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين ومن أبرزها جماعات (حماية المستهلك، حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية الأطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل وجمعيات السلام الأخضر وغيرها.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بالتنمية المستدامة².

10/مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية :

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الإقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وإنتشار شبكة المعلومات وإزدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات وإتساع نمو قطاع الخدمات؛ فهذه المظاهر كانت سبب في تسريح عدد كبير من العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص، وقد نجم عن صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت عديد من الإنتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للإقتصاد الجديد، مما حث المنظمات بإتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا، وأن إنهيار بعض الشركات العملاقة في الإقتصاد الأمريكي مثل (انزون) قد كشف عن إلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات الأعمال من حيث الإفصاح المحاسبي الصادق عن موقفها المالي وأصولها الحقيقية وعدم تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح؛ فمن هذا المنطلق بدأت فكرة تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية في جميع الأعمال³.

¹ - د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المذكور سابقا 2008، ص60.

² طاهر محسن المرجع سبق ذكره ، ص 66.

³ Adela Cortina And Juan Carlos Sirina " **Business Ethics In The Information And Communication Society** ",
Jornal Of Business Ethics(J.B.E) VOL 39, N°1-2, August 2002. P20.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ومفهومها: التسييري ، الاجتماعي والأخلاقي

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات Corporate social Responsibility (CSR) مرتبط عموماً ب Bowen الذي ألف كتاب المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال " Social Responsibilities of the businessman" سنة 1953، أين حاول تحسين رجال الأعمال بأهمية الأخذ بعين الاعتبار قيم المجتمع وإهتماماته وتوقعاته من المؤسسة¹، حيث أشار Bowen إلى أن مسؤولية رجال الأعمال تتمثل في إتخاذ القرارات وتجسيد السياسات، والقيام بنشاطات مرغوبة من ناحية أهداف وقيم المجتمع".

• بالنسبة للتعريف الأكاديمية يمكن ذكر: تعريف بيتر دروكر (Drucker) سنة 1973 الذي يعتبر من بين أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات " بأنها إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه " ² أي أنها ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل و معالجة المشاكل الاجتماعية. شكل هذا التعريف حيز الزاوية للدارسات اللاحقة و فتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع بإتجاهات مختلفة ، و ما يعزز هذا التعريف هو ما جاء به هولمز (Holmes) سنة 1985 حول المسؤولية الاجتماعية حيث عرفها على أنها "إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة في المجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث و خلق فرص عمل و حل المشكلة الإسكان و المواصلات و غيرها³.

• وهناك تعريف للباحث « Robbins » ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية " Social Responsabilité" و الإستجابة الاجتماعية "Social Responsive Ness" وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى. اما الإستجابة الاجتماعية فهي عبارة عن الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات و أحداث اجتماعية على المدى المتوسط و المدى القريب ⁴.

• يعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية "بأنها إلتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرفات الأخلاقية والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على

¹ Finet A & Giuiliano R: **Une nouvelle façon d'appréhender la notion de responsabilité sociale des entreprise** - s : le cas d'Eternit, la revue des sciences de gestion 2012/5n°257, p : 24.

² ظاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره، 2008 ، ص 197

³ Druker, Peter F', **An Introductory view of managment** "Harper's College Press . USA1977, p70-77.

⁴ ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، " **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظام المعلومات** "طبيعة لعينة من المصاريف التجارية الاردنية، مجلة العلوم الانسانية عدمان، العدد 13 2002، ص: 216.

تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل¹

جدول (1-1): بعض التعاريف للمسؤولية الاجتماعية

التعريف	المصدر
تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج Product يقدم الى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي.	Murray &Montanari, 1986 ,817.
عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.	Goolsby &Hunt 1992.
التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم اصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام .	Schermerhom, 2001, Hunt2001, 126
تعني ادارة عادلة وفاعلة تساهم في تطوير الاقتصاد .	Fulop&Others, 2000,15.

المصدر: فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاسها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة، الجامعة المستنصرية، بغداد2003.

¹بن مسعود نصر الدين وكلوش محمد، " واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية " مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012 ص3 .

جدول (1-2): استعراض ملخص للمفاهيم الفكرية الثلاث للمسؤولية الاجتماعية

المؤشرات	الكلاسيكي	الاداري	البيئي
1-الإقتصادية	- تحقيق المنفعة الذاتية. - ما هو جيد لي جيد للمجتمع . - تعظيم الربح. الإدارة مسؤولة إتجاه المالكين.	-المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين. -ما هو جيد للشركة جيد للمجتمع. -الربح معقول . -الإدارة مسؤولة تجاه اطراف متعددة .	- منفعة المساهمين والمجتمع. -ما هو جيد للمجتمع جيد الشركة. - الربح ضروري ولكن -الإدارة مسؤولة تجاه المالكين والمجتمع .
2-التكنولوجيا	- التكنولوجيا مهمة جدا - تطبيق المبدأ المادي	-مهمة ولكن الافراد لهم أهمية . -تطبيق مبدأ المادية والإنسانية.	- الأفراد اكثر اهمية من التكنولوجيا. - التركيز على المبدأ الانساني .
3-الاجتماعية	- مشاكل العاملون يجب أن تترك في مساكنهم - صارمة تجاه الإنسانية وتدير العمل وفق مصلحتها .	- العاملون بحاجة الى ما هو ابعد من حاجاتهم الخاصة الاقتصادية - تنظيم العمل وفق القيم الجماعية للمساهمين في العمل.	- الإدارة توظف الرجل بمجمله . - مساهمات العمل الجماعي هي الاساس في نجاح العمل.
4-السياسية (الحكومة)	- من الأفضل ان تتدخل الحكومة بالحد الأدنى لتسوية الأوضاع .	-التعامل مع الحكومة أمر لابد منه.	- منظمة الأعمال والحكومة عملان سويا لتجاوز مشاكل المجتمع.

المصدر: د.تامر ياسر البكري "التسويق والمسؤولية الاجتماعية" 2008 ، ص30.

المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم لها ثلاثة أوجه:¹

(أ) **المفهوم الكلاسيكي:** يعود للعالم آدم سميث (ADEM SMITH) الذي أكد على أنّ كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالريح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المنظمة؛

(ب) **المفهوم الإداري:** الذي تم إدراكه سنة 1930، حيث تمّ التحوّل من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميّز في ظلّ نمو واتساع المنظمة، وأشار فرنسيس سيتون (FRANCIS X.SUTTON) في بحثه سنة 1956، إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في الشركات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردين، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع؛

(ج) **المفهوم البيئي:** الذي اختلفت تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند (JACOBY) والنموذج النوعي لحياة المديرين عند (HAY-GRAY) إلى نموذج وجهة النظر العامة لـ (WILLIAMS)، بدأت ملامحه تظهر سنة 1960 بتحسُّس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف للمسؤولية الاجتماعية على أنها إلتزام المؤسسة في تلبية شؤون المجتمع ومعالجة مشاكله هذا على الجانب الخارجي ، اما في الجانب الداخلي تتمثل في تطوير العاملين وتحسين حياتهم بتوفير الجو المناسب للعمل ومختلف الوسائل اللازمة التي تساهم على أداء العمل في أحسن صورته.

¹البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2001، ص ص:18-21.

المبحث الثاني: أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية

ما لاشك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد ومجالات والتي سوف سنتطرق لها في هذا المبحث .

المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من جهات نظر مختلفة ووضعوا لها مفاهيم متباينة ، نذكر منهم على سبيل المثال: حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في:¹

1.المسؤولية الاقتصادية: بإعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

2.المسؤولية القانونية: تخص الإلتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة إحترامه والتقيده.

3.المسؤولية الأخلاقية : مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في اطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.

4.المسؤولية التطوعية : و هي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيريةالخ

¹ Joël Ernult, Arvind Ashta ; "Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives" ، Cahiers du CEREN 21 ، 2007 ، P18 ، www.escdijion.com

الشكل (1-1): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرية (إن التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة.)

المسؤولية الأخلاقية (عندما تراعي المؤسسة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة.

المسؤولية القانونية (الإلتزام بالقوانين حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية .

المسؤولية الاقتصادية (كون المؤسسة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى.

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، مرجع سابق ص93.

المسؤولية الاجتماعية = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاقتصادية

جدول (1-3): أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Carrol

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	* منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين . * احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	* استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. * استخدام التكنولوجيا في معالجة اضرار المجتمع.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	* عدم المتاجرة بالمواد الاولية. * حماية الاطفال صحيا وثقافيا. * حماية المستهلك من المواد المضرة.
	حماية البيئة	* منع التلوث. * منع استخدام التعسفي للموارد .
الأخلاقي	السلامة والعدالة	* منع التمييز على اساس العرق أو الجنس او الدين. * التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. * عمل المرأة وذوي الاجتياحات الخاصة
	المعايير الاخلاقية	* مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك. * مراعاة حقوق الإنسان.
الخير	نوعية الحياة	* نوع التغذية . * الخدمات . * النقل العام.

المصدر : د.ظاهر محسن محمد منصورالغالبي ،د.ظاهر مهدي محسن ،المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال "،مجلة البحوث المعاصرة PDF ،مجلة 11، عدد2، 1997.

من خلال أبعاد التي طرحها **Carroll** نجد أربع إستراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية¹ تتبعها المؤسسات الاقتصادية وتتمثل في:¹

- **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** و تعرض هذه الإستراتيجية إهتماما بالأولويات الإقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح و العوائد الأخرى.
- **الإستراتيجية الدفاعية:** و تعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، و هو لحماية المنظمة من الانتقادات و بالحد الأدنى، و يقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة.
- **إستراتيجية التكيف:** تخطو المؤسسة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف و القيم و توقعات المجتمع.
- **إستراتيجية المبادرة التطوعية:** تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية و ذلك بالإستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الإعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع و مصلحته.

¹ طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره 2008، ص 110.

جدول (1-4): المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها

المرجع	الهدف
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> • إثبات القدرة التنافسية على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء • زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام .
ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين القدرات والأداء العام لتلبية احتياجات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
ISO 14001	<ul style="list-style-type: none"> • وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والإمتثال بها .
OHSAS 18001	<ul style="list-style-type: none"> • الحد والتقليل من مخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها الأفراد فيما يخص الصحة والسلامة في العمل , • التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة .
SA 8000	<ul style="list-style-type: none"> • إظهار الفئات المستفيدة أن سياسيات وعمليات وممارسات تتوافق والحقوق الأساسية للعمل .
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> • التقدم نحو التميز .
SD 21000	<ul style="list-style-type: none"> • بدء وتنظيم وتنفيذ التنمية المستدامة .
ISO 26000	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية

Source : DOUAH SOFLANE : 'Entrepreneuriat durable : facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneuriat durable' ; mémoire fin d'études en vue d'obtention de magister en science de gestion option : management ; Ecole supérieur de Commerce ; Alger ; 2008-2009 ; P22.

المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من المجالات التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، يمكن تقسيمها إلى مجالات داخلية وخارجية :

1- المسؤولية الداخلية :

وتشمل المسؤولية الداخلية على العناصر التالية :¹

1-1 إدارة الموارد البشرية - ممارسات التشغيل العادلة :-

يعتبر العمال مصدر ميزة تنافسية للمؤسسات ، وعاملا أساسيا للنجاح وتعظيم إرادتها، ومن أكثر الأصول أهمية وتأثيرا وخلقاً للقيمة المضافة ، ويمثل العمال مجالاً داخلياً من المجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين حياة العاملين وذلك من خلال :²

- ❖ ضمان تماشي ظروف العمل مع القوانين والقواعد المحلية الدولية .
- ❖ مستويات مقبولة من الأجور وتخضع فقط إلى القيود والإقتطاعات القانونية أو لإتفاقيات جماعية.
- ❖ احترام المسؤوليات الأسرية بالنسبة للعمال، وذلك من خلال توفير ساعات عمل معقولة والعطل، حماية حق الأمومة .
- ❖ دفع للعمال مقابل العمل الإيضافي طبقاً للقانون ، القواعد ، أو الإتفاقيات الجماعية .
- ❖ احترام حق العمال في التكوين أو الإنضمام إلى مجموعات الحوار والنقابات .
- ❖ عدم فصل العمال بهدف الإنتقام منهم وتهديدهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة خاصة بالنسبة للعمال الممتنين لتنظيمات نقابية .
- ❖ توظيف أصحاب الاحتياجات الخاصة في بعض الوظائف التي تتلاءم مع خصوصياتهم .³ فمثلاً انتقلت نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة من 9,1% سنة 2002 إلى 3,2% سنة 2012 من إجمالي عمال البنك الكندي Banque Nationale.

¹ الحمودي صالح، المعاينة رولا: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء، كنوز المعرفة، عمان -الأردن، 2015، ص 98.

² الحمودي صالح، نفس المرجع سبق ذكره ، ص 99.

³ Banque Nationale groupe financier : Note responsabilité sociale. 2012. P13. Disponible sur le site : www.bnc.ca/dam/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilité-sociale/bncpdf/bilan-2012-fr.pdf

- ❖ توفير البرامج التدريبية اللازمة ومساعدة العاملين الراغبين في إكمال درساتهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية .
- ❖ عدم ممارسة التمييز العنصري ضدهم بكون عمليات إدارة الموارد البشرية تخلو من أي ممارسات تمييز على أساس الجنس، الدين، العرق، المنطقة، الإلتماءات السياسيةالخ فمثلا يقدر التمثيل السنوي في الإدارة لبنك كندا الوطني 44,1% سنة 2012 مقابل 23,6% سنة 2002¹.

2-1 سلامة العمل والمقاييس الصحية :

تتمثل الصحة والسلامة المهنية في الحفاظ على صحة الأفراد الجسمانية والعقلية، والنفسية في مختلف المهن وتحسن كيانهم الاجتماعي من خلال الاهتمام بالعامل، طبيعة العمل، وبيئة العمل.

في دراسة المكتب الدولي للعمل، قدرت تكاليف الأمراض المهنية وحوادث العمل ب 3% من PIB في الدول الصناعية، وأشار تقرير لمنظمة العمل الدولية في 2010 إلى أكثر من 337 مليون عامل في العالم يتعرضون للحوادث المهنية . ومن أكبر الكوارث في هذا المجال في السنوات الماضية حول حوادث العمل في مصانع النسيج في بنغلاداش وانهيار مصنع Rana Plaza في افريل 2013 الذي خلف 1132 قتيل وأكثر من 2500 جريح².

حسب الحموري والمعايطة يمكن للمؤسسة الحفاظ على سلامة عمالها من خلال :

- وضع وتطبيق والحفاظ على السياسات المتعلقة بالصحة والسلامة وبيئة العمل .
- تحليل ومراقبة المخاطر الخاصة بالصحة والسلامة الموجودة في أنشطة المؤسسة .
- توفير المعلومات الكاملة عن إجراءات الصحة والسلامة وتدريب العمال عليها.

2- المسؤولية الخارجية :

ويمكن حصرها في المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي، الزبون، البيئة، إحترام حقوق الانسان .

¹ لطرش محمد اطروحة كتوراة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري (باتنة) -دفعة 2015-2016، ص81.

² علاء عبد السلام وآخرون: إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والاقتصاد، لعدد، 201239، ص07.

2-1 المجتمع المحلي :

تهتم المؤسسات المسؤولة اجتماعيا بالكيفية التي تدير بها الآثار المترتبة على أعمالها في المجتمع الذي تعمل في نطاقه، حيث تسعى المؤسسات إلى خلق تلاءم بينها وبين المجتمع والمساهمة الإيجابية في رفاهية المجتمع وتقليل أثارها السلبية من خلال العديد من الأنشطة منها:¹

- المساهمة في دعم البنية التحتية للمجتمع، حيث تمثل هذه البيئة مرتكزات أساسية للإرتقاء بالمجتمع وتحسين ظروف حياته ورفاهيته .
- خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة، توفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي .
- المساهمة الايجابية والفاعلة في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية، فالمجتمع المحلي يتوقع أن تبادر المؤسسات إلى المساهمة في أعمال الإغاثة في حالات الزلازل، الفيضانات، الحروب الأهلية والحرائقالخ .
- دعم منظمات المجتمع المدني، كذا الجمعيات والمنظمات الأخرى التي تعنى بشؤون المرأة والأطفال والشباب وكبار السن والمعوقينالخ .
- الدعم المتواصل للمنظمات العلمية، كمراكز البحوث والجامعات والمستشفيات والتعاون بين المؤسسات والمنظمات الأكاديمية ما سينعكس حتما على المجتمع المحلي بخدمات راقية ووسع بنوعية جيدة وأسعار معقولة وهذا يرسخ مكانة العلم في المجتمع ويشجع على إحترام العلماء فمثلا قدمت شركة Alcoa سنة 2013 حوالي 10,4 مليون دولار لدواعي تعليمية².

2-2 الأنشطة ذات العلاقة بحماية المستهلك :

يهدف هذا النوع من الأنشطة إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية وأهمها زيادة الأرباح، زيادة سمعتها ، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية من خلال العمل على تحقيق رضا المستهلكين على المنتج أو الخدمة أو المحافظة على مصلحتهم، ومنها على سبيل المثال تعرف المستهلكين على الخصائص المنتج وطرق ومجالات إستخدامه ، وضع بيانات على

¹ لطرش محمد الطروحة كتوراة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري (باتنة) -دفعة 2015-2016، ص80.

² :Alcoa :advancing each generation :125 yers of transformation ,Alcoa report 2014 ,Available at : https://www.alcoa.com/global/en/investiment/pdfs/2014_Annual_Report.PDF

عبوة المنتج للتعريف بحدود ومخاطر الإستخدام وتاريخ عدم صلاحية ، وكيفية التخلص منها بعد الإستخدام¹.

ومن أهم الأنشطة التي تبين إحترام المؤسسات لمسؤوليتها إتجاه زبائنها²:

- الإعلان والترويج الصادق والأمين عن المنتجات وخدمات المؤسسة .
- الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع الزبائن .
- توفير البيانات والإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية والمكونات والمنشأة وغيرها .
- توفير خدمات مابعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان .
- إصدار فواتير صحيحة بالموصفات الحقيقية للمنتج³.
- مرافبة جودة المنتجات ، والقيام ببحوث ودراسات متعلقة بتطوير المنتج بالشكل الذي يمكن من تلبية حاجات الزبائن والتقليل من شكاويهم وتذمره⁴ .

2-3 البيئة

تعتبر البيئة من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية ، بسبب التوسع الإنتاجي الضخم وما نتج عنه من الإستخدام المتزايد للموارد الطبيعية غير قابلة للتعويض ، زيادة المخلفات الصناعية ، التوسع في إستخدام المبيدات الكيماوية مما أدى إلى زيادة التلوث والتاثير السلبي على التنوع البيولوجي⁵ .

¹فؤاد محمد عيسى: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات ص18.

²طرش محمد اطروحة كتوراة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري (باتنة) -دفعة 2015-2016، ص81.

³عنيزة حسين، علي ماهر: تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26 بدون سنة، ص166.

⁴فلاق محمد: المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية -شركتي سونطراك الجزائرية، أرمكو السعودية نموذجا، مجلة الباحث -العدد 2013، ص43.

⁵بدوي محمد: "المحاسبة عن التاثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص83.

المبحث الثالث :المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الادارية للمؤسسة

يكرس هذا المبحث لمناقشة قضايا المسؤولية الاجتماعية في ظل الوظائف الإدارية المهمة من تخطيط وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة .

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في الوظائف الادارية (:ا. التخطيط ب.التنظيم ج. التوجيه . د.
الرقابة ,الإدارة الاستراتيجية)

أ.المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التخطيط **Planning**:

التخطيط هو الأسلوب العلمي والمنهجي الواعي الذي تعتمدة المؤسسة لإدارة مواردها وتحقيق أهدافها وبما يساهم في تطويرها وبقاءها في بيئة المنافسة.

لقد تطورت فلسفة التخطيط وأساليبه بشكل كبير في السنوات الأخيرة ويرجع هذا في جانب منه إلى زيادة قدرة المؤسسة على التعامل بالمعلومات سواء من حيث تجميعها أو إفرازها أو تحليلها.

لقد كانت الفلسفة التخطيطية التي تعتمدها منظمات الأعمال هي الفلسفة المثالية **Optimisation Philosophie** القائمة اساسا على اعتبارات مثالية من الناحية الاقتصادية وبما يحقق أرباحا للمؤسسة بعيدا عن مناقشة موسعة لإعتبارات مسؤوليتها الاجتماعية والجوانب الأخلاقية في قراراتها المتخذة.¹

ويمكن القول أن الفلسفة المثالية تمثل الحد الأدنى للإلتزام الاجتماعي والأخلاقي. بعد ذلك أصبحت فلسفة الرضا **Satisfaction Philosophi** هي المحتوى للعمليات التخطيطية ومثلت قدرة المؤسسة على التجاوب مع متطلبات فئات كثيرة قد تكون متناقضة في المدى القصير وبذلك فإن هذه الفلسفة تمثل مسؤولية اجتماعية متوازنة وجوانب أخلاقية مقبولة من عدد أكبر من المهتمين والفئات ذات المصلحة؛ اما فلسفة التكيف **Adaptation Philosophie** فإنها تمثل نقلة نوعية في العمليات التخطيطية حيث تأخذ منظمة الأعمال الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في إطار هذه الفلسفة بشكل أكبر وأوسع وبذلك فإنها تمثل إستجابة متكيفة مع متطلبات بيئة متغيرة لعدد من الفئات وأصحاب المصالح ، وإذا ما ناقشنا

¹ طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره ص 308.

جوانب المشاركة والإختيار والتفاعل في إطار ممارسة وظيفة التخطيط لهذه الفلسفات الثلاث كجوانب مهمة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية فإننا نجد أن المشاركة من قبل العاملين أو من قبل فئات أصحاب المصالح الخارجيين تكون قليلة في إطار فلسفة المثالية وأكثر إتساعا في إطار فلسفة التكيف¹.

