

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم  
التسيير

تخصص: تنظيم و ادارة المؤسسات

الموضوع:

**دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل ممارسات**

**المسؤولية المجتمعية للمؤسسات**

اشراف الدكتور:

محمد عدمان

اعداد الطالب:

قوداشي حبيب نجم الدين

وحدة إنتاج الإسمت "جواد الطاهر" حامة بوزيان SCHB

من 2022/03/22 الى 2022/05/23

السنة الدراسية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم  
التسيير

تخصص: تنظيم و ادارة المؤسسات

الموضوع:

# دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل ممارسات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

اشراف الدكتور:

محمد عدمان

اعداد الطالب:

قوداشي حبيب نجم الدين

وحدة إنتاج الإسمنت "جواد الطاهر" حامة بوزيان SCHB

من 2022/03/22 الى 2022/05/23

السنة الدراسية: 2022/2021

# تشكرات

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك ,

أن وفقنتني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضي ولك الحمد إذا رضيت و الحمد بعد الرضا... اما بعد :

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان إلى الأستاذ الدكتور: عدمان محمد قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة وآراء سريرة.  
كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في هذا البحث،

كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا.

إلى كل من ساعدني، من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل.  
إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا و جزاكم الله خيرا.

# الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية  
محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أُمي الغالية التي حملتني وهنا على وهن جنينا، وعلمتني  
صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا، حفظها الله وأطال في عمرها؛

إلى رمز العطاء والسخاء والتضحية، إلى أغلى من نطقت به شفقتي أبي الغالي حفظه الله  
وأطال في عمره.

# فهرس الجداول و الاشكال

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجداول	صفحة
1	الاحتياجات التدريبية للمؤسسة و الافراد	13
2	اصناف الاحتياجات التدريبية	19
3	مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	33
4	مقارنة بين اراء مؤيدي و معارضي المسؤولية المجتمعية للشركات	42
5	العناصر الرئيسية و الفرعية لأبعاد المسؤولية المجتمعية	47
6	مراجع المسؤولية المجتمعية للشركات	54
7	النظرية المعتمدة على الموارد "VRIO"	56
8	الامكانيات البشرية لمؤسسة الاسمنت	69
9	يبين تطور عدد العمال من سنة 2012 الى سنة 2015.	72
10	يبين عدد المكونين وتكاليف تكوينهم من سنة 2012 الى سنة 2014	73
11	مقياس الاستبانة	80
12	معامل ثبات الاستبيان	81
13	تقسيم العينة حسب الجنس	82
14	تقسيم العينة حسب العمر	82
15	مستوى التدريب في المؤسسة محل الدراسة	83
16	مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة	85
17	مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة	85
18	مستوى البعد البيئي في المؤسسة قيد الدراسة	86
19	العلاقة بين التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية	88
20	العلاقة بين التدريب و البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية	88
21	العلاقة بين التدريب و البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية	89
22	نموذج و معاملات الانحدار للتدريب و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة	90

فهرس الاشكال

رقم	الشكل	صفحة
1	تفسير عمليات تحديد الاحتياجات التدريبي	18
2	ادوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية	18
3	منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية	22
4	مكونات المنظومة التدريبية	26
5	مراحل النظم	27
6	توازن الاهداف الاقتصادية و الاهداف الاجتماعية	37
7	الابعاد الرئيسية للمسؤولية المجتمعية	45
8	هرم carrol لأبعاد المسؤولية المجتمعية	46
9	اصحاب المصالح في المنظمة	49
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت جواد الطاهر	70
11	نموذج الدراسة	78



## ملخص

خلال العولمة والتطور التكنولوجي و العلمي، زادت المنافسة بين المؤسسات من أجل البقاء وتحقيق الربحية التفوق على المنافسين، ومن أجل ذلك بادرت اعظم هذه المؤسسات التي تسعى للنجاح بالتركيز على أهم مورد لها والمتمثل في المورد البشري، لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية و البيئية ، ومن ثم تحقيق المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

إن نجاح المؤسسات في تحقيق المسؤولية المجتمعية يعتمد بشكل كبير على المورد البشري، لهذا يجب عليها تدريبه و تنميته عن طريق نشاطات و برامج تدريبية مختلفة ، حتى يتمكن من أداء دوره بكل كفاءة وفعالية، ويساهم في تحقيق الأهداف المحددة.

ومن هذا المنطلق سوف تحاول هذه الدراسة معالجة دور التدريب في تحقيق المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، وإرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

## Abstract:

In this era of globalization that is characterised by a high scientific and technological development, the competition between institutions and companies become more and more intensive in order to survive and achieve profitability, and achieve superiority over competitors, for this reason most of companies started striving for excellence by focusing on the most important resource which is the human resource, to achieve their goals of economic, social, environmental, and then achieve also the social responsibility.

The success of institutions in achieving social responsibility depends largely on the human resource, so it must train and develop it through various activities and training programs, so that it can perform its role efficiently and effectively, and contribute to achieving the set goals.

From this standpoint, this study will attempt to address the role of training in achieving corporate social responsibility, and attach the theoretical study to a field study on the cement establishment.

**Keywords:** Globalisation , Human Resources Management, Training, Corporate Social Responsibility.

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

الاستثمار في العنصر البشري يعتبر ضرورة حياة لأي منظمة في المرحلة المعاصرة طالما انها تريد استمراريتهما و فرض نفسها، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التوازن و التطور و الابداع في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها في شتى المجالات خاصة التكنولوجية و الادارية الا في حال استيعابها للأهمية الكبيرة للتدريب و تعليم العنصر البشري الذي قد يكون له عائد يظهر في شكل الزيادة الانتاجية الكلية، ولكن لا يقتصر الأمر على الربح فقط، ففي ظل كل هذه التغيرات و التحولات أعطت منظمات الأعمال المعاصرة أهمية كبيرة للمسؤولية المجتمعية التي تقوم على منصة محاسبة تسمى بالحصيلة الثلاثية أو خط الأساس الثلاثي، تشمل كل من الجزء الاجتماعي، البيئي و المالي بمعنى مراعاة المجتمع التي تعمل المؤسسة في اطاره من حيث الارتقاء ببنية التحتية و تحسين أحوال و معيشة افراده من خلال تنظيم تلك الجهود ووضعها في اطار عملي منظم.

المسؤولية المجتمعية للمؤسسة تتميز بالديناميكية و الواقعية و التطور المستمر كي تتماشى بسرعة وفق مصالحها و على حساب المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و الايكولوجية إذ أصبحت جزء من استراتيجيتها المؤسسة، لذلك يتطلب على ادارة الموارد البشرية تطوير مفاهيمها و اساليبها الادارية من اجل تهيئة العقول البشرية و خلق الجو المناسب من اجل الابداع و تجدد بشكل مستمر عن طريق التدريب الفعال الذي سيغير نظرتهم و استيعابهم و سلوكهم و يوضح لهم الصورة الحقيقية.

## أهداف البحث:

- عرض إطار مفاهيمي حول التدريب و من ثم المسؤولية المجتمعية
- الصعوبات التي تواجه الشركة في تحقيق المسؤولية المجتمعية للشركة
- التعرف على أوجه الضعف في البرامج التدريبية و تأثيراتها السلبية في تحقيق المسؤولية المجتمعية
- تقديم اقتراحات و توصيات من اجل رفع مستوى المسؤولية المجتمعية و التدريب في المؤسسة
- تعزيز فكر المسؤولية المجتمعية و ضرورة نشره في كافة المؤسسات و توضيح أهمية هذا

الفكرة محل الدراسة لكافة المدراء و العاملين

## أسباب اختيار البحث:

- الاهتمام الكبير بتطوير الموارد البشرية لكونه أهم مورد في المؤسسة
- التدريب في المورد البشري موضوع ذو علاقات متعددة قابل للإبداع
- موضوع لم يستوفي حقه من الدراسة و النطاق الواسع للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة و تبنيها في ظل ضوابط التنمية المستدامة

## مشكلة الدراسة:

تعتبر المسؤولية المجتمعية للمؤسسة من المواضيع القديمة من حيث الظهور و الجديدة من حيث التطبيق، حيث أصبحت محل اهتمام في الآونة الأخيرة و هذا في ظل تفاقم مشاكل مختلفة كالبئية منها و الاقتصادية، ورغم كل هذا الاهتمام الا ان تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسة لم يكن بمفهومه الأساسي و شكله التنظيمي خارج الاطار المنهجي العلمي و ذلك نظرا لعدم استيعابه الشامل من طرف المؤسسات و العصر البشري، إذ يعالج هذا الأمر عن طريق أساليب و ممارسات تعتمد على الادارة من بينها التدريب في العامل البشري الذي يعتبر عامل النجاح الرئيسي في المؤسسة و الذي يعطي الكفاءة اللازمة للتحكم الجيد في التقنيات و العمليات و يفرض بطريقة غير مباشرة التغير المستمر في التصرفات و الذهنيات و حتى الثقافات، كل هذا من أجل تفعيل الصحيح للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة. من هذا المنطلق يظهر لنا مساهمة تدريب الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية المجتمعية للمؤسسة.

و عليه تكون اشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو الدور الذي يلعبه تدريب المورد البشري في تفعيل ممارسات المسؤولية المجتمعية في المؤسسة ؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

-هل تسعى المؤسسة الى تطوير و بذل مجهودات كبيرة في توفير مختلف البرامج التدريبية المختلفة التي تحقق اهدافها؟

-هل تقوم المؤسسة ببذل اقصى ما لديها لتحقيق كل ابعاد المسؤولية المجتمعية ؟

-ما دور تعلم الموارد البشرية في تفعيل الأبعاد الثلاثة للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة؟  
الفرضيات:

وكإجابة أولية على هذه الاسئلة الفرعية يمكن وضع مجموعة من الفرضيات:

- تسعى المؤسسة لتوفير اكبر قدر ممكن من البرامج التدريبية لجميع موظفيها.
- تقوم المؤسسة ببذل جهد و لكن غير كافي لتحقيق ابعاد المسؤولية المجتمعية.
- هناك دور ذو دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في تفعيل الأبعاد الثلاثة للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

1. بوغريس لامية، التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئية بالجزائر" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص تسير عمومي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، تهدف هذه الدراسة الكشف عن فعالية التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة و الأفراد، باعتبار التدريب موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة في العصر الحالي نظرا لارتباطه المباشر بالتطوير و التحسين المستمر في مهارات و قدرات الافراد بالشكل الذي يضيق التجاوزات بين هذه الأخيرة و متطلبات الوظائف

2. حليلو صباح، بوعصيدة رضا، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المؤسسات الية دراسة حالة شركة تويوتا"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية. صفحة 597-616 رقم 02 حجم 07، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية تبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية و مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وبهذا توصلنا إلى أن المسؤولية الاجتماعية لا تشكل عبا على المؤسسة بل تعود بالفاقة عليها، من خلال استقطاب الزبائن وكسبها سمعة جيدة وبناتها في السوق وتحقيق الربح، كشركة تويوتا التي اهتمت ب البيئة و متطلبات أصحاب المصلحة ومختلف فئات المجتمع هذا ما ساعدها على تحقيق الربح.

#### أهمية البحث:

- التعدد و التنوع في مواضيع التدريب و اهدافه و مواده
- تطبيق المسؤولية المجتمعية يؤثر على نجاح المنظمات بشكل كبير
- 76% من المستهلكين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبق المسؤولية المجتمعية
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات تساهم في تقوية العلاقات بين المنظمات و الحكومات و الذي يساعد بدوره حل المشكلات و النزاعات القانونية

#### منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

قصد الإحاطة بموضوع البحث و الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية و اختبار فرضياته تم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي في الجزء النظري بالاعتماد على الكتب، المذكرات، المقالات , الاطروحات و المواقع الرسمية ,
- منهج التحليل الكمي في الجزء التطبيقي بالاعتماد على البيانات التي تم تحصيلها من إجابات العينة المأخوذة حول بنود الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS .

#### الخطة الأولية للبحث:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة و نظرا للدراسات السابقة تم تقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول

الفصل الاول: التدريب في الموارد البشرية

الفصل الثاني: المسؤولية المجتمعية للمؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة التحليلية للأراء عينة من العمال لدور التدريب في تحقيق المسؤولية المجتمعية

في مؤسسة الاسمنت .

# الفصل الاول: التدريب

## تمهيد

يعتبر الراس المال البشري عنصرا مهما في حياة الشركات من اجل تحقيق اهدافها ,وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي و التي لا يمكن التماشي معها الا اذا ادركت المنظمة اهمية التدريب و مزاياه من اجل تحقيق التطور و التوازن في مقومات حركتها في مختلف المجالات التكنولوجية و الادارية, لذلك التدريب وظيفة اساسية لإدارة الموارد البشرية و حتى الشركة في حد ذاتها كونه استثمار ذو فائدة كبيرة على الفرد والمؤسسة و المجتمع على حد سواء, فنجاح العملية التدريبية متعلق بالتحليل و الدراسة الجيدة للشركة من خلال المطابقة و التنسيق بين اهدافها و قدرتها و احتياجاتها مع اهداف التدريب و احتياجاته من اجل التصميم الامثل للبرنامج التدريبي.

من اجل الاحاطة الشاملة بموضوع التدريب تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: عموميات حول التدريب

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

المبحث الثالث: نظام التدريب و العملية التدريبية



## المبحث الاول: عموميات حول التدريب

يمثل التدريب عنصرا استثنائيا في الشركة و مؤشرا ايجابيا لديناميكيته فهو عملية مستمرة تسعى الى اكساب الافراد مهارات و تقنيات حديثة من خلال برامج مدروسة تبين من خلالها الاهمية البالغة للتدريب و التي تعتمد على مبادئ و اجراءات اساسية و اساليب مختلفة .

و عليه سيتم التطرق في مطالب هذا المبحث لماهية التدريب و اساسياته و اخيرا اهدافه و اساليبه

## المطلب الاول: مفاهيم التدريب , اهميته و دوافعه

### اولا: تعريف التدريب

تعددت مفاهيم التدريب حسب الباحثين في مجال ادارة الاعمال و الموارد البشرية اذ يعتبر على انه

-تطوير و تحسين معارف و خبرات و اتجاهات المتدربين عن طريق جهود منظمة و مخططة, مما يجعلهم اكثر فاعلية في اداء المهام, اذ يعتبر عملية ديناميكية مستمرة تغير معلومات و معارف الافراد من اجل الاستغلال الامثل لإمكانياتهم الكامنة , و بالتالي ممارسة اعمالهم بشكل منظم و انتاجية عالية<sup>1</sup>.

-هو كما يعرف بانه اي تدريب مهني يقوم به عامل-موظف او غير عامل له صلات بسوق العمل بما في ذلك العاملين لحسابهم الخاص في المجتمع خلال حياتهم العملية<sup>2</sup> .

و وفقا لمايكل ارمسترونج هو التطوير المنهجي للمهارات و المواقف لهدف القيام بوظيفة معينة بشكل ملائم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بنتيجة مفادها ان التدريب المعاصر يتكون من شقين اذ ان التدريب كاستراتيجية تهدف الى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في الشركة و تطوير المهارات الحالية بالإضافة الى جلب اخرى جديدة و تعديل اتجاهاتها السلوكية و ذلك للتأقلم مع تيارات و تغيرات محيط المنظمة و التعامل معها بكفاءة<sup>3</sup>.

### ثانيا: اهمية التدريب

يعتبر التدريب فرصة للأفراد و المنظمات للانتقال الى مستوى افضل و تحقيق مزايا تنافسية من خلال رفعة تدريبية عالية, لذلك تكون اهمية التدريب على:

<sup>1</sup> حسن احمد الطعاني. التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية, دار وائل للطباعة والنشر و التوزيع, 2013, ص17

<sup>2</sup> Marie monville , Dimitri léonard dans courrier hebdomadaire du CRISP, la formation professionnelle continue ,2008,page7

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي, الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, دار وائل للنشر, 2004, ص437

**1. مستوى المنظمة:1**

1.1 زيادة الانتاجية: وذلك نظرا لوجود علاقة طردية بين مهارات العاملين و الانتاج كما و نوعا, و بالتالي الخفض في التكاليف,

2.1 زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يخلق الاستثمار في التدريب بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم و احداث انطباع التقدير و التحدي و الذي بدوره يشعرهم بالرضا اتجاه وظائفهم, هذا الرضا يساهم في خفض معدل تدوير الموظفين

3.1 تخفيض حوادث العمل: المعرفة التامة بالأداء السليم للآلات المختلفة و معرفة مصادر الخطر فيها, اذ تساهم اليد العاملة المدربة في منع حوادث العمل و الحد من الخسائر المادية و العامل البشري.

4.1 مرونة التنظيم و استمراريته: يقصد بمرونة التنظيم التكيف و التأقلم مع التغيرات من الوظائف, اما بالنسبة للاستمرارية فيقصد بها حل المشاكل و التعامل معها دون الاستعانة بمصادر خارجية نظرا لكفاءة اليد العاملة داخل الشركة.

5.1 ضمان و تحسين سمعة المنظمة: استخدام استراتيجيات متسقة و مدروسة و قوينة للتدريب يحقق ما ذكر سابقا على مستوى المنظمة و التي تعتبر بدورها مؤشرات تطوير في المدى البعيد و القريب للصورة الذهنية للشركة فتصبح محل اهتمام الموظفين الاكفاء من اجل تنمية مهاراتهم في مكان يسمح لهم بذلك و جذب اصحاب المصلحة الخارجيين.

**2 مستوى الفرد:** التدريب المستمر طريق لتجديد مهارات و قدرات العامل الغير دائمة في ظل التقدم

التقني , لذلك يمكن ان نبين اهميته كالآتي<sup>2</sup>:

- توضيح ادوار الافراد في تحقيق اهداف المنظمة,
- حل مشاكل الموظفين في العمل و خارجه,
- رفع كفاءة العمال و خلق فرص للنمو و التطوير الذاتي و المهني,

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر: التدريب المؤثر في العمل. المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2012, صص 14-15.

<sup>2</sup> اهمية التدريب و التطوير, <https://hrdiscussion.com/hr19124.html>, 22/03/09, 22/03/09.

ثالثاً: دوافع التدريب<sup>1</sup>

1. الظروف الاقتصادية العامة: يجب على المنظمات ان ترفع مستوى اداء الموظفين تماشياً مع الازدهار الاقتصادي ويتم ذلك عن طريق التدريب الذي يحقق التوسع و النمو المطلوب, كما يجب على ادارة الموارد البشرية توجيه التدريب بهدف امتلاك موارد بشرية تواجه و تتعامل بكفاءة مع ظروف المرحلة الاقتصادية, ففي مرحلة الكساد مثلاً تمنع الهدر في الموارد.

2. العولمة: يعتبر التدريب الحل المناسب لتسيير الموارد البشرية بطريقة فعالة و صحيحة ضد تحدي العولمة, و اطلاعهم على كل شيء جديد بخصوص عملهم.

3. الاهمية المتزايدة للأصول الغير مادية : تغيرت نظرة المنظمات حديثاً و التي كانت تعتقد ان الاستثمار في الاصول المالية و المادية يكسبها التطور و التقدم اكثر من استثمارها في المورد البشري, لذا اصبحت معظم الشركات الآن تعطي اهتماماً كبيراً للأصول الغير ملموسة لأنها مفتاح نجاح و تحقيق اهدافها, فدرجة تحقيق النمو و التمايز على المنافسين يرتبط بدرجة الاستثمار في تدريبها. تعتبر الاصول الغير ملموسة( راس المال البشري, راس مال العملاء, راس مال الاجتماعي و الفكري ) غير قابلة للتكرار و لا التقليد و هذا ما يكسب المنظمة الميزة التنافسية.

4. التغير و التنوع الديموغرافي: يتمثل في تحدي التوفيق بين مصالح المنظمة و مصالح التنوع في المورد البشري(الجنس, العمر, الاصل....)

5 التغير السريع في اذواق المستهلكين: التدريب المدروس و القوي يخلق موارد بشرية مؤهلة داخل المنظمة تستطيع التنبؤ و الاستجابة لمتطلبات المستهلكين الجديدة.

6. التطور المستمر لأدوات و تقنيات العمل المستخدمة: يجب تخصيص برامج تدريبية بهدف تأقلم العامل مع التكنولوجيا المستخدمة.

7. نظم عمل الأداء العالي و الأداء المتميز: اصبحت نظم العمل التقليدية غير فعالة في قيادة المنظمة بعد ظهور هذه النظم الحديثة و التي لا تتحقق الا باتخاذ تدابير تمكنها من امتلاك الموارد البشرية الضامنة للأداء العالي و المتميز و لا يكون ذلك الا بوضع برامج تدريبية مناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عصام حيدر, التدريب و التطوير, منشورات الجامعة الافتراضية السورية, 2022, ص ص 8-9-10.

<sup>2</sup> سعد علي حمود العنزي, انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات, مجلة الادارة و الاقتصاد, العدد 89, 2011.

## المطلب الثاني: اساسيات التدريب

### اولا: مبادئ التدريب<sup>21</sup>

تقوم العملية التدريبية على مجموعة من القواعد و الاسس التي بدورها تحقق الفعالية و النتائج المرغوبة نذكر منها:

1. **الشرعية:** يتم التدريب وفقا للقانون الداخلي للمؤسسة

2. **الشمولية:** يجب ان يحتوي التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية و بوجه على جميع المستويات الوظيفية

3. **التدريب نشاط ضروري و مستمر و مرن:** يعتبر التدريب عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية, لذلك و جب على المسؤولين وضع استراتيجيات تدريبية تتوافق مع التحول و التغير المستمر من اجل اكساب الافراد معارف و مهارات جديدة تمكنهم من الاحاطة بالاتجاهات الفنية و المهنية الحالية او المستقبلية عن طريق التدريب للتكيف المسبق, بالإضافة الى تدريب المدربين على فهم و استيعاب هذه التغيرات و توظيفها في خدمة البرنامج التدريبي.

4. **التدريب نظام متكامل:** يكون على ثلاث مستويات:

1-4 التكامل بين متطلبات التدريب: تحديد المعارف و الخبرات المطلوب اكسابها للمتدربين من خلال معرفة نقاط ضعفهم و معرفة المشاكل التي تعاني منها المنظمة بالاعتماد على مدربين و مسؤولين.

2-4 التكامل في مراحل التدريب: ضرورة وجود تسلسل و ترابط بين مختلف الخطوات التدريبية بداية بتحديد الاحتياجات التدريبية الى غاية تقييم الانشطة التدريبية

3-4 التكامل في نتائج التدريب: ضرورة التوازن و التكامل بين النتائج الاقتصادية ( تحسين النتائج, خفض التكاليف) و النتائج السلوكية(تحسين العلاقات الانسانية, الاقبال على العمل) و اخيرا النتائج البشرية.

ص95.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف: التدريب و تنمية الموارد البشرية, دار زهران للنشر و التوزيع, 2009, ص ص53-54.

<sup>2</sup> عصام حيدر: opcit, ص ص11-12.