ب. المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التنظيم: Organisation

تعد وظيفة التنظيم من أهم وظائف المؤسسة بحيث لا تخلو وظيفة التنظيم من جوانب سلوكية واجتماعية وأخلاقية في إطار هذه الوظيفة يمكن أن تعزز العديد من الأدوار والفعاليات التي يجب أن تعالج بحكمة وعدالة وموضوعية ومسؤولية مقبولة منها مثلا أساليب إستخدام القوة وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وكذلك أساليب وطرق وآليات حل الصراع الناشئ في المؤسسة بطرق إنسانية وأخلاقية ومنها كذلك نطاق المشاركة والأهمية في القرارات المختلفة².

ان الإتجاه الحديث في التنظيم هو الإنتقال من أنظمة الإدارة القائمة على المعلومات من خلال تحليلها ووضع أهداف واضحة ومحددة في جميع المستويات وذلك بإشراك المدراء بتحليل المشاكل في إطار علاقة السبب والنتيجة إلى نظام مكمل له وهو الإدارة بالأيديولوجيا **Management by Idéology** ونقصد بالأيديولوجيا هنا مجمل الإعتقادات والقيم التي يحملها المدراء حول كيفية النجاح في الأعمال في إطار إفتراضات أخلاقية وسلوكية ترضي مصالح جميع الأطراف³.

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم لا يتم مرة واحدة ولكنه عملية مستمرة طالما أن الوحدة الإدارية نشاطها مستمر وهذا يعني أن الإدارة تضع الهيكل المناسب الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة والمراجعة المستمرة لهذا الهيكل. وهناك نوعان من التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

1- التنظيم الرسمي في منظمات الاعمال:

يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف الوصول إلى الأهداف، بإعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة الفرعية والرئيسية الموجودة في بيئات العمل، و يزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها⁴:

➤ وجود صعوبة في طرق الإتصال بين المؤسسة وفروعها.

¹ طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ص [311]

² طاهر محسن المنصور الغالبي، نفس المرجع المذكور سابقا، ص 312-315

³ طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره ص 316.

⁴ محمد موسى احمد "إدارة الأفراد البشرية RH بين النظرية والتطبيق - الإسكندرية، 201 ص 35-35.

➤ تعقد الأهداف.

➤ صعوبة التفاعلات بين الأفراد داخل نطاق العمل.

2- التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال:

التنظيم غير الرسمي عبارة عن تفاعلات وإتصالات بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد وهي نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية، وتتبع ضرورة الإهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق إتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وأنماط سلوكية وتعمل على خلق بيئة عمل جديدة تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها. وبذلك تستطيع الإدارة هنا إستخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الأفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والإتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم¹.

التنظيم غير الرسمي له دور في تعزيز الأداء في المؤسسة وعدم تعارضه مع التنظيم الرسمي، إلا أن هناك العديد من المشاكل والصعوبات التي تتواجد في الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية منها:²

- المبالغة في الشكل الرسمي للهيكل وطغيان المركزية على العلاقات بين الوحدات التنظيمية مما أدى تضخم الجهاز الإداري.
- عدم وجود لائحة تنظيمية قانونية تحتوي على دليل يساعد على وضع وإنشاء هياكل تنظيمية تبنى على أسس علمية ومنطقية وعدم وجود نماذج معينة للوحدات النمطية يمكن بها تحليل التنظيم الداخلي للوحدات.
- نقص كفاءة الباحث التنظيمي إن لم نقل إنعدامها .
- تشتت مبدأ المسؤولية وغيابه بسبب ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ج. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في وظيفة التوجيه Direction :

لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في منظمات الأعمال حيث يمكن أن تعطي للمؤسسة خصوصيتها في مجال العمل ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل منظمات الأعمال، وفي كلا هذين البعدين تتجسد العديد من السلوكيات الأخلاقية والإلتزامات الاجتماعية في المؤسسة

¹عبد موسى أحمد مرجع سبق ذكره ص 38.

²طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره ، ص 317.

1- القيادة Leadership :

تمثل القيادة قدرة التأثير الشخصي للمسؤولين على الأطراف الأخرى من خلال الإتصال معهم لغرض تحقيق الأهداف ويدخل ضمن هذا الدور تنسيق العمل بطرق مختلفة ورفع الروح المعنوية للعاملين وكذلك أسلوب ممارسة القوة في المؤسسة¹.

ففي إطار تنسيق العمل يزداد الميل إلى إستخدام فرق العمل المدرة ذاتيا والتي تعزز ثقة الإدارة بهؤلاء العاملين وبالتالي يمكن أن يتعزز الولاء وينجز العمل بأفضل الطرق ومن جهة أخرى فإن هذه الأساليب في التنسيق يمكن أن تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وإقتناعهم بالعمل الموجه لهم.

وحاليا نتحدث عن القيادة التحويلية Transformationnel Leadership كإتجاه في القيادة معززا بأبعاد يغلب عليها الطابع الأخلاقي والسلوكي حيث التأثير الكاريزما، والدفاعية والإلهام والإبداع والإهتمام الفردي بالعاملين.

2- التحفيز Motivation :

عملية تحفيز العاملين ليست عملية سهلة في عالم الأعمال اليوم فلا تكفي العاملون بقبول حوافز مادية المتعارف عليها بل هناك تطلعات اجتماعية كثيرة بسبب تطور الحياة وتعقدتها وتعدد الحاجات وتباين أساليب إشباعها.

لا نريد أن نستعرض هنا النظريات الكثيرة التي تطرقت وأرست أسس عمليات التحفيز لأن الكثير قد كتب حولها ولكن نود التركيز على الإطار الاجتماعي والأخلاقي للقرارات المتعلقة بتحفيز العاملين حيث من الضروري أن تكسب المنظمة الأثر الإيجابي للتحفيز وأن لا ينقلب الأثر إلى أثر سلبي نتيجة الممارسات غير المتبصرة للإدارة.

¹ طاهر محسن منصور نفس المرجع المذكور سابقا ، ص 318-319.

وفي إطار عملية التحفيز يمكن أن يلعب نظام الأجور دورا فعالا خاصة إذا كان هذا النظام مستندا إلى مبادئ متصفا بالتحديد والديناميكية وكالاتي:¹

- أن يتوافق برنامج التحفيز ونظام الأجور مع ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها الأساسية وتعتبر الرأس المال العنصر الفاعل في الأداء.
- من الضروري أن تعي قيادة المؤسسة كون نظام الأجور يتكامل مع بقية عمليات الموارد البشرية كالإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء.
- تتجسد المسؤولية والسلوك الأخلاقي في نظام التحفيز من خلال تحقيق الديمقراطية والعدالة في سياسات الأجور والرواتب.
- يجب على المؤسسة أن تستمر في دراسة إيجابيات وسلبيات أنظمة الأجور والرواتب لغرض تطويرها وتحسينها.

د.المسؤولية الاجتماعية في وظيفة الرقابة: **contrôle**

الرقابة: هي وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج تم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير وإتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الضرورة².

هـ.المسؤولية الاجتماعية لإدارة الاستراتيجية **Strategic Managment**

تمثل الإستراتيجية منظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لها منظمة الأعمال. فبعد أن تكون منظمة الأعمال قد حددت رسالتها Mission التي توضح من خلالها رؤيتها للعمل والقطاعات التي تغطيها، فإن الإدارة العليا والجهات المساندة لها من هيئات تخطيط وأنظمة معلومات إستراتيجية تقوم بعمليات فحص وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فرز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والقوة والضعف في بيئتها الداخلية. في إطار المسؤولية الاجتماعية على المستوى الإستراتيجي للمنظمة يمكن أن تؤثر إلى مايلي³:

- على منظمات الأعمال أن تتحمل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية منسجمة مع قدرتها التأثيرية وإمكاناتها في تحقيق الأرباح وتراكمها.

¹ طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره ، ص320-321.

² طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره ، ص322.

³ طاهر محسن منصور الغالبي نفس المرجع المذكور سابقا ص324.

- يفضل أن تتبنى منظمات الأعمال برنامجا محددًا وواضحًا تمارس من خلاله مسؤوليتها الاجتماعية وأن يكون هذا البرنامج مشتقًا من الإحتياجات الأفراد والمجتمع.
- أن يكون التوجه الإستراتيجي للمنظمة توجهًا سليماً وصادقاً ويصب دائماً باتجاه بناء منظمة تجسد الممارسة الأخلاقية الصادقة والسلوكيات الإنسانية المنضبطة وأن تأخذ الإدارة العليا للمنظمات بعين الإعتبار استمرارية هذا التصور .

المطلب الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية

ان المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة، إذ أصبحت تعد آلية للتنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان إلتزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دولياً.

يتبنى العديد من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات المسؤولية الاجتماعية نظراً لتأثير مختلف أنشطتها وممارستها على البيئة، المستهلكين ، العاملين الخ، بصفة عامة أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، ضف إلى ذلك وفي وقتنا الراهن نلاحظ أن المؤسسات تنتهج إستراتيجية إستباقية أي تبادر في الأنشطة الاجتماعية وتعزز المصلحة العامة عن طريق تشجيع ونمو وتطوير المجتمع والإستجابة لمتطلباته والقضاء على الممارسات اللاإنسانية واللاأخلاقية التي تضر المجال العام وتآلف المفهوم العام لفكرة "الأداء الاجتماعي"¹.

وحسب ما ورد في ورقة كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الصادرة عن الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة، 2004 فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، فوائدها ومحاسبتها تضمن عمليات المؤسسة وينظر إليها كمجموعة شاملة من السياسات والممارسات المدمجة في عمليات إتخاذ القرار لمؤسسة ما².

1-فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي يضمن دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بممارستها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد إحتياجات المجتمع المتغيرة³؛ ومتطلباته الضرورية ، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال

¹أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، معارف الوفاء بها (دراسة ميدانية)"مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الاردن. 1997 ص 22.

²مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة" منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجنيف ، 2004 www.Arabvolunteering.Org

³أحمد عبد الكريم عبد الرحمن نفس المرجع 1 ص 23.

إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي¹ ، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي.

وفي هذا السياق فقد إزداد خلال العقد الأخير عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد " إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية الاجتماعية، وقد تعززت خيارات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية وإستطلاعات الرأي التي أكدت أنّ المسؤولية الاجتماعية للشركات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤدي المساهمين بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات².

2-تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، ثقافة والتزام إدارتها وقد تلجأ المؤسسات إلى تبني إتجاه واحد من المسؤولية وترتكز على محور من المحاور الثلاث الرئيسية (اجتماعية، اقتصادية، أو بيئية)، بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من "من مجرد تحقيق الربح" أو تصبح هي الأفضل"، فتلجأ إلى إتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من المساهمين، موظفين، زبائن.....الخ، لذلك على المؤسسة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن يكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديرها التنفيذيين، وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور وأنه أمر واجب على كل مؤسسة إتجاه المجتمع الذي تعيش فيه وهو الأمر لا تتفصل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به³.

وعلى الرغم من أن المؤسسة لديها كل الحق في وضع أهداف وتطلعات طموحه ، ولها الحرية للتمتع بروح الإبتكار والإستقلالية التفكير، حيث يقوم مجلس إدارتها بتكوين لجان معينة بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بغية إستعراض الخطط الإستراتيجية وتقييم التطور وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية، إلا أنه يوجد إلتزام من طرف المؤسسة بين ما تمثله وما تصرح القيام به من سياسات وممارسات وبين أدائها الفعلي والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك بوضع هيكل

¹ رقية عيران "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع ا

www.Arabvolunteering.Org

¹ مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية، www.Arabvolunteering.Org

² طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، المرجع سبق ذكره ، ص96-99.

إداري ينسق بين إلتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على المدى الطويل، وتصبح المسؤولية جزءا رئيسيا من الأنشطة المؤسسات يتم متابعة من قبل رئيس المؤسسة¹.

كما أنه على إدارة المؤسسة إحترام مبدأ المساءلة العامة والتي تضمن تسيير تعميم أساليب المسؤولية لتشمل جميع مستويات التنظيم وليس الإدارة فقط ، وذلك بتناول القضايا المتصلة بتوصيف الوظائف وأهداف الأداء لأكبر عدد ممكن من الموظفين، وإذ يمكن للموارد البشرية المشاركة في الجهود العامة التي تبدلها المؤسسة حتي تصبح مسؤولة اجتماعيا .

وبالإضافة إلى كل ما سبق لابد من الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسات تقييم أدائها الاجتماعي*والبيئي بصورة منتظمة من خلال إعداد تقارير سنوية من شأنها بناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح وكذا تشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأن يكون المعيار لوضع أهداف التحسين، وقد ظهر مصطلح "التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية"² وأصبح شائعا، إذ بموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية للمؤسسات في مختلف المجالات ، كما ظهر حقل محاسبي جديد هو "محاسبة المسؤولية الاجتماعية" الذي يهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإتفاق الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات³.

*يعتمد التقييم الاجتماعي على معرفة اداء المؤسسة ومساهماتها إتجاه مختلفأصحاب المصالح من المالكين، عاملين، منافسين، البيئة الطبيعية، الأقليات وذوي الإحتياجات الخاصة..... الخ

¹د.طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإارة والأعمال" مرجع سابق ص 94.

² طاهر محسن منصور نفس مرجع المذكور مسبقا ص 96.

³أياد مجد عودة "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية" مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق ال،وسط للدراسات العليا، 2008ص43.

خلاصة الفصل :

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حقيقة نظرية وميدانية ، اثبتتها تنظير طويل استسقى أصوله من واقع المعاملات، تواصل الحديث عنه على وتيرة متسارعة عبر أدبيات لا تزال تتعاضم وتمتد إلى مجالات كثيرة السياسية منها والاقتصادية والقانونية والبيئية والاجتماعية ؛ بحيث تشمل المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة جميع المجالات التي لها علاقة بالعمل؛ كما تعرف بأنها الإستراتيجية التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الإهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع .

يعد الاهتمام بأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحيث إذا كانت هناك ممارسات إيجابية تعمل على رعاية شؤون العاملين سيعزز من سمعتها وتحسين صورتها ، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها وتحسين علاقتهم بأصحاب المصالح .

الفصل الثاني

دور إدارة الموارد البشرية في

تفعيل (تنمية) المسؤولية

الاجتماعية

مقدمة الفصل

بدأ الإهتمام المتزايد بإدراك أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، بحيث تأخذ أبعاد مختلفة نتيجة التغيير المتسارع بيئة المؤسسات، ومدى قدرتها على تأمين تفاعلات مناسبة للتعامل مع اتجاهات التغيير البيئي لكي تحافظ على مركزها التنافسي الحالي والمستقبلي، لأن المؤسسات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن نظرا للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الضاغطة على مستقبلها محليا ودوليا .

في الفترة الحالية أصبحت المسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية منها والمتقدمة وذلك لتأثيرها البالغ على أعمال المؤسسة وفعاليتها، حيث تعد من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين من جهة وأصحاب المؤسسات من جهة أخرى، و بدأت هذه الأخيرة بتقديم التزامات اجتماعية اتجاه مجتمعاتها بالتخلي عن الكثير من الظواهر غير المرغوب فيها كتقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة، عدم اتاحة فرص متكافئة أمام المتقدمين لشغل للوظائف، الإفصاح غير المسموح به عن أسرار المؤسسة ، عدم الإنصاف في التعامل مع العمالالخ .

خلال هذا الفصل سيتم التطرق في المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية

ان إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث قد جاء بناء لمجموعة متغيرات اساسية اعطيت بعدا استراتيجيا لأهمية دورها لأن المورد البشري هو العنصر الوحيد القادر على جعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية وتفاضلية؛ بهذا قد سلط الضوء على محورية الموارد البشرية في تطوير اساليب تفكير جديدة لطرق استخدام المداخلات المتاحة للمؤسسات بالشكل الذي يحقق في نهاية الأمر الفعالية والكفاءة لمخرجات النهائية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

وفقا للمفهوم الخاص للموارد البشرية بوصفهم أفرادا أو جماعات تبرز إدارة الموارد البشرية كإطار تنظيمي له دورا اساسيا في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية، ومع بروز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحويل الإهتمام بمحتوى هذه الأخيرة بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، تصميم هيكلها التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة¹.

إن التحول من الإهتمام التقليدي بإدارة الأفراد من جهة والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشرية، من جهة ثانية، اصبح لإدارة الموارد البشرية دورا اكبر في المؤسسات المعاصرة وذلك من خلال صياغة إستراتيجية لهم في اطار الإستراتيجية العامة للمؤسسات، بغرض الحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء، لذا يمكن القول بأن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية ترتكز على مبادئ أساسية أبرزها:²

- الموارد البشرية هي أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات وأفضل استثمار للمستقبل.
- إن إستقرار المؤسسات ونموها يستدعي ربط إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجيتها العامة.
- نشر ثقافة تنظيمية بالمؤسسات تشجع على تحقيق الإبداع والإبتكار والتميز لمواردها البشرية .

¹د. حسن بلوط : "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 50.

²د. حسين بلوط نفس المرجع المذكور سابقا، ص 51-53.

وقد جاء في تعريف **A.Sikula** فإن إدارة الموارد البشرية هي "إستخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التكوين، التنمية، التعويض والمرتببات، العلاقة الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.¹ "

فمن خلال هذا التعريف نرى أن وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى الإختيار، التوظيف، التنمية، التكوين، التعويض والمرتببات، إهتمت بجانب التخطيط والذي يهدف إلى تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية. تقييم الأداء وهي عملية دراسة وتحليل أداء العمال وملاحظة تصرفاتهم للحكم على مستواهم .

وايضا هناك جانب الإهتمام بالعلاقات فيما بين العمال حيث لا يمكن للمؤسسة أن تعمل إذ لم يكن هناك تنسيق وترابط في العلاقات، ويشير الكاتب في هذا التعريف إلى الإحتياجات الاجتماعية للعمال وضرورة الإهتمام بها واشباعها .

وقد عرف **E.Flippo** إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على أفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بهدف تحقيق أهداف المنشأة"².

نستنتج من هذا التعريف على أن تعريف إدارة الموارد البشرية تشمل الوظائف الأربع لعملية التسيير وإستغلالها لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

"ورد في تعريف **J. Martin** أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي تستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التكوين، والتنمية الإدارية،

¹ A.Sikula ; Personnel and Administration Human Resource Managent ; John Wiley Inc ; New York ; 1976 ; p6
وصلاح الدين عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ص 123

² E.B.Flippo ; " principale personnel Management " ; Third Edition ; Mcgraw-Hill Book Company ; New York، 1971.

العلاقات الصناعية، مكافآت وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين¹ .

وحسب **A. Sherman** و **H. Chrude** فوظيفة إدارة الموارد البشرية "تشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين إستخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومنشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالة"².

إذ يوضح هذا التعريف نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلى جانب أن مدير هذه الوظيفة عليه العمل بالتوازي مع المدراء العاملين معه بتقديم ارشادات مفيدة لتوجيه جهود العمال لخدمة أهداف المؤسسة.

وحسب **الدكتور علي عبد الوهاب** إدارة الموارد البشرية هي "الوظيفة الإدارية التي تتمثل في إختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقتهم وتنمية مهارتهم وتحفيز هؤلاء الأفراد العاملين وتقييم أدائهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"³.

كما تطرق **الدكتور جمال الدين محمد المرسي** إلى تعريف إدارة الموارد البشرية بقوله "تسير الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"⁴.

¹ سلامة امينة "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر : دراسة حالة بنك BNA " NATEWIS بسبيدي بلعباس ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير بإدارة الأعمال -جامعة سيدي بلعباس 2008-2009، ص10.

² سلامة امينة: "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر : دراسة حالة بنك BNA " NATEWIS بسبيدي بلعباس ; مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير بإدارة أعمال -جامعة سيدي بلعباس 2008-2009، ص10.

³ علي عبد الوهاب: "إدارة الأفراد منهج تحليلي " الدار الجامعة الاسكندرية 2006، ص16.

⁴ جمال الدين المرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، دار المكتبة عين الشمس، القاهرة 1974، ص 36.

إنطلاقاً من التعريفات السابقة الذكر يتضح لدينا أن إدارة الموارد البشرية عملية تضم:

- ❖ مجموع البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التكوين، التطوير التنظيمي، التحفيز، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال.
- ❖ عبارة عن تسيير الحياة الإنسانية داخل المؤسسة غايتها النهائية تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية في آن واحد.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية للمؤسسة لأنها تؤثر في قابليتها التنافسية لا ارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم مصدر نجاح أو إخفاق لأنهم المورد الذي يمكن إستثماره بكفاءة لزيادة فاعليتها؛ ويتطلب ذلك أن تولي الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية، فيجب أن تأخذ بنظر الإعتبار الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى تركز على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة. هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال إختيار العاملين والتأثير في سلوكهم لإنجاز الأعمال المناطة بهم وفقاً لمتطلبات المؤسسة¹.

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، وفيما يلي سنحاول إستعراض أهميتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها²:

1 - أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، حيث أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولية بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع الإدارة ومن أهم الأسباب نذكر مايلي:

¹ د. حسين وليد حسين عباس: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، المداخل الحديث لاستخدام الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر الأردن -عمان- 2008، ص 24.

² د. حسين وليد حسين عباس نفس المرجع 26-27.

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان .
- تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

كما تكسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من :¹

1-1 الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري، بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، ولأن فشل ونجاح المؤسسة مرهون بالعنصر البشري.

1-2 التكلفة: حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاته، ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

1-3 الحاجة إلى التخصص : فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الأخيرة، إذا لم يعد بالإمكان شغل هذه الأخيرة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

1-4 الإستفادة من الموارد البشرية : فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد انسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على إستثمارها إستثمار أفضل، مما يتطلب الإستفادة منها وحسن إستخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها بإستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية .

- وقد تعددت وجهة نظر الباحثين في تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية على اساس التكامل مع أهداف المؤسسة إذ يساهم في تحقيق التواصل بين وظائف المؤسسة ونشاطاتها المختلفة لذا ينبغي إعتداد تخطيط الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة إذا أن كل حقل من الموارد البشرية (الإختيار والتحفيز والمكافآت) يجب أن يكون مشتركا مع أهداف إستراتيجية.

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان مجد النصور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص158-157.

وعلى أساس الإلتزام بأهداف الموارد البشرية أي ضمان إلتزام: أشخاص العاملين في المؤسسة بأهدافها وسياساتها وبالمبادئ التي تحكم سلوكها التنظيمي¹.

وبصفة عامة يمكن القول أن أهمية تسيير الموارد البشرية تكمن في:²

- ✓ الإهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة المتمثلة في الأفراد.
- ✓ تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ التخطيط المناسب لبرامج التكوين.
- ✓ دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

2-أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد على أن قدرة المؤسسة في النجاح يتوقف على أشخاص العاملين في إطارها، وبمعنى آخر تهتم إدارة الموارد البشرية بالوصول إلى أهدافها في الجوانب التالية:³

1-2 فاعلية المؤسسة: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فاعليتها عن طريق تطوير السياسات في الإدارة المعلومات وإدارة المواهب، والعمل على تطوير والتحسين المستمر لسياساتها وعلاقتها مع العملاء.

2-2 رأس المال البشري : يحتوي رأس المال البشري لأي مؤسسة على الأفراد العاملين بها كلهم لا الذين فقط يعتمد عليهم في نجاح العمل؛ وفي هذا الإطار تهدف إدارة الموارد البشرية إلى التأكد من وصول المؤسسة والإحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي تحتاج إليها، ومعنى ذلك أنه لا بد من إتخاذ خطوات لتقييم وإرضاء إحتياجات الأشخاص في المستقبل، ودفع وتطوير القدرات المتصلة بالأفراد والإستفادة منها عن طريق توفير فرص تطوير والتعليم مستمر.

¹د. حسين وليد حسين عباس: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" ، المداخل الحديث لإستداهم الميزة التنافسية ، دار الجامعة للنشر الأردن -عمان ، 2008ص.24

²ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة- الموارد البشرية" ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بالقائد تلمسان، 2010ص 34.

³عبد الحكيم جريبي : مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراة في علم التسيير -ادارة الاعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة "اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية" جامعة سطيف 2012 ، ص 24.

3-2 إدارة المعلومات : هي عملية يتم فيها استخدام المعلومات البناءة، المكتسبة والإستفادة منها أيا كان مكانها لدفع التعليم والأداء في المؤسسة، وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة والمهارات التي تكون نتيجة عملية التعلم.

4-2 إدارة المكافآت : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دفع التحفيز، الالتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد وتمت مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها.

5-2 علاقات الموظفين : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق وإنجاز العمل، و ذلك عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين.

6-2 الإيفاء بالإحتياجات المتنوعة : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتمثيل السياسات التي تؤدي إلى التوازن والتكيف مع إحتياجات المساهمين وإدارة القوى العاملة المتنوعة، مع الأخذ بعين الإعتبار الإختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل، والإحتياجات الشخصية ، ومن جهة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية تتقف مع متطلبات المؤسسة ككل، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ومرعات أهداف المؤسسة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والفعالية والإنتاجية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة نذكر ما يلي:

أولاً- المشاركة : وتتمثل فيما يلي:¹

- ✓ استقطاب وإختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل بالإنضمام إليها.
- ✓ الإحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الإختيار.
- ✓ إستقرار اليد العاملة في المؤسسة.

ثانياً - الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:¹

¹ عبد الغفار حنفي ، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر -الأردن-عمان ، 2002 ص11.

- ✓ تحفيز الأفراد.
- ✓ تطوير قدراتهم وتنمية كفاءتهم.
- ✓ مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه .

ثالثا - المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة :² تواجه المؤسسات ضغوطا إقتصادية تنافسية، ويتطلب الأمر لمواجهة هذه المنافسة والضغوط الرقابة على تكلفة عنصر العمل، أي التحقق من أن العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد، وتنفيذ الخطط الهادفة إلى زيادة إنتاجية الفرد، حتى تتمكن من بيع منتجاتها.

رابعا - مسايرة التشريعات والقوانين الحكومية³ : إن القوانين والتشريعات الحكومية الصادرة لها تأثير على سياسات تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يدفع المسير إلى التحقق من أن الإجراءات المطبقة على عليهم تتماشى وهذه القوانين ويلاحظ أن الهدف الرئيسي من هذه الإجراءات والأنظمة هو خلق التعاون وتحسين الكفاءة .

¹ناصر دادي عدون "إقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، دار العجبية، الجزائر العاصمة، ص 236.

²ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة-الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2010، ص.56

³د. حسين إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص 49.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح التغيير فيه أمرا حتميا ومستمرًا. للموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات فقد يمكن أن تقلد التكنولوجيا وأساليب الإنتاج لكننا لا نستطيع تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوسهم.

لقد أصبحت الموارد البشرية رأس مال فكري بعد أن أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس فلم تعد المؤسسات مجرد أماكن عمل وإنما هي أساس معرفة متجددة وهذا من وجه نظر بيتر دركر وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسات أن تعيرها جل إهتمامها وتتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية كاملة تجاهه، أن المؤسسات الناجحة في العالم إستوعبت هذه الحقيقة منذ زمن بعيد.

أوضح الباحثان (Peter and Waterman) في كتابهما "البحث عن التميز" أن بعض الشركات الرائدة مثل شركة 3M تحولت إلى مراكز إجتماعية وليست فقد أماكن للعمل فهذه الشركات لديها اندية للعاملين وأماكن لممارسة الرياضة والرحلات ودور للعبادة وبهذا فقد غيرت جذريا ممارستها باتجاه تحسين نوعية الحياة الشاملة للعاملين¹.

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكيتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في دمج المسؤولية في إطار توظيف وتدريب الموارد البشرية، فسوف نتطرق إلى نوع من التفصيل فيهما خلال المطلب الأول والثاني .

¹ طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل -عمان- للنشر، الطبعة الثانية ، 2008 ص259 .

المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية في إطار توظيف الموارد البشرية:

تهدف عملية توظيف الموارد البشرية إلى إكتشاف الكفاءات المناسبة وحثها لتقديم طالتها على مستوى الوظائف الشاغرة، وتتركز هذه العملية على معرفة إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق تخطيطهم، تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف، والخبرات ، المهارات والتكوين المناسب من خلال توصيف العمل .

وتتكون عملية التوظيف من الإستقطاب ، الإختيار والتعيين .

1- الإستقطاب Recruitment:

وظيفة الإستقطاب تعني جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وتقع هذه المسؤولية على كل من مديري الموارد البشرية، ومدراء التنفيذ للمؤسسة، حيث يقدم مديرو الموارد البشرية أحدث الأساليب المطبقة في ذلك . والإستقطاب هو بداية العملية لجذب العمال ، ويتعمد على مصدرين في ذلك، مصادر داخلية ومصادر خارجية¹.

1-1 المصادر الداخلية: ويقصد بذلك إعتتماد المؤسسات على سوق العمل الداخلي بإعتتماد الترقية من الداخل لموقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤولية ومهام أكثر، أو إعتتماد الإعلان والتنافس داخل المؤسسة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عمرية الإختيار و أن تلجأ هذه الأخيرة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد إعادة تأهيلهم ورغم ذلك فإنها تلجأ إلى إعتتماد المصدر الخارجي للإستقطاب لأن ترقية شخص من موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغرا² .

2-1 المصادر الخارجية:

- وتشمل هذه المصادر الخارجية³:
- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين .
 - مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة .

¹ جميل احمد توفيق "إدارة الاعمال" ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1986، ص 508.
² د. طاهر مجد الكلادة "إتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة العربية، 2011 دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،لاردن وعمان - ص 62.
³ د. طاهر مجد الكلادة نفس المرجع المذكور سابقا .

- الجامعات والكليات.

- توصيات العاملين في المؤسسة .

وللمصادر الداخلية سلبيات وإيجابيات، ففي الوقت الذي تحقق فيه المصادر الداخلية إستقرار في الموارد البشرية فإنه ينعكس سلبيا بعدم دخول موارد بشرية بمعارف ومعلومات جديدة يمكن ان تساهم في تطوير عمل المؤسسات .

2-الاختيار والتعيين :

1-2 الاختيار:¹

يعد الإختيار من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، اذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فرقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة، والآخر يرفض؛ كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها، وهناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الإختيار والتي تتمثل في:²

1-1-2-1 المقابلة المبدئية: وهي الخطوة الأولى بعد قيام المؤسسة بإعلان عن الوظائف الشاغرة، اذا ما كان العمل في رؤية المترشح عن قرب والتحاور معه لمعرفة قدراته الذهنية والجسمانية.

2-1-2-2 طلب التوظيف والإستخدام: ويتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل: الإسم، اللقب، الجنسية، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، وغيرها من المعلومات التي تقيد المؤسسة في إنجاز القرار، بالإضافة إلى كونه السجل الذي يرجع إليه بعد التعيين، كما يعطي المؤسسة تصورا واضحا على قدرة طالب الوظيفة على الكتابة الصحيحة وصياغة الألفاظ وترتيب الأفكار، كما تعطي معلومات عن وضع الفرد الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وغيرها .

2-1-3 الإختبارات:

¹موسى اللوزي"، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 268-287.

²موسى اللوزي نفس المرجع المذكور سابقا، ص 288.

تعتبر من إجراءات الإختبار وقد تتعدد هذه الإختبارات إلى عدة أنواع بغرض الإختبار الأفضل للأفراد وإستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الإختبارات هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل، مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذ ما تم تعيينهم .

2-2 التعيين: وهو آخر مرحلة من مراحل التوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة، ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له، ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل .

ويلاحظ أن اصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهميته الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي ذلك الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام، وفي حالات أخرى تستدعي الضرورة موافقة الوزير، وهذا في كثير من المؤسسات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الإستلام الفعلي ومزاولة العمل .

1- مبادئ التوظيف¹:

إن عملية توظيف الأفراد لا تقل أهمية عن باقي متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن العنصر البشري هو البعد القادر على تحقيق الإستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم، ويعتبر مفهوم الإستعداد والصلاحية والكفاءة في توزيع الموارد البشرية الأساس السليم لبدء في البناء التنظيمي السليم ولذلك يجب أن تستند عملية التوظيف لقوة العمل على المبادئ التالية²:

- مبدأ الإستعداد والصلاحية .
- مبدأ الجدارة والكفاءة .
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والميولات والقدرات.

2 - أهداف سياسة التوظيف³:

¹ موسى اللوزي، "التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 268-287.
² د. كامل بربير "إدارة الموارد البشرية" اتجاهات وممارسات"، النشر دار المنهل اللبناني، التوزيع مكتبة راس النبع العنوان، بيروت - راس النبع - شارع مجد الحوت الطبعة 2005 ص 254.
³ موسى اللوزي: "التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 291.

- محاولة جذب أعلى المهارات التي تحتاجها المؤسسة .
- الحفاظ على عمالة مستقرة، مما يعود بالإيجاب على المؤسسة .
- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في إصدار القرارات، وبذلك الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه على تحقيق أهداف المؤسسة، وربطها بأهداف العمال .
- الوصول بالمؤسسة إلى درجة إشباع الحاجيات من الأفراد وذلك لتأكيد ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية، وكفاءة العاملين .
- تغطية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات المطلوبة عن طريق مصادر الإمداد .

وتأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر ومن أهمها¹ :

أولاً: سياسة ما قبل التوظيف: بحيث تعمل هذه السياسة على:

- تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة الإختياري في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوي والوساطة وإستغلال النفوذ ، قبول الشكاوي والطعن التحقق فيها).
- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المؤسسات سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.
- عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية وغير أخلاقية.
- إستناد عملية الإستقطاب إلى تحديد دقيق وموضوعي للإحتياجات من مختلف التخصصات لشغل الوظائف حقيقية .
- عدم التحيز في عملية إختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

ثانياً: مراعاة المسار الوظيف: خلال هذا المسار يجب:²

¹د. حسين وليد حسين عباس "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية " المداخل الحديث لاستخدام الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر الاردن -عمان- 2008ص 331 .

²مقدم وهيبه بحث مقدم الى الملتقى الدولي الخامس "حول الراس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة سياسيات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف ، يومي 13/14ديسمبر 2011.

- ❖ مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا واحترامها وعدم خرقها.
- ❖ صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور والمرتبات المكافآت وفرص التدريب والتكوين والترقية).
- ❖ مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، ومساعدته في الإندماج المهني.
- ❖ تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمؤسسة والمساهمة في حل مشكلاتها.
- ❖ الحق في العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المؤسسة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- ❖ حق العامل في الإتصال بشكل مباشر مع الإدارة العليا.

ثالثا: سياسة تقييم الأداء: بحيث تعمل هذه السياسية على:¹

- الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.
- الربط بين عملية التقييم بإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حالة الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العمل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- الرقابة القانونية ، بحيث لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة متشددة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال .

¹ مقدم وهيبة المرجع سبق ذكره.

رابعاً: برامج تحسين نوعية الحياة المهنية:

تعطي البرامج الحديثة لنوعية الحياة إمكانية المؤسسة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين ذو مهارات عالية حيث تمثل هذه البرامج مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والإزدهار للعاملين، كما أنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، ومن هذه البرامج ما يلي:¹

- ✓ جعل مكان العمل جذاباً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على هذه البرامج.
- ✓ التقليل من الرتابة والروتين ضمن الأنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضاً إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.
- ✓ إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة تعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذاباً ومريحاً.
- ✓ أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة الانتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الإنسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والإلتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى أماكن العمل من منطلق واسع.
- ✓ أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها كإهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من المواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والأشادة بالعاملين .

¹ طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل - عمان - للنشر، الطبعة الثانية 2008 ص 268

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار تدريب الموارد البشرية

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث لا يتوقف فقط على استقطاب و جذب الموارد البشرية عالية الكفاءة فقط، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة و مدربة على تنفيذ كافة خطط هذه المؤسسات بالفاعلية والكفاءة المتميزة، و إذا توفرت الموارد البشرية المدربة و المؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسات، لا يعني أنها لا تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات وقدرات الأمس للموارد البشرية؛ هناك ضرورات كثيرة فرضت على المؤسسات كالانتمية المستمرة لمواردها البشرية، انطلاقا من حقيقة راسخة لكونها أنظمة اقتصادية إجتماعية مفتوحة على الكون، مما يعني بالضرورة تكيف المؤسسات مع هذه الضرورات ، وإلاّ فإن عملية بناء المؤسسات بالكفاءات لن تستمر إلى فترة طويلة¹.

1- تعريف تدريب الموارد البشرية: لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنذكر منها .

1-1 - التدريب هو "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، إذاً هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"².

1-2- يعرف التدريب أيضا بأنه "ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الداء وطرق العمل والسلوك"³.

من التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج النقاط التالية:

- ✓ أن التدريب هو نشاط إنساني.
- ✓ التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية.

¹ موسى اللوزي : نفس المرجع سبق ذكره ، ص 292.

² السيد عليو : "تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين"، دار اترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص.54

³ عبد السلام، رشام بن زيان، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"** الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية 10-9 مارس، 2003، ص168.

- ✓ الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات ومعاريف وخبرات الأفراد أو تعديل ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- ✓ التدريب نشاط مستمر .
- ✓ مسؤولية التدريب تقع على المسؤولين وفي بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال القدامى ذوي خبرة في المؤسسة .

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها أخلاقي وإجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه أنشطة إيجابية لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع. يفترض على المؤسسة أن تنظر إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل إستثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية في إدارة الأعمال.

ومن المؤسف أننا نجد المدراء في غالبية المنظمات العربية لا يلتزمون بجوانب بناء قيادات بديلة ويتمسكون في مناصبهم بطريقة انانية متوهمين أن خلق القيادات البديلة الجديدة يساهم في ازاحتهم بسرعة من مناصبهم¹.

على جميع منظمات الأعمال أن ترعى ما يلي²:

- ✓ يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية قد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى منظمات أخرى أو في داخل المؤسسة .
- ✓ على المؤسسات ألا تجعل أنشطة التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة و الرأي الآخر وكذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكاناته للإختلاس والفساد الإداري .
- ✓ أن يكون التدريب 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 .

¹د. كامل بربر " إدارة الموارد البشرية "إتجاهات و ممارسات"، النشر دار المنهل اللبناني، التوزيع مكتبة رأس النبع العنوان، بيروت -

راس النبع -شارع محمد الحوت الطبعة 2005 ص. 294

²طاهر محسن المنصور الغالي، المرجع المذكور سابقاً308.

✓ يفترض أن تكون أنشطة التدريب والتطوير معززة للمسار الوظيفي (Carrer plat développement) محققة إنسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المؤسسة .

إن إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الإستراتيجيات الرئيسية التي تحتل مركزا أساسا في تفكير المؤسسات، باعتبارها عملية تدريب وتنمية مبرمجة لسلوكيات الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق ما يعيننا في الموضوع التعلم والتدريب والتنمية أن نركز على تنمية المهارات التي ترفع من قدرة الموارد البشرية على تحقيق مستويات الأداء في ممارسة وظيفته،

كما يجب أن نفرق بين التدريب والتنمية من جهة والتعلم من جهة ثانية، فالتعلم هو على عكس مفهومي التدريب والتنمية، يعمل التعلم على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي المبرمج¹، وهو فهم المعرفة وتفسيرها وتنمية ذهنية هادفة لإيجاد العلاقات بين المتغيرات وبالتالي فهم وإدراك الظواهر المختلفة³. ولا شك أن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية تجاه التحديات والضرورات التي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها².

لذا فإن أبرز هذه الضرورات التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات

وهي كالتالي³ :

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة .
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم .
- توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا .
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء إلى وظائف ذات المسؤولية أكبر .

¹د. طاهر محسن منصور نفس المرجع 309 .

²د. كامل بربير " إدارة الموارد البشرية "إتجاهات و ممارسات"، النشر دار المنهل اللبناني، التوزيع مكتبة راس النبع العنوان، بيروت - راس النبع -شارع مجد الحوت الطبعة 2005 ص 294.

³طاهر محسن المنصور الغالي، المرجع المذكور سابقا 316.

➤ تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية وإستقرار المؤسسة.

2- أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية

لعملية تدريب وتنمية الموارد البشرية أهمية جد بالغة في النهوض بالمؤسسة من خلال:

1-2 تحسين إنتاجية موارد البشرية:

هناك العديد من العوامل التي يمكن للمؤسسة التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرتها ولكن يمكن أن تتعامل معه بطريقة عقلانية، ومن المداخل التي يمكن لهذه الأخيرة إستخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل، مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى لأفراد حيث تهتم بزيادة قدراتهم ورغبتهم على العمل¹.

مفهوم الانتاجية: يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد تختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة و كمية الموارد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية²:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يكمن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية هي التي تقع خارج سيطرة منظم بمفردها والعوامل الداخل سيطرة المؤسسة.

¹مصطفى محمود ابو بكر ، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص33.
²مصطفى محمود ابو بكر نفس المرجع المذكور سابقا ، ص 34.

يمكن للمؤسسة أن تحسن إنتاجيتها بفضل تدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:¹

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الإحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الإتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعداد البرامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرامج التدريبية.

2-2 - تحقيق الميزة التنافسية

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات وذلك نتيجة تحديات عديدة أفرزتها متغيرات في عالم سريع التغيير، ولعل أهم هذه التحديات تتمثل في منافسة تزداد حدتها وتتعدد منابعها؛ ولقد أدى كل هذا إلى زيادة شدة المنافسة في السوق، فأصبحت المؤسسات مهددة بالفناء والزوال، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة إمتلاك مزايا تنافسية والبحث عن مختلف مصادرها وأسس بناءها والعمل على إيجاد سبل من أجل تطويرها وتحقيق إستمراريتها وإستدامتها².

2-1-1 تعريف الميزة التنافسية:

- يعرف **M. Porter** الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع³.

¹الباري ابراهيم : "الاداء البشري في منظمات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003، ص11.

² عبد الحكيم جريبي : مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة في علم التسيير -إدارة الاعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة سطيف 2012 ، ص 95.

³ عبد الحكيم جريبي : مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة في علم التسيير -إدارة الاعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة سطيف 2012 ، ص 95.

- تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتباين¹.

- تعريف نبيل مرسلي خليل: تعرف الميزة التنافسية على "أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، تم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"².

-تعريف صلاح عبد القادر النعيمي: الميزة التنافسية "هي قدرة المؤسسة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالإستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفؤة، تؤهلها للأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة، وتقديم منتجات (سلع وخدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها"³.

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكننا أن نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها، من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها وإختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والإستمرار.

كما يمكن القول أن المؤسسة ما حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها ، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك (أي تحقيق نفس القيمة ، بنفس الإستراتيجية ، وفي نفس الفترة)⁴.

2-1-2 مصادر الميزة التنافسية:

ويمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى قسمين رئيسيين يحوزان قدرا كبيرا من التكامل والترابط فيما بينهما، وهي الموارد البشرية و الموارد المادية بإعتبارها نقطة البداية والإنتلاق والمصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية .

¹ علي السلمي: " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للنشر والطباعة، ، القاهرة- مصر، 2001، ص 104.
² نبيل مرسلي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب-مصر، 1998، ص79.
³ أمينة بن علي والعجال بوزيان ، المفهوم والتحديات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني "حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الطاهر مولاي سعيدة يومي 10/11 نوفمبر 2009 ص04 .
⁴ بن سعيد وخديجة، "دور الاستغلال الامثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة" ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13/14 ديسمبر 2001، ص22.

أولاً : الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية¹ (مقاربة ورأيت مالك مهان ومالك وويليام
(1994). Wright MchMahan et Williams).

لقد أجريت عدة أبحاث ومقاربات في مجال دراسة الموارد البشرية باعتبارها كمصدر للميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة*، نذكر منها ما إتصل بالدراسة الإستشرافية والمستقبلية للموارد في المؤسسة منها مقارنة الكفاءات الأساسية أو المحورية لبراها لاد وهامل Brahalad et Hamel سنة 1990، سنة 1992 (و) مقارنة ورأيت مالك مهان ومالك وويليام. Wright MchMahan et Williams) والتي نعتبرها الأكثر جدية وشمولية بالنسبة للموضوع المطروح² حيث استعملت الأطروحة النظرية للإستشراف الخاص بالموارد بغرض برهنة أنّ موارد البشرية هي مصدر للميزة التنافسية، من خلال إنتاجها للقيمة المضافة، ندرتها، صعوبة تقليديها وعدم إمكانية استبدالها، وهي بالتالي تمثل رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة وتشمل كافة العمال والمسيرين .

ثانياً: الموارد المادية:

إضافة إلى ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية، تعتبر الموارد المادية مصدراً رئيسياً من مصادر المؤسسة والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال إجراء العمليات التحويلية على هذه الموارد المالية واستغلالها، ويقصد بالموارد المادية هي كل الأصول الملموسة وغير الملموسة من استثمارات ومعدات إنتاجية ومباني ومخزونات ومتاحات مالية، وتلعب هذه الموارد المالية دوراً كبيراً في الوصول بالمؤسسة إلى إكتساب ميزة تنافسية، والتي من خلالها تدعم مركزها السوقي المخطط له إستراتيجياً.³

* يقصد بالميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على مواصلة تحكمها في القوى المنافسة الخمسة، محققة بذلك مردودية أكبر من المردودية المتوسطة للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.

² Jacques Grisé " Les ressource human en tant que source d'avantage concurrentiel durable de travail ; université Laval 1997، P3.

³د،نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال، نفس المرجع سبق ذكره، ص 34-36.

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة :

يعتبر الأداء أحد الواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ؛ فنتيجة لسرعة انتشار المعلومات من جهة وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة من جهة أخرى ، بحيث كان السبب الرئيسي في سعي معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بإستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها .

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة وأهمية تقييمه

1- مفهوم أداء المؤسسة :

قد اختلفت وجهات ونظر الباحثين حول مفهوم الأداء بحيث كل واحد عرفه حسب وجهة نظره وسوف نذكر منهم على سبيل المثال:

- Miller & Bromiley والذي يعرف الأداء على أنه محصلة قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية ، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹
- Wheelen & Hunger "عرف الأداء على أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمؤسسة".²
- Daft يعبر الأداء على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة ، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات.³
- يعرف الأداء أيضا على أنه مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المؤسسة لأهداف المخططة بكفاءة وفعالية¹.

¹ وائل محمد صبيحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي : "أساسيات الأداء ويطاقة التقييم والتوازن" ، دار وائل للنشر ، 2009 ص 38.

² علاء فرحان طالب: " فلسفة التسويق الأخضر" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ص 67.

³ أكرم أحمد الطزليل وعلي وليد العبادي: " إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ص 116.

- مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثير ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على المفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تتعرف على هذين المصطلحين.

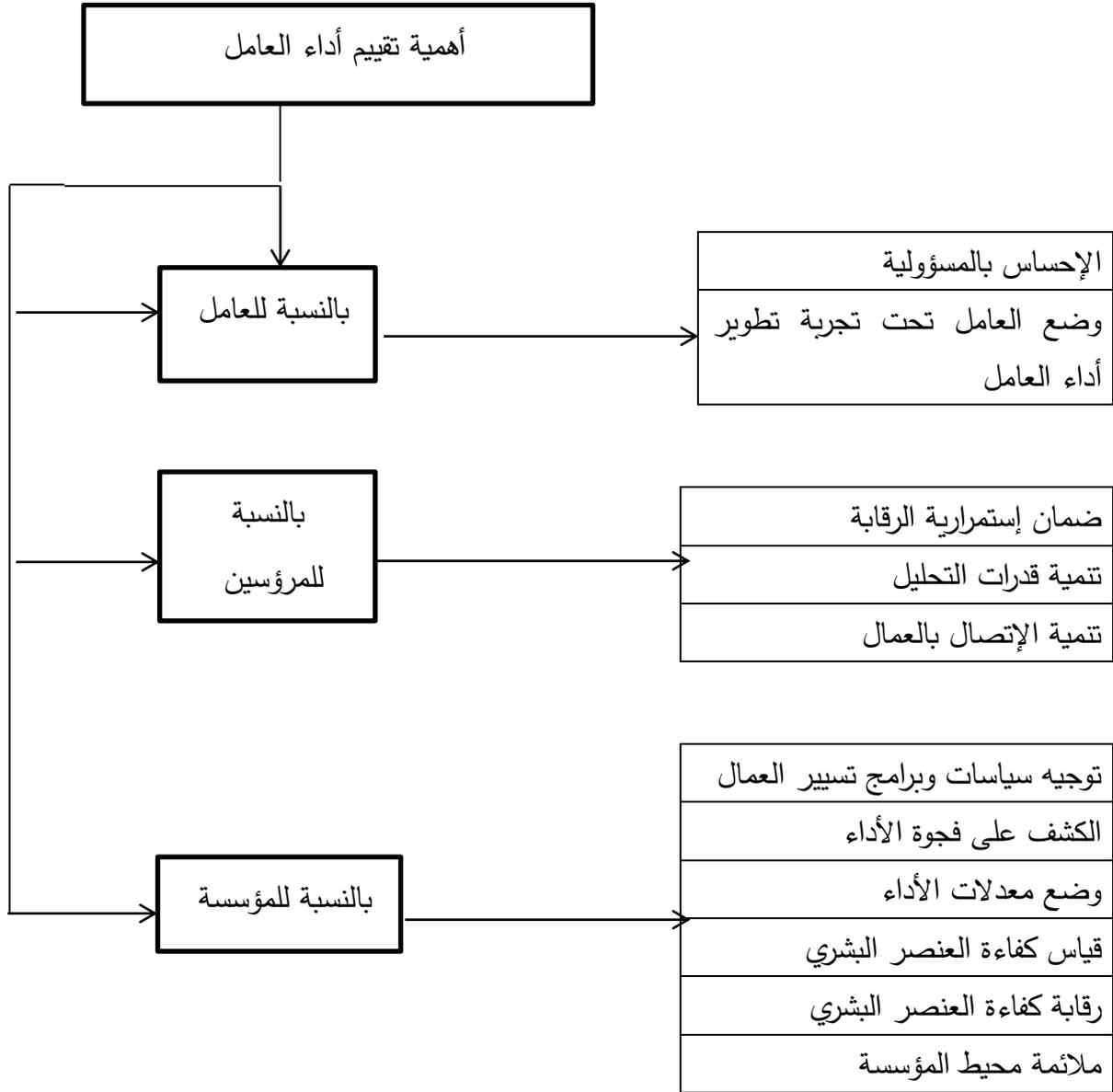
الفعالية : هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية ، أو تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق أو هي القدرة على البقاء والإستثمار والتحكم في البيئة ، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية .

الكفاءة : هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة .²

¹عبد السلام أبو قحف : "أساسيات التسويق"، الدار الجامعية ، بيروت لبنان ، 1995، ص157 .
² سعد صادق بجهوي: "ادارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 -2004 ص 201.

الشكل (2-1): يوضح أهمية تقييم الأداء

أهمية تقييم الأداء



المصدر : معين أين السيد ، "إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية

الحالية" 2010، ص 306.

المطلب الثاني : علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة

لتحقيق أداء المؤسسة بشكل جيد تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياسه، ويطلق عليها العديد من المصطلحات منها بطاقة الإنجاز المتوازن وبطاقة العلامات المتوازنة. وهي عبارة عن أداة إدارية من خلالها تدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات المتعلقة بمؤسستهم خصوصا تلك التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية ؛ تتكون هذه البطاقة من مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية بغية تحسين الأداء كما تحتوي على أربع أبعاد رئيسية وهي : البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد التعلم والنمو ، بعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية)

علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة

1-1 البعد الاقتصادي: يحتوي هذا البعد على :¹

- **البعد المالي:** هذا البعد يعمل على تحديد مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة المدى للمؤسسة كما يشير إلى مدى إسهامتها في تنفيذ الإستراتيجيات، ومن جهة النظر المالي تحدد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بإعتماد على عدة مقاييس ؛ وهنا يكون تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج المالية للمؤسسة المنافسة . ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها لمقابلة المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق ربحية المساهمين .
 - **بعد العميل:**² يعد رضا العميل مؤشرا حاسما لمعرفة كيفية تسيير أمور المؤسسة مع عملاءها الحاليين على الأقل وكذلك المستهدفين والمستقبليين ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا العملاء بإستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينهما، وهي عبارة عن خلق مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة ، العلاقة والصورة التي تقدمها المؤسسة .
- وبالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية ، هذا سوف يعود عليها بربحية تساعد بإستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مريح.

¹ صالح بلاسكة : قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012 ص 30.

² أبو عجلة رمضان عثمان الغريب: "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2012 ص 33.

- **بعد التعلم والنمو:**¹ يعتمد هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب ترميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأمد الطويل كما يهتم بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف بفعالية مع الظروف المتغيرة من أجل تحسين قدراتها وأدائها على تقديم منتجات جديدة تساهم في تطوير ربحها وإستمراريتها في البقاء .
- **بعد العمليات الداخلية:** عبارة عن عمليات التي تعد مفتاحية للمؤسسة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية ورقم أعمال مرتفع ، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن التميز وبالتالي تحقق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية وكذلك تحقق نتائج مالية مرضية للمساهمين.²

1-2 البعد القانوني:³

- **البعد المالي:** يختص هذا البعد في إنشاء قوانين تنظم تعويضات المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في نفس الوقت على نمو رأسمالها هادفة إلى تعزيز الربح والنمو على المدى الطويل.
- **بعد العميل:** تعمل المؤسسة في هذا البعد بأن تستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين، تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات وبأسعار ونوعية مناسبة والإعلان بكل صدق وأمانة ، وتقديم إرشادات واضحة بشأن إستخدام المنتج، وبما في ذلك الإلتزام الشديد برضا وسلامة الزبون .
- **بعد العمليات الداخلية:** يجب على المؤسسة في هذا البعد أن ترتبط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستوجب إحترام حقوقهم في عادلة العمل، ومنافع وبيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات، وأن تتسم المؤسسة بالعدالة وأمانة مع العمال .

¹ صالح بلاسكة" قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، نفس المرجع المذكور مسبقاً.

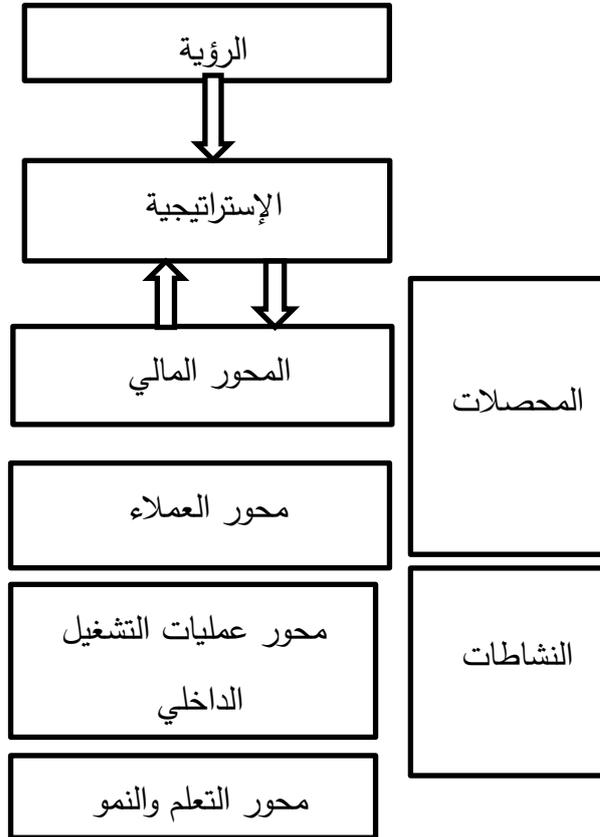
² صالح بلاسكة، المرجع سبق ذكره.

³ محمود يوسف : "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، دون سنة نشر، ص 138

- بعد التعلم والنمو : يتخصص هذا البعد في التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة ، ويتطلب عليها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة. ونظرا للأهمية الفائقة لرأس المال الفكري والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطوير التكنولوجيا، والتنوع الشديد في مكان العمل والإهتمام والحساسية العالية للجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لأعمال والإهتمام بالقوانين والإلتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين¹.

3-1 المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: بحيث تتضمن أربعة محاور أساسية تعمل على تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم (2-2): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ، ص 140.

¹محمود يوسف : "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، دون سنة نشر، ص141.

1- المحور المالي:¹ يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات ، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو مطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل ، إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والإحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب .

2- محور العملاء² : تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدها العميل ، وترتكز استراتيجية خدمة على تحقيق توقعاته ، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق رضا العميل، ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال توضح :

- مؤشرات تبين عدد وحجم العملاء الجدد .
- مؤشرات حول درجة الإحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة .
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة .

3- محور عمليات التشغيل الداخلي:³ يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج .

4- محور التعلم والنمو : هذا المحور يركز على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعامل ، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومختلفة عن ما هو متواجد في السوق.

¹ محمود يوسف ، "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، دون سنة نشر ، ص 138.

² محمود يوسف المرجع سبق ذكره .

³ محمود يوسف نفس المرجع سبق ذكره ص 142 .

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء النظر على أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات الجدية في التعامل مع الموارد البشرية بحيث يعد الإستثمار في العنصر البشري من القضايا التي تعنى بها المجتمعات على إختلاف أنظمتها ومستويات نموها كما ثبت أنه ليس فقط أحد عناصر الإنتاج ومحدد الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس لثروة الأمم، ومن تم أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى.

وستكون دراستنا الميدانية في مؤسسة- توزيع الغاز والكهرباء -المرآة العاكسة لفصولنا النظرية .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمؤسسة

توزيع الكهرباء والغاز - أدرار -

مقدمة الفصل :

بما أن المنهجية هي حلقة لربط بين ماهو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي وبين إمكانية تجسيد هذا الرابط في حياة المؤسسات حاضرا ومستقبلاً، والذي يجب أن يخضع للإنتقاء والإختبار .

وبعد الدراسة النظرية لكل من المسؤولية الإجتماعية وإدارة الموارد البشرية، والإطلاع على مايمكن أن تساهم المسؤولية الاجتماعية في مجال إدارة الموارد البشرية ، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وذلك من خلال توضيح كيفية تصميم أداة القياس ومدى ملائمتها لقياس المتغيرين، وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، بإضافة إلى عرض النتائج المتحصل عليها مع إختبار فرضيات الدراسة، ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية بحيث يشمل المبحث الأول : الدراسة الداخلية للمؤسسة، المبحث الثاني : إجراءات ومنهجية الدراسة، المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) :

المطلب الأول: تقديم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر، إنتاجا وتوزيعا إضافة إلى إختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي و هذا لإشباع حاجات مختلف زبائننا للأغراض المنزلية أو الصناعية ، و سنتناول في هذا المبحث التطور التاريخي لشركة سونلغاز و تنظيمها الهيكلي إضافة إلى دراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بأدرار .

أولاً: التطور التاريخي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز¹:

طرأت على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز عدة تغيرات تتبلور في المراحل التالية :

الفرع الأول: الفترة ما بين (1947-1968):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمال للشركة الخاصة LEBON عام 1947 والتي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية والغاز وتأسيس شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) في الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية والمسمى (AAVEG).

الفرع الثاني: الفترة ما بين (1969-1981):

خلال هذه الفترة تم انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب الامر رقم 95 /69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 والصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 1 اوت 1969 بإنشاء شركة وغاز الجزائر والتي ألغيت بموجب نفس الأمر، والذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية،(باحتكار الانتاج، النقل، التوزيع) وقد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق اهدافها من خلال تطوير الإمكانيات والقدرات الداخلية لها .

¹وثائق الداخلية للمؤسسة

الفرع الثالث:الفترة ما بين (1982-1994) :

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة للإعادة هيكلتها وهي¹:

- مؤسسة كهركيب (KAHRKIB): المؤسسة وطنية للأشغال والتكيبات الكهربائية التي تم انشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 306/82 المؤرخ في 16 اكتوبر 1982.
- مؤسسة كهريف (KAHIF): المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي: رقم 307/82 المؤرخ في 16 اكتوبر 1982.
- مؤسسة كنگاز (KANGAZ): المؤسسة الوطنية للإنجاز القنوات، والتي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 308/82 والمؤرخ في 16 اكتوبر 1982 .
- مؤسسة او تركيب (ETTERKIP): المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي، التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 309/82 المؤرخ في 16 اكتوبر 1982.
- مؤسسة انيرجا (INERGA) المؤسسة الوطنية للإنجاز البنية التحتية للطاقة والتي تم انشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 601/83 والمؤرخ في 20 اكتوبر 1983 .
- مؤسسة A.M.C: المؤسسة الوطنية لصناعة الاجهزة القياس والمراقبة وبموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 اوت 1985م وتم وضع شروط تطبيق نشاطات انتاج وتوزيع الطاقة وضبط حقوق وواجبات المؤسسة في ظل الاحتكار.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 17/09/1991 تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تمهيدا لدخول الدولة في اقتصاد السوق، وبثت مجموعة من القوانين التي من خلالها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء والغاز امتلاك رؤوس الاموال في الشركات التالية :

- شركة النقل والصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMEX)
- الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO).

¹ وثائق الداخلية للمؤسسة

- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAFIR).
- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة والتصفح تحت الضغط (SIAS).
- شركة الوقاية والنشاط الأمني (SPAS).
- الشركة المختلطة لحراسة وأمن الأشخاص والأشياء (SGS).

الفرع الرابع: الفترة ما بين (1995-2001)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995 الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي والتجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (EPIC) وبقائها تحت صيانة وزارة الطاقة المناجم، وهكذا تمتعت سونلغاز بالإستقلال المالي لتمتعها بالشخصية المعنوية أصبحت تسيير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول .

الفرع الخامس: الفترة ما بين (2002-2003)

تميزت هذه الفترة بتغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري لتصبح شركة ذات الاسهم (SPA) وذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002.

الفرع السادس: الفترة ما بين (2004-2006)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 2005/03 والمؤرخ في 2005/06/30 الذي تضمن هيكلة قطاع توزيع الكهرباء والغاز، اختفاء مناطق التوزيع، وتقسيم المديرية العامة للتوزيع الى اربع مناطق هي (المديرية العامة للتوزيع الوسط، المديرية العامة للتوزيع الجزائر، المديرية العامة للتوزيع الشرق، المديرية العامة للتوزيع الغرب)

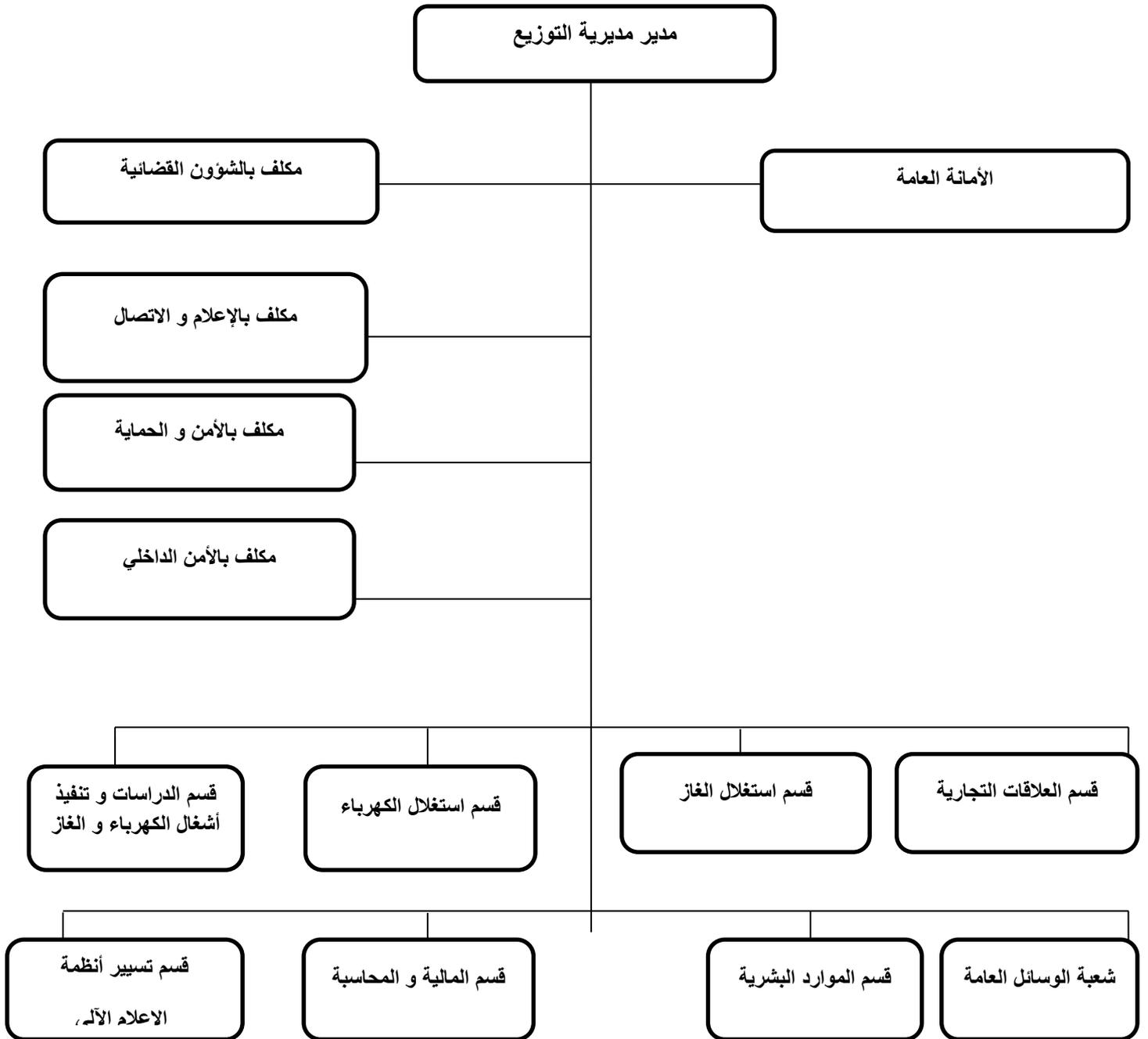
وبموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع، كما تحولت المصالح على المستوى كل المديرية إلى أقسام وأصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الإستراتيجية العامة للتوزيع .