**5. للتدريب مقومات ادارية و تنظيمية:**

- وجود خطة عمل توضح الاهداف و تحدد الانشطة
- اسناد التدريب على اطار تنظيمي صحيح
- توافر نظام كفاء للاختيار و التعيين
- توفير المعدات و الامكانيات اللازمة لأداء العمل
- وجود عنصر القيادة و الاشراف من قبل الرؤساء و المشرفين لتزويدهم بالمعلومات و التوجيهات المناسبة
- قياس اداء الموظفين و تقييم كفاءاتهم عن طريق نظام سليم بهدف الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية

**6. التدرجية و الواقعية:** يبدا التدريب تصاعديا بحسب درجة تعقيد قضايا المنظمة.**ثانيا: انواع التدريب****1. التدريب بحسب المكان:**

**1-1 التدريب الداخلي:** يتم في مكان العمل او مراكز تابعة للمنظمة يدرّب فيها الموظفين داخليين كانوا أم خارجيين, حيث تمر هذه العملية بثلاث مراحل:

\_ شرح العملية المراد التدرّب عليها من اجل فهمها,

\_ تنفيذ العملية من قبل المتدربين تحت اشراف المدرب,

\_ تصحيح و تطوير اداء المتدربين حتى تتم عملية التدريب بكفاءة عالية

يكون المتدرب في بيئة عمله العادية لذلك تكون مستويات الاستجابة حقيقية وهذا يرجع الى استخدام نفس الوسائل و الموارد الذي يستخدمها في عمله, مما يساعده على التأقلم السريع مع الاجراءات التشغيلية و كذلك زيادة رغبته فب التدريب.

**1-2 التدريب الخارجي:** يمكن اختصاره في ثلاث اشكال<sup>1</sup>:

أ-في ظروف مماثلة لظروف العمل: نظرا للمستوى العالي الذي يهدف اليه البرنامج التدريبي و الذي لا يمكن توفير احتياجاته داخل مكان العمل يتم تهيئة ظروف خارجية مماثلة لظروف العمل من طرف

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف, opcit, ص ص61-62.

اجهزة التدريب في المؤسسة و التي تحرص على اعطاء المتدربين المهارات المطلوبة باقل تكلفة و تحت الحماية لضمان سلامة موظفيها و عملية تطويرهم.

ب- ضمن برامج خاصة تقوم بها مؤسسات خاصة: يوجد الكثير من المنظمات لا تمتلك الامكانيات الفنية او التجهيزية للقيام بعملية التدريب و بالتالي تعتمد على عقد اتفاق مع جهات خارجية لتدريب موظفيها سواء في مراكز تدريبية خاصة يهذه الجهات او الفنادق او حتى قاعات مجهزة داخل المنظمة المعنية و يكون ذلك على حساب الاتفاق الموجود في العقد, و غالبا هذه البرامج تكون خارج اوقات العمل الرسمية الا اذا اقتضت الضرورة ستتم في اوقات الدوام حيث يعطى للمتدربين اجازة من اجل المشاركة فيها.

ج- ضمن برامج مخصصة تعقدتها ادارة التدريب(ان وجدت): يتم الاعتماد على كوادر داخلية للمنظمة او خارجية من السوق حسب اهداف البرنامج التدريبي الذي يستهدف مجموعة من الموظفين المحتاجين لهذا التدريب و يكون داخل او خارج المنظمة و خارج مكان العمل.

## 2. التدريب حسب نوع الوظائف<sup>1</sup>:

1-2 **التدريب المهني و الفني**: يهتم بالجانب الميكانيكي و اليدوي كأعمال الكهرباء و النجارة و يستهدف الافراد ذوي المستوى المتوسط بصفة عامة, حيث يتم تهيئة مراكز التدريب المهني خصيصا لهم بهدف تطويرهم في استخدام المعدات و الاساليب التي تتميز بسرعة التغير و هذا ما يسمى بالتلمذة الصناعية الذي يعتبر من ابرز نماذج هذا التدريب , عادة ما يكون طويل المدى و يتبعه تدريب عملي.

2-2 **التدريب التخصصي**: تهدف البرامج التدريبية في هذا النوع على اكساب الافراد مهارات و معارف في وظائف اعلى من الوظائف الفنية و المهنية من اجل تطويرهم في حل المشاكل و دراستها ثم اتخاذ القرارات المناسبة, على العموم تشمل هذه المواضيع التدريبية هندسة الصيانة و المحاسبة و التسويق....

3-2 **التدريب الاداري**: تحتوي على كل اشكال التدريب التي تطور الفرد في مختلف المهارات الادارية على كل المستويات سواء الدنيا او العليا , حيث تشمل كل الاليات الادارية كتحديد الاهداف , والتنظيم, و التخطيط, و اتخاذ القرارات, و ادارة جماعات العمل....

## 3. التدريب حسب مرحلة التوظيف<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> احمد ماهر, ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة و النشر, 2004, ص 326-327  
<sup>2</sup> يوسف محمد بن قبالان, اسس التدريب الاداري, الرياض عالم الكتب للطبع و النشر, 1995, ص 30.

**3-1 التدريب الاعدادي(التأهيلي):** وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثا سواء الجامعيين او المتقنين من عمل سابق من اجل تهيئتهم في بيئة عملهم الجديدة و ذلك عن طريق اكسابهم معارف حول قوانين و انظمة العمل و اعدادهم لاستعمال مختلف الوسائل الذين يعتمدوا عليها في وظيفتهم.

**3-2 التدريب اثناء العمل:** الهدف الاساسي هو رفع مستوى اداء العاملين و تحسين قدراتهم, حيث يتأثر هذا التدريب اذا كان في مكان العمل بفعل عدم تركيز المدربين و انشغالهم بأعمالهم اليومية او عدم اعطاه الوقت الكافي, اما اذا كان خارج مواقع العمل تزيد فعاليته لان المتدرب يكون خارج ضغط العمل و يعطى الوقت الكافي للتدريب. يمكن ان يشمل عدة اشكال<sup>1</sup>: كالتدريب التنشيطي او التدريب بهدف الترقية

### المطلب الثالث: اساليب التدريب و محدداته

تعتمد ادارة الموارد البشرية قبل اعداد البرنامج التدريبي الى تحديد و معرفة الاساليب التدريبية التي تتناسق مع نوع التدريب و موضوعه و كذلك امكانياتها المتاحة, بالإضافة الى ما يحدد حجم التدريب داخل المنظمة

#### اولا: اساليب التدريب

##### 1. الاساليب التقليدية:

1-1 المحاضرات: و هي من اقدم الاساليب و اكثرها شيوعا تكون فيها عملية الاتصال بين المدرب و المتدرب من جانب واحد فقط و هو المدرب بالإلقاء المباشر لمجالات معينة و التي تدعم ببعض الوسائل السمعية و البصرية و الوسائل التوضيحية, و ما يميز هذا الاسلوب الالمام الكبير بالمتدربين مما يؤدي الى خفض التكاليف وكذلك سهولة تنظيمها<sup>2</sup>.

2-1 المؤتمرات: و هو دراسة موضوع ذو اهمية للمنظمة في اجتماع يضم مجموعة من الافراد بغرض الوصول الى توصيات بشأن مسائل محددة<sup>3</sup>.

3-1 دراسة الحالة: تعتبر تقنية لتنظيم تفكير المتدرب على تشخيص المشكلات و حلها و تنمية التحليل و الاستنتاج المنطقي, حيث تتخذ عدة اشكال كإعطاء معلومات ناقصة للمتدربين من اجل اتخاذ القرار في

<sup>1</sup> عثمان فريد رشدي, التدريب المهني, دار الراهة للنشر و التوزيع, عمان, 2013, ص23

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر, 2003, ص356.

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, دار النهضة العربية, بيروت, 2002, ص183

موضوع معين ليرى سرعة الادراك لديهم, ثم يطلبون المعطيات الناقصة من المدرب, اما الشكل الثاني يطلق عليه طريقة المواقف الذي يطرح فيه بيان قصير يتناول موقف او حادثة مرتبطة بطبيعة العمل و محاولة المتدرب تقديم تقرير عليها. عموما يكون استخفاف بالحالة لمعرفة انهم انها لا تمثل بيئة العمل بالقدر الكافي<sup>1</sup>.

4-1 تمثيل الادوار: و تأتي بشكل عملي تتضمن التمثيل التلقائي بين شخصين او اكثر لمعالجة مشكلة معينة, يمثل فيه دور الرئيس و المرؤوسين , و الغير ممثلين يقومون بدور الملاحظين و الناقدين بعد التمثيلية عن طريق التشاور, و لهذا النقد اهمية كبيرة في تصحيح اخطاء الادوار, من بين اساليبه الازدواج بمعنى قيام فرد واحد بدورين معا بالإضافة الى اسلوب تبادل الدوار<sup>2</sup>.

5-1 العصف الذهني(تهيج الافكار): تتكون من مجموعة صغيرة من المتدربين مختارة بدقة تقدم لهم مشكلة او موقف يحاولون التصرف معه بتوليد اكبر عدد من الافكار و الحلول في مدة زمنية معينة مع امكانية المناقشة فيما بينهم, اذ يستخدم هذا الاسلوب من اجل تنمية القدرة على الابتكار و ايجاد الحلول بسرعة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

## 2. الاساليب الحديثة:

2-1 اسلوب مباريات العمل: في هذا الاسلوب يتم تقسيم المتدربين الى مجموعتين متنافستين لفرع او قسم معين, لكل مجموعة مدير يقوم بتحديد مراكز بقية الاعضاء, حيث يقومون بمناقشة و نقد المشاكل و المواقف المطروحة خلال الاجتماع و تحليلها بشكل سليم للوصول الى عدة قرارات, حيث يصلح هذا الاسلوب في ادارة العمليات التفاوضية, و اتخاذ القرارات الادارية, و اتخاذ القرارات في حالات الصراعات الداخلية او الخارجية .

2-2 اسلوب التدريب و التطوير الذاتي: تكون استراتيجية المنظمة هنا على المدى الطويل في ظل كل هذه التطورات التكنولوجية, فتعتبر ان التدريب ذو محدودية اذ يتعلم المتدرب مهارات و قدرات تخص مهنته فقط و يتم في جانب واحد و هو نقل المعلومات من المدرب الى المتدرب, لذلك ترى انه يجب للتعليم في الوظائف و الامور الروتينية التي ليس لها مكان في البرنامج التدريبي بهدف استيعاب المتدرب كل المعلومات و معرفة تحليل المشاكل و حلها ووضع مفاهيم جديدة و طرق خاصة به, فتعتبر هذه العملية جوهر التدريب و التطوير الذاتي الحديث.

<sup>1</sup> باري كشواي: ادارة الموارد البشرية, قسم الترجمة بدار الفاروق, دار الفاروق للنشر و التوزيع, مصر, 2006, ص134.

<sup>2</sup> معاد مصطفى فراج: اساسيات الادارة بين النظرية و التطبيق, زمزم ناشرون و موزعون, عمان, 2014, صص 187- 188.

<sup>3</sup> اكرم رضا: برنامج تدريب المدربين, دار التوزيع و النشر الاسلامية, مصر, 2003, صص 131- 132.



2-3 اسلوب التدريب عن طريق الانترنت: لكي يكون هذا الاسلوب ناجحا يجب ان تكون مهارات و خبرات المتدربين جيدة قبل التحاقهم بهذه البرامج التدريبية, و هذا ما يبين مدى اهمية اسلوب التدريب و التطوير الذاتي, لذلك تسهل معرفة استعمال اجهزة الكمبيوتر عملية التدريب عن طريق الانترنت من ناحية الوقت, اذ يساعد هذا الاسلوب المتدربين في تعلم تقنيات الاتصال عبر الانترنت و الدخول لشبكة المعلومات والبحث فيها من اجل التعرف على آخر التطورات التكنولوجية من آلات و معدات تستخدم في الوظيفة, كما يمكنهم ايضا من الحصول على ارقى الخدمات<sup>1</sup>.

2-4 تدريب قائم على التدريس المصغر: و هو موقف تدريسي حقيقي يشترك فيه عدد من المتدربين(اقل من عشرة), في وقت قصير يقارب العشر دقائق, يقدم من خلالها مفاهيم و مهارات يقوم المدرب بتدريبها للأفراد, حيث يهدف هذا الاسلوب على الارشاد و التوجيه و الحوار و النقاش, و يشمل عدة انواع: التدريب المصغر الحر, و التدريب المصغر المستمر و المصغر الختامي , المصغر العام, المصغر الموجه, والارشاد النفسي المصغر.

2-5 تدريب مبني على الكفايات: تعرف الكفاية عند دوكتيل بانها مجموعة منظمة و متسقة من القدرات(الانشطة) التي تمارس من خلال مضامين في شكل وضعيات تعليمية يواجه فيها المتعلم مشكلات تم طرحها في تلك الوضعيات و عليه ان يعمل على حلها, و يحدد هذا الاسلوب اهداف صريحة وواضحة لتدريب اعضاء هيئة التدريس عن طريق برامج تساعد في تحقيق ذلك.

2-6 تدريب يقوم على الأداء: و هي البرامج التدريبية التي تقوم على العمل والفعل الايجابي من اجل تطوير مهارات المتدربين وقدراتهم للتمكن من الاداء بشكل موضوعي, و تشمل هذه البرامج مجموعة من المهام يطلب أداءها من المتدرب<sup>2</sup>.

### ثانيا: محددات التدريب<sup>3</sup>

1- المحددات البيئية: تتأثر الحاجات التنظيمية لتدريب الافراد بفعل بعدين من ابعاد البيئة الخارجية للمنظمة و الذي يتمثلان في عدم التجانس والاستقرار, لذلك تغطي الاحتياجات الموضوعية من التدريب تحت تأثير هذين البعدين مما يؤدي الى تغير الحجم الفعلي للتدريب.

<sup>1</sup> د. الطاهر احمد الساسي: دور اساليب و وسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية, مجلة كلية الادب, العدد24, الجزء2, 2017, ص86.

<sup>2</sup> ابرز اساليب التدريب الحديثة: <https://cutt.us/FCVhj>, 22/03/16, 22/03/16.

<sup>3</sup> محمد احمد هلسة: اثر التدريب الاداري على اداء موظفي بلديات محافظة القدس, مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية, المجلد4, العدد1, 2020, ص42

2- المحددات التنظيمية: يرتبط الاستثمار في مجال الانشطة التدريبية بصفة خاصة و الاستثمار في تنمية موارد البشرية بصفة عامة بالمركز المالي و الاقتصادي للمنظمة و هذا راجع لسببين اساسيين و هما:

\_اهتمام المنظمة بالاستثمار في الموارد المالية و المادية اكثر من الاستثمار في المورد البشري,

\_نفقات التدريب لا تعتمد على مصادر مالية مستقرة.

3- العوامل و الظروف داخل المنظمة: يتحدد التدريب بفعل مكانة ادارة الموارد البشرية في المنظمة و بعض العوامل التي تفرض على الشركة الاختيار بين الانشطة التدريبية و توزيع تنمية الموارد البشرية غير الاقسام و الوحدات المختلفة, بالإضافة الى الظروف الداخلية التي تأثر في اختيار التدريب داخل المنظمة او خارجها, ففي بعض الاحيان تكون هناك ضغوط داخلية على ممارسة التدريب الداخلي.

يجعل التدريب المستمر الموظف على اتصال دائم بالتطورات العلمية في شتى المجالات التي تهتمه و تساعده على تطوير نفسه في بيئة العمل, لذلك تسعى المنظمة بتوفير مختلف الاساليب و الانواع التدريبية بحسب امكانياتها و مواردها مع الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات و المعوقات التي تواجهها بهدف نجاح البرنامج التدريبي و يكون ذلك عبر مجموعة من الخطوات المدروسة بدقة و اول هذه الخطوات هي تحديد الاحتياجات التدريبية و التي سوف نتعرف عليها في المبحث القادم.

### المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

في عالم تحتدم فيه المنافسة تبقى الخلطة السرية للتفوق كامنة في المورد البشري, و القدرة على الاستثمار فيه, لإخراج افضل ما لديه من مواهب و قدرات, عبر توظيف قابلية الانسان العظيمة للتعلم و اكتساب المهارات و المعارف و السلوكيات, و تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الجوهرية الاولى في انشاء البرنامج التدريبي و تعتبر اهم خطواته على الاطلاق, فهي مدخل لتحسين الاداء المهني للعاملين و تحقيق التفوق و السيطرة و استباق النسق المتسارع للتطورات التكنولوجية و العلمية الحديثة, حيث ان الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تقدير نوع التدريب و الفئة التي تحتاج اليه لتحديد اهداف معينة او التغلب على معوقات معينة بهدف بناء برنامج تدريبي اساسه متين.

## المطلب الاول: مدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية

### اولا: مفهوم الاحتياجات التدريبية

ما هو كائن و ما يجب ان يكون عليه الفرد من مهارات و خبرات و سلوكيات, يتم تحديدها بناء على اهداف المنظمة, و هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الافراد بهدف الوصول الى الاداء المرغوب الذي يحقق اهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

و هي مجموعة الاتجاهات و المهارات الناقصة التي يراد تكملتها, او ضعف في الاداء و العلاقات يراد علاجه او تفاديه, او مشكلة تنظيمية يراد حلها في زمن الحاضر و سعي المنظمة لتعديل او تغيير هذه الجوانب في المستقبل, فيمكن ان نقول ان الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المستوى المعرفي المطلوب لأداء وظيفة معينة و مستوى الفرد الذي يؤدي هذه الوظيفة<sup>2</sup>.

و لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة و احتياجات الافراد سنوضحها في الجدول الاتي:

جدول رقم(1.1): الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والافراد

احتياجات المؤسسة	احتياجات الافراد
-مواءمة احتياجات المؤسسة و احتياجات الافراد -تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية طبقا لخطط الهيكل الوظيفي بناء على تقويم قدرات الافراد -تحديد المسار الوظيفي للافراد	-تحدد وفق رغبات العاملين -تحدد وفق التغيرات الوظيفية -تحدد وفق بدائل متاحة داخل الشركة و خارجها

**المصدر:** حنا نصر الله: ادارة الموارد البشرية, الاردن, عمان, دار زهران للنشر, 2002, ص218.

### ثانيا: اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي في صناعة البرنامج التدريبي, فأى خلل في هذا الهيكل يؤدي الى الفشل في مجال التدريب و تضييع الوقت و المورد المالي, حيث تسعى المنظمة من خلال تحديد الاحتياجات الى تفادي المشكلات و حلها في موقع العمل, فبالرغم من ذلك توجد مشاكل لا تحل

<sup>1</sup> مخلوف عبد السلام, وروثام بن زيان: الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, 2004, ص192.

<sup>2</sup> ياسر عبد الوهاب: اسس و طرق تحديد الاحتياجات التدريبية, الملتقى الاستشاري في الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية و علاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات, مصر, 2008, ص 2-3.

بالتدريب و يتم التعرف عليها عن طريق التحليل التنظيمي للمنشأة (Gab analysis) <sup>1</sup>, و الذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التدريبية, فمنه يمكن صباغة اهمية الاحتياجات كالآتي<sup>2</sup>:

-تساعد في التركيز على الهدف الاساسي للتدريب و رفع الاداء,

-توضح الافراد المطلوب تدريبهم و نوع التدريب المطلوب,

-تحدد النقص في المهارات و الخبرات لدى الافراد والفجوات في المنشأة,

-توفر استمرارية النضج و التقويم الذاتي فتحدد الاحتياجات يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع و محاولة التطوير,

-تقدر المسافة بين مستوى المتدربين الحالي و المستوى الذي يأمل البرنامج الوصول اليه.

### ثالثا: محدد الاحتياجات التدريبية و مؤشرات تحديدها

1-من يحدد الاحتياجات التدريبية؟ لابد من توفر شرطين في الجهة التي ستقوم بهذه العملية و هما:

-ان تكون هذه الجهة لها القدرة التامة في فهم و تحديد الاهداف العامة للمؤسسة, و تمكنها من معرفة مشاكل المنظمة,

-ان تكون هذه الجهة هي التي تحقق اهداف المنظمة تحت قيود معدلات الانجاز و الزمن و التكلفة المثالية في اطار من الجودة الشاملة, لذ تكون عملية تحديد الاحتياجات وفق مرحلتين:

1.1 التحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية: ان مسؤولية حصر و تحديد الاحتياجات الاساسية في المنظمة تقع بالدرجة الاولى على عاتق السلطة العليا, بحيث تهتم بالمشاكل التدريبية التي تستلزم التحليل و البحث في حدود الوقت المتاح, او بمبادرة الفرد بنقل حاجته التدريبية الى رئيسه المباشر.

2.1 التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية: ان تهرب المدراء و ضعف درجة ادراكهم لأهداف المنظمة و عدم استعدادهم لكشف مشاكلها, ينقل عملية التحديد لاختصاصي و مسؤول التدريب في الشركة ليصبح قريب من الوظيفية التقريرية, او عن طريق مستشار خارجي في حال عدم توفر الخبرة و الوسائل اللازمة في المؤسسة, و هذه تعتبر مشكلة حقيقية فمرحلة الاقرار و الإدراج النهائي للخطة التدريبية تخص الادارة العليا فقط, فمن اجل خلق التوازن في العلاقات بين المدراء و اخصائي التدريب و يجب

<sup>1</sup> احمد شهين: اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية, <https://hrdiscussion.com/hr39485.html>, 2022/04/03.

<sup>2</sup> كمال يونس: تحديد الاحتياجات التدريبية, المؤتمر العربي الاول للتدريب و تنمية الموارد البشرية-رؤية مستقبلية, ص 2-3.

اعطاء الخبراء دورا مساعدا و استشاريا ليعملوا مع قيادة المنظمة, كما وجب على خبراء التدريب اقناع الرؤساء بان تحديد الاحتياجات التدريبية دورهم الاساسي, لذلك تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة و تعاون عدد من الافراد هم:

-الموظف: الذي يواجه مشاكله اليومية و يعرف تفاصيل العمل و يعتبر العنصر المهم في تحديد الاحتياجات التدريبية,

-المدير او الرئيس المباشر: و هو المشرف الاول على الموظفين الذي يعرف طبيعة عملهم و قدراتهم, و ما يلزمه لتطوير هذه المهارات من اجل رفع الاداء الوظيفي,

-اختصاصي التدريب في المنظمة: له اتصال مباشر و دائم مع العمال و يعرف كيفية جمع المعلومات والبيانات اللازمة من اجل دراستها و تحليلها, بالإضافة الى المستشار الخارجي<sup>21</sup>,

يتم تحديد الاشخاص المحتاجين الى التدريب عن طريق ثلاث مؤشرات مرتبة حسب اسبقيتها كما يلي<sup>3</sup>:

1-مؤشرات الاداء التنظيمي: تعتبر نقطة البدء في تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تشمل مؤشرات كفاءة الانجاز من معدلات الانتاجية والربحية , و تكلفة المواد, و جودة الانتاج... بالإضافة الى مؤشرات استخدام الموارد البشرية , وايضا دراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية و استنتاج العلاقات بينهما من اجل معرفة مدى الاحتياج من التدريب و في اي مجال يتم توجيهه,

2-مؤشرات اداء العاملين: في بعض الاحيان لا يكون التدريب وسيلة لتحسين الاداء, فقد يكون مستوى الاداء منخفضا بفعل عوامل اخرى اقتصادية او سياسية, لذلك يجب تحليل اداء العاملين من اجل معرفة ان رفعه يعتمد على المورد البشري و يكون ذلك بدراسة مقياس فاعلية الاداء للأفراد و اتجاهاته و جوانب القوة و الضعف في اداء الافراد و التغيرات التي حدثت على مستوى الاداء, بالإضافة الى دراسة مكونات الاداء بغرض تحديد العمليات التي يحتويها, و تحليل تغيرات مكوناته بسبب تغير اساليب العمل او تغير الآلات و الاجهزة داخل المنشأة.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف: ideme, ص ص87-88.

<sup>2</sup> ياسر عبد الوهاب: opcite, ص ص5-6.

<sup>3</sup> عطاي عمام, ترزولت عمروني حورية: مفهوم الاحتياجات التدريبية و اساليب و اسس تحديدها في المنظمات, مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية, العدد35, سبتمبر2018, ص ص847-848.

3- مؤشرات احتياج الافراد: و هو مؤشر يحدد المستهدفون للتدريب, و ذلك بقياس القدرات الحالية للموظفين و مدى استعدادهم في العمل المطلوب, و بمعرفة الفوارق بين الاداء الحالي و القدرات و الاستعداد في مختلف المهام, وبالتالي يمكن تحديد:

- جوانب الاداء التي تحوي على نقائص, لكن الموظف يمتلك القدرة اللازمة لأدائها, في هذه الحالة لا يجب اللجوء الى التدريب بل دراسة دوافع الفرد او العوامل الخارجية المحددة للأداء,

- جوانب الاداء التي تحوي على نقائص, لكن الموظف لا يمتلك المهارة اللازمة و لا الاستعداد لامتلاك هذه المهارات فبالناتالي لا تلجا المنظمة الى التدريب, لذلك قبل وضع الافراد في البرنامج التدريبي يجب قياس رغبة الفرد في تنمية قدراته عن طريق التدريب و من اجل معرفة الادارة كيفية تنمية دوافع التدريب لدى الموظف و ما يجب توفره في البرنامج التدريبي من حوافز.

**المطلب الثاني: وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية وادوات جمع بياناتها و بعض المعينات التي تواجهها في تحديدها**

**اولا: مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية**

1. **تحليل المنظمة<sup>1</sup>**: و هي طريقة تشخيصية تساهم في تحليل الاحتياجات التدريبية بنسبة عالية عن طريق مراجعة اهداف المنظمة و نسبة التناسق بينها, فهي تعتبر عملية تساعد المؤسسات على معرفة القوانين و التغيرات التنظيمية الخاصة بها, و تستعرض المكونات الاساسية للمنظمة و التي تتضمن الهيكل التنظيمي, و الانظمة المستخدمة في المنظمة, و تركيبة القوى العاملة و كفاءاتها, بالإضافة الى القيم المشتركة و التي تمثل معتقدات و قيم الشركة, و بشكل خاص تحليل مجموعة خطط التنمية العامة التي تشمل جميع الاهداف و المشاريع و التغيرات, لذلك عند تحديد الاحتياجات التدريبية يجب القيام بمراجعات دورية لكل مؤشرات الانتاجية التي تتعلق بصفة مباشرة او غير مباشرة مع اداء الموظفين, و هذا بسبب ان مصلحة الشركة في تطوير الموارد البشرية هي ان تكون تخدم بشكل رئيسي الاهداف الانتاجية و اهداف المنظمة.

ان تحليل التنظيم يعتبر دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي و الاداري الحالي و المستقبلي للمنشأة, سواء داخليا كما ذكر سابقا او بدراسة العوامل الخارجية للمنظمة التي تؤثر على اداءها و انتاجيتها و فاعليتها, حيث تساعد هذه الدراسة في انشاء خطط تدريبية ذات اسس تتوافق مع متطلبات التنظيم و تحديد مختلف مشاكل المنظمة الادارية و التنظيمية, و يمكن تنظيم هذا التحليل في اربعة خطوات تتمثل

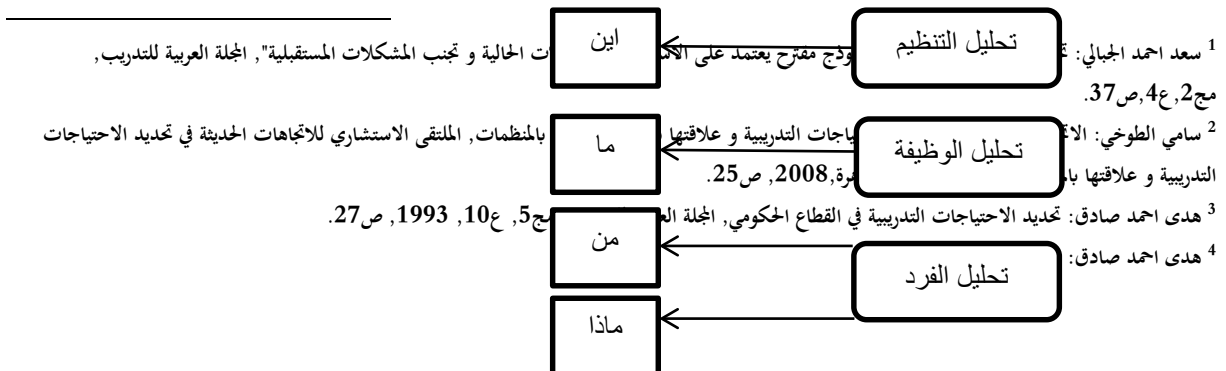
<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي: اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية, المجلة العربية للتدريب, مج2, ع3, 1988, ص19-20.

في<sup>1</sup>: فحص اهداف المنظمة, وتحليل مشكلات الاداء القائمة في المنظمة, تحليل قوى الحركة العاملة, و اخيرا تحليل التغيرات في متطلبات العمل.

**2. تحليل الوظيفة<sup>2</sup>:** و هو استكشاف منهجي و دراسة, و جمع المعلومات المتعلقة بعمليات و وظيفة معينة من تحديد نوع المهارات و الاتجاهات المطلوبة فيها و مقارنتها مع مواصفات شاغل الوظيفة لمعرفة الفوارق بين هذه المهارات , بالإضافة الى المعايير التي تقيس مستوى تحصيل الفرد لمتطلبات الوظيفة, يتم ذلك بمجموعة من العناصر: العناصر:- الوصف الوظيفي المعمول به, و مواصفات شاغل الوظيفة, اهداف الوظيفة, و مستويات الاداء و التغيرات التي تحدث في مجموعة هذه العناصر, حيث يتم تجميع مختلف هذه البيانات عن طريق اربعة ادوات اساسية تتمثل في<sup>3</sup>: الملاحظة, و الاستقصاء, و المقابلة الشخصية, و الخبراء المحكومون.

**3. تحليل الفرد<sup>4</sup>:** وهي عملية دراسة الموظف من عدة اتجاهات بهدف تحديد ادق احتياجاته التدريبية, في المستوى الاول يتم تحديد مؤهلاته, و قدراته, مستواه الوظيفي و اقدميته.., اما بالنسبة للمستوى الثاني فيحلل الجانب النفسي للفرد من رغبات و ميولات و مواقف و الحاجات التي يريد اشباعها, و يدرس في المستوى الثالث السلوك الوظيفي للأفراد كعلاقاتهم و اتصالاتهم مع مرؤوسيههم و زملاءهم داخل المنظمة, و درجة اخلاصهم و ولائهم لهذه المؤسسة و مقاومتهم للتوجيه و الارشاد, كما توجد سلوكيات اخرى كالشكاوي و الغيابات, لذلك تهدف المنظمة لتحليل اهداف الافراد التي تتفق و لا تتفق مع اهداف المنظمة من اجل معرفة الفوارق بين هذه الاهداف و نسبها و مدى تأثيرها على سلوك الفرد هذه العمليات الثلاثة يمكن تفسيرها وفق الشكل التالي:

### شكل رقم(1.1): تفسير عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية



القصور؟

اسلوب التدريب المطلوب؟

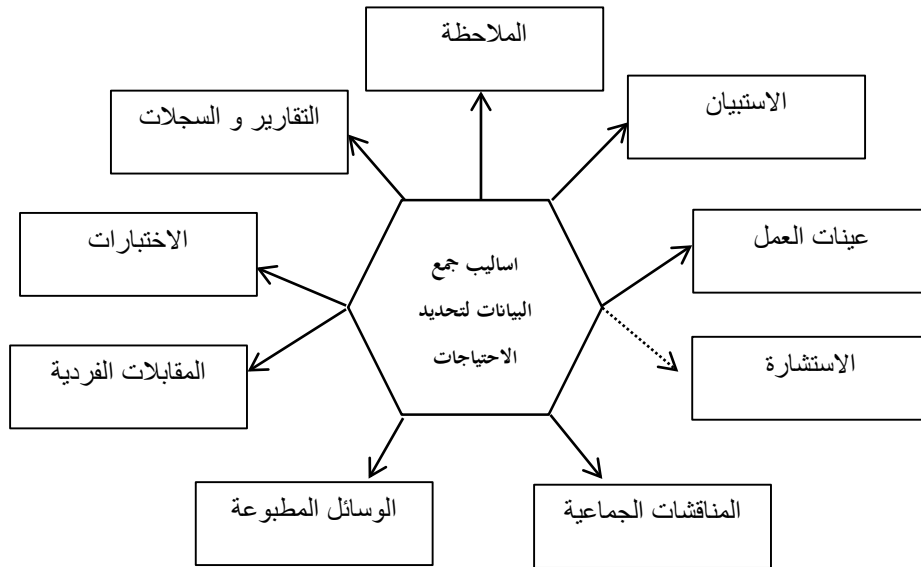
الافراد الذين يحتاجون التدريب؟

يشمل البرنامج التدريبي؟

**المصدر:** محمود السيد: الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية, المنظمة العربية للتنمية الادارية, اعمال ملتقيات و ندوات(المرجع في التدريب و ادارة الموارد البشرية), مصر, 2008, ص333.

**ثانيا: ادوات جمع معلومات الاحتياجات التدريبية والمعيقات التي تواجهها**  
لقد ذكرنا سابقا بعض ادوات جمع البيانات في تحليل المنظمة بصفة خاصة، سنتطرق في هذا الجزء الى مجموعة الاساليب التي تعتمد المنظمة عليها في جمع البيانات عند تحليل المنظمة والفرد والوظيفة نحددها في الشكل الاتي:

**الشكل رقم (1.2): ادوات جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية**



**المصدر:** سامي الطوخي, opcit, ص35.

بعد التطرق لاهم وسائل تحليل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية, تواجه المنظمة بعض المعوقات في عملية التحديد التي تجعلها ترتكب اخطاء عديدة نذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الوهاب ياسر, ideme, صص 14-15.



-لا يتم تحديد الاحتياجات بالشكل العلمي بسبب عدم وعي الادارة بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و كذلك اسناد هذه العملية لغير المتخصصين,

-تكرار نفس البرامج التدريبية و هذا راجع لنقص التحليل و الدراسة المطلوبة,

-القصور في البيانات التي يقوم عليها التدريب بسبب عدم كفاءة نظام المعلومات, و عدم اعتماد المنظمة على الاساليب الحديثة في جمع البيانات, بالإضافة الى انعدام وعي مسؤولي التدريب بأهمية هذه البيانات في تحديد الاحتياجات التدريبية,

-عدم تعاون و مشاركة الموظف في تحليل الاحتياجات رغم انه العنصر الاساسي في نجاح هذه العملية, مما يخلق له عدم الرغبة و الاقتناع بان هذه البرامج التدريبية تشبع حاجاته في وظيفته.

### المطلب الثالث: اصناف الاحتياجات التدريبية و نماذج تحليلها

تواجه الشركة بشكل دائم مشاكل مختلفة مما ينبغي عليها تحديد مصدر هذه المشاكل و محاولة الحد منها و يكون ذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية بمختلف اصنافها بحسب الحاجة و محاولة تحليلها من اجل اعداد البرنامج التدريبي بشكل دقيق

#### اولا: اصناف الاحتياجات التدريبية

توجد العديد من اصناف الاحتياجات التدريبية سنذكرها في الشكل التالي:

#### جدول رقم(1.2): اصناف الاحتياجات التدريبية

صنف الاحتياج التدريبي	نوعه	هدفه
حسب الهدف	-احتياجات عادية -احتياجات تشغيلية -احتياجات تطويرية	-رفع الاداء -زيادة فاعلية المنظمة في حالة جلبها لنظام جديد او طرق عمل جديدة -زيادة فاعلية المنظمة(ترتيب دورات تدريبية من اجل اعداد كوادر متكاملة
حسب الفترة الزمنية	- الاحتياجات العاجلة -احتياجات قريبة المدى -احتياجات مستقبلية	-تطوير نقائص وظيفة مهمة في المنظمة - التخطيط الجيد من اجل الوصول الى معايير محددة في الاداء -تطوير تنبؤي في ظل استراتيجية المنظمة
حسب حجم التدريب	-احتياجات فردية -احتياجات جماعية	-انعاش معلوماتهم و اكسابهم مهارات جديدة, تستهدف الكوادر -تطوير المستوى الفني و التنفيذي

-تطوير مهارات الافراد	-احتياجات لتدريب عملي في المركز	حسب طريقة التدريب
-تطوير معارف الافراد	-احتياجات لتدريب معرفي	
-تعريض المتدرب للمشاكل التي تواجهه	-اثناء العمل	حسب مكان التدريب
-اثناء العمل في شكل محاكاة	-خارج العمل	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على <https://hrdiscussion.com/hr107691.html> 2022/03/27.

### ثانيا: النماذج الحديثة في تحليل الاحتياجات التدريبية

يوجد العديد من النماذج سنذكر بعضها منها بإيجاز:

#### 1. نموذج الفجوة بين مستويات الاداء (نموذج دوغان ليرد): يقوم هذا النموذج في بادئ الامر على جمع

المعلومات المتعلقة بالمشاكل التي تعاني منها منظمة معينة, بعد ذلك يتم مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير التي يحددها المدرب او تكون موجودة مسبقا بهدف تحديد درجة الفجوة و معرفة مدى اهميتها و تأثيرها, و بعدها يتم تحديد مستوى معرفة الموظفين باداء اعمالهم بالشكل المناسب من اجل وضع برنامج تدريبي يكون حل لهذه المشاكل, او اختيار حل اخر غير التدريب<sup>1</sup>.

#### 2. نموذج اجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية (اليم بيرنستين): يشمل الخطوات الاتية:

-تحديد استراتيجيات تتعلق بتحليل الاداء و الحاجات المرتبطة بالكفايات,

-تحقيق \_\_\_\_\_ الحاجة=الاداء المرغوب فيه=الاداء الفعلي,

-التمييز بين الحاجات التدريبية و الحاجات الغير تدريبية,

-تحديد الاهداف التدريبية.

#### 3. نموذج الاستراتيجية الوظيفية لتحديد الاحتياجات التدريبية: يشمل

-معرفة الابعاد السلوكية عن طريق الاطلاع على التقارير و الوثائق المتاحة,

-تنظيم الممارسات في قوائم و مجموعات و استعراضها للسلطة العليا,

-تصميم استبيان لتحديد الاحتياجات التدريبية,

<sup>1</sup> يقين موسر احمد الرواشدة: الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس محافظة الكرك, رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية, جامعة مؤتة, 2015, ص17.

-اختيار وتنفيذ الاستبيان بعد تشكيل فريق عمل يحدد مختلف الممارسات و يضعها في شكل اولويات,

-تحديد استراتيجية لتقويم البرنامج التدريبي بعد تصميمه,

-تشخيص الاحتياجات التدريبية مع المنظمة التي تواجه المشكلة و فرز هذه الاحتياجات,

-توزيع معلومات الاستبيان بعد تحليلها<sup>1</sup>.

**4. النموذج المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية:** اطلق عليه المدخل المتكامل لكونه مميز و شامل

على جميع النماذج الاخرى, حيث يركز على فكرة عدم فصل الاحتياجات التدريبية على فلسفة المنظمة

و اهدافها الاساسية, و عدم تركيزه على اداء المنظمة و مشاكل الاداء بل التركيز على ما يسمى بمشكلة

المنظمة, لان التركيز على الاداء يهمل الاحتياجات الخاصة بجميع انواع الابداع و اتجاهاته, ة انعكاسات

ذلك على حياة المنظمة, بالإضافة الى اهمال الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة و منظومة قيمها حيث

تتكون مشكلات المنظمة من الاساسيات التالية:

-التحليل الكلي و الجزئي المستمر للمنظمة, من اجل ضمان الشمولية في التحليل و النتائج, و يكون

التحليل في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة,

-التعرف على مظاهر و مؤشرات المشاكل التي تعاني منها المنظمة,

-جمع و تفسير و تحليل هذه المؤشرات و المظاهر ثم تنظيمها في شكل مشاكل محددة, و معرفة اسباب

هذه المشاكل,

-تحديد مصادر و الفروع التي توجد فيها المشكلات,

-تحديد الاحتياجات التدريبية المثلى بعد عملية فرز المشكلات حسب درجة تعقيدها<sup>2</sup>.

يمكن اضافة على هذه النماذج ما يسمى بمنظومة تحديد الاحتياجات التدريبية في ظل منظومة التدريب

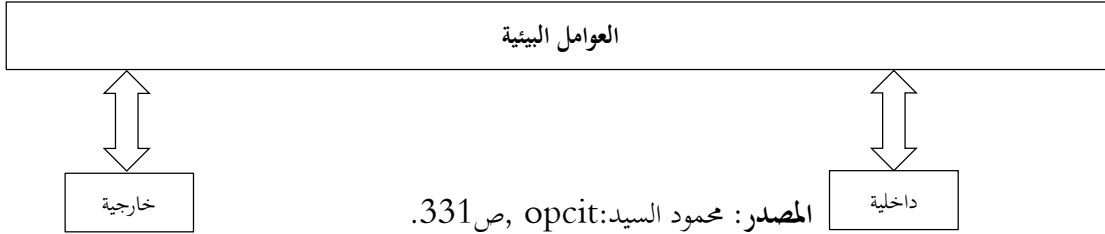
الذي سوف نتطرق عليها في المبحث الثالث:

### الشكل(1.3): منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية

المخرجات	العمليات	المدخلات
مجموعة البرامج التدريبية اللازمة لتطوير و رفع كفاءة الموظف	-تحليل التنظيم -تحليل الوظائف -تحليل الفرد	-معلومات عن الموظفين الجدد -نواحي العجز في مستوى الاداء الحالي -التغيرات في اساليب العمل و مستوى الاداء المطلوب -وصف الوظائف و الاتراء الوظيفي -اى الرؤساء المباشرين. و استحداث وظائف جديدة

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح

<sup>2</sup> بقين موسى احمد



ان بداية نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بنجاح تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة و الافراد, و يتم ذلك بطريقة علمية مدروسة و دقيقة والتي تعتبر ركيزة من ركائز نجاح التدريب و عنصر اساس في تحقيق كفاءة المنظمة, اذ تمثل الاحتياجات التدريبية المحور الذي يدور حوله النشاط التدريبي, و الاساس التي تبنى في ضوءه البرامج التدريبية, و المرحلة الاولى **لنظام التدريب** الذي يعتبر الجهة المسؤولة عن التدريب داخل المنشأة و سنتطرق اليه في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: نظام التدريب

يعتبر التدريب احد وسائل تطوير راس المال البشري التي تعتمد عليه المنظمة لرفع مستوى الكفاءة الوظيفية, اذ يعتبر التدريب و التطوير بمفهومه الحديث اطار عمل متكامل و خيارا استراتيجيا في منظومة الموارد البشرية, و حتى يكون التدريب فعالا يجب الأخذ بعين الاعتبار مفهومه الشامل, و النظر اليه من خلال اطار فكري مبني على نظرية النظم المكونة من مكونات اساسية هي المدخلات, العمليات, المخرجات, التغذية المسترجعة, و البيئة, و الجدير بالذكر ان لكل النظم نفس هذه المكونات, فبالتالي تكون مترابطة و متناسقة فيما بينها داخل المنظمة, فيكون مثلا مخرج نظام ادارة الاداء مدخلا لنظام التدريب.

هذا المبحث سيقدم التفصيل على هذا النظام من خلال ثلاث مطالب نتكلم فيها بالترتيب عن منظومة التدريب, و التحليل و التصميم, و اخيرا التنفيذ و التقييم.

## المطلب الاول: منظومة التدريب

### اولا: ماهية المنظومة التدريبية

1- تعريف النظام: و هو ترابط بعلاقة تبادلية بين مجموعة من الاجزاء او العناصر المحددة المكونة للمادة الرئيسية التي يبني النظام على اساسها تحت معايير معينة, من اجل انتاج هدف معين<sup>1</sup>.

2- تعريف المنظومة التدريبية: و يعرف انه ذلك الكيان المكون من مجموعة من الاجزاء المتفاعلة فيما بينها, و كل جزء منه يقوم بمجموعة من الوظائف اللازمة للمنظومة, اذ يعتبر هذا الكيان جزء من الهيكل التنظيمي, و يحتوي مجموعة من المهام التي تكسب الافراد المهارات و الاتجاهات المطلوبة لأداء الوظائف بشكل فعال, و يتم ذلك بإجراءات خاصة تتنوع من نظام لآخر<sup>2</sup>.

### ثانيا: مكونات المنظومة التدريبية

1- المدخلات<sup>3</sup>: و هي مجموعة الجوانب التي تخضع لعمليات محددة, من اجل تغييرها او تطويرها او تعديلها, وتشمل ثلاثة انواع:

1.1 مدخلات انسانية: و هم جميع الافراد الخاضعين للتدريب من مدربين و متدربين اداريين كانوا ام فنيين, حيث كل فرد فيهم لديه خصائص و حاجات معينة متغيرة تميزه عن الاخر, و برامج تدريبية مختلفة تتعلق بكل فرد او مجموعة معينة تحدد بحسب المعايير المطلوبة.

2.1 مدخلات مالية و مادية: و هي الموارد المالية التي تنفقها المنظمة في استثمارها في التدريب لضمان استمراريته و سيرورة مراحلها بالشكل اللازم, بالإضافة الى الاموال التي تنفقها لضمان المدخلات المادية و التي تلعب دور كبير في نجاح البرنامج التدريبي و تتمثل في المباني و الآلات و المعدات.

3.1 الافكار و المعلومات: و يقصد بها الجزء المعنوي من المدخلات, و التي تشمل مختلف البيانات الخاصة بالمنشأة كسياستها و تاريخها و هيكلها و مشاكلها و حتى اهدافها, بحيث تزداد اهمية هذه البيانات اذا كان المتدربون ينتمون لنفس المنشأة, كما يشمل هذا النوع من المدخلات كل البيانات التي

<sup>1</sup>تعريف النظام.

[https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D9%86](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D9%86)

<https://mawdoo3.com/%D8%B8%D8%A7%D9%85>, 2022/03/ 25, 2022/03/ 25.

<sup>2</sup> كمال محمد مصطفى : موسوعة 100 سؤال في ادارة التدريب, ط1, مركز الخبرات المهنية, مصر, 2015, ص17.

<sup>3</sup> نجم الغزوي: جودة التدريب الاداري و متطلبات المواصفة الدولية iso10015, دار البازوري للنشر و التوزيع, 2012, ص66.

تؤثر على المتدربين و المدربين و العملية التدريبية و تتمثل في المواد التدريبية, قيم و بيئة المنظمة, و ظروف العمل السائدة.

## 2-العمليات<sup>1</sup>: تتكون من اربعة وهم:

1.2تحديد الاحتياجات التدريبية: تكون على مستوى المنظمة و الوظيفة و الافراد,

2.2تصميم البرامج التدريبية: و هي تحديد الاهداف في مختلف البرامج التدريبية المقترحة اعتمادا على تحديد الاحتياجات التدريبية, و تعيين الاماكن التدريبية المناسبة, بالإضافة الى تحديد وسائل و انواع التدريب, و التوقيت المناسب للتنفيذ, و اخيرا اعداد البرامج في شكلها النهائي,

3.2حصر الامكانيات التدريبية: و هي العملية التي تأتي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و تعتبر عملية فرعية منها, حيث تتماشى بالتوازي مع مرحلة التصميم, يحدد فيها كل المصادر و الموارد التي تساهم في سد الاحتياجات كالمصادر الداخلية و الخارجية من مدربين متاحين حاليا او يمكن اتاحتهم للاستجابة اللازمة لمتطلبات التدريب, بالإضافة الى المساعدات التدريبية السمعية و البصرية, و اماكن التدريب و المعدات و الآلات التدريبية,

4.2وضع خطة التدريب: وهي النتيجة و الصورة النهائية لما يجب تنفيذه في النشاط التدريبي تحت قيد زمني محدد, حيث تشمل هذه النتائج ما استخلص من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية , و ما سيتم تصميمه لتغطية هذه الحاجات, و ايضا مختلف الامكانيات التدريبية المتاحة خارجيا و داخليا متناسقة مع الاطار الزمني للخطة التدريبية.