ثانيا: تقديم المديرية للتوزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) بأدرار :

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران .

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لإتساع حجم زبائنها، وزيادة إحتياجاتهم. وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة المساهمة). تتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية طلبات الزبائن في حدود شروط والقيمة المالية المعمول بها، ونوعية الخدمات والأمن، وذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة وأقل تكلفة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأردن



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

ومن خلال الهيكل التنظيمي يتضح أن المديرية الجهوية للتوزيع تشمل على ¹:

❖ **مدير المديرية التوزيع :** هو المسؤول الأول امام المستويات العليا ومن مهامه :

- إمضاء الشيكات .
- عقد الإجتماعات .
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة , لجنة المشاركة) .
- إتخاذ القرارات التسييرية .

❖ **الامانة العامة:** وهي مكتب يساعد المدير على تادية مهامه :

- إستقبال زوار المدير وتحديد المواعيد .
- إستقبال البريد الوارد، وإرسال البريد الصادر وتسجيلهما .
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الإجتماعات .

❖ **مكلف بإعلام والإتصال:** ومن مهامه :

- يحضر ويعلم الموظفين والزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات، الصحافة والإذاعة المحلية وغيرها) حسب الساسية المتبعة من طرف المؤسسة.

❖ **مكلف بالشؤون القانونية (القضائية):**

- يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمدرية الجهوية .
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية، ومقاييس تحصيل الديون في كل الحالات .

❖ **مكلف بالحماية والأمن:**

- ويكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .
- تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .
- زيارة المشاريع (الشبكات الجديدة , التوصيلات).

¹الوثائق الداخلية للمؤسسة .

❖ مكلف بالأمن الداخلي : ومن مهامه :

- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية والمصالح التقنية للكهرباء والغاز والمصالح التجارية والمقاطعات التجارية .
- إعلام مدير بالطرق المستعملة في الحماية .
- وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية .
- القيام بزيارات دورية مصالحي مديرية التوزيع لمراقبة وضعية الأمن الداخلي .

❖ قسم العلاقات التجارية : ويعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون ،

ويشمل قسم تجاري تقني، قسم التحصيلات، قسم مكلف بالزبائن والخزينة، و من مهامه :

- إرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها .
- توصيل أو ربط الكهرباء والغاز .
- تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
- الرد على شكاوي واحتياجات الزبائن .

❖ قسم إستغلال الشبكات: تتمثل مهامه الأساسية في :

- صيانة الشبكات الكهربائية، عن طريق المراقبة الدورية وأخذ القياسات وإستعمال برامج الإعلام الآلي .
- تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة .
- الحفاظ على أمن وسلامة الأشخاص والشبكات .

❖ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: وهو قسم يعمل على معالجة المعلومات والبيانات الواردة عن

طريق المعالجة الآلية ومن مهامه :

- إصدار فواتير الزبائن.
- تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .
- تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية .

❖ قسم الوسائل العامة : ويحتوي على نوعين من الوسائل هما :

- وسائل العمليات العامة والتي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية ووسائل عمليات الصيانة .
- وسائل الخطر: من أجل سيارات المديرية من حيث التصليح، الصيانة، شراء قطع غيار نقل العمال، نقل العتاد .

❖ قسم الموارد البشرية : هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم إلى غاية التقاعد، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل، ساعات، إضافية، أجور، مكافآت.....) وضع مخططات للتقويم العاملین وضمان علاقات دائمة مع طلب العمل والنقابات العمالية وغيرها .

❖ قسم المحاسبة والمالية: وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية .

المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية توزيع الغاز والكهرباء

1/مهام المديرية الجهوية للتوزيع الغاز والكهرباء بأدرار:

تركز اهم المهام:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها للزبائن بتوتر (منخفض، متوسط ، عالي).
- المساهمة في إعداد السياسية المؤسسة.
- مراقبة ومتابعة كل شبكات توصيل الكهرباء وقنوات توزيع الغاز لضمان التزويد الدائم لها.
- تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء والغاز، تقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط.
- اقرار برامج المالية.
- العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية، والتنمية الدائمة لأفراد المؤسسة .
- ضمان أمن وسلامة الأشخاص والأشياء المترتبة والمتعلقة بعملية التوزيع.

- المساهمة في صيانة نظام التسيير . وضمان التسيير الجيد للمخزون.
- توفير الوسائل الضرورية لضمان العمل في أحسن الظروف .

2/ أهداف المديرية التوزيع بأدرار :¹ لا يمكن أن تخرج أهداف مديرية التوزيع عن

- أهداف المديرية العامة للتوزيع، وتتمثل أهم الأهداف فيما يلي :
- الإعتناء بزبائن المؤسسة وتنمية مبيعاتها .
- محاولة التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن .
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة مدى تطبيقها .
- استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال، الصيانة)
- وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل، الصيانة واستغلال الشبكات .
- محاولة على قدر الإمكان تقليص مدة إيصال زبائنها الجدد بالكهرباء و الغاز .
- التقليل عدد الحوادث المهنية، وتحسيس العمال والزبائن بخطورتها .
- ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي .
- التقليل من الطاقة الضائعة .

¹ وثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: إجراءات ومنهجية الدراسة

يتخصص هذا المبحث لمعرفة كيفية تحديد منهجة إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد طريقة تصميم الإستبيان ، عينة البحث وأدوات التحليل .

المطلب الأول : طريقة تصميم الإستبيان

- تم تقديم الإستبيان إلى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -بأدرار- عن طريق إعداده بشكل واضح وبطريقة تجذب المستجيب لإجابة عن الأسئلة كما تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء أساسية :

أولاً : وصف خصائص عينة الدراسة وهي السن، الجنس، المستوى العلمي.

- ثانياً : تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء أساسية بحيث:

- الجزء الأول : تضمن الجزء على 10 عبارات تتمحور في نطاق الموارد البشرية باعتبارها بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية بحيث تم وضع العبارات على اساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

• الدرجة 1 تمثل موافق بشدة

• الدرجة 2 تمثل موافق

• الدرجة 3 تمثل محايد

• الدرجة 4 تمثل غير موافق

• الدرجة 5 تمثل غير موافق بشدة

- الجزء الثاني: تعلق هذا الجزء حقوق العمال وذلك بمجموعة الخدمات الاجتماعية المختلفة التي تتوفر في المؤسسة ، بحيث تضمن أداء العمل في أحسن الظروف و قد إشتملت العبارات على:

• الأسئلة المغلقة والمحصورة بإجابة بنعم أو لا. مثلا هل تحترم مؤسسة توزيع

الغاز والكهرباء معايير العمل الدولية التي تحمي حقوق العمال؟

- الجزء الثالث : تضمن مجموعة من الأسئلة حول عملية التوظيف ومدى تبني المؤسسة لممارسات إجتماعية إتجاه مختلف الممترشحين لشغل المناصب الشاغرة بها، مدى

إحترامها للمبادئ الأخلاقية ومدى إعتقادها الشفافية والنزاهة والعدالة في القيام بمختلف

أنشطة عملية التوظيف بحيث كانت العبارات مقسمة إلى نوعين من الأسئلة منها:

• الأسئلة المغلقة مثلا هل تلتزم مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بإحترام قواعد وأساليب التوظيف؟

• الأسئلة المفتوحة مثلا كيف تؤثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على تحقيق النتائج؟

المطلب الثاني : تحديد مجتمع وعينة البحث

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث .

1- **مجتمع الدراسة:** لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد لمجتمع الدراسة

لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع .

يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من العمال ومسؤولين مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -أدرار-

2- **عينة الدراسة:** هي إختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل

على تحقيق أهداف الدراسة.

تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الإستثمارات على جميع المسؤولين وبعض الموظفين

العاملين في إدارة المؤسسة.

وقد تم توزيع 60 إستمارة بحيث خصصت 14 إستمارة لفئة الإطار والمسؤولين، جميع

الإستثمارات التي وجهة لفئة الإطار والمسؤولين تم إسترجاعها . أما التي وجهت للعمال فقد تم

إسترجاع 33 إستمارة وتم إلغاء 5 إستثمارات وذلك لعدم صلاحيتها وبهذا سنعتمد على 42 إستمارة

منها 14 لمسؤول و 28 لعمال كنموذج للدراسة.

المبحث الثالث : تحليل البيانات وعرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

خلال هذا المبحث سيتم التركيز على وصف خصائص العينة وتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة وإختبار فرضيات البحث وكذلك عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

خصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أولاً : صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس العبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين).

01 صدق الظاهري

ويقوم على فكرة مدى مناسبة العبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة ليصبح عدد فقرات الاستبيان مكون من 21 عبارة.

ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان : يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ(Alpha Cronbach's)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-1) : يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha	محاور الاستبيان		
0.960	1	أولا : ابعاد المسؤولية الاجتماعية	محاور الاستبيان
0.989	2	ثانيا : حقوق العمال	
0.946	3	ثالثا : اساليب التعيين	
0.993	جميع عبارات الاستبيان		
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.946 - 0.989) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.993 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

▪ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية .

المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث

خلال هذا المطلب يتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة الذي يشتمل على البيانات الشخصية

(فئة الموظفين ،الجنس،السن ،المستوى العلمي)

أولا :عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

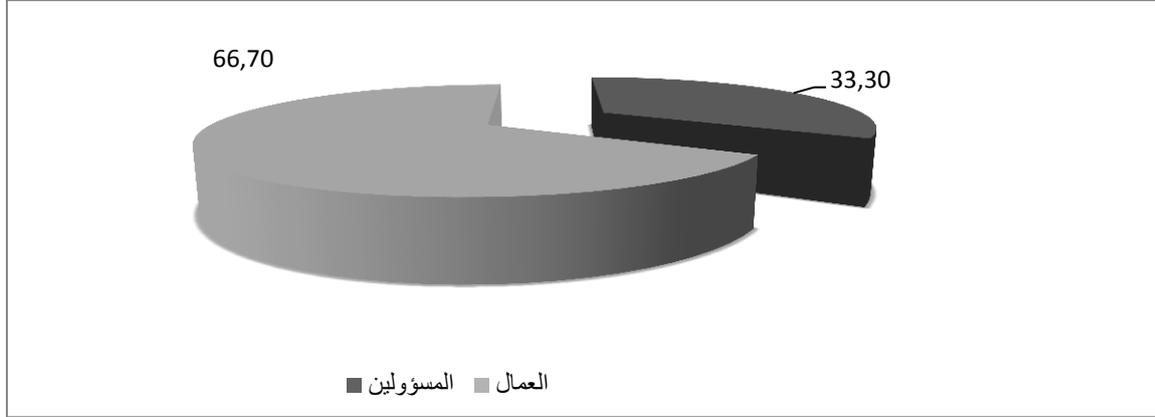
جدول رقم : (2-3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

المتغيرات	%	التكرار
فئة الموظفين	33,3	14
	66,7	28
الجنس	66,7	28
	33,3	14
السن	16,7	7
	47,6	20
	35,7	15
المستوى التعليمي	9,5	4
	11,9	5
	59,5	25
	9,5	4
	7,1	3
	2,4	1
المجموع	100.00	42

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

توزيع أفراد العينة حسب متغير فئة الموظفين :

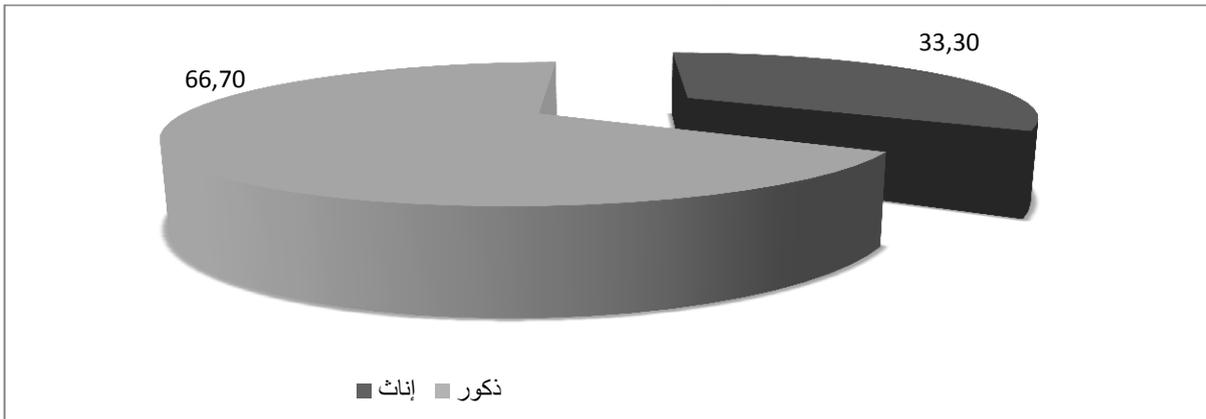
يتضح من الجدول أعلاه : أن نسبة مسؤولين بلغت 33.33% ونسبة العمال 66.70% من إجمالي عينة الدراسة ذكور وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم(3-1): عرض بياني بين لتوزيع أفراد العينة حسب متغير فئة الموظفين

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة بحيث تمثل نسبة أناث 33.33% ونسبة الذكور 66.70% وهذا ما يدل على أن معظم العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ذكور وذلك لوجود أعمال تصعب على المرأة أدائها بحيث يتمركز عمل المرأة داخل المؤسسة فقط .

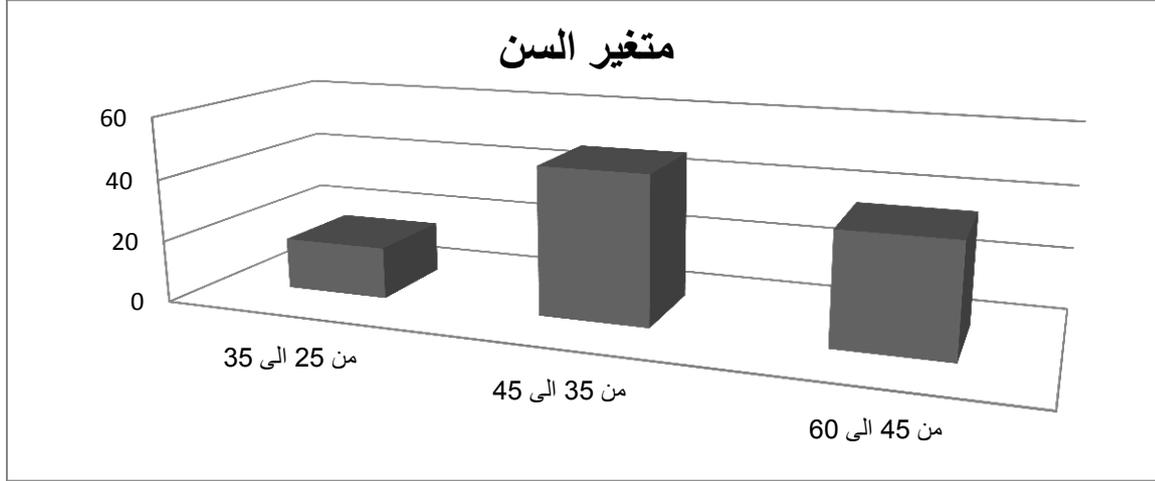
الشكل (3-2): عرض بياني بين لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

يتضح من الجدول أعلاه : هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستجوبين الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 35) بنسبة 16.70 % والفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) بنسبة 47.60 % والفئة (من 45 إلى 60 سنة) بنسبة 35.70% بحيث هناك تقارب في الفئة العمرية بين الذين تتراوح اعمارهم من 35 إلى 60 سنة هذا مايدل تمركز فئة الكهول وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم(3-3): عرض بياني يبين لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن

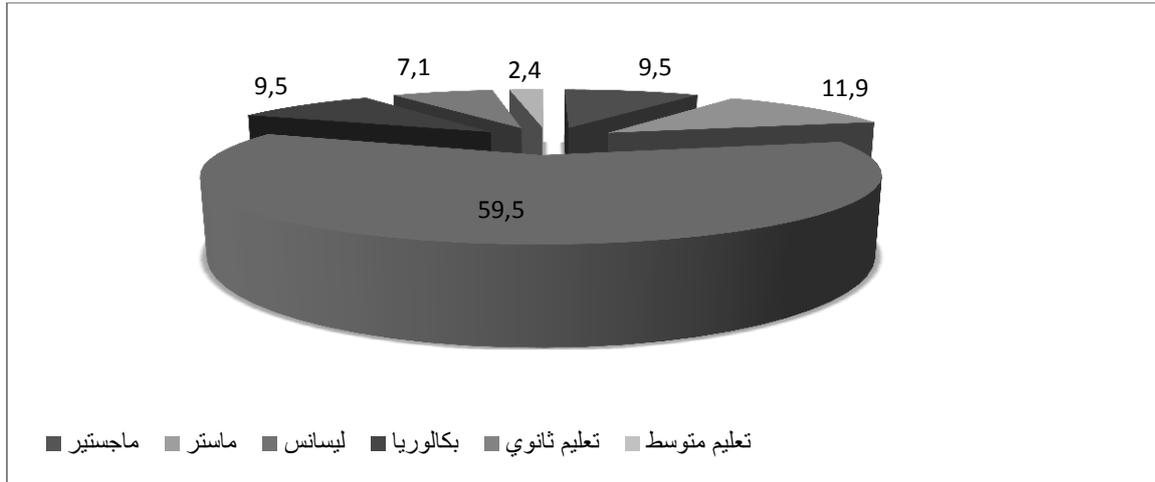


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXC.v2010

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

يتضح من الجدول أعلاه : أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 9.50 % لصالح ذوي مستوى ماجستير و بنسبة 11.90% لصالح ذوي مستوى ماستر و بنسبة 59.50 % لصالح ذوي مستوى ليسانس و بنسبة 9.50 % لصالح ذوي مستوى بكالوريا و بنسبة 7.10 % لصالح ذوي مستوى تعليم الثانوي و بنسبة 2.40 % لصالح ذوي مستوى تعليم متوسط وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم(3-4): عرض بياني بين لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXC.v2010

ثانيا:اختبار التوزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وهو اختبار هام حيث يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الإحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقاطع) حيث هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

أ. الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

ب. الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي

01-اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار كولمجروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية .

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) اكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع

توزيع طبيعي

جدول رقم (3-3): يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig	القيمة الإحصائية	محاور المقياس	
0,200*	0,117	1	أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0,112	0,144	2	ثانياً: حقوق العمال
0,110	0,145	3	ثالثاً: اساليب التعيين
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23			

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig اكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية المعملية لاختبار الفرضيات.

الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: .V23) وتم الإعتماد على بعض الإختبارات ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي :

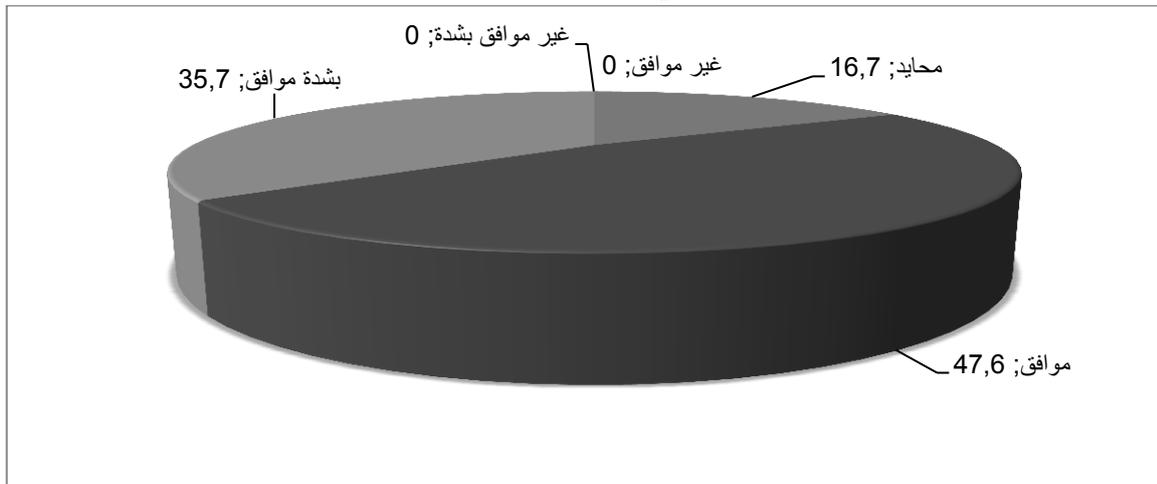
1. الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات ، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ، الإنحرافات المعيارية، من أجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث.
2. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان
3. الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
4. إختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.
5. إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة .

جدول رقم (3-4): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الأهمية	مستوى الموافقة
1.	تأمين فرص متكافئة لشغل الوظائف في المؤسسة .	3,4524	1,21379	69,05%	موافق
2.	تدقيق إجراءات السلامة في المخزن والمستودعات خاصة للمواد الخطرة .	3,9048	1,05483	78,10%	موافق
3.	هناك تعويضات غير مباشرة للعاملين مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتعويضات الإجازة .	3,7381	1,12747	74,76%	موافق
4.	المساواة بين المرأة والرجل في دفع الأجور لنفس المنصب إذا تساوت الكفاءة .	4,0714	0,97262	81,42%	موافق
5.	وجود ميزانية خاصة بالتدريب والتطوير .	4,0000	0,96272	80,03%	موافق
6.	وجود برامج لتحسين نوعية حياة العمل، ومكافحة الأمراض المهنية	2,1667	1,22806	43,33%	غير موافق
7.	توفير أماكن خاصة للنساء العاملات تفي بمتطلباتهن الخاصة .	1,9048	0,61721	38,10%	غير موافق
8.	توافق الأجر مع المجهودات المبذولة من طرف العمال.	3,6429	1,22617	72,86%	موافق
9.	الاهتمام بتوفير بيئة عمل سليمة وآمنة من ناحية المعدات الضرورية لحماية العاملين مثل ملابس واقية قبعات السلامة .	4,1905	0,70670	83,81%	موافق
10.	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها عند تحديد إستراتيجيتها	3,0476	0,90937	60,95%	الحياد
	مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة	3,4119	0,84484	68,2%	مرتفعة
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23					

من خلال الجدول أعلاه نجد :

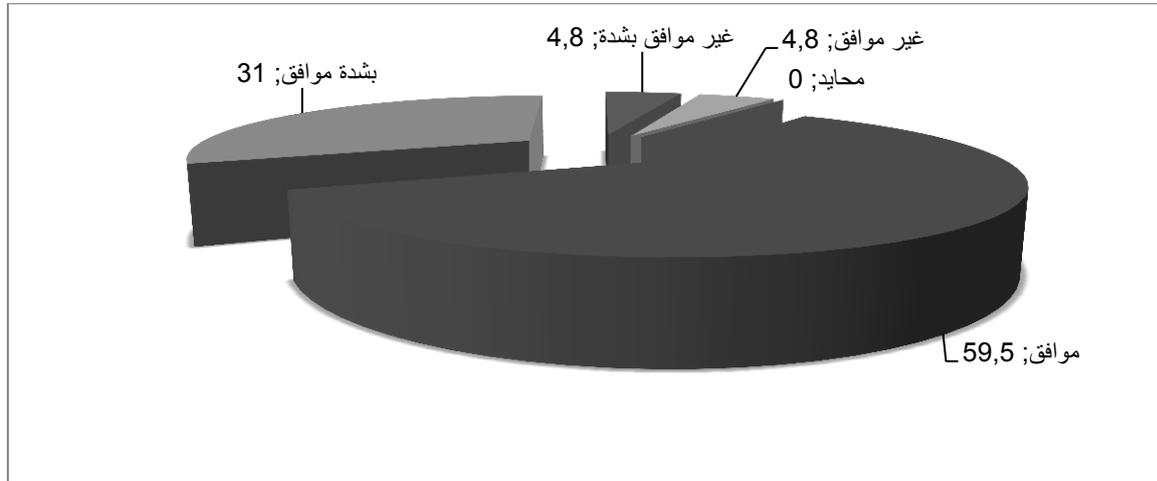
العبارة رقم 9: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4,1905 وبالإحتراف معياري بلغ 0,7067، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون (موافق بشدة بنسبة % 35.7 ، موافق بنسبة % 47.6) في إجابتهم على العبارة 9 أي : " هناك الاهتمام بتوفير بيئة عمل سليمة وآمنة من ناحية المعدات الضرورية لحماية العاملين مثل ملابس واقية قبعات السلامة . " و هذا بنسبة % 83,81 حسب وجهة نظرهم .

الشكل رقم(3-5): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 09

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 4: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4,0714 وبالإحتراف معياري بلغ 0,97262، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون (موافق بشدة بنسبة % 31.00 ، موافق بنسبة % 59.50) في إجابتهم على العبارة 4 أي : " المساواة بين المرأة والرجل في دفع الأجور لنفس المنصب إذا تساوت الكفاءة . " و هذا بنسبة % 81,43 حسب وجهة نظرهم .

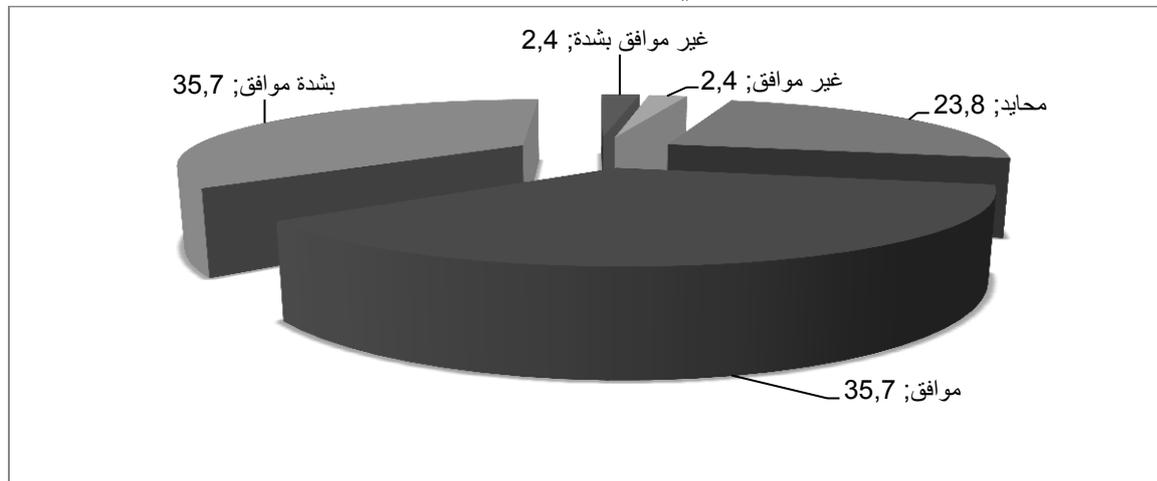
الشكل رقم(3-6): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 04



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 5: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4 وبالإنتحاف معياري بلغ 0,96272، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون (موافق بشدة بنسبة 35.70% ، موافق بنسبة 35.70%) في إجاباتهم على العبارة 5 أي : " وجود ميزانية خاصة بالتدريب والتطوير . " و هذا بنسبة 80,00% حسب وجهة نظرهم .

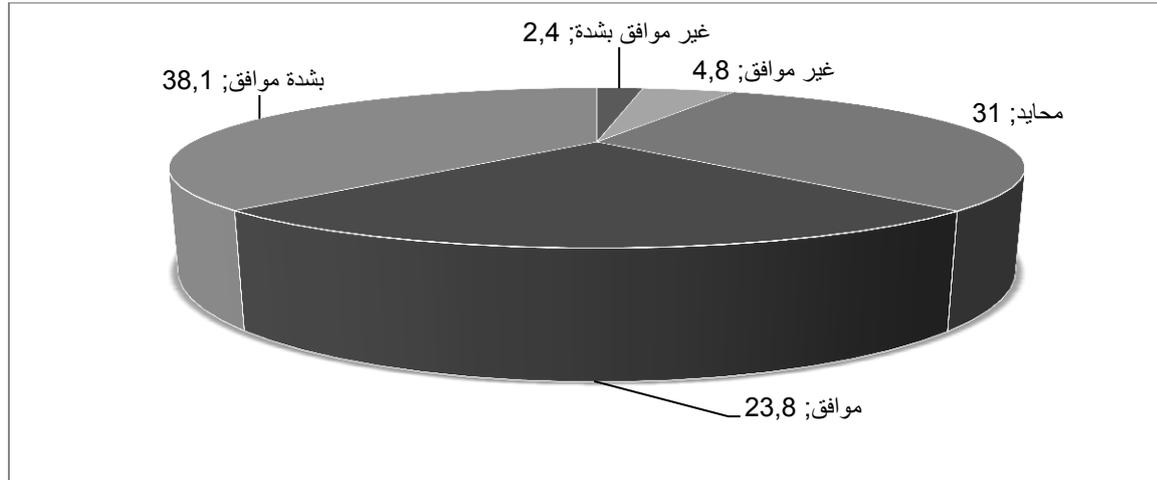
الشكل رقم(3-7): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 05



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 2: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,9048 وبالإنتحاف معياري بلغ 1,05483، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون (موافق بشدة بنسبة 38.10% ، موافق بنسبة 23.80%) في إجاباتهم على العبارة 2 أي : " تدقيق إجراءات السلامة في المخزن والمستودعات خاصة للمواد الخطرة . " و هذا بنسبة 78,10% حسب وجهة نظرهم .

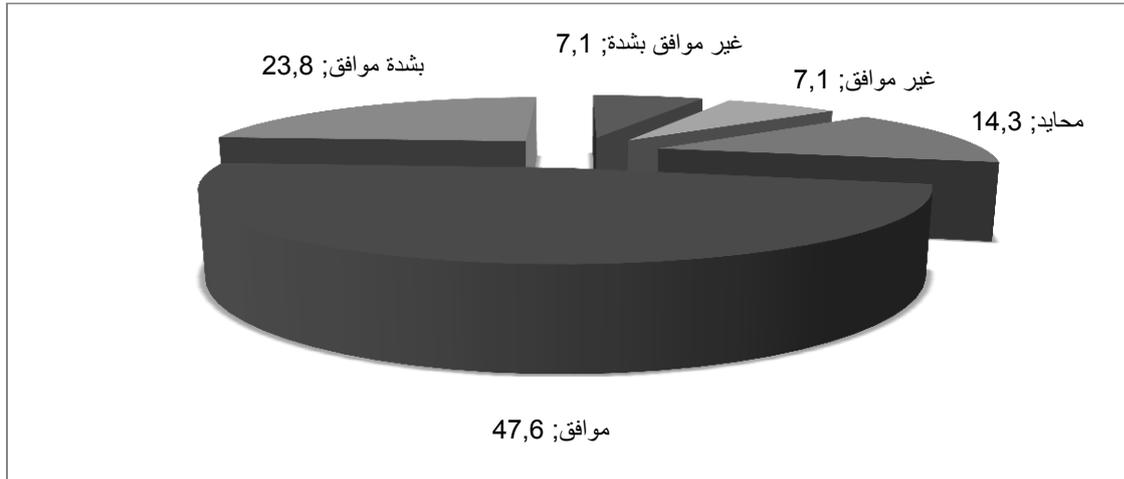
الشكل رقم(3-8): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 02



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 3: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,7381 وبالاتجاه معياري بلغ 1,12747، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون (موافق بشدة بنسبة 23.80% ، موافق بنسبة 47.60%) في إجاباتهم على العبارة 3 أي: " هناك تعويضات غير مباشرة للعاملين مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتعويضات الإجازة . " و هذا بنسبة 74,76% حسب وجهة نظرهم .

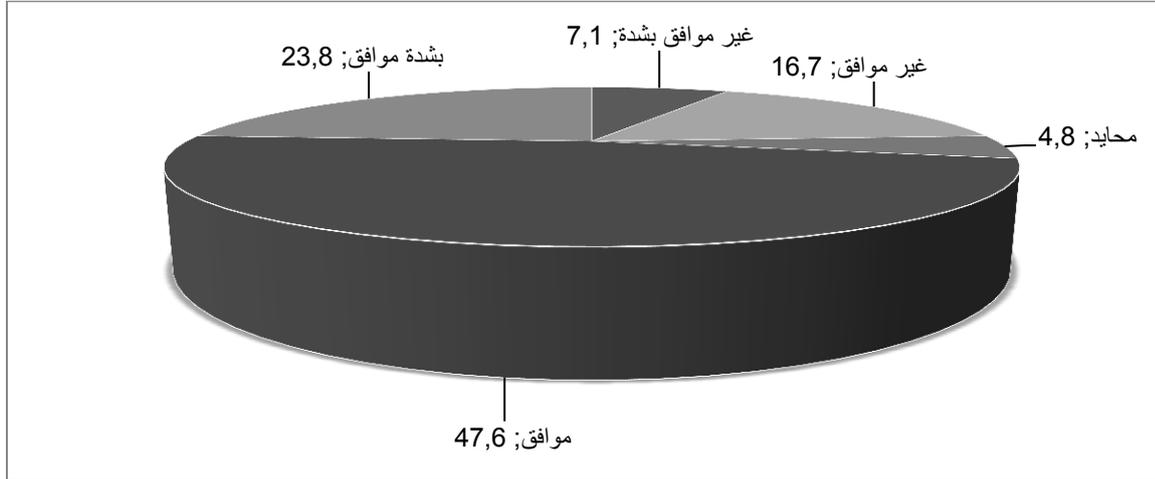
الشكل رقم(3-9): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 03



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 8: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,6429 وبالإلحراف معياري بلغ 1,22617، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون (موافق بشدة بنسبة 23.80% ، موافق بنسبة 47.60%) في إجاباتهم على العبارة 8 أي : " توافق الأجر مع المجهودات المبذولة من طرف العمال. " و هذا بنسبة 72,86% حسب وجهة نظرهم .

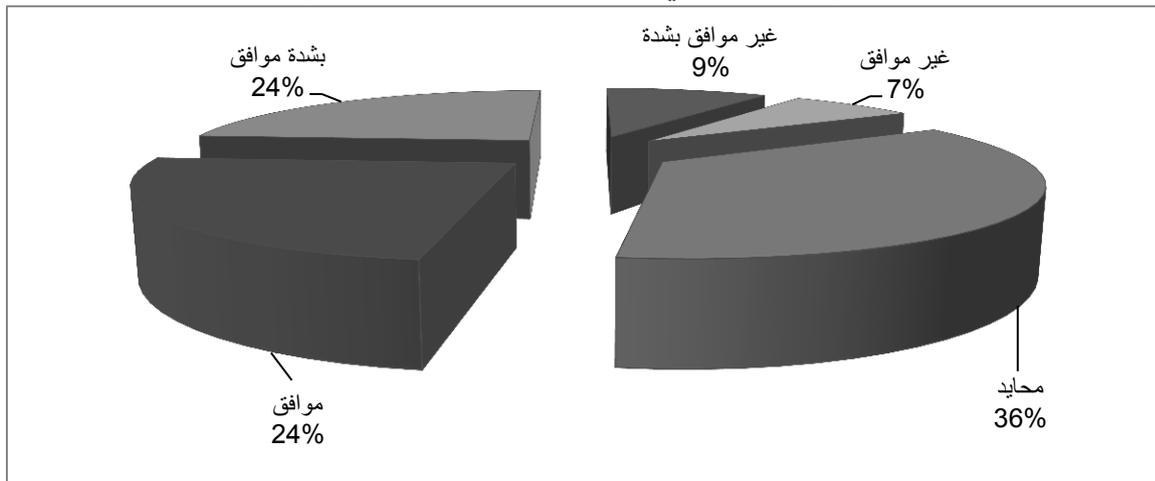
الشكل رقم(3-10): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 08



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 1: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,4524 وبالإلحراف معياري بلغ 1,21379، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون (موافق بشدة بنسبة 23.80% ، موافق بنسبة 23.80%) في إجاباتهم على العبارة 1 أي : " تأمين فرص متكافئة لشغل الوظائف في المؤسسة. " و هذا بنسبة 69,05% حسب وجهة نظرهم .

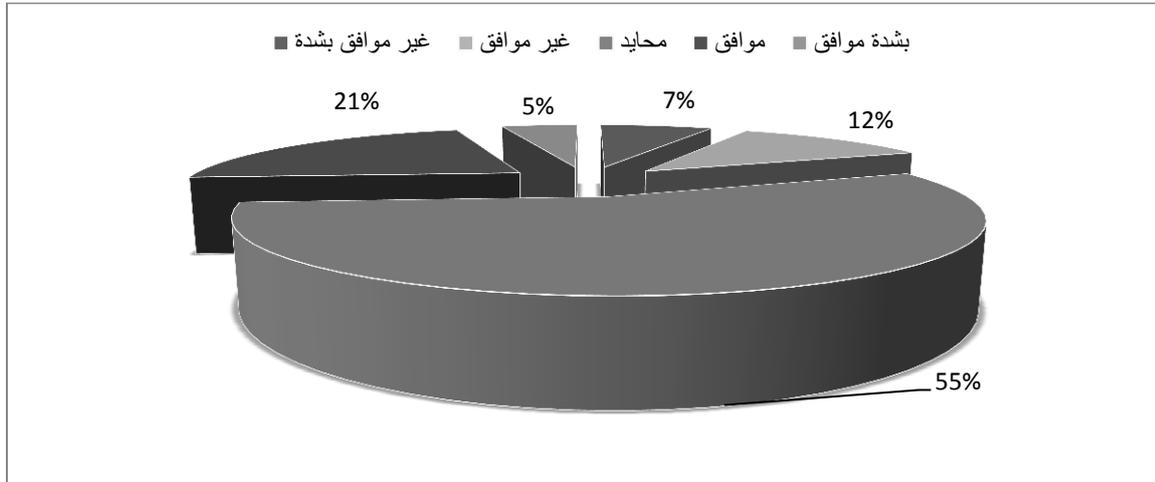
الشكل رقم(3-11): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 01



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 10: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,0476 وبالإلتحاف معياري بلغ 0,90937، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة محايدون (محايد بنسبة 54.80 %) في إجابتهم على العبارة 10 أي لم يكونوا رأياً اتجاه : " تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها عند تحديد إستراتيجيتها" و هذا بنسبة 60,95% حسب وجهة نظرهم .

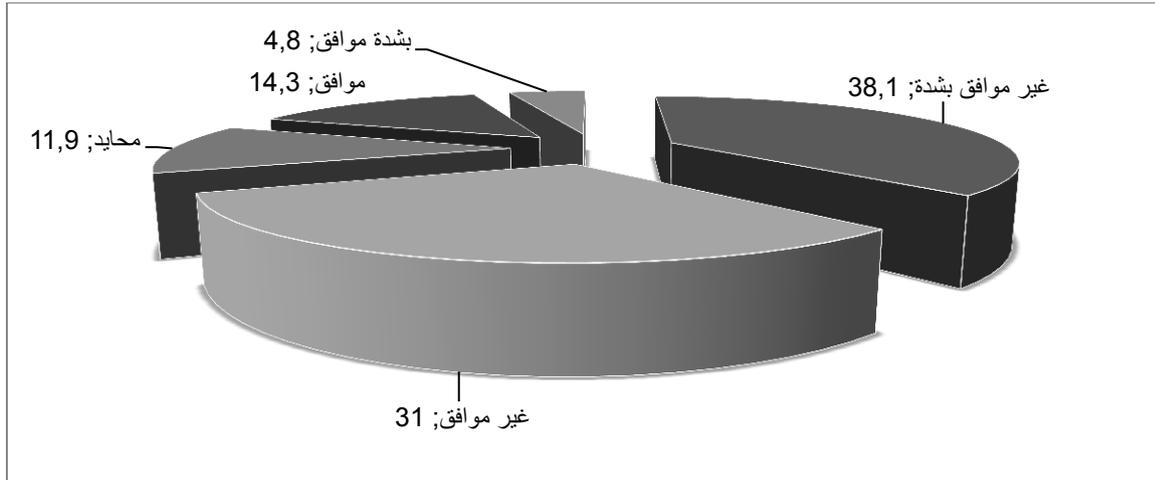
الشكل رقم(3-12): عرض بياني يبين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 10



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 6: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 2,1667 وبالإلتحاف معياري بلغ 1,22806، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة غير موافق في إجابتهم على العبارة 6 أي : " لا وجود لبرامج لتحسين نوعية حياة العمل، ومكافحة الأمراض المهنية " و هذا بنسبة 43,33% حسب وجهة نظرهم .

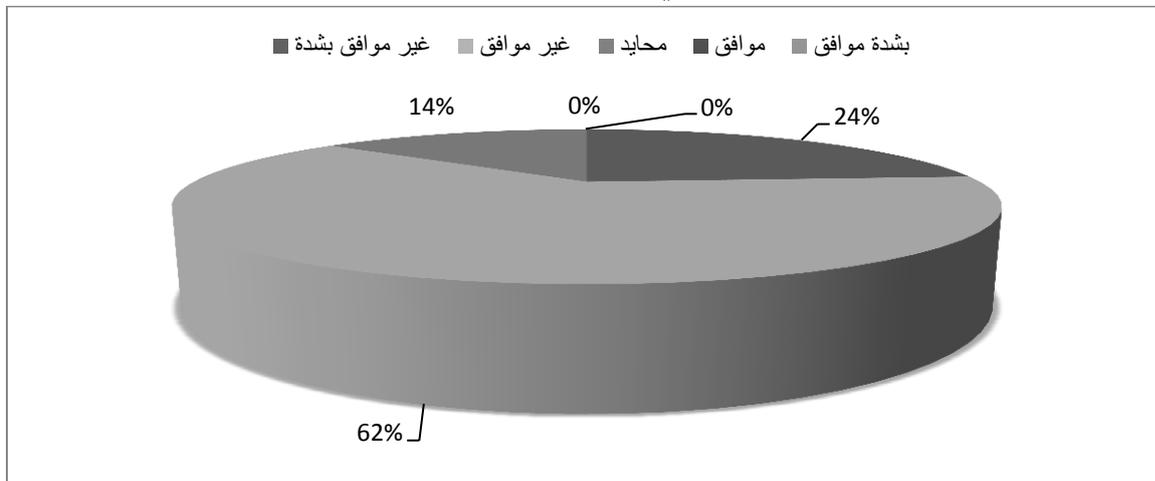
الشكل رقم(3-13): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 06



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

العبارة رقم 7: متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 1,9048 وبالإلتحاف معياري بلغ 0,61721، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة غير موافق في إجاباتهم على العبارة 7 أي: " توفير أماكن خاصة للنساء العاملات تفي بمتطلباتهن الخاصة ". و هذا بنسبة 38,10% حسب وجهة نظرهم.