## 3-المخرجات<sup>2</sup>: و هو ما نتج عن العملية التدريبية حيث تشمل ثلاثة انواع:

1.3المخرجات الانسانية: اكتساب الافراد المهارات و الخصائص الجديدة سواء في ذاتهم او وظيفتهم, و تجديد قدراتهم بعد العملية التدريبية,

2.3المخرجات المادية: و هي كل نتيجة ملموسة يحققها الفرد بعد التدريب, و تتمثل هذه النتائج في الزيادة الكمية و النوعية في الانتاجية, و تخفيض التكاليف, و الاستغلال المثل للجهد و الوقت, بالإضافة الى ارتفاع مستوى الاداء و الارباح,

<sup>1</sup> محمود السيد : ideme, صص 328-329.

<sup>2</sup> عصام حيدر : ideme, صص 68.

3.3 المخرجات المعنوية: و هو انعكاس الجانب النفسي و الفكري للأفراد على الجانب المادي, بحيث ان هذا الجانب النفسي يتمثل في مجموع التطورات و التعديلات على مستوى المعلومات التي يمتلكها المتدربين, و الوعي الوظيفي المتعلق بمشاكل الافراد و المنظمة, بالإضافة الى تحقيق الافراد الانسجام في علاقاتهم و زيادة ولائهم للمنشأة, و تجدر الاشارة الى ان هذه المخرجات متفاعلة فيما بينها و ذو علاقات تبادلية و تأثيرية, و ترتبط فترة ظهورها و تجسدها في المنظمة بمجموعة الظروف البيئية و التنظيمية.

4-البيئة<sup>1</sup>: وهي تلك العوامل التي تتأثر و تؤثر في المنظمة بصفة خاصة و المنظومة التدريبية بصفة خاصة, تعطيها و تأخذ منها, وتشمل نوعين

1.4 البيئة الداخلية للتدريب و تتكون من:

أ-الجانب الانساني: و يشمل المتدربين و المدربين و مخططي برامج التدريب,

ب-الجانب التكنولوجي: و هي مجموعة التجهيزات و الادوات المستخدمة و المتاحة في التدريب, و اساليب اصال المعلومات للمتدرب

ج-اللوائح و الانظمة التي تفرضها ادارة العملية التدريبية من اجل تسيير البرامج التدريبية كمجموعة المواصفات و الخصائص التي يجب توفرها للالتحاق بالبرنامج,

د-العلاقات بين اعضاء المنظومة: و هي مجموعة العلاقات التي تربط المتدربين فيما بينهم و بين المشرف على التدريب و المتدربين.

ه-القيم السائدة في المنظمة: ويشمل جميع المفاهيم السائدة بين المدرب و المتدرب و بين العاملين, كالعمل الجاد و القانون الداخلي.... .

2.4 البيئة الخارجية: و تتمثل في اماكن عمل المتدربين و اماكن اجراء التدريب و ما فيها من ظروف اقتصادية و اجتماعية و ثقافية....

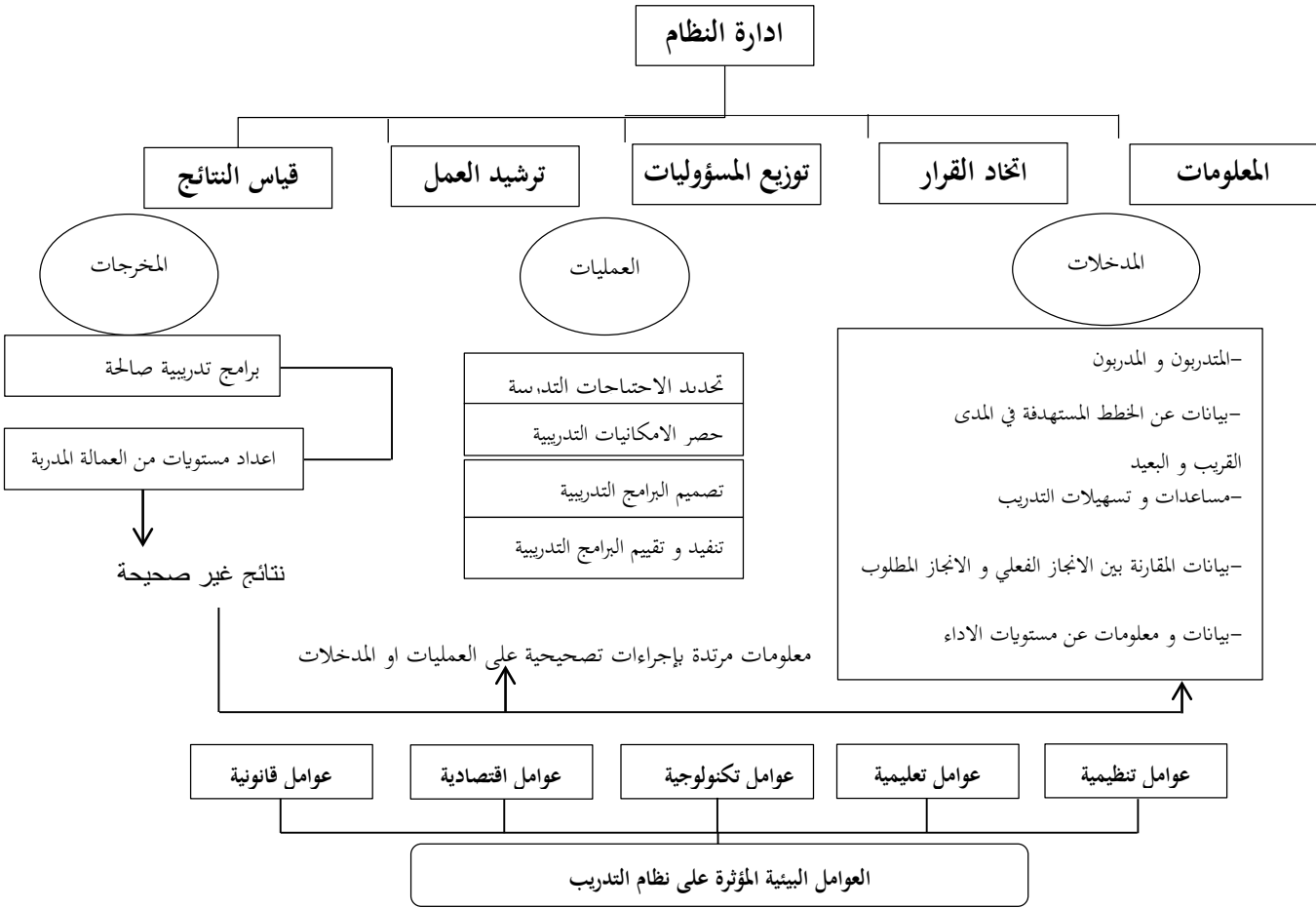
5-التغذية العكسية او المرتدة<sup>2</sup> feedback: و هي تلك البيانات و المعلومات التي تستخرج من المخرجات من اجل تغيير او اضافة او تحسين في المدخلات, اذ يجب ان يكون لدى ادارة التدريب

<sup>1</sup> نجم العزاوي: opcit, ص ص 67-68.

<sup>2</sup> مدحت ابو النصر: مراحل العملية التدريبية تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية, المجموعة العربية للتدريب و النشر, مصر, 2009, ص 41.

مركز للمعلومات يستقبل فيها مختلف البيانات و الاحصائيات بشكل منظم و فعال, و يوضح النتائج الذي حققها النشاط التدريبي و يقارنها مع الاهداف المطلوبة, فيتم حفظ هذه البيانات من اجل استعمالها في المستقبل القريب او البعيد او في حال احتاجتها الادارة و توجد بها تقارير المدربين و سجلات المتدربين, و تقارير الملاحظة و الاحتياجات التدريبية, و الاستقصاءات.

الشكل رقم (1.4): مكونات المنظومة التدريبية



المصدر: محمد كمال مصطفى: opcit, ص 21.

المطلب الثاني: مدخل النظم في التدريب systematic approach to training

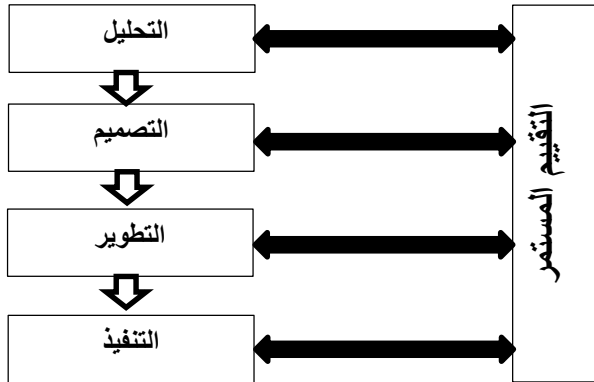


**اولا: ما هو تصميم النظم في التدريب؟**

و هي منهجية لإدارة البرامج التدريبية بواسطة الادوات والاساليب و التقنيات الخاصة يشترك فيها الخبراء و المدربين و المدراء التشغيليين في المنظمة, و الذين يهدفون الى ضمان عملية التدريب و اتمامها بالشكل الصحيح, اذ لديهم دور كبير في تنفيذ النهج المنظم في التدريب عن طريق ضبط جودة انتاج المواد التدريبية الفعالة و تطوير البرامج التدريبية بهدف تلبية حاجات و اهداف المنظمة و عملياتها, و لكن في بعض الاحيان تفتقر منهجية النظم الى بعض المكونات في اشباع اهداف العمل لأنها لا تهدف الى حل مشاكل العمل او التأثير المباشر في اساليب الاداء<sup>1</sup>.

**ثانيا: نموذج نظم التدريب**

تتكون من خمس مراحل متفاعلة فيما بينها تجتمع في اختصار الكلمة الانجليزية ADDIE يوضحها الشكل التالي:

**شكل(1.5):مراحل النظم**

المصدر: من اعداد الطالب, اعتمادا على <https://www.worldmanager.com/resources/addie-training-model>

**1-التحليل:** في هذه المرحلة يتم تحديد المعارف المختلفة للمتدربين و البيئة التدريبية, بالإضافة الى توضيح مختلف المشاكل التدريبية و مختلف الاهداف و الغايات التعليمية<sup>2</sup>, اذ يجب طرح بعض الاسئلة في مرحلة التحليل<sup>3</sup> :

-من سيتلقى هذا التدريب؟

<sup>1</sup> ابراهيم رمضان الديب, أ. د. وليد ناجي الخيالي: التدريب في المؤسسات التعليمية, مركز الكتاب الأكاديمي, 2015, ص74.

<sup>2</sup> ADDIE MODEL. <https://www.instructionaldesign.org/models/addie/>, 29/03/22, 29/01/22.

<sup>3</sup> ADDIE TRAINING MODEL :WHAT IS IT AND HOW TO USE IT IN ELEARNING : <https://www.talentlms.com/blog/addie-training-model-definition-stages/>; 29/03/22, 29/03/22.

-حول ماذا سيكون موضوع التدريب؟

-متى و اين سيحدث التدريب؟(الاطار الزمني و المكاني للتدريب)

-كيف سيتحقق التدريب؟(المنهجية و المتطلبات),

-لماذا نقوم بهذا التدريب؟(اهداف التدريب).

**2-التصميم:** بعد ان يتم تحديد الاهداف التدريبية يجب ترجمتها الى برامج تعلم فعلية, لذلك يعتبر التصميم خطوة هامة في حصر المواضيع الرئيسية و الفرعية التي يجب تعلمها<sup>1</sup>, و يشمل مجموعة من الخطوات:

1.2 تحديد محتوى الدورة التدريبية: و هو مرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة في الدورة, لذلك وعند تحديد المحتوى يلزم طرح الاسئلة, هل محتوى الدورة التدريبية المقترحة:

- تحقق اهداف الدورة؟

-تغطي الاحتياجات التدريبية للمتدرب و المنظمة؟

-تؤدي الى مستوى الاداء المطلوب؟

- يعجب به المدربون؟

2.2 تصنيف المحتوى التدريبي: لتسهيل الجانب التنظيمي يتم تحديد الاهمية النسبية لمختلف المواضيع التدريبية, و تخصيص الوقت المناسب لكل موضوع بحسب درجة اهميته,

3.2 ترتيب المحتوى التدريبي: و يقصد به السياق الذي سيتم فيه عرض المواضيع المختلفة في المحتوى التدريبي, و يتم ذلك بعد تحديد اهميتها النسبية<sup>2</sup>,

4.2 اختيار اسلوب التدريب: هناك الكثير من الاساليب التدريبية المختلفة في استخداماتها, لذلك وجب على المصممين اختيار الاسلوب المناسب لتقديم كل جزء من اجزاء المحتوى التدريبي بشكل فعال متناسق مع مختلف الاهداف,

<sup>1</sup> رضوان محمود عبد الفتاح: تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب ط1, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2012, ص33.

<sup>2</sup> رضوان محمود عبد الفتاح: opecit, ص34.

5.2 مدة البرنامج: تتغير هذه المدة من برنامج لآخر على حسب طبيعة مادته التدريبية و الاسلوب

المستخدم في التدريب, حيث ترتبط تغيرات المدة بمجموعة من العوامل نذكر منها:

-الفروقات الفردية بيم المتدربين,

-الظروف التي يجرى فيها التدريب,

-طبيعة المادة التدريبية المعروضة و حجمها,

-الوقت اللازم لتحقيق مستويات الاداء المرغوبة فيها في البرنامج<sup>1</sup>.

**3-التطوير:** في هذه المرحلة تحدث الكثير من الانشطة المهمة, اذ يقوم المطورون بإنشاء و جمع و

تنظيم التسليمات الرقمية و المطبوعة التي بدأت في مرحلة التصميم , و التي تبنى على اساسها المواد التدريبية و تكتب للمدربين و المتدربين.

كما يتم ايضا اختبار مختلف الجوانب الفنية للتدريب و تعديلها, و تقديم التغذية العكسية لمصممي التعليمات, فالتطوير هو المكان الانسب الذي يبدا فيه التحسين المستمر لأنه يسمح بتجريب المواد التدريبية مع مجموعة محددة من الموظفين و الذي يمكن من ادراك القصور و الخلل الموجود, و بالتالي يؤدي الر طرح منتج نهائي افضل.

بمجرد توقيع المسؤولين عن التدريب على استراتيجيات التطوير, يدخل البرنامج مرحلة التنفيذ و التي سنتطرق اليها في المطلب الموالي<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: التقييم المستمر للتدريب

#### اولا: تعريف التقييم و اهدافه

**1-تعريف التقييم<sup>3</sup>:** و هي عملية مستمرة تحرص على دقة تنفيذ خطة التدريب بدون انحراف لتحقيق

الهدف النهائي, و هو معرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي و استجابته لاحتياجات المنظمة عن طريق مجموعة من الوسائل, كما يسمح التقييم من تدارك الجوانب الضعيفة و محاولة التغلب عليها في البرامج

<sup>1</sup> ابراهيم عبد المجيد الفوقا: اثر التدريب على اداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة, دراسة استكمالا لمطلوبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال, 2007, ص23.

<sup>2</sup> ADDIE TRAINING MODEL : what is it and how to use it <https://www.worldmanager.com/resources/addie-training-model/>, 30/03/22,03/04/22.

<sup>3</sup> حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: ادارة الافراد, الاكاديميون للنشر و التوزيع, عمان, 2010, ص96.

المقبلة و ابراز نواحي القوة لتدعيمها , و ذلك من اجل التطوير المستمر لعملية التدريب في كل مراحل منظومته بدءا من التحليل الى غاية انتهاء البرنامج التدريبي.

كما يمكننا التقييم الاجابة على بعض الاسئلة الاتية:

-هل الاستثمار في التدريب يحقق النتائج المرغوبة من الادارة؟

-ما هي مختلف التعديلات التي يمكن ادخالها على النشاط التدريبي بزيادة فاعليته؟

-هل للتدريب دور في علاج مشكلات الافراد و المنظمة, ام انه يوجد هناك انواع اخرى للعلاج لم تأخذ بعين الاعتبار؟

## 2-اهداف التقييم:

-نجاح البرامج التدريبية في تحقيق اهدافها,

-الاشراف على نجاح المنظومة التدريبية في مختلف مراحلها الخمسة,

-معرفة ردود فعل المدربين و المتدربين حول البرنامج و مدى حماسهم لتطبيق ما تدربوا عليه,

-معرفة مدى كفاءة المدربين من حيث قدراتهم و خبرتهم و مدى مساهمتهم في نجاح التدريب.

## ثانيا: مراحل و ادوات التقييم

1-مراحل التقييم: يكون التقييم على ثلاث مستويات ما قبل التنفيذ , و اثناء التنفيذ و بعد التدريب

1.1 المرحلة الاولى: يتم في هذه المرحلة تقييم البرنامج قبل تنفيذه بهدف معرفة مدى نجاح التحضير و

الاعداد له و اكتشاف النقائص التي تحتويه حتى يتم تصحيحها في وقت مبكر من اجل تجنب تأثيراته السلبية, كما يتم ايضا تجهيز مختلف الامكانيات المادية و المالية المحددة مسبقا , و اختيار المدربين و المتدربين, بحيث انه و بعد تصميم البرنامج و تحديد منهجه يجب ان يتم اكتشاف اذا ما كانت المادة التدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية.

2.1 المرحلة الثانية: و تكون اثناء التنفيذ و تتم خلال خطوتين:

1.2.1 تقييم خطوات تنفيذ البرنامج: يتم فيها تقييم مختلف الاساليب و الادوات المستخدمة في التدريب, و تقييم مدى رشادة التوزيع الزمني لمختلف البرامج و الوقت المخصص لها, بالإضافة الى متابعة و تقييم التقنيات المستعملة في عملية التدريب, كل هذا من اجل معرفة مدى توافق و انسجام عملية التنفيذ مع خطة البرنامج و تحديد الخلل الموجود على مستوى تنفيذ الخطة, وبالتالي يساعد على تعديل مسار البرنامج.

2.2.1 تقييم اداء المدرب و المتدرب: يهدف الى معرفة مدى تجاوب المتدربين مع البرنامج و ما يقدمه من معارف و مهارات و معلومات و مقارنتها بمهامهم في مراكز عملهم لمعرفة مدى الترابط بين هذه المهارات, و قياس مستوى اداء المتدربين و المدربين.

3-1 المرحلة الثالثة<sup>1</sup>: تهدف هذه المرحلة لقياس ما حققه البرنامج التدريبي و ما نسبة تلبيةه للاحتياجات التدريبية, و ما مدى مساهمته في تحقيق اهداف خطة التدريب, و يمكن استخدام بعض الاساليب في تحقيق ذلك كاستقصاء اراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن ملاحظاتهم في مدى تحسن مستوى الافراد في اداءهم لوظائفهم, و استقصاء اراء المتدربين حول الظروف و المكان الذي تدربوا فيه و مناقشتهم لما استفادوا من البرنامج التدريب و كيف اثر ذلك على تحسين مستواهم, و نظرا لكون المدربين عنصرا مهما في عملية التدريب لأنه يترجم ما صمم و ما خطط له الى برنامج فعال لذلك يجب اخضاعهم الى التقييم.

2. ادوات التقييم<sup>2</sup>: بالإضافة الى اداة استقصاء راي المدربين و المتدربين التي ذكرت في مراحل التقييم يوجد:

2-1 الاختبارات: و هو امتحان يخضع له المتدرب لمعرفة مدى استيعابه للمعلومات و المهارات المقدمة من البرنامج, و مدى قدرته على تطبيق هذه المهارات في مركز العمل,

2-2 المجموعة التدريبية و المجموعة الضابطة: وهو تقسيم مجموعتين مختلفتين, واحدة مدربة و الاخرى بدون تدريب و يتم اخضاعهما الى اختبار واحد مع فص العوامل المؤثرة في اداء المجموعة الضابطة, يقاس العائد من التدريب على حسب الفرق بين المجموعتين, و تعتبر هذه الوسيلة صعبة نوعا ما نظرا لنقص الدقة في تحديد عوامل اداء هذه المجموعة

<sup>1</sup> زياد عبد الكريم النصور: الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية, دار الاكاديميون للنشر و التوزيع, 2017, ص124.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: opcit, ص478.

2-3 تقييم اداء المتدربين: و هي مجموعة النتائج التي تظهر على المتدربين في وظائفهم بعد التدريب و على مستوى جودة و كمية و تكلفة أداءهم, و درجات التغيير في سلوكياتهم مع افراد المنظمة.

3.العائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب<sup>1</sup>: اضافة لمعايير كريك باتريك تم وضع ما يسمى بأسلوب تحليل نقطة التعادل لقياس العائد من التدريب, و يعتبر كمعيار حكم لقياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي, اذ يعتبر التدريب استثمارا له عائد يزيد كلما زاد الانفاق عليه, بحيث يتم قياس هذا العائد نقديا عن طريق قياس النتائج الايجابية التي خلفها التدريب و تأثيره على مؤشرات ملموسة كالزيادة في الانتاجية و رقم الاعمال و حجم الزبائن و انخفاض في التكاليف و الجهود المبذولة و مقارنتها مع الاوضاع التي كانت عليها قبل التدريب و يحسب بالشكل بالتالي:

$$\text{العائد على الاستثمار ROI} = \frac{\text{العائد من التدريب - تكلفة التدريب}}{\text{تكلفة التدريب}}$$

#### تكلفة التدريب

يمكن القول ان النظام التدريبي المتكامل و المنسجم مع اهداف المنظمة و مع مختلف انظمتها يسهل لها تسيير النشاط التدريبي بشكل امثل مما يسمح بخفض تكاليفها في هذا الجانب و توفير افضل البرامج التدريبية التي تشبع مختلف حاجات الافراد و المنظمة و تحقق اهدافها, كما تسمح مختلف مراحل النظام و خاصة التقييم باكتشاف كل الاخطاء و الاضطرابات المتعلقة بالبرامج التدريبية و تصحيحها و منه ضمان جودة التدريب.

### خاتمة الفصل

يعتبر التدريب مفتاح مهم لنجاح ادارة الموارد البشرية بشكل خاص و المنظمة بشكل عام, و ذلك نظرا للاستفادة القصوى للعامل البشري عن طريق امداده بالمهارات و المعلومات التي تفيد و تسهل له العمل بمستوى اداء عالي, و تحضره للتأقلم و مقاومة مختلف العوامل البيئية الخارجية و الداخلية الجديدة للمنظمة و التي تنتج عن التغييرات و الابداع الذي يحدث في القطاع التي تنتمي اليه.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: ideme, ص 479.

لقد اصبح نظام التدريب مطلبا اساسيا مقارنة مع مختلف الانظمة الموجودة داخل المنظمة و التي تسعى الى تحقيق مختلف اهدافها و كسب ميزة تنافسية تسمح لها بالسيطرة على السوق التي تنتمي اليه, لذلك بناء نظام تدريبي متناسق مع مختلف الانظمة يساعدها على تحسين الظروف داخل المنشأة لعمالها بشكل مباشر, و تحسين المستوى المعيشي و الرفاهية لاصحاب المصلحة الخارجيين كالزبائن من خلال تحسين الجودة و توفير مختلف السلع و الخدمات التي تلبي حاجياتهم المختلفة من جهة, و الدولة عن طريق رفع الانتاجية و تحقيق مختلف اهدافها الاقتصادية و هذا ما يؤدي الى تحقيق المسؤولية المجتمعية لهذه المنظمة.

# الفصل الثاني: المسؤولية المجتمعية للشركات



## تمهيد

لفترة طويلة في الماضي, كان تحقيق الربح الهدف الاساسي الوحيد الذي تسعى اليه منظمات الاعمال, و لكن مع مرور الوقت تغيرت هذه النظرة في ظل كل التغيرات التي فرضتها التنمية المستدامة على هذه المنظمات و اصبحت ملزمة بالتضحية بجزء من ارباحها لصالح مجموعات اخرى بداية من موظفيها و المجتمع الى غاية البيئة المحيطة بها لتحقيق ما يسمى بالمسؤولية المجتمعية الشاملة.