الشكل رقم(3-14): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 07



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

ثانيا: حقوق العمال

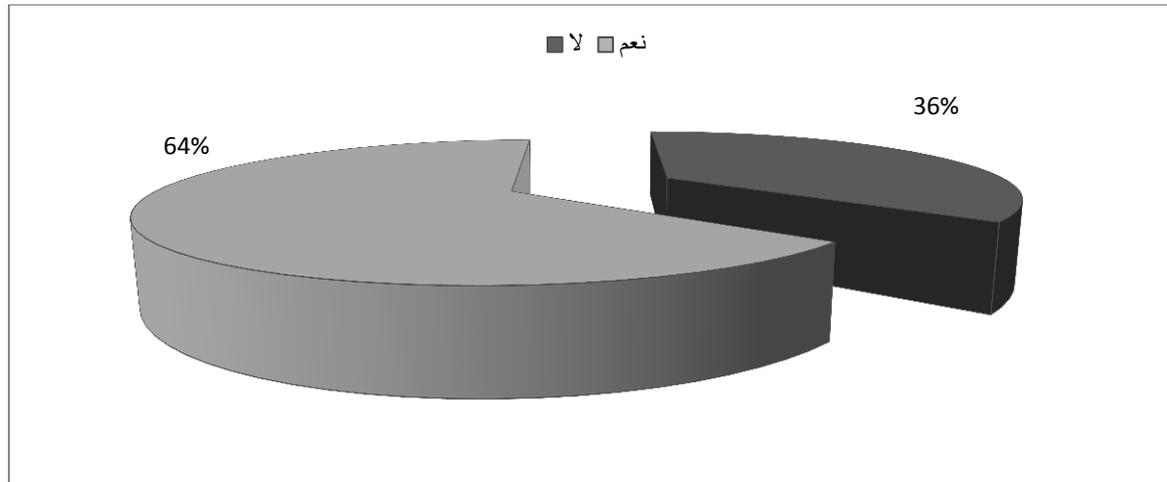
02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الجزء الثاني : حقوق العمال

السؤال 11- هل تتوفر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز على قاعات للراحة ، خدمات التغذية، نظام معلومات

الجدول رقم (3-5) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 11 من الجزء الثاني

الإجابات	التكرارات	%
لا	15	35,7
نعم	27	64,3
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-15): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 11



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23

وبرنامج EXCEL.v2010

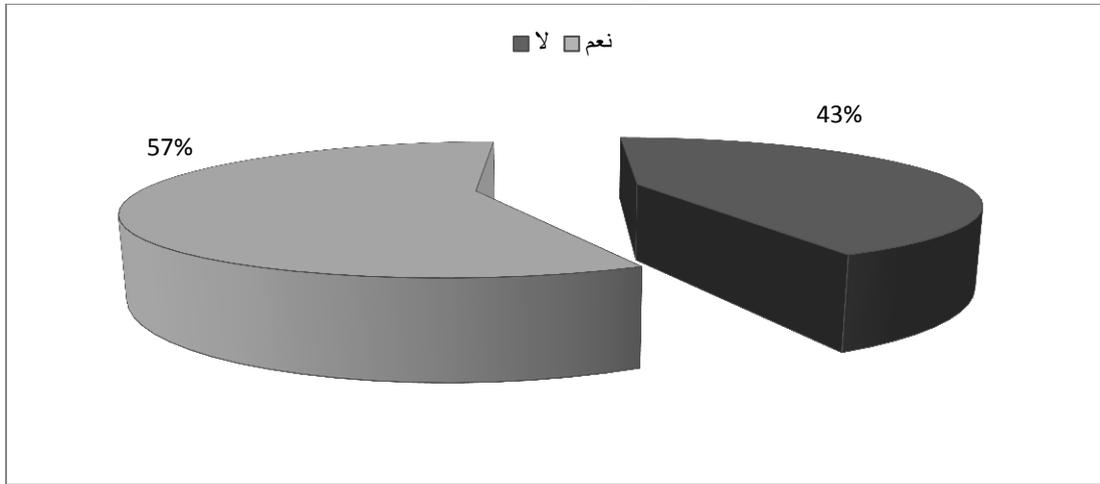
من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 64,3 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على أنه تتوفر مؤسسة محل الدراسة على قاعات للراحة و نظام معلومات ، بينما نجد نسبة 35.7 من آراء المستجوبين يرون عكس ذلك. أما بالنسبة لخدمات التغذية فإن المؤسسة لا تتوفر على مطاعم وإنا تمنح العمال مبلغ مالي فوق الأجر المستحق من أجل توفير الغذاء .

السؤال 12- هل تهتم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشكاوي عمالها وتحرص على الإستجابة لمتطلباتهم ؟

الجدول رقم (3-6): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 12 من الجزء الثاني

الإجابات	التكرارات	%
لا	18	42,9
نعم	24	57,1
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-16): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 12



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 57.10 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على انه نعم تهتم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشكاوي عمالها وتحرص على الاستجابة لمتطلباتهم ، بينما نجد نسبة 42.90 من العمال يرون عكس ذلك.

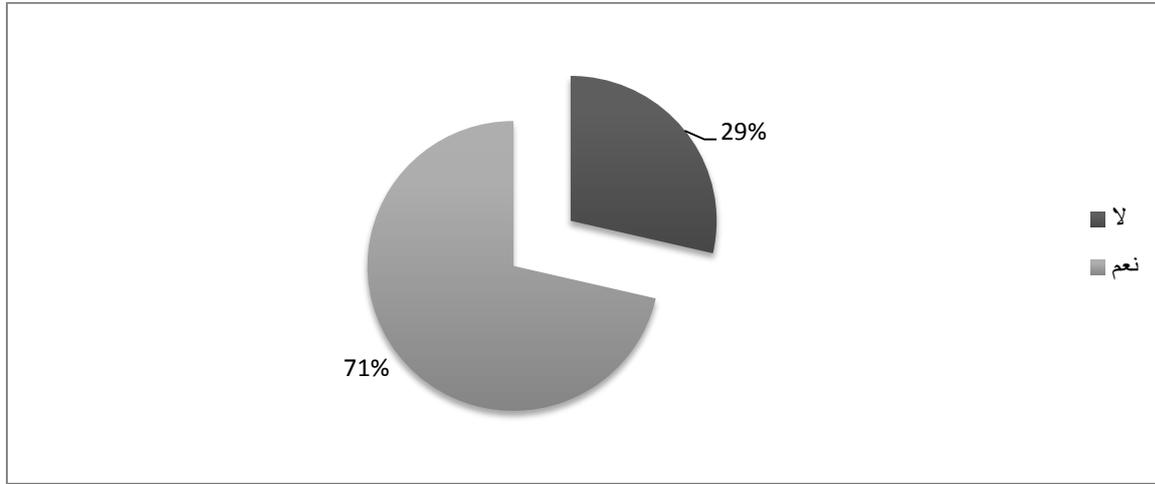
ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن هناك تقارب نوعا ما في نسبة الإجابة على هذا السؤال وبهذا يصعب علينا الحكم على هذا السؤال .

السؤال 13- هل هناك اتصال مباشر بين المسؤولين والعمال ؟

الجدول رقم (3-7) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 13 من الجزء الثاني

الإجابات	التكرارات	%
لا	12	28,6
نعم	30	71,4
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-17): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 13



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 71.40 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على ان بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء اتصال مباشر بين المسؤولين والعمال ، بينما نجد نسبة 28.60 من نتائج آراء المستجوبين يرون عكس ذلك.

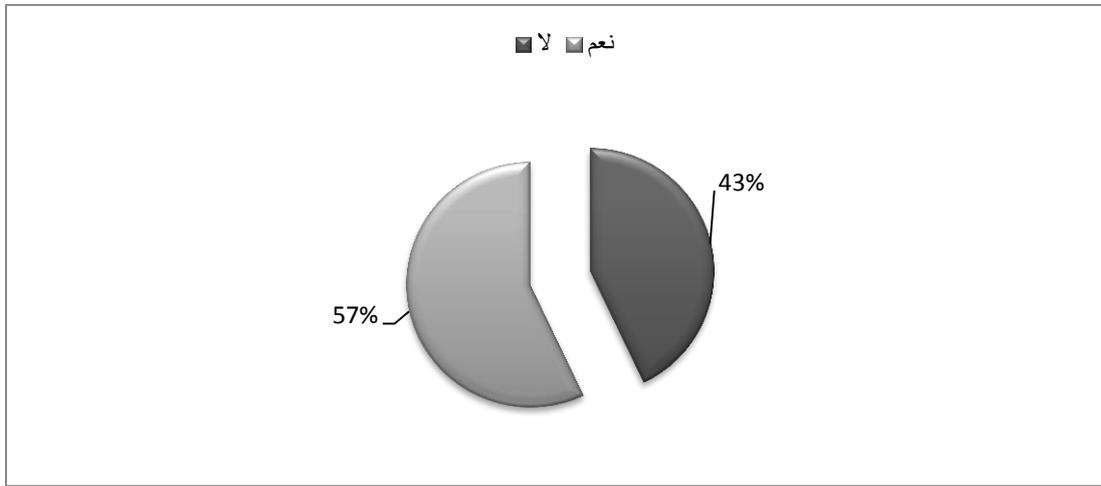
ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة توزيع الكهرباءوالغاز توجد بها اتصال مباشر بين المسؤولين والعمال حتى يكون تبادل الآراء وإصغاء لأوامر الموجه من قبل المسؤولين بغية تحقيق النتائج المرغوب فيها .

السؤال 14- هل تحترم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز معايير العمل الدولية التي تحمي حقوق العمال ؟

الجدول رقم (3-8) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 14 من الجزء 02

الإجابات	التكرارات	%
لا	18	42,9
نعم	24	57,1
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-18): عرض بياني يبين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 14



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 57.10 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على المؤسسة تحترم معايير العمل الدولية التي تحمي حقوق العمال ، بينما نجد نسبة 42.90 من نتائج آراء المستجوبين يرون عكس ذلك.

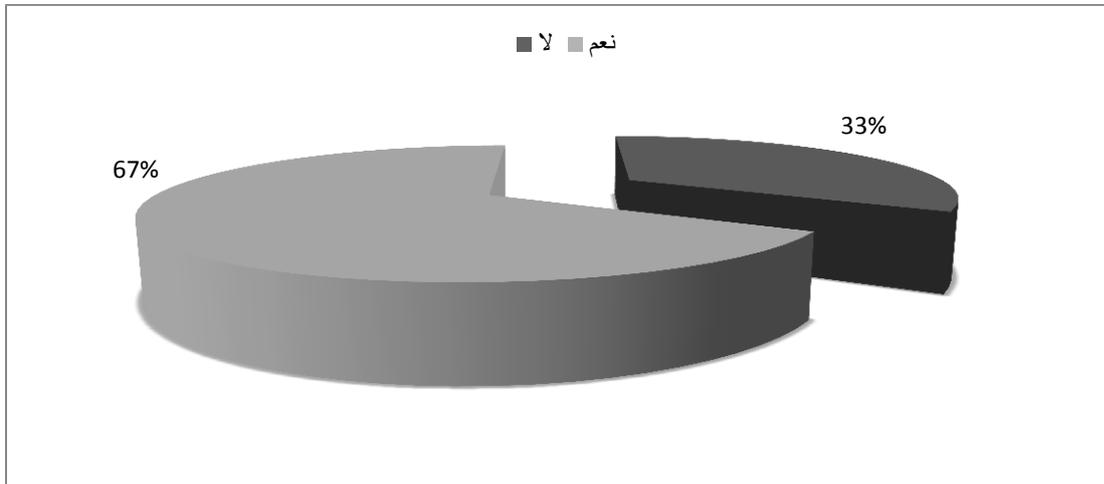
ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تحترم معايير العمل الدولية التي تحمي حقوق العمال .

السؤال 15- هل تطبق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مبادئ العدالة والمساواة بين جميع العمال ؟

الجدول رقم (3-9) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 15 من الجزء الثاني

الإجابات	التكرارات	%
لا	14	33,3
نعم	28	66,7
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-19): عرض بياني بين اجابات أفراد العينة على العبارة رقم 15



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 66.70 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على المؤسسة تطبق مبادئ العدالة والمساواة بين جميع العمال ، بينما نجد نسبة 33.30 من نتائج آراء المستجوبين يرون عكس ذلك.

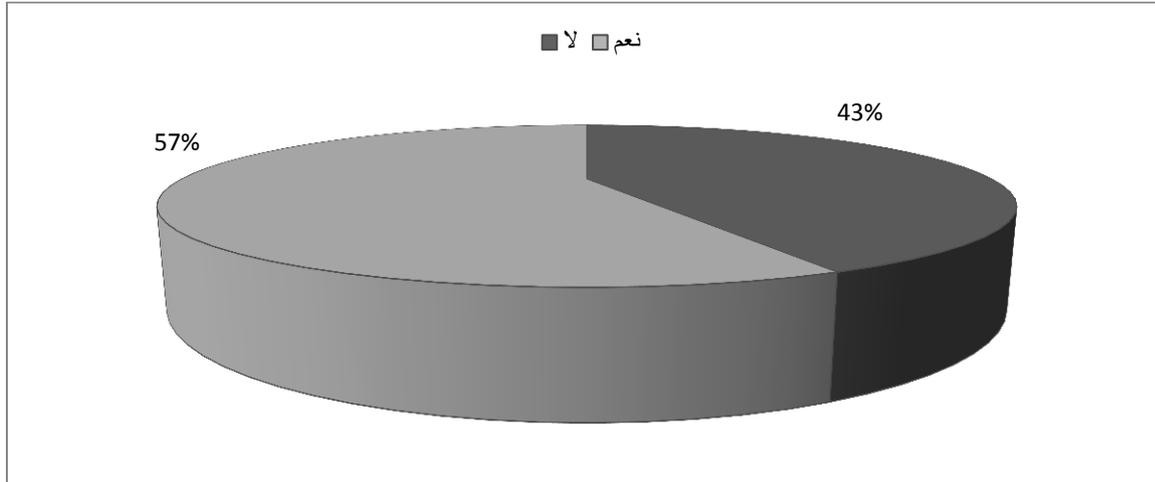
ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تطبق مبادئ العدالة والمساواة بين جميع العمال من .

السؤال 16- هل ترى أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تتوفر على نظام أمن فعال ؟ في حالة الإجابة بنعم اذا فيما يتمثل هذا النظام ؟

الجدول رقم (3-10) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 16 من الجزء الثاني

الإجابات	التكرارات	%
لا	18	42,9
نعم	24	57,1
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-20): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 16



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 57.10 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تتوفر على نظام أمن فعال ، بينما نجد نسبة 42.90 من نتائج آراء المستجوبين يرون عكس ذلك.

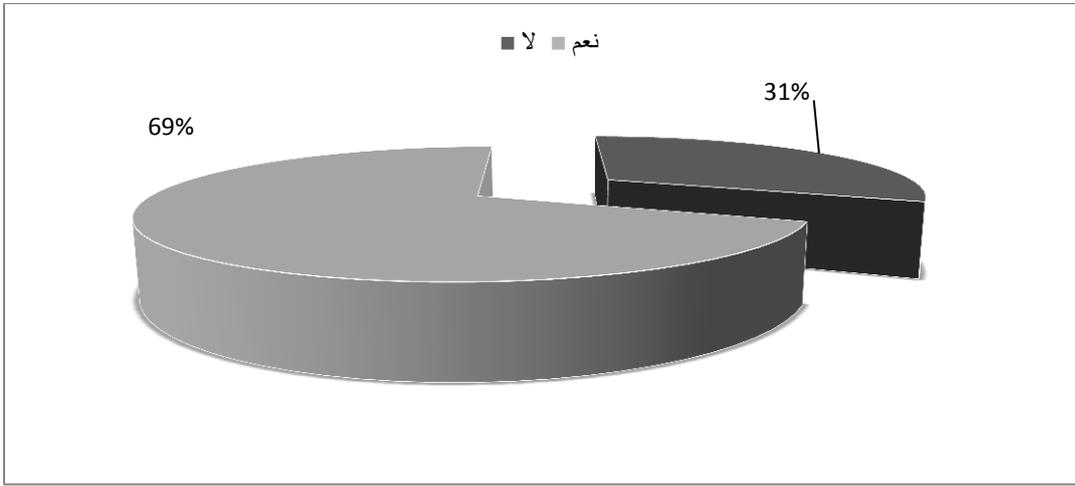
ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تتوفر على نظام أمن فعال ويتمثل في نظام الأمن هو فرع من سونلغاز "SPAS" بحيث يسهر على حماية ممتلكات المؤسسة.

السؤال 17- هل تقدم مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تسهيلات لأداء مناسك الحج والعمرة ؟

الجدول رقم (3-11) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 17 من الجزء الثاني

الإجابات	التكرارات	%
لا	13	31,0
نعم	29	69,0
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-21): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 17



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 69.00 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على انه نعم ترى أن تقدم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تسهيلات لأداء مناسك الحج والعمرة ، بينما نجد نسبة 31.00 من نتائج آراء المستجوبين يرون عكس ذلك.

ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تقدم تسهيلات لأداء مناسك الحج والعمرة.

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الجزء الثاني والمتعلقة بحقوق العمال ، نرى أن معظم العمال يؤكدون على أن بيئة العمل في المؤسسة بيئة مثالية لأداء العمل وذلك بإحترام الحقوق العمال من خلال:

- إعتقاد المصداقية والعدالة في تطبيق نظام الأجور والمكافآت داخل المؤسسة.
- العمل على حل مشاكل العمال داخل المؤسسة .
- الإهتمام الواسع بتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة.
- حرص نظام الأمن على حماية أملاك المؤسسة .
- توفير الوسائل اللازمة للعمل .

وقد صرح أيضا رئيس قسم الموارد البشرية فيما يخص مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على أن العاملين المشاركين أكثر قدرة على توليد الأفكار وتزويد العاملين بالتحديات التي تضيف تنوعا للمهام اليومية . فبصفة عامة تمنح العمال بإحساس بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة .ألا أن هناك بعض الإجابات التي ترفض صحة ذلك .

ثالثا: أساليب التعيين

01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الجزء الثالث : أساليب التعيين

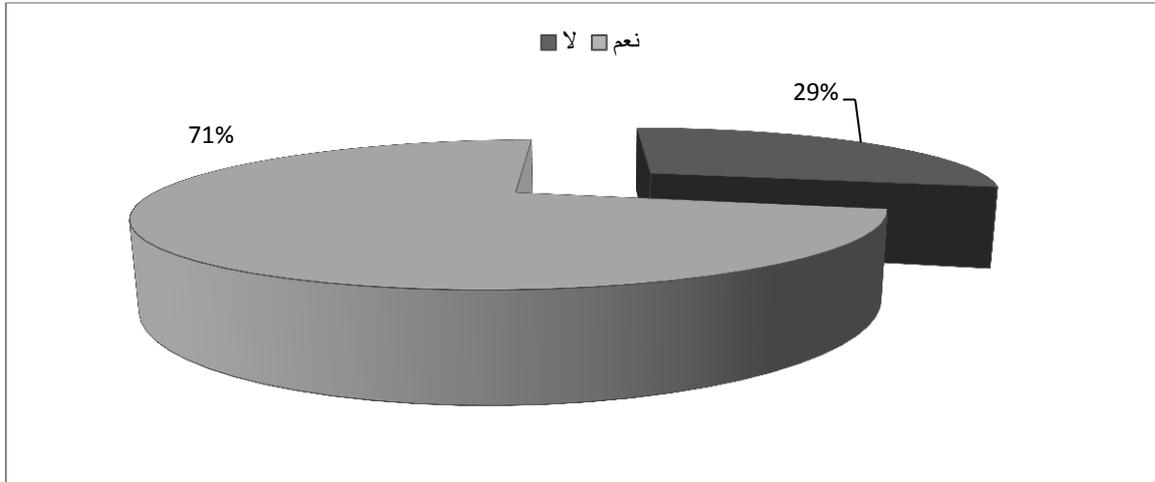
السؤال 18-

أ- هل تلتزم مؤسسة توزيع الكهرباءوالغاز بإحترام قواعد وأساليب التوظيف ؟

الجدول رقم (3-12) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 18 من الجزء الثالث

الإجابات	التكرارات	%
لا	12	28,6
نعم	30	71,4
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-22): عرض بياني يبين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 18



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 71.40 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على انه نعم تلتزم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز باحترام قواعد واساليب التوظيف ، بينما نجد نسبة 28.60 من نتائج آراء المستجوبين يرون عكس ذلك.

ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تلتزم باحترام قواعد واساليب التوظيف.

ب- حسب رأيك كيف تتم اجراءات التعيين ؟ هل عن طرق شفافة واضحة ونزيهة وعادلة مع الإبتعاد عن الوساطات والمحسوبيات في التعيين ؟ او تعتمد على معايير أخرى ؟

فإنه كانت معظم الإجابات ككانت إجاباتهم : تتم إجراءات التعيين حسب:

- الشهادة المتحصل عليها والخبرة المكتسبة .
- حسب مكان العمل.
- نوع الشغل المتاح .
- كما ان عدد قليل منهم من يرى أن المؤسسة لا تحترم قواعد واساليب التوظيف بل تتعامل بالمحسوبية وذو الطبقات الراقية في المجتمع .