بدا المدراء يدركون انهم مسؤولون تجاه مجتمعهم وكذلك بينتهم بنفس الشكل في مسؤوليتهم اتجاه مؤسسات الاعمال و هذا نظرا لكون المعايير الاقتصادية وحدها لا يمكن ان تبرر وجود منظمات الاعمال الا اذا تم دمجها مع المعايير الاجتماعية و الاخلاقية و الادبية و القانونية لكونها لا تقل اهمية على هذه الجوانب الاقتصادية من اجل الحكم على نجاح الاعمال التجارية و حل مجموعة واسعة من المشاكل التي يعاني منها المجتمع و البيئة.

ان الشركة المسؤولة مجتمعيا لا تلبى احتياجات المجتمع فحسب بل تخلق سوق طويلة الاجل و مستدامة لمنتجاتها وبالتالي تضمن بقاءها و تصبح رائدة في السوق.

و سيحاول هذا الفصل على شمل كل ما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: مدخل للمسؤولية المجتمعية للشركات

المبحث الثاني: اساسيات المسؤولية المجتمعية للشركات

المبحث الثالث: مساهمة المنظمة في تحقيق مسؤوليتها المجتمعية

## المبحث الاول: مدخل للمسؤولية المجتمعية للشركات

في ظل التطورات و التغيرات التي تحدث على مستوى العالم و سيطرة العولمة و جموحها, اصبح مصطلح المسؤولية المجتمعية يكتسب زخما دوليا و ولى الاهتمام به مطلبا اساسيا للحد من الفقر من خلال التزام المنظمات بتوفير البيئة المناسبة تحت قيد عدم تبديد الموارد, و القيام بعمليات التوظيف و التدريب لرفع القدرات البشرية من اجل التماشي مع هذه التغيرات و تخفيف العولمة, فسيتم التعرف على التحول الجذري الجديد الذي صب على مفهوم و حدود المسؤولية من الاجتماعية التقليدية الحالية الى المجتمعية الشبكية التعاونية التبادلية المستقبلية و ما تتطلبه هذه النقلة, و لمعرفة كل هذا سيتم صياغته في تطور مفهوم للمسؤولية المجتمعية و اهميتها, و مبادئها و اهدافها, و اخيرا مجالات المسؤولية المجتمعية .

### المطلب الاول: تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية و مفاهيمها

هناك اختلاف في الاراء بالنسبة لماهية المسؤولية المجتمعية لذلك سيتبين هذا الاختلاف من خلال مراحلها و مختلف تعاريفها التي توصل اليها الباحثين.

#### اولا: مراحل تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية

و هناك سبعة مراحل سيتم توضيحها في الجدول التالي:

#### جدول(1.2): مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المرحلة	الفترة الزمنية(تقريبية)	مجالات تطور المفهوم
الاولى	1945-1960	-تحقيق بعض التوازن بين تحقيق الربح و تحقيق الاهداف الاجتماعية لاصحاب المنافع - ظهور بعض وجهات النظر تدعو للربط بين المسؤولية الاجتماعية مع اهداف المنظمة -ظهور جهات تتناقض مع فكرة المسؤولية الاجتماعية باعتبارها تتناقض مع اهداف المنظمة في تحقيق الربح
الثانية	1960-1970	-استمرارية الجهات المناقضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية -ظهور جهات تدعم المسؤولية المجتمعية, و تعتبر هذه المرحلة مرحلة الوعي بالمفهوم -ظهور بحوث اكااديمية معمقة و داعمة للمسؤولية الاجتماعية -في هذه الفترة لم تكون هناك عوائد لقاء ممارسة

المسؤولية الاجتماعية		
<p>-ظهور بعض تطبيقات المسؤولية الاجتماعية</p> <p>-التوسع في فكرة المسؤولية الاجتماعية شملت فيها الاستجابة, الاداء</p> <p>-نظرا للضغوطات الخارجية التي تعرضت لها المنظمات و متطلبات البيئة المحيطة قررت الكثير من الشركات قبول المسؤولية الاجتماعية</p> <p>-طرح بعض الافكار حول امكانية حصول المنظمة على عوائد لقاء ممارستهم للمسؤولية الاجتماعية</p>	1970-1980	الثالثة
<p>-توسع البحوث التطبيقية</p> <p>-الاهتمام بالجوانب الاخلاقية لمسؤولية الشركات خلال هذه المرحلة</p>	1980-1990	الرابعة
<p>-بداية اخذ المسؤولية الاجتماعية منحى عالمي اطلق عليها (citizenship corporate global)</p>	1990-2000	الخامسة
<p>-استمرارية التأكيد على الجوانب الاخلاقية</p> <p>-اهتمام مجتمع الاعمال بالمسؤولية الاجتماعية و بداية انخراطه بجهود التنمية المستدامة و برامجه و الاتفاق على هذه البرامج</p>	2000-2010	السادسة
<p>-الانتقال من نسخة "CSR 1.0" الى "CSR2.0"</p> <p>-ربط الاستدامة مع المسؤولية الاجتماعية</p>	2010-الى وقتنا الحاضر	السابعة

المصدر: علي المستريحي: المسؤولية المجتمعية مسؤولية من؟ اطار شبكي مقترح, مجلة الدراسات المالية و المصرفية, عدد 02, 2017, ص 11.

### ثانيا: اتجاهات و مفاهيم المسؤولية المجتمعية

في ظل تعدد معاني حول المسؤولية المجتمعية تم الاتفاق على ثلاث وجهات نظر بشأنها تتمثل في:

#### 1-المفهوم التقليدي: يرى هذا الاتجاه ان مصلحة المنظمة مرتبطة بتحقيق كل ما هو في صالح المالكين

اي حملة الاسهم و اصحاب راس المال, و السبب الرئيسي وراء قيام المنظمة هو تحقيق الارباح و تعظيمها على المدى البعيد.

#### 2-المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المنافع: يعتبر اصحاب المصلحة (المالكون, الزبائن,

المنافسون, الحكومة...) قوى خارجية و داخلية ضاغطة و متأثرة بقرارات و اهداف تنظيمية تحققها

المنظمة, فذلك عند قيام الادارة باي عمليات او تعديلات وجب عليها ابلاغ و مراعاة التزاماتها اتجاه اصحاب المنافع<sup>1</sup>.

### 3-الاتجاه الايجابي للمسؤولية الاجتماعية:

- الدراسة الجيدة للبيئة و اخذ التغيرات الحاصلة فيها بعين الاعتبار من اجل تجنب المشاكل التي تواجه المنظمة بفعل هذه التطورات.

- ترجمة و تبسيط الاهداف التنظيمية بشكل يحقق مصالح الجماعات المستفيدة.

- تطوير مصالح المنظمة المشتركة و المتبادلة, و ذلك عن طريق توفير و ضخ المعلومات المناسبة للمدراء و اصحاب المصلحة المتعاملة مع المنظمة نظرا لوجود التزامات هذه الاخيرة (استراتيجية العملياتية, شرعية الدور, الاستجابة للضغوط الاجتماعية, النشاطات التشريعية و القانونية), كما يجب على المنظمة قياس و تقييم و توجيه الاثار التنظيمية التي تأثر على اصحاب المصلحة من اجل الحفاظ على علاقاتها مع هذه الاطراف<sup>2</sup>.

و منه ان المسؤولية الاجتماعية تمتد الى اتجاهين و هما<sup>3</sup>:

- المسؤولية الداخلية: مرتبطة هذه المسؤولية بكل ما يحدث داخل المنظمة من الافراد و الموارد المستخدمة, و مستويات الاداء داخل المنظمة, و جميع نشاط من شأنه ان يساهم في رفع مهارات العاملين و تطويرهم و يحسن البيئة المهنية داخل المنظمة.
- المسؤولية الخارجية: اهتمامها الرئيسي يخص المشاكل التي يعاني منها المجتمع لكونها تعتبر مؤثرا سلبيا على مدخلات المنظمة خصوصا على مستوى تحقيق الاهداف الاجتماعية, بحيث يتم ذلك باستخدام مجموعة الادوات التي تضمن دقة العمليات المتخذة خلال التعامل مع هذه المشاكل.

و من وجهة نظر اخرا يمكن تبين المسؤولية المجتمعية من خلال ثلاث مفاهيم فكرية تتمثل في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> ثامر خلف خشان فرع الخالدي: تأثير المسؤولية الاجتماعية على ربحية الشركات الصناعية, رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال\mba\ مالية\قسم ادارة الاعمال والتسويق, جامعة مؤتة, 2015, ص16.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للادارة, ط1, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الاسكندرية, 2007, ص28.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: opcit, ص29.

<sup>4</sup> محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية, ارامكو السعودية", مجلة الباحث, عدد12, 2013, ص30.

**1. المفهوم الكلاسيكي:** يرجع هذا المفهوم الى العالم الاقتصادي ادم سميث و الذي يستند على مبدأ "ما هو جيد للمنظمة جيد للمجتمع" بحيث اكد ان الهدف الاساسي للشركة هو تحقيق الربح و تعظيمه عن طريق عرض افضل الخدمات و السلع للمجتمع تحت قيود الاحكام القانونية و القواعد الاخلاقية السائدة, كما يرى العالم ميلتون فريدمان ان المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها منظمات الاعمال تكون في سياق استخدامها للموارد وتصميمها لمختلف الأنشطة لزيادة ربحها على المدى الطويل و جعل ذلك اساس في انجاز اعمالها.

**2. المفهوم الاداري:** يقول العالم الاقتصادي (paul samualson) ان المشاريع الكبيرة لا تتعهد بتحقيق مسؤولياتها الاجتماعية فقط بل تحاول تقديم الافضل دائما, لذلك جاء هذا المفهوم لتغطية الفجوة الكبيرة الذي حدثت بين المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية و الاهداف التي تطمح المنظمة الوصول اليها في ظل كل هذه التغيرات و التطورات الجديدة الحاصلة في طبيعة المنظمات, ان المنظمة نظام مفتوح ثنائي الاتجاه تستلم مدخلاتها من المجتمع و ترسل مخرجاتها الى عموم المجتمع فتسعى الى تحقيق منافعها الذاتية و منافع اخرى كاهتمامها بالرضا الوظيفي للعمال عن طريق تحقيق الامن و السلامة و الرعاية الصحية, بالاضافة الى اشباع حاجات الافراد, و قد عززت لجنة التطوير الاقتصادي (C.E.D) المفهوم الاداري للمسؤولية الاجتماعية كونه يمثل علاقة المنظمة بالزبائن و المجتمع ككل.

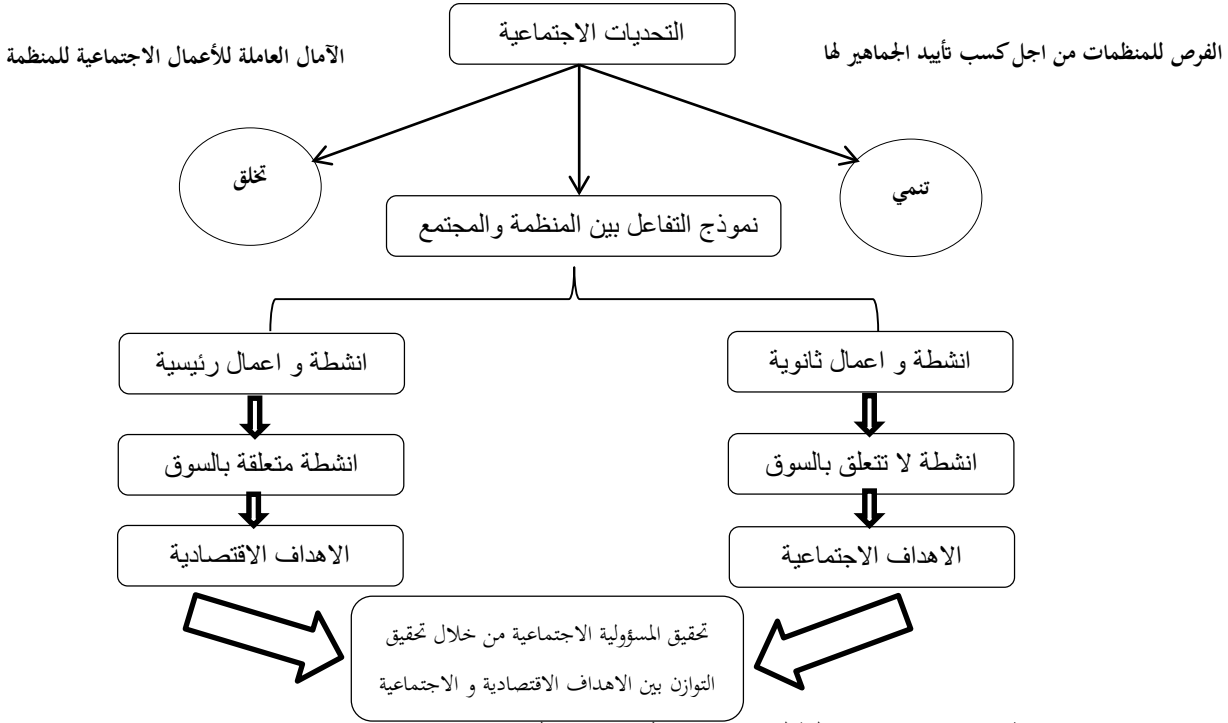
**3- المفهوم البيئي:** و يتمثل في شعور المديرين بان مسؤوليتهم الاجتماعية لا تقتصر فقط داخل المنظمة بل تمتد لخارجها, يطلق عليه "المفهوم البيئي" او "نموذج البيئة الاجتماعية" و يعتبر هذا المفهوم حديثا و مرتبطا بالبيئة بحيث يرى الباحثان "Ralph Nader and John K. Galbraith" انه عندما تكون المسؤولية الاجتماعية هي القضية فليس هناك اي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة, لذلك اصبحت المصلحة العامة هي اولوية الشركة و تأتي قبل الاولوية الذاتية للشركة, فبالتالي يحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بتحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الارباح للمدى الطويل و لكن بمراعاة متطلبات الافراد و اشباعها و المحافظة على البيئة و اعتبارها مسؤولية الجميع.

و مما ذكر سابقا و حسب ما اشار اليه كل من Keith Davis & William C. Frederick :

ان المسؤولية الاجتماعية تقتضي على تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية و الاهداف الاجتماعية و يتم هذا عن طريق استجابة المنظمة للتحديات و المسؤوليات الاجتماعية المختلفة بشكل تطوعي لا خوفا من التهديد و النقد باستخدام القانون, كما يجب على المنظمات تفعيل المسؤولية المجتمعية و الاستجابة

لمتطلبات البيئة و التي تسلب بدورها مكانتها و قوتها على المدى البعيد في حال عدم الالتزام بها, و هذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(2.1): توازن الاهداف الاقتصادية و الاهداف الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على محمد الصيرفي: ideme , ص 23 .

## المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية المجتمعية، اهميتها ونطاقها

### اولا: مبادئ المسؤولية المجتمعية

**1-الاستدامة:** وهي السعي الدائم لتقدير نوعية الحياة الانسانية مع مراعاة مبدأ العدالة بين الاجيال, بمعنى الاثار المترتبة عن عمليات و اجراءات المنظمة المتخذة في الوقت الحالي على الخيارات المتاحة في المستقبل, لذلك وجب على المنظمات الرشادة في استعمال الموارد اي التنسيق بين المعدل التي تستهلكه من موارد مع معدل تجديد هذه الموارد, لان التبذير في استخدام هذه الموارد يثير القلق في حالة محدودية هاته الاخيرة, لذلك فان الاستغلال الكبير لها يؤدي الى زيادة تكلفة الحصول على الموارد المتبقية و منه زيادة في التكاليف التشغيلية للمنظمات.

**2-المساءلة:** و هي اقرار المنظمة بالتزاماتها اتجاه البيئة الخارجية وكل اثار الاعمال الصادرة عنها المؤثرة في هذه البيئة و التي تتحمل هي مسؤوليتها اتجاهها, و يقصد بها كشف المنظمة لكل سياساتها و قراراتها و استراتيجياتها المتعلقة بمسؤوليتها المجتمعية و تأثيرات هذه المسؤولية على التنمية المستدامة

و المجتمع, و يكون الكشف عن هذه القرارات بشكل منتظم و واضح و حيادي و آمن للأطراف المعنية و السلطات القانونية و الجهات المتحكمة.

يساهم اصحاب المنافع الخارجيين بصفة كبيرة في التأثير على الشكل التي تتخذه المنظمة في تلك الاجراءات, فقبول المسؤولية المجتمعية يترتب عنها تكاليف على المنظمة بحد ذاتها و على اصحاب المصلحة كذلك.

**3-الشفافية:** ويقصد بها اعتراف المنظمة بشكل دقيق و واضح بالآثار المتسببة فيها على البيئة و المجتمع من خلال القرارات و الانشطة التي تقوم بها, كما يمكن معرفة مقدار الاثر الخارجي عن طريق التقارير التي تقدمها, كما تعتبر الشفافية اداة موازنة بين المعلومات الاساسية المقدمة و التي يفترض لها اصحاب المصلحة الخارجيين مقارنة بالمعلومات التي تقدم لأصحاب المصلحة الداخليين, اذ تعتبر الشفافية جزءا من عملية اعتراف المنظمة بمسئوليتها المجتمعية و وسيلة لنقل السلطة لأصحاب المصلحة الخارجيين<sup>1</sup>.

**4-السلوك الاخلاقي:** يجب على المنظمة التصرف المستمر بشكل اخلاقي, اذ يجب ان يبنى سلوكها على اخلاقيات التكامل و العدل و الامانة اتجاه المجتمع و البيئة و كل الاطراف المتعاملة معها<sup>2</sup>.

### ثانيا: اهمية المسؤولية المجتمعية للشركات

خلال تطبيق المنظمة للمسؤولية المجتمعية نجد ان هناك انخفاضا في معدلات استهلاك الطاقة و المياه و كذلك النفايات تقابلها زيادة في وفرة المواد الخام و حيوية المنظمة على المدى البعيد, كما يمكن ان تشمل الاهمية الجانب الاخلاقي للمسؤولية المجتمعية و ذلك نظرا لتحسين اعتمادية و نزاهة المعاملات بالمشاركة السياسية المسؤولة, و زوال الفساد, و المنافسة العادلة, و كذلك المشاركة في تحقيق الصالح العام و تعزيز المؤسسات و المجتمع المدني<sup>3</sup>.

تعتبر المسؤولية المجتمعية للمنظمة عملية ذات اهمية كبيرة و تفعيلها في الشركة يعطي مزايا على مستوى المجتمع و الدولة و المنظمة بحد ذاتها و نذكرها فيما يلي<sup>4</sup>:

#### 1-اهمية المسؤولية المجتمعية بالنسبة للمنظمة:

<sup>1</sup> محمد حصاص: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و التنمية المستدامة" مقارنة نظرية", مجلة العلوم الانسانية, المجلد30, العدد05, 2019, ص213.

<sup>2</sup> صفية بن هلال و خبرة الصغيرة كمامي: المسؤولية الاجتماعية و البيئة اتجاه العاملين دراسة حالة ليند غاز, ملتقى وطني حول المحاسبة الخضراء و التدقيق البيئي في ظل التنمية المستدامة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, ديسمبر2017, ص04.

<sup>3</sup> ثائر خلف خشان فرع الخالدي: opcit, ص14.

<sup>4</sup> ثائر خلف خشان فرع الخالدي: ideme, ص15.

- ✓ تحسين سمعة و صورة المنظمة و ترسيخ المظهر الايجابي خصوصا لدى الزبائن و المتعاملين المباشرين مع الشركة, باعتبار ان المسؤولية تمثل طوعية دائمة للمنظمة اتجاه اطراف مباشرة او غير مباشرة,
- ✓ تحسين المستوى الوظيفي و مناخ العمل, كما يحسن العلاقات خارج و داخل العمل و يبعث روح التعاون بين مختلف الاطراف, و تحسين الاتصال الداخلي و الخارجي,
- ✓ ارتفاع مستويات الاداء و المردودية المالية.

## 2-اهميتها بالنسبة للمجتمع:

- ✓ سيادة مبدا تكافؤ الفرص و توفر العدالة يحققان ما يسمى الاستقرار الاجتماعي,
- ✓ ارتفاع التكافل الاجتماعي و هذا نظرا لاهتمام المنظمة في ظل المسؤولية المجتمعية بالفئات دوي الاحتياجات الخاصة و المعوقين و قليل التأهيل مما يولد لهم الشعور العالي بالانتماء و بالتالي زيادة تكافلهم الاجتماعي,
- ✓ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع و بالتالي رضا كل افراده,
- ✓ تحسين التنمية من خلال زيادة الوعي الاجتماعي و التنقيف بالنسبة للأفراد, و الذي يساهم بدوره في العدالة الاجتماعية و الاستقرار السياسي.

## 3-اهميتها بالنسبة للدولة:

- ✓ ادراك المنظمات لأهمية المساهمة الصحيحة و العادلة في الالتزام بالتكاليف الاجتماعية التي من خلالها تعظم الدولة عوائدها,
- ✓ تتحمل الدولة مجموعة من النفقات خلال اداء مهامها و خدماتها الصحية و التعليمية و الاجتماعية و غيرها.. و يسمح تفعيل المسؤولية المجتمعية من قبل المنظمات في تخفيف هذه الاعباء,
- ✓ مساعدة الدولة الحديثة في تحمل بعض الاعباء و المجالات التي هي غير قادرة عليها كتوفير مناصب الشغل و منه تخفيض معدل البطالة, و كذلك تساهم المسؤولية المجتمعية في التطور التكنولوجي الذي يؤدي الى ازدهار الدولة و زيادة انتاجيتها .

## ثالثا: نطاق المسؤولية المجتمعية<sup>1</sup>

### 1-الجانب الثقافي:

<sup>1</sup> صالح السحيبان: المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية" حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية", المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية: تقييم و استشراف, مارس2009, بيروت, ص 7-8.



- دعم التطور الحضاري و الثقافي و التواصل الثقافي العالمي,
- غرس الوعي في الافراد للالتزام بالقوانين و الانظمة,
- نشر الثقافة الوطنية و التاريخية

## 2-الجانب البيئي:

- الالتزام البيئي محليا و عالميا ISO 14000
- احترام الممارسات البيئية خلال عمليات الانتاج
- ازدهار بيئة العمل

## 3-الجانب الاقتصادي:

- الاهتمام بالجانب الاخلاقي خلال ممارسة النشاط الاقتصادي و ذلك عن طريق الالتزام بالقوانين و الانظمة
- دعم الانشطة الاقتصادية و الاجتماعية
- تحقيق مبدا تكافئ الفرص من خلال رفع مهارات الموظفين

## 4-الجانب القانوني:

- مراعاة القوانين العالمية و الدولية و الالتزام بالقوانين الوطنية و المحلية
- الكشف عن كل القوانين و الانظمة العالمية و الدولية من اجل اطلاق الموظفين و الجهات القانونية عليها تحت مبدا الشفافية

## 5-الجانب الاجتماعي:

- دعم النشاطات الرياضية و الصحية,
- احترام الثقافات و العادات السائدة و تعزيز القيم الاخلاقية و التكافل الاجتماعي,
- المساهمة في تخفيض اثار الازمات و الكوارث.

## المطلب الثالث: العوائد المترتبة عن المسؤولية المجتمعية والآراء حولها

### أولاً: عوائد المسؤولية المجتمعية على الشركات<sup>1</sup>

- ✓ يزيد معدل الربحية تقريبا بـ 18% في المنظمات التي تحقق المسؤولية المجتمعية مقارنة مع تلك المنظمات التي ليس لها برامج بخصوص ذلك,
- ✓ تشير معظم تطلعات قادة الأعمال الى زيادة الانتاجية و الربحية في الشركات التي لديها برامج في المسؤولية المجتمعية,
- ✓ تخفيف الاعباء و خفض التكاليف التي يتسبب فيها الغياب و الفواتير الصحية بنسبة تقريبا 30% اثبتتها بعض الدراسات و ذلك من خلال اشراك الموظفين في برامج المسؤولية المجتمعية و تثقيفهم بمفهومها,
- ✓ وجود علاقة طردية ايجابية و قوية بين الاداء البيئي و الاداء المالي و الاجتماعي للمنظمة اثبتتها بعض الدراسات و البحوث, لذلك فعند زيادة مستوى الاداء البيئي مثلا تتبعها زيادة على المستوى المالي و الاجتماعي,
- ✓ تفعيل المنظمات للمسؤولية المجتمعية يساعدها في بناء علاقة متينة مع الحكومات و بالتالي حل المشكلات او النزاعات القانونية التي تعترض الشركة اثناء ممارسة أعمالها ,
- ✓ جذب الموظفين الذين يحملون بداخلهم قيما تجاه العمل, و يساعد على استمرارهم في العمل و منه تقليل نسبة الدوران الوظيفي داخل المنظمة
- ✓ هناك دراسة اجرتها (corporate giving guidelines, 2011) تبين ان 76% من المستهلكين يفضلون التعامل مع المنظمات الذين يمارسون المسؤولية المجتمعية اكثر من تعاملهم مع الشركات ذات الاهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيق الربح فقط, كما تبين نفس الدراسات ان نسبة 87% من الموظفين في الشركات التي تطبق المسؤولية المجتمعية يكونون ولاء لها عكس موظفين الشركات الاخرى التي تنخفض فيها نسبة الولاء,
- ✓ استحداث بعض مؤشرات الاستدامة التي من شأنها التأثير على القرار الانتماني للبنوك كمؤشر "داو جونز" و الذي يتمثل في ترتيب الشركات العالمية حسب درجة مراعاتها للأبعاد البيئية و الاجتماعية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي من اجل اعطاءها تسهيلات على الائتمان المصرفي

<sup>1</sup> عوادي مصطفى : الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر, جامعة الشهيد حمة خضر الوادي, ديسمبر 2017, ص.4.

### ثانياً: الآراء المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية المجتمعية

رغم كل الفوائد الذي تنتج جراء تطبيق المسؤولية المجتمعية الا ان هناك نظرة معارضة لهذه الفكرة اذ يركزون على الجوانب السلبية و ذلك لسببان يمكن من عدم الاهتمام بهذه المسؤولية او عدم وضوح الرؤية لديهم اتجاه الفوائد العديدة, و سنلخص هذه الآراء في الجدول التالي:

#### جدول(2.2): مقارنة بين آراء مؤيدي و معارضي المسؤولية المجتمعية للشركات

مبررات الآراء المؤيدة لمراعاة الشركات لمسؤوليتها المجتمعية	مبررات الآراء المعارضة لمراعاة الشركات لمسؤوليتها المجتمعية
1 استفادة الشركات و اصحاب الاعمال من مصالح كبيرة في المدى البعيد جراء تحقيق الاستقرار و السلام الاجتماعي تحت ما يسمى بالمسؤولية المجتمعية	يمكن ان يتسبب الدور الاجتماعي للمنظمات و اصحاب الاعمال في تشتيت تركيزهم على الادوار الاقتصادية
2 تعتبر المسؤولية المجتمعية التزام اخلاقي طوعي على المنظمة اتجاه المجتمع و البيئة من اجل تحقيق الرفاهية و الازدهار في المجتمع	تعتبر المسؤولية المجتمعية فكرة من اجل تعديل دور الحكومة و الدولة كرقب على المؤسسات الاقتصادية بشكل عام , و على الشركات متعددة الجنسيات بصفة خاصة
3 تعتبر المنظمة جزءا لا يتجزأ من المجتمع , لذلك و يجب عليها المساهمة و المشاركة في ازدهاره و تطويره	احتمال لحدوث نزاعات بين المصالح
4 حل مشاكل المجتمع من طرف المنظمات لا نأها تمتلك الموارد المؤهلة لذلك	للمسؤولية المجتمعية اثر سلبي على المجتمع في شكل اسعار مرتفعة تفرضها المنظمة بعد مشاركتها في حل مشاكل اجتماعية
5 تقليل تدخلات الدولة بسبب مشاركة المنظمات في حل بعض المشاكل المجتمعية مما يكسبها طابع الحرية و المرونة في صناعة و اتخاذ القرار	تدخل الشركات في الجانب الاجتماعي سيزيدها قوة و تأثيرا

**المصدر:** احمد محيي خلف صقر: المسؤولية المجتمعية في العالم العربي و العالمي" دراسة تحليلية, مقارنة بين الفكرين الاسلامي و الوضعي مع عرض تجارب عالمية لبعض الدول و الشركات", دار التعليم الجامعي, 2019, ص ص144-

### ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية المجتمعية

تتوفر أربعة استراتيجيات تطبقها مختلف المنظمات في ظل تفعيلها للمسؤولية المجتمعية وهي كالتالي<sup>21</sup>:

1- استراتيجية الممانعة (المماثلة) **obstructionist strategy** : تكون المنظمة في ظل هذه

الاستراتيجية مهتمة بالأولويات الاقتصادية و تتجنب كل الالتزامات و النفقات الاجتماعية و البيئية لانه خارج نطاق مصالحها و التي يجب ان تركز على تعظيم الربح و العوائد الاخرى.

2- الاستراتيجية الدفاعية **defensive strategy** : وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بدور

اجتماعي محدود جدا, اي الحد الأدنى القانوني المفروض عليها من متطلبات اجتماعية بيئية, اذ تسعى المنظمات الى حماية نفسها من الضغوط الخارجية التنافسية و السوقية و الاصوات المطالبة بحماية المستهلك و البيئة من خلال لجوئها الى المناورات القانونية من اجل تقليل الالتزامات المتعلقة بالمشاكل التي تسببها وبالتالي تجنبها الوقوع في مسائلات قانونية.

3- استراتيجية التكيف (**accommodative strategy**) : في ظل هذه الاستراتيجية تخطو المنظمة

خطوة متقدمة اتجاه المساهمة في الأنشطة الاجتماعية و تلتزم بالمسؤوليات القانونية و الاقتصادية, و بعد ذلك تقوم بمراعاة الجوانب الاخلاقية من خلال الاهتمام بالاعراف السائدة و السلوكيات المقبولة في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة الشركة, و نفس الامر ينطبق على المجتمع الذي تعمل فيه .

4- استراتيجية المبادرة التطوعية (**proactive strategy**) : تلعب المنظمة دورا كبيرا جدا على

المستوى البيئي و الاجتماعي و ذلك عن طريق اخدها لتطلعات المجتمع و مصالحه و حماية البيئة في جميع قراراتها و مبادراتها في توفير كل المتطلبات المجتمعية, تأخذ هذه الاستراتيجية في طياتها المسؤولية الخيرة فتهدف المنظمة الى بناء قاعدة تشمل كل المسؤوليات القانونية و الاقتصادية و الاخلاقية و التي تساعد في التعامل بمرونة مع مختلف المسائلات القانونية و الضغوطات و التهديدات الخارجية .

ان فهم و ادراك منظمات الاعمال لفكرة المسؤولية المجتمعية بالشكل الامثل يمكنها من الاستثمار للمدى الطويل و تحسين صورتها في المجتمع و مقاومة التحديات التي تواجهها كنموها في الحجم و سرعة التطور التكنولوجي في القطاع التي تتواجد فيه, اذ هذا لا يكفي المنظمة ان تحقق المسؤولية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي, وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل, ط2, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2009, ص ص96-

المجتمعية بمفهومها الكامل الا اذا راعت و اخدت بعين الاعتبار مصالح اصحاب المصلحة و تطلعاتهم اذ ارادت الاستمرارية و البقاء و معرفتها لمختلف اساسيات المسؤولية المجتمعية و التي تتمثل في ابعادها و معايير قياسها, بالإضافة الى اعتمادها على معيار الايزو 26000 من اجل تنظيم اعمالها في خصوص ادوارها المجتمعية.

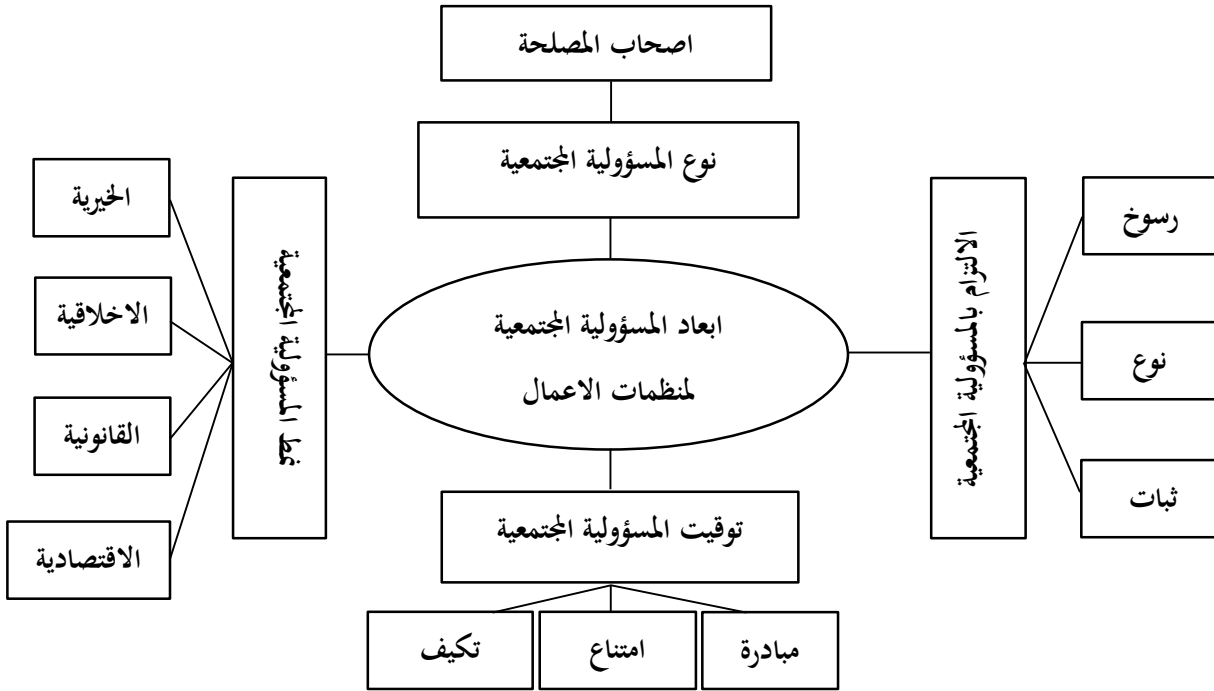
### المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية المجتمعية للشركات

تتضمن المسؤولية المجتمعية وفق للأدبيات الادارية مجموعة من الاساسيات و العناصر التي اعتمدها بعض الدراسات في تحديد الاليات المستخدمة في التطبيقات المجتمعية لمنظمات الاعمال, و محاولة تفسير دوافع المنظمة في تفعيل المسؤولية المجتمعية اذا ما كانت جوهرية حقيقية او ثانوية مؤقتة, اذ تستند المسؤولية المجتمعية للشركات على نظرية اصحاب المصالح و تعظيم قيمتهم لكونه الهدف الرئيسي لراس المال. وقد جاءت مساهمة carroll بنقله نوعية توسعية في مفهوم المسؤولية المجتمعية اذ ميزت بين اربعة ابعاد اذا اجتمعت مع بعضها حققت المسؤولية المجتمعية الشاملة للشركات, وسيتم التعرف على كل اساسيات الادوار المجتمعية للمنظمة من خلال التحدث على انماط المسؤولية المجتمعية و من ثم انواع المسؤولية المجتمعية, و اخيرا مواصفة ايزو 26000.

#### المطلب الاول: انماط(ابعاد) المسؤولية المجتمعية وعناصرها الاساسية والفرعية

سيتم توضيح هذا المبحث بطريقة اولية من خلال الشكل الذي يبين الابعاد الرئيسية للمسؤولية المجتمعية و التي تشمل نوع المسؤولية المجتمعية, و نمطها و توقيتها, و درجة الالتزام بها كالتالي:

الشكل رقم(2.2): الابعاد الرئيسية للمسؤولية المجتمعية



المصدر: عاملة محسن احمد ناجي: ابعاد المسؤولية الاجتماعية و اثرها على تحقيق الاهداف التسويقية في شركات الهواتف الخليوية في المملكة الاردنية الهاشمية, اطروحة دكتوراه فلسفة في تخصص التسويق, جامعة العلوم المالية و المصرفية, 2010, ص20

وسيتم التطرق في هذا المطلب عن مختلف انماط المسؤولية المجتمعية المذكورة في الشكل السابق.

يختلف الباحثين حول ابعاد المسؤولية المجتمعية فمنهم من يرى ان ابعادها نفس ابعاد التنمية المستدامة و منهم من يعتبرها الابعاد الاربعة الذي حددها الباحث كارول.

### اولا: الابعاد الاربعة ل "carroll":

1- **البعد الاقتصادي:** و يقصد بها التزام الشركة بتقديم السلع و الخدمات بالشكل المطلوب و المتوقع الذي يستجيب لمتطلبات الافراد و المجتمع بنوع من الكفاءة و الفعالية, و بالسعر الامثل دون احتكار او اهدار لموارد المجتمع, و في ظل انتاج المنظمة لهذه السلع باستغلال التكنولوجيا و استخدام الموارد بشكل رشيد و جب عليها الحفاظ على البيئة و عدم زيادة الميل الاستهلاكي عن حدوده و الاعتماد على الجودة الشاملة في تلك السلع و الخدمات المقدمة للمستهلكين.

2- **البعد القانوني:** يحتوي هذا البعد على مجموعة من العناصر يجب على المنظمات احترامها و العمل بها و التي تتمثل في اللوائح و التعليمات التي وضعتها المنظمة بنفسها و قوانين العمل السائدة في

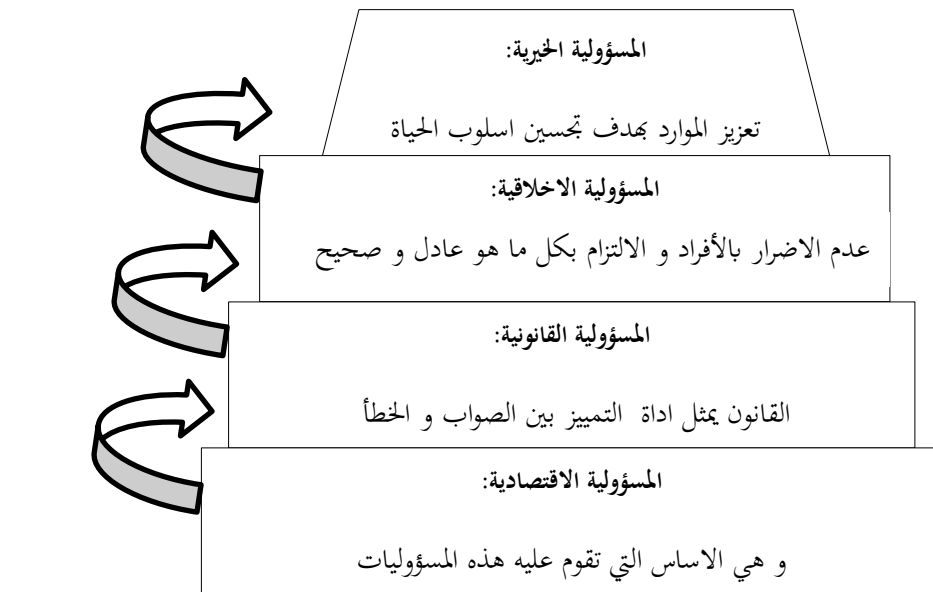
المجتمع، بالإضافة الى احترام قوانين المجتمع الاخرى بصفة عامة، اذ يجب على المنظمة تجنب كل الجرائم اتجاه العملاء و المجتمع و مراعاة المعاهدات و المواثيق الاقليمية و الوطنية و الدولية المعنية كالعهد الدولي للحقوق السياسية و المدنية، و الاعلان العالمي لحقوق الانسان<sup>1</sup>.

**3-البعد الاخلاقي:** و يقصد بها مراعاة المنظمة للمعتقدات و الجوانب السلوكية السائدة في المجتمعات التي تعمل فيها، بمعنى ان تكون المنظمة مبنية على اسس اخلاقية و ان تقوم باعمال صحيحة عادلة و نزيهة، و بالرغم من ان هذه الجوانب لم تفرضها الدولة بشكل قانوني الا ان احترامها يعتبر امرا ضروريا لا بد منه لاجل رفع سمعة المنظمة في المجتمع و قبولها من طرفه.

**4-البعد الخيري:** و يشمل هذا البعد على مجمل التبرعات و الهبات التي تتطوع بها المنظمة و لا تكون ملزمة بها في اطار انساني غير هادف لتحقيق الربح او زيادة الحصة السوقية لها و ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية لمختلف الفئات ككبار السن و الشباب , بحيث تكون هذه البرامج غير مرتبطة بالعمل بشكل مباشر و تهدف على العموم في تنمية و تطوير المجتمع و تحسين نوعية الحياة<sup>2</sup>.

يعتبر البعد الاقتصادي و القانوني في هذا النموذج من المطالب الاساسية للمجتمع و التي يجب على المنظمات تلبيتها، كما يمثل البعد الاخلاقي و القانوني تطلعات المجتمع و التي يجب تلبيتها، و يعكس الوضع التسلسلي لهذه الابعاد طبيعة الترابط فيما بينها فمثلا لا يمكن للمنظمة تحمل المسؤولية الاخلاقية في حال عدم تحملها المسؤولية الاقتصادية و القانونية و هذا ما سيوضحه هرم carroll التالي:

الشكل رقم(2.3): هرم carroll لابعاد المسؤولية المجتمعية



<sup>1</sup> مدحت محمد محمود ابو النصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات المواصفة القياسية ايزو26000، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2015، ص40.

<sup>2</sup> مجيدر بلال، حمر العين عبد الرزاق: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اوراق اقتصادية، المجلد03، العدد02، ديسمبر2019، ص147.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مدحت محمد ابو النصر, opcit, ص41.

### ثانيا: العناصر الرئيسية و الفرعية لأبعاد المسؤولية المجتمعية

توجد مجموعة من العناصر الاساسية و الفرعية التي تفسر الابعاد الاربعة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات سيتم تبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم(2.3): العناصر الرئيسية و الفرعية لأبعاد المسؤولية المجتمعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الثانوية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	-عدم الحاق الاضرار بالمنافسين من خلال احترام قوانين المنافسة -الابتعاد عن كل ما يلحق الضرر بالمستهلكين و عن الاحتكار -القضاء عن الاضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة من خلال استخدام التكنولوجيا -استفادة المجتمع من مختلف الخدمات المقدمة بالاعتماد على التطور التكنولوجي
	قوانين حماية المستهلك حماية البيئة	-حماية العملاء من السلع ذات الجودة السيئة و المواد المزورة -لا يجوز التجارة في المواد التي تضر بالأفراد و المجتمع مهما كان نوعها -الحماية الصحية و الثقافية للاطفال
القانوني	السلامة و العدالة	-التخلص من بقايا المواد بعد استعمالها و المنتجات بعد استهلاكها -منع تلوث البيئة و التربة و الهواء -السعي لصيانة و تنمية الموارد جراء الاستخدام التعسفي لها من قبل المنظمات
		-عدم التمييز بين الافراد على اساس الجنس او الدين -التكفل بإصابات الموظفين في العمل و السعي من اجل الحد منها و تعزيز الحماية داخل المنظمة من اجل تحسين ظروف العمل -منع المنظمات من تشغيل الافراد بصفة غير قانونية -منح اصحاب الاحتياجات الخاصة و المهاجرين فرص للعمل -رسم خطط الضمان الاجتماعي و التقاعد
الاخلاقي	المعايير الاخلاقية	-الامتثال للجوانب الاخلاقية في الاستهلاك و الانتاج -تقدير مبدا تكافؤ الفرص في التشغيل
	القيم الاجتماعية و الاعراف	-مقاومة كل الممارسات الالاقية و محاولة الحد منها -الاعتبار بعادات و تقاليد المجتمع
الجري	جودة الحياة	-الخدمات الاجتماعية, السكن, اللباس, نوعية التغذية, الدخل, المستوى المعيشي



المصدر: ليلي مطالي, دليلة مسدوي: ممارسات المسؤولية الاجتماعية و البيئة في الشركات-دراسة حالة ثلاث شركات جزائرية, مجلة الابتكار و التسويق, المجلد08, العدد01, 2021, ص74.

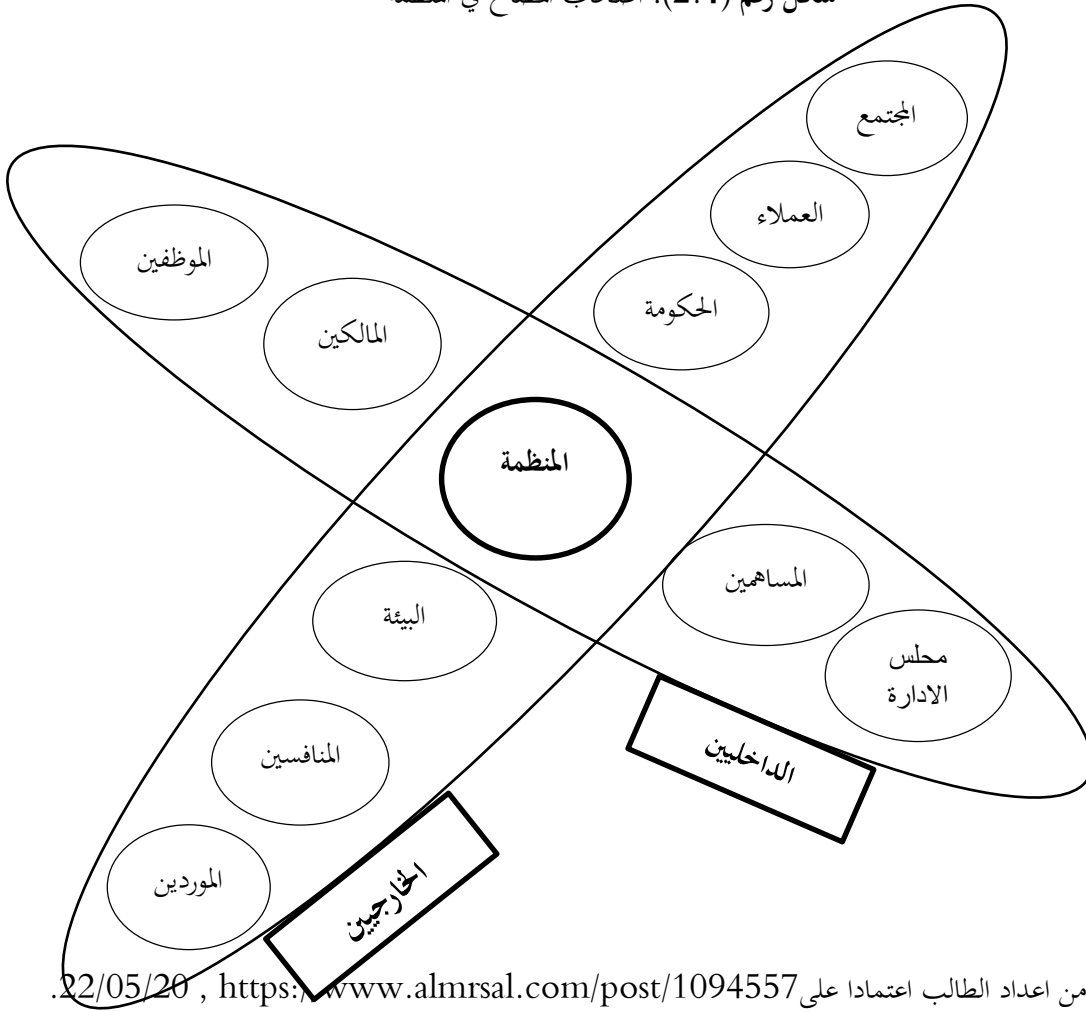
## المطلب الثاني: نوع المسؤولية المجتمعية(المسؤولية المجتمعية اتجاه اصحاب المصلحة و نمونجه)

### اولا: اصحاب المصلحة(stakeholders)

ان من بين ابرز الاسباب التي ادت الى التوسع في مجال المسؤولية المجتمعية لمنظمات الاعمال هي بيئة العمل التي تحتوي على عدد كبير من اصحاب المصالح في نشاطات منظمات الاعمال.