السؤال 19- كيف تؤثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق النتائج ؟

معظم الإجابات كانت تتمحور حول :

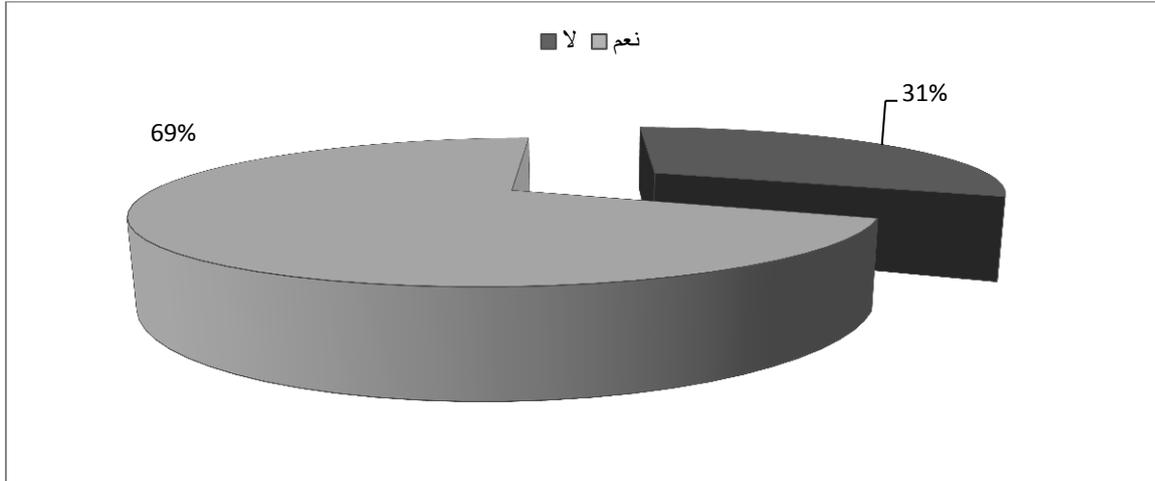
المسؤولية الاجتماعية لها دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي الزيادة في مردودية المؤسسة إذ ترتقي بها إلى مستوى مالي وإقتصادي جيد مما يكسبها ميزة تنافسية في السوق .

السؤال 20- هل تقوم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتنظيم برامج تدريبية ؟

الجدول رقم (3-13) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 20 من الجزء الثالث

الإجابات	التكرارات	%
لا	13	31,0
نعم	29	69,0
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-23): عرض بياني بين إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 20



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 71.40 من نتائج آراء المستجوبين يؤكدون على انه نعم تقوم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتنظيم برامج تدريبية ، بينما نجد نسبة 28.60 من نتائج آراء المستجوبين يرون عكس ذلك.

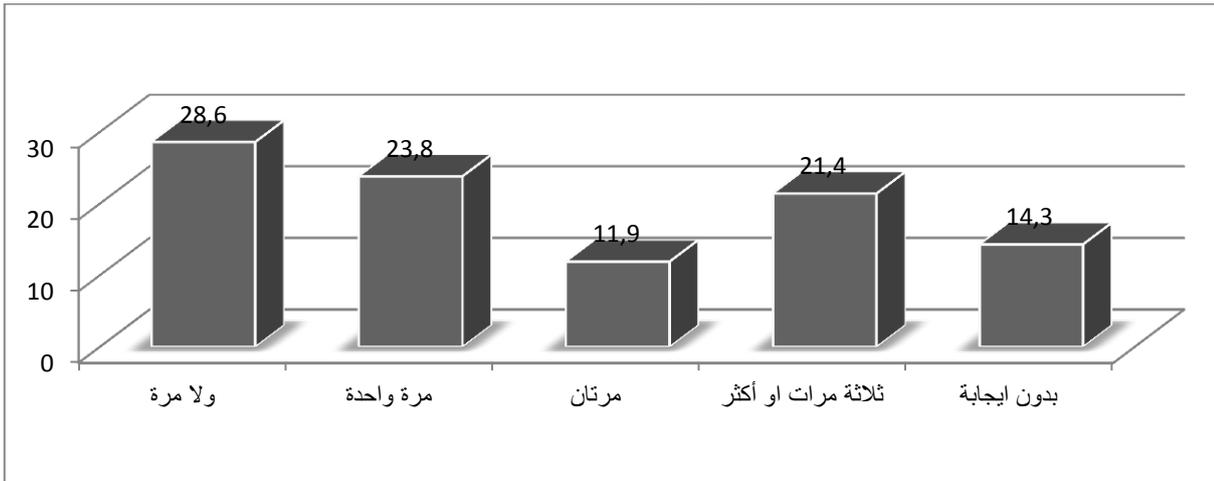
ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تقوم بتنظيم برامج تدريبية.

السؤال 21- كم مرة حصلت على مكافأة او ترقية ؟

الجدول رقم (3-14) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 21 من الجزء الثالث

الإجابات	التكرارات	%
ولا مرة	12	28,6
مرة واحدة	10	23,8
مرتان	5	11,9
ثلاثة مرات او أكثر	9	21,4
بدون ايجابية	6	14,3
المجموع	42	100,0

الشكل رقم(3-24): عرض بياني يبين اجابات أفراد العينة على العبارة رقم 21



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXC.v2010

من خلال تحليل نتائج الاستبيان من الجزء الثالث والمتعلقة بأساليب التعيين ، تبين لنا أن عملية التوظيف وتدريب الموارد البشرية هي من مقومات العمل المؤسسي بحيث تحضى بمصداقية وعدالة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق كامل أهدافها. فمن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية في مقر المؤسسة صرح بمايلي:

- يتم الإعلان عن الأماكن الشاغرة بكل صدق ولا يحمل أي عبارات لا اخلاقية .
- الإطلاع على جميع الطلبات المقدمة ودراستها بأدق التفاصيل .
- إحترام سرية المعلومات الشخصية للمتقدمين.
- إجراء مقابلة شخصية مع المتقدمين .
- يتم التوظيف على أساس النتائج.
- تنظيم برامج التدريبية خلال كل سنة لتطوير من قدرات العمال.
- الإعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- التنويع من المكافآت وأسباب تقديمها .

خلاصة الفصل:

مع ترسيخ وإنتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، أصبح من الصعب على المؤسسة التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع وعلى وجه الخصوص مواردها البشرية .

خلال هذا الفصل الذي تمحور حول الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز والتي كان الهدف منها التركيز على مدى إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية العاملة في إطارها ، بحيث تمت دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة من خلال التعرف على هيكلها التنظيمي العام وأيضاً نظام الموارد البشرية فيها، وبذلك قمنا بدراسة إتجاهات وآراء المسؤولين ورؤساء أقسام وبعض العمال . قد أكدت الإجابات على وجود هناك العوامل الإيجابية التي أستخلصت من الدراسة ؛ لكن هناك بعض النواقص والتقصيرات بحيث لم يكن لها تأثير كبير على الدراسة .

نظراً للأحداث التي نتعايش معها ومن خلال ملاحظة يشهد قطاع الأعمال مشاكل ومعضلات أخلاقية وتساؤلات كثيرة حول مسؤولية المؤسسات؛ فالمسؤولية هذه الأخيرة هي مسؤولية متعددة لا تقتصر على الإستجابة لمتطلبات المجتمع فقط ، بل تتعدى ذلك بحيث تمس أطراف مختلفة من الموارد البشرية، المستهلكين، المنافسين، البيئة.....الخ؛ إذ أصبح على المؤسسات أن تولي مسؤوليتها إهتماماً متزايداً سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المترتبة عن أعمالها أو تكوين المسرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية لم يرقى بعد إلى مستوى الذي وصلت إليه في الدول المتقدمة ، فرغم كثرت النقاش حول هذا الموضوع ودوره الفعال في التنمية الإقتصادية إلا أنه لازال في طوره الأول دون أي تطور .
- يمكن أثر المسؤولية الاجتماعية على ممارسة تسيير الموارد البشرية في إعتبارها أهم مصدر نجاح وتقوى وذلك بغرس روح المسؤولية والتعاون وكسب التعاطف والاحترام بين جميع المسييرين والعمال من خلال مشاركة الجميع في تبادل الآراء وفي تحديد إستراتيجيات وإتخاذ القرار من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوب في تحقيقها .
- فمن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي أجريت في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء قمنا بإستخلاص النتائج التالية :

أولاً: النتائج

1 - الدراسة النظرية :

- هناك تعاريف متعددة لمفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" إلا أنها تتقارب في المحتوى .
- شغل مفهوم المسؤولية الاجتماعية إهتماماً من قبل المؤسسات المعاصرة ، كما ساهمت العديد من المنظمات الدولية على نشر هذا المفهوم .
- تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات يؤدي إلى تحقيق أهدافها .
- إتساع نطاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بحيث يشمل أطراف مختلفة (الموارد البشرية، المستهلكين، المنافسين، البيئة.....الخ .

2- الدراسة التطبيقية :

- ❖ إهتمام المؤسسة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بحيث :
- تعمل على إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن مسابقات الوظائف العمومي فكل من تحصل على شهادة ليسانس في الحقوق والعلوم الاجتماعية والاقتصادية والعلوم التكنولوجية بشتى فروعها له الحق في إجراء المسابقة دون أي تمييز .
- تحرص على تطوير كفاءات عمالها من خلال تنظيم البرامج التدريبية والمقررة كل مرة في سنة .
- ❖ سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية هي شكل من أشكال الإستثمار في المورد البشري ، وبالتالي هي ميزة تنافسية لصالح المؤسسة .
- ❖ أغلب البرامج الموجه للموارد البشرية في إطار الإلتزام المسؤول للمؤسسة تدرج ضمن السياسات المتعلقة بالتدريب والتطوير ولعل ما يبرز هذا التوجه ، هو أن برامج التدريب والتكوين والتطوير تعد بمثابة إستثمار بشري يعود بالنفع على المؤسسة.

ثانيا : الإقتراحات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تم تقديم الإقتراحات التالية :

- ❖ على المؤسسة الإهتمام الجدي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وضرورة تبنيها خاصة من طرف المؤسسات العمومية .
- ❖ على المؤسسة أن تلتزم بكل مسؤوليتها تجاه أصحاب المصلحة عموما وتجاه الموارد البشرية بشكل خاص، لأن هذا الإلتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري .
- ❖ من الأفضل أن تنوع المؤسسة من البرامج المترتبة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، وتعمل على تطويرها بشكل دائم والإبداع فيها للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي التحسين من أداء المؤسسة ككل .
- ❖ يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المؤسسات، لذلك فمن المهم الحفاظ على كل مسؤوليات الاجتماعية تجاهه وتطويرها بما يحقق علاقة قوية بين المؤسسة والعاملين بها.
- ❖ العمل على تقديم التحفيزات المختلفة وتقديم مكافآت لإنجاز الاجتماعي.
- ❖ على المؤسسة تنمية وتعزيز التواصل بين الإدارة والموارد البشرية والحرص على إستجابة لمتطلباتهم.
- ❖ على المؤسسة متابعة صرف الأموال المخصصة لدعم وتنمية المسؤولية الاجتماعية عبر تطبيق ملموس وفعال لمراقبة التسيير .

- ❖ الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، محاربة السلوكيات غير قانونية وغير أخلاقية .
- ❖ أهمية الإطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال الإلتزام المسؤول تجاه الموارد البشرية والتعرف على برامجها من أجل الإستفادة منها .

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم مصادر نجاح ونفوق والسبيل لمعالجة العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها.

إنطلاقاً من خلفية الدراسة وإشكالياتها والمتمثلة في " ما المجالات التي تتجلى بها مستويات المسؤولية الاجتماعية و ماهي الآليات التي تستخدمها للقيام بدورها الإجماعي إتجاه جميع العناصر البشرية المستخدمة بها. وهذه الإشكالية مستمدة من واقع الظروف الإقتصادية العالمية إنطلاقاً في معالجتنا لهذا الموضوع بمجموعة من الفرضيات .

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع والدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -أردار- تم تحليل لآراء وإستجابات التي عرضت على عينة المأخوذة من مؤسسة وإستناداً إلى النتائج السابقة تختبر الفرضيات على النحو الآتي :

1- الفرضية الأولى والمتمثلة في: تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تلبية إحتياجات العنصر البشري وحل مشاكله. تم رفض الفرضية الأولى لأن المسؤولية الاجتماعية تمس فئات مختلفة كالمعامل، الموردين، المستهلكين، المنافسين، البيئة.....الخ و التي تمت الإشارة إليها من خلال الدراسة النظرية.

2- أما بنسبة للفرضية الثانية: مادمت الموارد البشرية بكل فضائلها، مناصبها، ومسئوليتها طرفاً محورياً في بقاء المؤسسة وديمومتها فهي تحضى بالإستفادة من تخطيط وتنفيذ برامج مختلفة تتجسد في تحقيق مصالحها في العمل وتحقيق رضائها النفسي والأخلاقي. فمن خلال تحليل أجابات عبارات الجزء الأول والثاني والمتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية و حقوق العمال توصلنا إلى قبول الفرضية الثانية.

3 - الفرضية الثالثة والمتمثلة في : تعمل المؤسسة على إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن أساليب التوظيف وتنظيم البرامج التدريبية. من خلال تحليل عبارات المحور الثالث المتعلق بأساليب التعيين توصلنا إلى قبول الفرضية الثالثة بحيث تعمل المؤسسة على إحترام قواعد وأساليب التوظيف و ذلك من خلال تنظيم المسابقات الوظيف العمومي والتي تجرى الدورة الأولى على مستوى ولاية أدرار والدورة الثانية على مستوى ولاية وهران،

وأيضاً من خلال تحليل المستوى العلمي فكانت الأغلبية متحصلين على شهادة عليا . أما في ما يخص الدورات التدريبية من خلال نتائج الاستبيان نرى أن المؤسسة تهتم بمجال التكوين من خلال إعتادها على سياسات مختلفة لتطوير العاملين، فهي تعمل على تنظيم برامج تدريبية في كل سنة بهدف تطوير كفاءات عمالها مما سيساهم في الرقي والإزدهار للمؤسسة.

- بالنسبة الفرضية الرابعة: تلتزم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية ؛ فهذا صحيح إنطلاقاً إجابات الأغلبية العمال والمسؤولين ، بحيث تمارس المؤسسة أنشطة إجتماعية إتجاه مواردها كالتجسيد العدالة بين جميع العمال ، العمل على توفير الأمن والوسائل الأزمة للعملإلخ ، إلا أنه يوجد بعض النقائص كعدم وضع أماكن خاصة للنساء العاملات ، عدم وجود برامج لتحسين نوعية الحياة أو سعيها إلى خلق ثقافة تشجع على ذلك بالرغم من أنها تعتبر من مظاهر تبني المسؤولية الاجتماعية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

أ- الكتب :

- 1/البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2001.
- 2/الحمودي صالح، المعاينة رولا : "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الأف إلى الياء)" ، كنوز المعرفة ، عمان - الأردن 2015.
- 3/السيد عليوة : " تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين"، دار اترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 4/ بدوي محمد : المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ،مصر ، 2000.
- 5/تامر ياسر البكري "التسويق والمسؤولية الاجتماعية" ،دار وائل للنشر - عمان -الأردن-2008
- 6/جمال الدين المرسي : " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " ، دار المكتبة عين الشمس ، القاهرة 1974.
- 7/جميل أحمد توفيق "إدارة الأعمال" ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1986.
- 8/حسن بلوط : "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 9/حسين وليد حسين عباس: " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية " ، المداخل الحديث لإستداهم الميزة التنافسية ، دار الجامعة للنشر الأردن - عمان - 2008 . محمد موسى احمد : " ادارة الافراد الموارد البشرية RH"بين النظرية والتطبيق -الإسكندرية ،2010.
- 10/سعد صادق بجهوي: "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 -2004.
- 11/صلاح الدين عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002.
- 12/طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر-عمان - الطبعة الثانية، 2008.
- 13/طاهر محمد الكلادة " إتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية " ،الطبعة العربية، 2011 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن وعمان.
- 14/عبد السلام أبو قحف : "أساسيات التسويق" ، الدار الجامعية ، بيروت لبنان ، 1995.
- 15/عبد الغفار حنفي: " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة للنشر - الأردن- عمان ، 2002.

- 17/ علي عبد الوهاب : "إدارة الأفراد منهج تحليلي" الدار الجامعة الإسكندرية 2006.
- 18/ كرم أحمد الطزويل وعلي وليد العبادي: " إدارة سلسلة التجهيز أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان ، 2013.
- 19/ محمد الصيرفي ،المسؤولية الاجتماعية " المسؤولية الاجتماعية للإدارة "،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
- 20/ محمود يوسف "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، دون سنة.
- 21/ مصطفى محمود أبو بكر : "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 22/ موسى اللوزي: " التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة "، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2003.
- 23/ ناصر دادي عدون "إقتصاد المؤسسة" ، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة.
- 24/ نبيل مرسللي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب- مصر 1998.
- 25/ هيثم حمود الشبلي, مروان محمد النور، " إدارة المنشآت المعاصرة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 26/ وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ،"أساسيات الأداء وبطاقة التقييم والتوازن"، دار وائل للنشر ، 2009.

أ- المذكرات :

- 1/ أبو عجلة رمضان عثمان الغريب "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
- 2/ اياد محمد عودة "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية" , مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2008.
- 3/ بوكريطة نوال ، "أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية" ، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2011.
- 4/ سلامة أمينة "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر" : دراسة حالة بنك BNA NATEWIS "بسيدي بلعباس" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير -إدارة أعمال -جامعة سيدي بلعباس 2008-2009.

- 5/صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012.
- 6/صديقي خضرة ، أطروحة ماجستير "المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات" ، جامعة بشار.
- 7/ضيافي نوال "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة -الموارد البشرية" ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة ابو بكر بالقايد تلمسان، 2010.
- 8/عبد الحكيم جريبي مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراة في علم التسيير -ادارة الاعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة "اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية" جامعة سطيف 2012.
- 9/فؤاد محمد حسين الحمدي أطروحة الدكتور ، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاسها على رضا المستهلك"، جامعة المستنصرية، العراق ، 2003.
- 10/لطرش محمد أطروحة كتورا بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية في الشرق الجزائري (باتنة) -دفعة 2015-2016.
- ثالثا : المقالات والملتقيات والمؤتمرات .**

- 1/أحمد عبد الكريم عبد الرحمن ، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" معارف الوفاء بها (دراسة ميدانية) مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الاردن 1997.
- 2/أمينة بن علي والعجال بوزيان ، المفهوم والتحديات ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني "حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة يومي 10/11 نوفمبر 2009.
- 3/الباري ابراهيم : "الأداء البشري في منظمات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003.
- 4/بن سعيد وخديجة ، "دور الأستغلال الامثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة" ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13/14 ديسمبر 2001 ، ص22.
- 5/بن مسعود نصر الدين وكلوش محمد، "واقع اهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية" مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012.
- 6/رقية عيران "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية" ،

- 7/ طاهر محسن محمد منصور الغالبي. طاهر مهدي محسن ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ،مجلة البحوث المعاصرة PDF ،مجلة 11، عدد2، 1997 www.Arabvolunteering.Org . .
- 8/ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال و شفافية نظام المعلومات "طبيعة لعينة من المصاريف التجارية الاردنية، مجلة العلوم الانسانية عدمان، العدد 13 2002.
- 9/ عبد السلام، رشام بن زيان، الإتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري "التدريب الموجه بالأداء "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية 10-9 مارس، 2003.
- 10/ عنيزة حسين ،علي ماهر : تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمى هذه القوائم ، للعلوم الاقتصادية والادارية ،العدد 26 بدون سنة.
- 11/ فلاق محمد : المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية -شركتي سونطراك الجزائرية ،أرمكو السعودية انموذجا ،مجلة الباحث -العدد 12، 2013.
- 12/ فؤاد محمد عيسى : المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات العربية . . www.Arabvolunteering.Org
- 13/ مقدم وهيبه بحث مقدم الى الملتقى الدولي الخامس " حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة سياسيات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف ، يومي 13/14 ديسمبر 2011.
- 14/ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الإتجاهات والقضايا الراهنة "منشورات الامم المتحدة نيويورك وجنيف، 2004.
- www.Arabvolunteering.Org

1-Les livres

- 1/A.Sikula, « Personnel and Administration Human Resource Managent », John Wiley Inc, New Yor, 1976.
- 2/.B.Flippo, « principale personnel Management », Third Edition ; McGraw-Hill Book Company, New York.no date of Edition.
- 3/ Drucker, Peter F”, An Introductory view of managements ‘‘Harper’s College Press. USA1977.

2- Articles, Colloques et Rapport.

- 1/Adela Cortina And Juan Carlos Sirina, « Business Ethics In The Information And Communication Society », Journal Of Business Ethics(J.B.E) VOL 39, N°1-2, August, 2002.
- /2Alcoa : advancing each generation : 125 yers of transformation, Alcoa report 2014, Available at. : https://www.alcoa.com/global/en/investisment/pdfs/2014_Annual_Report.
- 3/Banque National groupe financier : Note responsabilité sociale .2012
www.bnc.ca/dam/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilité-sociale/bncpdf/bilan-2012-fr
- 4/David k ‘‘ : Can Business Afford To Ignore social responsibilities ‘‘Califorina Managements Review(C.M.R) vol2, N°3 ,1960.
- 5/ Finet A & Giuiliano R: Une nouvelle façon d’appréhender la notion de responsabilité sociale des entreprise -s : le cas d’Eternit, la revue des sciences de gestion 2012/5n°257.
- 6/Fredrik .W ‘‘. The Growing Concern Over Business Responsibility’’ .California Managment(C.M.R) vol 64 .N°8 ,1975.
- 8/Jacques Grisé ".Les ressource human en tant que source d’avantage concurrentiel durable de travail ; université Laval 1997.
- 9/Joël Ernult, Arvind Ashta ; "**Développement durable, Responsabilité Sociale de L’entreprise**", Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives" ; Cahiers du CEREN 21 ; 2007. www.escdijion.com

3- Les mémoires :

G-DOUAH SOFLANE : '**Entrepreneuriat durable : facteur d’engagement des PME dans processus d’entrepreneuriat durable**' ; mémoire fin d’études en vue d’obtention de magister en science de gestion option : management ; Ecole supérieur de Commerce ; Alger ; 2008-2009.

Les sites d’internet

www.escdijion.com.
www.bnc.ca/dam/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilité-sociale/bncpdf/bilan-2012-fr.
www.Arabvolunteering.Org.