على هذا الاساس يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل و هذا نظرا لتجاوب اصحاب المصلحة السريع مع الاتجاهات العامة في البيئة الاجتماعية , هذا التجاوب سيقود الى ضغوط مباشرة مؤثرة على نشاط المنظمة, و بالتالي تدرك المنظمة انه لا بد عليها الاهتمام بأصحاب المصلحة و كذلك الاهتمام بتحقيق الربح, اذ يستخدم كل صاحب مصلحة معايير الخاصة ليعرف مدى فعالية اداء المنظمة و يحكم بشكل مستمر على افعال و قرارات الادارة من خلال التأثير عليه, لذلك لا يجب على المنظمة ان تكون يقظة فقط من جهة اصحاب المصالح الرئيسية بل عليها ايضا ان تكون حريصة على هذه المعايير التي يستخدمها اصحاب المصلحة للحكم على اداء المنظمة , و فيما يلي شكل يبين اصحاب المصلحة في بيئة عمل المنظمة:

شكل رقم (2.4): اصحاب المصالح في المنظمة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على <https://www.almrsl.com/post/1094557>, 22/05/20.

### ثانيا: معايير قياس المسؤولية المجتمعية تجاه اصحاب المصلحة

من خلال الدليل الارشادي للمواصفة الدولية ايزو 26000 التي حددت معايير المسؤولية المجتمعية للمنظمات , و المعايير المتعلقة بالمؤسسات الدولية و كذلك المعايير العلمية المستخدمة في الدراسات الاكاديمية, يمكن تلخيص معايير قياس المسؤولية المجتمعية اتجاه اصحاب المصلحة كالتالي:

**1-المسؤولية المجتمعية تجاه العاملين:** و تشمل مجموعة من العناصر الاساسية التي يجب على المنظمة الالتزام بها اتجاه عمالها من اجل تحسين ظروف عملهم و ذلك من خلال ضمان حقهم في التدريب و التكوين المستمر و ضمان حقوقهم النقابية, و الحرص على توفير الامن الوظيفي و الحد من حوادث العمل, و الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم و ممكن مشاركتهم في اتخاذ القرار , و احترام قوانين العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم: سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال, الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة الشلف, 13-14 ديسمبر, الجزائر, 2011, ص7.

**2-المسؤولية المجتمعية تجاه المساهمين:** يعتبر المساهمين من اهم اصحاب المصلحة المستفيدين من نشاط المنظمة لذلك يجب ان تلتزم المؤسسة في تحقيق مصالحهم و ذلك عن طريق زيادة المبيعات, و زيادة قيمة الاسهم, تحقيق المنظمة لأقصى ربح, كما تلتزم ايضا بحماية موجوداتها و اصولها, و تعتبر الربحية و نسب توزيع الارباح و استغلال الفرص الاستثمارية و عدد و محتوى اجتماعات حملة الاسهم من اهم معايير المسؤولية المجتمعية تجاه المساهمين.

**3-المسؤولية المجتمعية تجاه الموردين:** تعتبر العلاقة بين المنظمة و الموردين علاقة تبادلية لمصالح مشتركة, و في ظل هذه العلاقة تقوم المنظمة بالاستجابة لتطلعات و المطالب المشروعة للموردين و يكون ذلك عن طريق استمراريتهم في التوريد و خصوصا لبعض المواد الاولية الازمة للعمليات الانتاجية, و تقديم الاسعار المقبولة و العادلة للمواد المجهزة لمنظمات الاعمال و تسديد التزامات هذه الاخيرة تجاه المورد, بالاضافة الى تطوير طرق جديدة لعمل الموردين عن طريق تدريبهم من قبل المنظمة.

تعتبر الشفافية و العدالة عند الشراء و سماع اراء الموردين من اهم معايير المسؤولية المجتمعية كما هو الحال بالنسبة للمكافآت التي تقدمها المنظمة للموردين بسبب اعمال التطوير التطوعية التي قاموا بها.

**4-المسؤولية المجتمعية تجاه الزبائن:** ان شريحة العملاء تحظى بأهمية كبيرة لكل منظمات الاعمال, فوجود المنظمة مرتبط بإنتاج السلع و الخدمات التي تستهلك من طرف الزبائن , وطبيعة التعامل معهم و اقتناعهم باستهلاك هذه المنتجات عملية مهمة ليست بالأمر السهل, اذ يمكن تحديد بعض معايير المسؤولية المجتمعية تجاه العملاء المتمثلة في:

- منتجات باسعار مناسبة و ذات جودة متماثلة مع متطلبات و احتياجات المستهلكين التي تمت دراستها,  
-منتجات امينة و ارشادات واضحة بشأن استخدامها و التخلص منها بعد الاستعمال, وسهولة الحصول عليها و الصدق في الاعلان عليها,

-التزام المنظمة بمعالجة الاضرار الناتجة عن منتجاتها بعد البيع و بعد الاستخدام,

-التطوير المستمر لجودة السلع و الخدمات المقدمة, وحماية معلومات الزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عاملة محسن احمد ناجي: opcit: ص 27-28.

5-المسؤولية المجتمعية تجاه البيئة: نظرا لزيادة المخلفات الصناعية و استخدامات الموارد و الاسمدة الكيميائية اصبحت هناك مشاكل بيئية كبيرة و سببها الرئيسي التوسع الاستغلالي للموارد الطبيعية من طرف المنظمات و التقدم التقني و التكنولوجي الذي يشهده العالم, لذلك يعتبر هذا الاتجاه من اهم عناصر المسؤولية المجتمعية و ما يثبت ذلك اصدار منظمة التقييس العالمية ل iso14000 .

لا توجد معايير متفق عليها لقياس الاداء البيئي و لكن هناك مجموعة من المعايير التي تمكن من الحكم على اداء المنظمة في هذا المجال و تتمثل في:

-السياسة البيئية: يشمل ربط رسالة المنظمة بالاداء البيئي و يشرط الاستدامة بالنشاط البيئي, و كذلك بحث على تقليل المخاطر البيئية.

-الهيكل العام للمنظمة: ضرورة وجود مدير بيئي في الهيكل التنظيمي و احتواءه على وحدة خاصة بالبيئة, و يلزم مجلس الادارة باشراف ممثل بيئي فيها.

-وجود ادارة النظام البيئي: الاستجابة لمتطلبات نظام "iso14000" , و وجود نظام قياس للأداء البيئي كمي ووصفي.

-العلاقات مع الجمهور و وسائل الاعلام: من خلال الشفافية و مصداقية المنظمة بقضايا البيئة و توعية الجمهور عن طريق تثقيفهم بهذه القضايا<sup>1</sup>.

6-المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع: تعتبر المساهمة في الانشطة الرياضية و الخيرية و الثقافية....,

و السعي لتحسين نوعية الحياة و تحقيق الرفاه الاجتماعي امر يجب على المنظمات القيام به و لكن مع احترام حقوق و مبادئ الانسان, و هناك بعض المعايير الذي يبين هذا الاتجاه من بينها:

-الاسكان: عن طريق منح العاملين السكن و المساهمة في تنفيذ و تطبيق برامج الاسكان,

-الخدمات الصحية: سعي المنظمة للحد من الامراض من خلال بعض برامج الرعاية الصحية التي توفر خدمات و وسائل و امكانيات من اجل ضمان صحة الافراد,

-رفض الفساد الاداري و عدم خرق الآداب العامة, و احترام التقاليد و العادات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال, دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع, 2019, ص ص59-60.

<sup>2</sup> د. محمد فلاق: opcite, ص61.

## المطلب الثالث: مؤشرات قياس المسؤولية المجتمعية و مجالاتها و مراجع استدلالية للشركات

### اولا: مؤشرات قياس المسؤولية المجتمعية

ان هذه المؤشرات تقيس مدى تطبيق الشركة لمختلف مجالات مسؤوليتها المجتمعية و مدى فاعلية انشطتها و برامجها في هذا النطاق, فيتم مقارنة النتائج لسنوات عديدة من اجل الكشف عن الفجوات و السلبيات للحد منها و عدم تكرارها و تعديلها و الايجابيات للزيادة فيها, و من بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

-مقياس مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية(الاسكان, توفير وسائل النقل)= عدد الافراد الذين وفر لهم السكن و النقل/عدد العمال,

-مقياس مكافئة القوى العاملة(الاجور, المزايا المدفوعة و الممنوحة)= الاجور المدفوعة+ المزايا المدفوعة/متوسط الاجر للعامل x عدد العمال,

-مقياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الامن الصناعي للموظفين= عدد حوادث العمل/ عدد ساعات العمل الفعلية,

-مقياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي في بيئتها(معدل دوران العاملين)= عدد الافراد تاركي العمل/اجمالي عدد العاملين,

-مقياس مدى استغلال المنظمة للموارد الاقتصادية المتاحة في منطقتها= تكاليف عناصر الانتاج في منطقة المنظمة/ تكاليف عناصر الانتاج من باقي المناطق,

-مقياس مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة= تكاليف مساهمة المنظمة/ اجمالي تكاليف مساهمة المنظمات في المنطقة,

-مقياس مدى مساهمة المنظمة في تطوير المنتج= تكاليف الدراسات و الابحاث التطويرية للمنتج/تكاليف الانتاج الاجمالية,

-مقياس مدى مساهمة المنظمة في الحفاظ على البيئة=ميزانية ابحاث منع التلوث و الضوضاء و تجميل المنطقة/ اجمالي ميزانية الابحاث في المنطقة,

<sup>1</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر, حسين شنيبي: اثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للمؤسسات, الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2011, ص459.

-مقياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للعاملين فيها=تكاليف المشاركة في بناء المستشفيات و المدارس و الاندية الاجتماعية/اجمالي التكاليف الاجتماعية في البيئة المحيطة.

### ثانيا: مجالات المسؤولية المجتمعية من خلال مواصفة ايزو 26000

تعتبر مواصفة الايزو26000 دليلا ارشاديا للمنظمات حول المسؤولية المجتمعية يتم استخدامها في كلا القطاعين الخاص و العام. و قد صدرت هذه المواصفة عن منظمة الايزو الدولية بتاريخ2010/10/1, و تمثل هذه المواصفة مواصفة الجيل الرابع و هي المسؤولية المجتمعية بعد الجيل الاول الذي اخص بالمنتوج و الجيل الثاني بعملية الانتاج و الجيل الثالث الذي اخص بنظم ادارة الجودة و البيئة, و تعد مواصفة الايزو26000 المبادرة الاحدث التي تعطي اطار مفاهيمي متفق عليه عالميا من اجل تطبيق المسؤولية المجتمعية, وشملت هذه المواصفة سبعة مجالات نذكرها باختصار<sup>1</sup>:

1-الحوكمة المؤسسية: تحمل المنظمة مسؤولية كل ما يحدث من خلال انشطتها, و اتخاذ قرارات تتماثل مع القواعد المهنية و المنظومة الاخلاقية,

2-احترام حقوق الانسان: قبول حق الانسان في كل المجالات و الابتعاد عن استغلال غياب هذه الحقوق لصالح المنظمة,

3-ممارسات العمل: تشمل كل السياسات و الاجراءات التي تقوم بها المنظمة بخصوص نشاطاتها,

4-حماية البيئة: و تتمثل في اتباع المنظمة للمنهج الوقائي من اجل حماية البيئة و تحمل مسؤوليتها الكاملة اتجاه هذه الاخيرة بسبب نتائج انشطتها التي تخلفها عليها,

5-ممارسات التشغيل العادلة: و تشمل احترام حقوق الملكية للمنظمات و الافراد و قواعد المنافسة العادلة بين المنظمات في ظل تعامل المنظمات فيما بينهم,

6-التركيز على قضايا المستهلك: و تشمل الشفافية في تقديم المعلومات للعملاء بخصوص المنتجات و كل الحقائق التي يجب عليهم معرفتها بشكل دقيق, بالاضافة الى العمل على تثقيف المستهلك و احترام خصوصياته,

<sup>1</sup> ماهر محمد نمر الدويري: اثر ابعاد المواصفة الدولية ايزو26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي, عمان , الاردن, رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال, كلية الاعمال, جامعة الشرق الاوسط, 2015, ص31.

7- مشاركة و تنمية المجتمع: من خلال تنمية الرفاهية في المجتمع ة تعزيز التنمية المستدامة.

### ثالثاً: مراجع تعتمد عليها المنظمات لتطبيق مسؤوليتها المجتمعية

هناك مجموعة من المعايير و المواصفات التي تعتمد عليها المنظمة من اجل التطبيق الامل للمسؤولية المجتمعية سنذكرها في الجدول الموالي:

#### جدول رقم(2.4): مراجع المسؤولية المجتمعية للشركات

المرجع	الهدف
ISO9001	-تقديم المنتجات ذات الجودة باستمرارية متماثلة مع متطلبات العملاء -الامتثال لمتطلبات نظام الجودة يضمن رضا الزبائن
ISO9004	-التطوير الدائم للأداء العام و بالتالي تلبية متطلبات و تطلعات اصحاب المصالح و الزبائن
ISO14001	-تهدف هذه المواصفة لتقييم اداء الشركة من حيث مسؤوليتها البيئية, لذلك تقوم هذه الاخيرة بتقييم فعالية التدابير المتخذة من طرفها بهدف الامتثال بسياساتها و اهدافها البيئية
OHSA S 18001	-التحسين و التطوير المستمر لنظام تسيير المنظمة -الحفاظ على صحة و سلامة الافراد داخل العمل و ذلك من خلال الحد و التقليل من المخاطر التي يتعرضون اليها
SA8000	-توافق عمليات و سياسات و ممارسات المنظمة مه الحقوق الاساسية للعمل و ضرورة تبين و اظهار هذا التوافق للفئات المستفيدة
AA1000	-المساعدة في تحسين التشاور بين الاطراف المستفيدة
EFQM	-التقدم في التميز
SD21000	-البداية في تنظيم و تنفيذ التنمية المستدامة

**المصدر:** ليلي مطالي, دليلة مسدوي : opcit , ص75.

ان اهتمام المنظمة بكل ابعاد المسؤولية المجتمعية امر ضروري تجاه كل الاطراف بالاعتماد على ما جاء في مواصفة الايزو 26000 و مختلف المراجع التي ذكرت سابقا من اجل تطوير نفسها على المدى القريب و البعيد و تحقيق الازدهار في المجتمع و ضمان سيرورتها بالشكل الامثل مقاومة لكل التحديات و المعوقات التي تحدثها البيئة و ما فيها من تطورات و تغيرات. على المنظمة مسؤوليات اتجاه اصحاب المصلحة و جب عليها تحقيق التوازن بينها و من بينها المورد البشري الذي يعتبر من بين اهم هذه العناصر لذلك يجب ضمان مسؤولياته المجتمعية و تطبيقها و العمل على تطويرها بما يحقق علاقة ذات اساس قوي و متين بينه و بين المنظمة بهدف تحقيق كل اهداف المسؤولية المجتمعية معه, و يتم ذلك من خلال تدريبه المستمر حول كل ما هو جديد في استراتيجيات و

قرارات المنظمة من خلال تبنيها لهذه المسؤولية, و سنرى ما يمكن ان يفعله التدريب لتطبيق المسؤولية المجتمعية في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: مساهمة التدريب في تحسين المنظمة لمسئوليتها المجتمعية

ان الدور التقليدي للمورد البشرية في اطاره التسييري لم يعد كافيا للمنظمات في تحقيق كل جوانب المسؤولية المجتمعية, لذلك اصبح لزاما على المؤسسات اعتباره ذات طابع استراتيجي لكونه مصدرا في تحقيق الميزة التنافسية و رفع الاداء من الجانب الاقتصادي, و تحسين ظروف العمال و الافراد من الجانب الاجتماعي و كذلك السعي لتحسين البيئة المحيطة من الجانب البيئي دون ان ننسى الجانب الاخلاقي و القانوني و الذي لا يمكن تحقيقه الا اذا كانت تلك الموارد البشرية اكثر مهارة و كفاءة و قدرة و التزام و معرفة.

سيتم التطرق في هذا المبحث الى مساهمة التدريب في تحسين الجانب الاقتصادي للمنظمة, و مساهمته من الجانب الاخلاقي و الخيري, و اخيرا مساهمته من الجانب البيئي.

### المطلب الاول: مساهمة التدريب في تحسين الجانب الاقتصادي للمنظمة

#### اولا: مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

**1-تعريف الميزة التنافسية:** و يقصد بها قدرة المنظمة على تحويل عملياتها الانتاجية لخلق قيمة تتيح لها انتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يمنحه المنافسين , و يتم خلق هذه القيمة بأسلوبين اما عن طريق خفض التكلفة او تميز المنتج, كما عرفت كذلك على انها اختصاص المنظمة و مجموعة التقنيات و المهارات و الموارد المتميزة التي بسببها تبين المنظمة اختلافها على منافسيها من وجهة نظر العملاء سواء عن طريق تقديم سلع و خدمات مختلفة عن ما يقدمه المنافسين او تقديم نفس الخدمات بسعر اقل منهم<sup>1</sup>.

#### 2-علاقات التدريب بتحقيق الميزة/مزايا تنافسية:

1-2: علاقة التدريب باستراتيجية التكلفة الاقل: تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم هذه الاستراتيجية من خلال:

<sup>1</sup> دعاس عادل, دلفوف سفيان: دور تدريب الموارد البشرية في انشاء ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة تحليلية من منظور التكاليف الخفية, مجلة نور للدراسات الاقتصادية, مجلد03, عدد05, ديسمبر 2017, ص42.



-ضمان الجودة وذلك من خلال تدريب العاملين و تطويرهم مما يخلق كفاءات تعمل على ضمان المحاسبة و التدقيق الذين يعتبرون عنصر مهم في تحقيق الجودة,

-ترشيد القرارات القيادية المرتبطة بخفض التكلفة من خلال تدريب المدراء بشكل خاص و رفع الكفاءات التصورية لديهم,

-تدريب العاملين مما يتيح للمنظمة الطريق لرفع الانتاج و الذي بدوره يعتبر تقنية تدعم قدرة المنظمة على ضمان ميزة التكلفة الاقل.

2-2-علاقة التدريب بتحقيق استراتيجية التمييز: ان تفاعل المورد البشري السريع مع المتغيرات و كل الجديد الذي يحدث في البيئة يكسب المنظمة ميزة تنافسية يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها, ة هذا التفاعل لا يتم الا عن طريق التدريب, كما يلعب التدريب المستمر من اجل رفع كفاءات العمال دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ عليها<sup>1</sup>.

2-3-علاقة تدريب راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: يعتبر المورد البشري اداة اساسية لكل عمليات الابداع و الابتكار و عنصرا لا بد منه في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة فيعتبر ذا بعد استراتيجي, و يمكن توضيح هذا من خلال نظرية الموارد (VRIO) و التي لعبت دور كبير في ابراهو ان راس المال الفكري مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>, وسيتم تبينها في الجدول التالي و الذي تم تعديله على اساس المورد البشري فقط:

جدول رقم(2.5):النظرية المعتمدة على الموارد(VRIO)

الاختصار	الخاصية	الشرح
V	القيمة	ان يكون المورد ذا قيمة يعني ان يساهم في الاستغلال الامثل للفرص و تجنب التهديدات
R	الندرة	و يقصد به عدم توفر هذا المورد عند المنافسين اي الندرة -ما هو مقدار توفر هذا المورد المولد للقيمة عند المنافسين؟ اذا كانت الاجابة قليلة جدا فيعني ان هذا المورد يخلق الميزة التنافسية
I	التقليد	يكون المنافسين امام سببين لعدم التقليد اما ان تكاليف التقليد مرتفعة او الصعوبة في التقليد. هل المنظمات المنافسة لديها عوائق لا تمكنها من

<sup>1</sup> شرحيل احمد, بركاتي حسين: تنمية و تدريب الموارد البشرية و دورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال, مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة, العدد03, 2017, جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر,ص26.

<sup>2</sup> بركاتي حسين, شرحيل احمد: opcit, ص27.

<p>تقليد المورد و تطويره؟ اذا كانت الاجابة: -نعم (V+R+I) يعني ان المورد مصدر للميزة التنافسية -لا (V+R) يعني ان المورد يكسبنا مجرد ميزة تنافسية فقط</p>		
<p>و يقصد بها استحداث المنظمة بطريقة دائمة لصيغ تنظيمية متجددة من اجل اكتساب القدرة التنظيمية و الادارية للاستغلال الامثل و الرشيد للمورد و الحفاظ عليه و تجديده, هل تملك المنظمة هذه الخاصية؟ اذا كانت الاجابة: -نعم فالتالي امتلاك المنظمة ميزة تنافسية مستدامة</p>	التنظيم	O

Source :Michel kalika, Management : stratégie et organisation, 7ème ED, Dunod , paris, 2018, p:137.

ثانيا: مساهمة التدريب في رفع اداء المؤسسة و انتاجيتها

### 1-التدريب و الاداء:

ان اهم الاساليب التي تأخذ بعين الاعتبار في عملية تحسين الاداء هي عملية التدريب المستمر, فرفع اداء المؤسسة متعلق بالابعاد التالية و التي لا تتحقق الى بالتدريب:

-مقدار فهم العامل لدوره و تخصصه و عمله و طرق العمل التي يتبعها و التي اكتسبها و طورها من عملية التدريب, بالاضافة الى فهمه لكل التوقعات المطلوبة منه<sup>1</sup>,

-الانجازات الذي يحققها العامل,

-مدى محافظة العامل على الادوات و الاجهزة التي يستخدمها في العمل و سلوكه في عمله,

-مدى اندماج العامل مع زملاءه و مرؤوسيه و سلوكه معهم, و مقدار مساهمته في انجاز نشاطات الفريق,

-زيادة كفاءة الاداء عن طريق تدريب العامل و تطويره في مساره الوظيفي,

### 2-التدريب و الجودة الشاملة و اثره على الانتاجية:

تعتبر الجودة الشاملة عنصر رئيسي يجب توفره في كل جوانب المنظمة لذلك يجب عليها تبني مفهوم الاداء السليم بمعنى اداء العمل تحت الامتثال للمواصفات و يتم هذا عن طريق:

-التركيز على اتباع اساليب ايجابية للتدريب و الاشراف

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد, فتحي ارزي: دور التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية, مجلة دفاتر اقتصادية, مج05, عدد08, 2014, ص100.

-إعادة تدريب العمال من أجل تقويتهم و تأكيد خبراتهم و تجديد معارفهم,

-ضرورة ادخال الجودة في كل افراد المنظمة,

-التدريب الفعال لتبیین علاقات العمل بالمورد داخليا و خارجيا.

يتم ملاحظة اهمية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة و العمل على التطوير المستمر الذي بدوره يحسن و يرفع الانتاجية في المؤسسة

**3-التدريب و التكنولوجيا:** يعتبران عاملان اساسيان في زيادة انتاجية المنظمة و مكملان لبعضهما البعض, اذ يعتبر التطور التكنولوجي بمراحله المتمثلة في الميكنة و الالية و التي تعني بالترتيب ادخال المنظمة لآلات و اجهزة جديدة بهدف مساعدة المورد البشري و تحقيق مزايا زيادة الانتاج و خفض التكاليف و رفع جودة المنتج و تحسين الخدمات اذ هذه الادوات التكنولوجية لا يمكن العمل عليها بكفاءة الا اذا قامت المنظمة بعمل برامج تدريبية لذلك و تطوير المورد البشري لأقصى كفاءة ممكنة لاستخدامها, اما المرحلة الثانية من التطور التكنولوجي فهي الالية و التي يقصد بها ادخال النظام الآلي للمنظمة فالطريقة الثانية لرفع الانتاجية مرتبطة بسيطرة المؤسسة على ظاهرة التكنولوجيا و تدريب موظفيها على التماشي و التأقلم مع هذه الظاهرة برفع كفاءاتهم و قدراتهم<sup>1</sup>.

### **المطلب الثاني: مساهمة التدريب في تحسين الجانب الخيري و الاخلاقي**

ان تطبيق المسؤولية المجتمعية من الجانب الخيري و الاخلاقي لا يتم الا اذا كان افراد المنظمة مدربين بشكل جيد و يكون عن طريق استراتيجية التدريب بهدف تحقيق هذه الجوانب, و يشمل التدريب على:

**اولا-استراتيجية التدريب في تحقيق الصحة و السلامة المهنية:** يعتبر الحد من حوادث العمل و الاصابات عنصرا مهما لتحقيق الامن و السلامة الصحية للعاملين و بالتالي شعورهم بالامن داخل المؤسسة مما يزيدهم تركيزا و فعالية في اداء مهامهم مساهما في تحقيق الربحية و زيادة الانتاجية التي تهدف اليها المنظمة.

لذلك تعمل استراتيجية الموارد البشرية على وضع برامج تدريبية من اجل تحقيق الصحة و السلامة للعاملين من خلال:

-تدريب العاملين على طرق استخدام و حفظ المواد التي من شأنها ان يؤدي سوء استخدامها الى حوادث خطيرة تضر بصحة العامل و ترفع التكاليف المترتبة على هذه الحوادث,

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد, ارزي فتحي: **opcit**, ص101.

تدريب الموظفين على اجراءات و قواعد السلامة,

- اعتماد المنظمة على عدة اساليب لتخفيض الاعمال الغير آمنة التي يقوم لها العاملين و من بين اهم هذه الاساليب هي التدريب,

-وضع نظام للتعويضات عن نتائج الاضرار الناجمة عن ممارسة الاعمال.

ثانيا-استراتيجية التدريب في ترسيخ القيم الاخلاقية للمؤسسة: تعتبر القيم المشتركة بين الموارد البشرية و المنظمة متداخلة و ذات مصدر اساسي لفاعليتهما على حد سواء, فيتحقق كل من الحرية و الاستقرار و التعاون و النمو عن طريق القيم الاخلاقية للمنظمة لذلك وجب على ادارة الموارد البشرية ادراج وسائل متعددة من اهمها التدريب لترسيخ القيم الاخلاقية و يكون ذلك كالتالي:

-احترام المنظمة لمبدأ تكافؤ الفرص و ابتعادها على العلاقات الشخصية بين الموظفين و المسؤولين و اساليب التمييز الاخرى على اساس الجنس او العرق او اي شيء آخر يمكن ان يبعد النزاهة في التعاملات و خلق الفروق بين مختلف الموظفين, لذلك تقوم المنظمة و خصوصا ادارة الموارد البشرية بتحقيق المساواة بين الموظفين مهما كانت طبيعتهم و يتم ذلك من خلال اعطاء الجميع حق التدريب و فرص تطوير مهاراتهم و مسارهم الوظيفي, هذه المساواة من شأنها ان ترفع معدل التفاعل الايجابي بين الموظفين من خلال تعزيز القيم المشتركة فيما بينهم و بالتالي يرتفع اداءهم و تحقق المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم عن طريق هذا المبدأ لهو تكافؤ الفرص,

-ان تحسين اداء الموظفين و زيادة اداءهم يساهم بشكل كبير في خلق جو من الرضا الوظيفي بمعنى الرضا بين العاملين فيما بينهم و رضا العاملين مع الادارة و المنظمة التي يعملون فيها مما يقل مستوى المشاكل بينهم و يعزز و عيهم التعاوني و يكون هذا عن طريق تدريبهم و تطوير مسارهم الوظيفي داخل المنظمة<sup>1</sup>.

فبالتالي تجسد المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية و الاخلاقية تجاه موردها البشري من خلال مجموعة وسائل تغطي مجمل الانشطة الفرعية المتعددة لادارة الموارد البشرية و من بين اهم هذه الوسائل هي التدريب.

ثالثا-التدريب في تنمية العلاقات بين العاملين: ان من بين اهم البرامج التي تتطرق اليها المسؤولية المجتمعية من الجانب الاخلاقي هي تنمية العلاقات بين الافراد لكونهم يقضون جزءا كبيرا من يومهم في

<sup>1</sup> عيسات محمد, داتو سعيد عماد, عباس مريم: دور استراتيجي التدريب و التطوير الوظيفي في تحقيق البعد الاجتماعي لمسؤولية المؤسسة "دراسة حالة: مديرية املاك الدولة لولاية سيدي بلعباس", مجلة التكامل الاقتصادي, المجلد 09, العدد 02, جوان 2021, ص 332.

العمل و بالتالي يؤثر و يتأثرون بالعلاقات و البيئة المحيطة و يضطرون الى التواصل و التعاطي مع مختلف العاملين و حتى الاطراف الخارجية كالزبائن و الموردين و غيرهم من اصحاب المصلحة فمن اجل تحسين العلاقات و ردة الفعل بين هذه الاطراف و جب على ادارة الموارد البشرية تنمية العلاقات الايجابية بينهم و الحد من التصرفات و العلاقات السلبية من اجل رفع عبء العمل و الحياة على هذه الاطراف و خلق الشعور بالراحة و الامان حين تكون العلاقة جيدة, لذلك تركز ادارة الموارد البشرية على وضع برامج تدريبية لتنمية العلاقات الاجتماعية بين مختلف الاطراف و تشكل هذه البرامج الماركة في اتخاذ القرارات , و الانشطة الترفيهية و التسلية , وكذلك تحسين مزايا العمل<sup>1</sup>.

ان قيام المنظمة بأنشطة تهتم بمشكلات و قضايا المجتمع كالانخراط في الاعمال الخيرية و تقديم التبرعات و المساهمة في الانشطة المجتمعية من دون مقابل من شأنه ان يخلق روح المسؤولية لدى افراد المنظمة و يقوي روح التعاون و التكافل في المجتمع و هذا من مسؤوليات ادارة الموارد البشرية كتوعية الموظفين و تقديم التدريب لهم.

### المطلب الثالث: مساهمة التدريب في حماية البيئة

**اولا: التدريب البيئي و دوره في رفع اداء الادارة البيئية و تطبيق مواصفة الايزو 14000**

بهدف تعزيز المنظمة لسمعتها في المجتمع و رفع اداءها و جلب اكبر عدد ممكن من العملاء و في ظل كل التأثيرات و المخلفات السلبية للمنظمات على البيئة و الكوارث التي تسببت فيها اصبح لابد عليها و من اجل الحفاظ على بيئتها و صحة الناس ان تدرج في نظامها ما يسمى بالادارة البيئية او الادارة الخضراء و الاساليب التي تتبعها من اجل بناء شركة ناجحة و مسؤولة, وبالتالي اصبح التدريب البيئي اداة مهمة من اجل تحسين اداء هذه الادارة و ضمان الالتزام بالقوانين البيئية المحلية و العالمية, و يكون التدريب و التطوير الاخضر كالتالي<sup>2</sup>:

يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العمال ومهاراتهم ومعرفتهم العملية. ان التدريب والتطوير عنصران أساسيان لتنفيذ الإدارة الخضراء و تعتبر آلية مناسبة لتعزيز التنمية المستدامة للشركة وهذا بدوره يمكن أن يخلق فرصًا لتطوير رأس المال الفكري. يعد التدريب الأخضر أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة لذلك يجب أن تتضمن عملية تدريب وتطوير الموظفين القضايا الاجتماعية والبيئية على كل المستويات, وينبغي أن يكون برنامج التدريب الأخضر واضحًا للموظفين حيث أنه يتم التواصل مع الموظفين المعنيين واحتياجاتهم لبرنامج التدريب الأخضر وعملية التطوير, ويشمل ذلك ايضا توضيح رؤية الشركة ورسالتها ومبادراتها مثل الحد من انبعاثات غازات

<sup>1</sup> المسؤولية الاجتماعية لمدير الموارد البشرية: <https://www.hrsleb.org/article.php?id=4368&cid=325>, 2022/05/10, 2022/05/11.

<sup>2</sup> الادارة الخضراء الطريق الى التنمية المستدامة: <https://cutt.us/3f6cf>, 22/05/14, 22/05/14.

الاحتباس الحراري و التأكيد على سياسات تنقل الموظفين , وتشجيع استخدام وسائل النقل العام. مثال على أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير الأخضر هو إمكانية بناء فرق خضراء في كل قسم مهمتها هي توفير الوعي العام وتقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية, و يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على المعرفة والمهارات البيئية للموظفين في هذا المجال, فلضمان فعالية التدريب الأخضر يجب التخطيط له وفقاً لطبيعة الوظيفة فمثلاً يجب على موظفي المستودعات التركيز على تقليل النفايات وإدارة الطاقة.

تعتمد برامج التدريب الخضراء على الفجوات والتطلعات بين مستويات الأداء الفعلي للموظفين والمعايير الخضراء المحددة مسبقاً.

### ثانياً: التدريب في معايير الادارة البيئية ايزو 14001

يرى البعض من منظمات الاعمال ان تبنيها لمعايير الادارة البيئية يخلق لها عوائق تجارية و لكن هذا لا اساس له من الصحة بل النظام البيئي يعتبر وسيلة يمد المنظمة بعناصر اساسية من شأنها ان تمنح لها مكاسب بيئية و اقتصادية في آن واحد, فلذلك تطبيق ايزو 14001 يمنح المنظمة تأثيرات ايجابية على بيئة العمل و يبني من خلالها قاعدة صلبة تسمح للموظفين بتنمية و رفع مستواهم و غرس الروح المعنوية فيهم و انتشار و عيهم بضرورة البيئة و حمايتها.

#### 1-اهداف التدريب في تطبيق معايير الادارة البيئية "ايزو 14001":

-تمكين المنظمة من التخطيط و ادارة الاعمال بشكل يضمن جودة البيئة وفقاً لمتطلبات نظام ادارة الجودة,

-التطوير المستمر لنظام ادارة البيئة من خلال التطبيق الجيد لبنود المواصفة على عمليات المنظمة,

-تمكين المتدربين و المنظمة من فهم كل متطلبات سلسلة ايزو 14000 و مدى اهميتها في تطوير جودة البيئة,

-مساعدة المنظمة في الوصول الى الاهداف المرجوة و كذلك اهداف الجودة من خلال رفع كفاءة تطبيقها لمنهج أنشطة ادارة البيئة.

2-اثر التدريب في منهج عمليات ادارة البيئة على المتدرب: تطوير الاداء البيئي وتطبيق اهداف ادارة

البيئة من قبل المتدربين مما يتيح لهم ممارسات حماية البيئة من التلوث,

-تطوير المهارات الابداعية للموظفين و تعليمهم في حل المشكلات,

-التطبيق لمعايير الادارة البيئية ايزو14001 يمكن المنظمة من توفير بعض التكاليف و يرفع كفاءة الموظفين,

-تغيير نظرة اصحاب المصلحة من خلال تغيير وضع المنظمة في ظل تبنيها لنظام ادارة البيئة.

### 3-الفئات المستهدفة في تطوير مهارات الاداء البيئي:

-مدراء العمليات و المشروعات و الصيانة و الموارد البشرية و التدريب,

-مهندسي الإنتاج والصيانة و المعالجة وجميع موظفي البيئة,

-جميع العاملين في شراء و إدارة المواد الخطرة,

-الموظفين المسؤولين عن جمع و تدوير و التخلص من المخلفات,

-المهتمين بالمواصفة الدولية القياسية آيزو 14001، والراغبين في الحصول على المهارات اللازمة لمراجعة نظم إدارة الجودة,

-مدراء الأقسام والعاملين في إدارات البيئة، و المسؤولين عن تطبيق نظام إدارة الجودة,

- المسؤولين عن ادارة السلامة والصحة المهنية والبيئية<sup>1</sup>.

يعتبر تدريب الموارد البشرية عنصرا مهما للمنظمة فامتلاكها لموظفين قادرين على مجارات التغييرات التي تسببت فيها المسؤولية المجتمعية بشكلها الشامل على كل الابعاد الذي يشمل البعد الاقتصادي, الاخلاقي, الخيري , البيئي امر ضروري يتطلب يد عاملة مدربة و ذات كفاءة عالية و مسؤولين واعيين بأهمية هذه المسؤولية في تحسين سمعة المنظمة و منه تحقيق الميزة التنافسية و رفع كل مستويات الاداء في المنظمة , بالإضافة الى ان امتثال المنظمة للمواصفات العالمية المختلفة التي تساعد في تبني مسؤوليتها المجتمعية يتطلب تدريب موظفيها لتطبيق هذه المعايير بالشكل الامثل, لذلك يعتبر التدريب المساهم رقم واحد في تغيير المنظمة من المؤسسة ذات الهدف الربحي الى المؤسسة ذات الطابع الاجتماعي البيئي.

<sup>1</sup> معيار الادارة البيئية آيزو14001"الطريقة المثلى لوضع نظام ادارة بيئي فعال و تحقيق الاستدامة. <https://cutt.us/Y2WcF> , 22/05/17 , 22/05/17.

### خاتمة الفصل

اصبحت المسؤولية المجتمعية وجهة اغلب منظمات الاعمال نظرا للفوائد التي تعود عليهم في تطبيقها بحيث تسعى كل هذه المنظمات مهما كانت طبيعتها الى تبنيها و تحقيقها سواء بشكلها الجزئي او الشامل, ان بداية تطبيق المنظمة لمسئوليتها المجتمعية تكسب الادارة صفة الوكيل المؤتمن في مجال نشاطها بحيث يأتئنها المجتمع على استغلال عوامل الانتاج الاجتماعية بكفاءة عالية منتظرين منهم تحقيق مؤشرات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المرغوبة, لذلك اصبحت الادارة على يقين ان ازدهارها يتحقق بخدمة المجتمع و التي يعود على المنظمة بعوائد مجزية كما يعود على المجتمع بمنافع كثيرة كتلبية الاحتياجات و المتطلبات التي يحتاجها المجتمع مع الحفاظ على البيئة بالإضافة الى تطوير الموارد البشرية.

ان تبني المسؤولية المجتمعية بالنسبة للمنظمات الذين يرون ان المورد البشري غير مهم و لا يخاطرون بالاستثمار فيه يعتبر امرا صعبا و يمكن ان يكون مستحيلا, لذلك فان المسؤولية المجتمعية تتطلب اتباع المنظمة لاستراتيجية التدريب من اجل سهولة تأقلمها مع التغيرات التي ستحدث و مع الجديد الذي سيأتي الى الشركة فبالتالي وجب عليها وضع خطط و برامج تدريبية دقيقة من اجل تزويد العمال بالخبرات و التجارب السابقة و تطوير كفاءتهم و مهاراتهم و تنمية الوعي لديهم بهدف تحقيق المنظمة لكل اهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و الاخلاقية و منه تحقيق المسؤولية المجتمعية.



**الفصل الثالث: دراسة حالة  
وحدة انتاج الاسمنت " جواد  
الطاهر " حامة بوزيان**

## تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري و الاطار المفاهيمي لكل من التدريب و المسؤولية المجتمعية و تبين دور التدريب في تحقيقها نظريا, سيتم التطرق في هذا الفصل المخصص للجانب الميداني لواقع تدريب الموارد البشرية و واقع المسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة و تبين ماهية العلاقة بين هذين المتغيرين, و من اجل هذه الدراسة تم تقسيم هذا الفصل الى:

المبحث الاول: عرض عام لمؤسسة الاسمنت حامة بوزيان

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات و النتائج العامة للدراسة

## المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة الاسمنت حامة بوزيان بقسنطينة.

سيتم التعرف في هذا المبحث على تقديم لمؤسسة الاسمنت و من ثم تنظيمها و اخيرا معرفة آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية لنظام الادارة البيئية

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان.

اولا: معلومات خاصة بالمؤسسة

#### 1.لمحة تاريخية عن المؤسسة:

باعتبار الجزائر تسخر بإمكانيات كبيرة من المواد الاولية قامت بإنشاء مركبات الاسمنت و في اطار انجاز مشروع استثماري جديد، قامت الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC ان اعتمدت الى الشركة الفرنسية Creusot loir سنة 1974، وذلك لإنجاز وحدة جديدة لإنتاج مادة الاسمنت بقسنطينة، المدة قدرت في ذلك الوقت ب 35 شهرا و كلفة 820 مليون دولار.

في 1 جانفي 1975 تم ابرام عقد بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء و الشركة الفرنسية لإنشاء مصنع الاسمنت الذي انطلقت به الاشغال في 15 نوفمبر 1975، و انتهت في 15 جويلية 1981، يقع المصنع شمال قسنطينة على بعد 06 كلم و يرتفع ب 525 م على مستوى سطح البحر، و تم انجازه بتكلفة تقدر ب 82.000.000 دج، و بدأ العملية الانتاجية في شهر فيفري 1982 تحت غطاء الشركة الوطنية لمواد البناء الى غاية سنة 1988 اين تم م هذه الوحدة اي المؤسسة الجهوية للشرق E.R.C.E التي انبثقت بدورها من الشركة الوطنية الام SNMC في اطار سياسة التسيير الذاتي للمؤسسات و ذلك بموجب المرسوم رقم 33382 المؤرخ في 1988/11/30.

و تتكون المؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق من اربعة وحدات انتاج الاسمنت و مشتقاته، و قد تم تدشين هذه الوحدة في نوفمبر 1983 و اطلق عليها اسم الشهيد "جواد الطاهر".

#### 2.نشأة و تطور المؤسسة:

أنشأت مؤسسة جواد الطاهر في 1983/12/11، حيث كانت تضم اربعة وحدات:

• وحدة انتاج الاسمنت SCHB.

• وحدة الصيانة SME.

• وحدة التسويق SNCE.

• وحدة الجبس SPDE.

الى غاية سنة 1998 اين تم اعادة التقييم و اعطاء استقلالية لكل وحدة، وسنة 2008 تم ضم وحدة التسويق لوحدة الاسمنت مع انشاء مستودعات في القرارم، علي منجلي، تلاغمة صالح بوالشعور "سكيكة" حمودي عميروش "عناية".

و في سنة 2009، تم اعادة الهيكلة و اصبح راسمالها يقدر ب 2.200.000.000 دج و تم اعادة ضمها الى الشركة الام بتسمية جديدة تحمل اسم "المجمع الصناعي الاسمنت الجزائري" و الذي يتفرع الة ثلاث مؤسسات كبرى و هي:

• مؤسسة انتاج الاسمنت للشرق.

• مؤسسة انتاج الاسمنت للوسط.

• مؤسسة انتاج الاسمنت للغرب.

### 3.التعريف بمؤسسة "SCHB":

وحدة إنتاج الإسمنت " جواد الطاهر " حامة بوزيان، التي تعتبر وحدة في خمس وحدات جهوية ERCE وهي شركة مساهمة براس مال يقدر بى 2200000000 دج تقع الوحدة شمال مدينة قسنطينة، على الطريق رقم 3 بين دائرة حامة بوزيان وبمدينة ديدوش مراد ، تبلغ مساحتها الإجمالية 43 هكتار، ويتم استخراج مادتها النصف مصنعة من منجم الكلس " CALCAIRE " الذي تقدر مساحته ب 129 هكتار، وأخر لمادة الصلصال" ARGILE "ومساحته تقدر ب 138 هكتار، ومصنعا مزود بطاقة كهربائية عن خطين كهربائيين بقدرة 560 " كيلو فولط " كم يصل استهلاك مادة الغاز الطبيعي بنسبة عالية جدا لذلك فقد غدي فرن المصنع من هذه لذلك فقد غدي فرن المصنع من هذه المادة عن طريق أنبوب غاز مباشر، الوحدة لها قدرة عادية لإنتاج 3000 " طن " يوميا من الإسمنت.

#### 4. الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تم انجاز هذا المصنع على بعد 9 كلم شمال مدينة قسنطينة على سطح البحر حيث تقع الوحدة على الطريق الوطني رقم 3 بين دائرة حامة بوزيان وبمدينة ديدوش مراد، هذا ما جعل الوحدة قريبة من شبكة الاتصالات البرية والبحرية والجوية، فمن ناحية الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين قسنطينة وسكيكدة وخط السكة الحديدية الرابط بين قسنطينة، سكيكدة، عنابة، وجيجل، أما الجوية فهي بغير البعيدة عن المطار على هذه الوحدة هو احتلالها لموقع استراتيجي حيث انه إضافة إلى قربها من شبكة الاتصالات عامة فحيث انه إضافة إلى قربها من شبكة الاتصالات عامة فهي كذلك تقع في منطقة تزخر بالمواد الأولية والمتمثلة في منطقة تزخر بالمواد الأولية و المتمثلة في منجم جميل صال الذي يبعد عن الوحدة ب 2 كلم والذي يضمن تموين الوحدة لمدة تصل إلى 50 سنة، حيث تستخرج مادتها الأولية من منجم الكلس CALCAIRE مساحته 138 هكتار..

#### 5. اهداف و مهام المؤسسة:

##### 5.1 اهداف المؤسسة:

بالنظر الى اهمية مادة الاسمنت التي تعتبر مادة حيوية فان المجمع هدفه الاول دائما هو توفير الكميات اللازمة للسوق و بهذا الحد من المضاربة التي تعرفها هذه الاخيرة خاصة في الوقت الراهن الذي يعرف طلبا جد مرتفع الناجم عن اشغال الطريق السيار شرق-غرب و مشاريع اخرى ضخمة مثل المدينة الجديدة علي منجلي و الجسر العملاق.

كما يمكن ان نلخص اهدافها فيما يلي:

- تحقيق الربح.
- الحد من التلوث، حيث انه مؤخرا تم تركيب مصفاة من الجيل الجديد للحد من انبعاثات المواد السامة.
- تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- صناعة مادة الاسمنت وفق الظروف المطلوبة للحفاظ على زبائنها.
- التكوين الجيد للموارد البشرية اذا علمنا هذه المؤسسة تستقبل كل عام المئات من المتربصين.

##### 2.5 مهام المؤسسة:

للمؤسسة مهمتين، النشاط الإنتاجي و النشاط الاجتماعي:

#### أ. النشاط الإنتاجي :

المؤسسة لها قدرة إنتاجية عالية تقدر بـ 3000 طن فأكثر يوميًا من مادة الإسمنت ، و لإنتاج طن واحد من الإسمنت ، يجب توفر 1600 كغ من المادة الأولية و 110.90 كيلوواط/ساعة والتوزيع لهذه المنتجات النهائية يكون في حالتها العادية بدون تغليف أو مغلفة في أكياس ذات وزن 50 كغ للكيس وتحتوي 06 مخازن سعة كل واحد منها 10.000 طن.

- مراحل إنتاج الاسمنت: تعتمد الوحدة في إنتاج الاسمنت على طريقتين و هما :

• الطريقة الرطبة.

• الطريقة الجافة.

- المكسرة " Le concasseur " :

طاققتها 1200 طن/سا. والغرض من هذه العملية جعل المواد ذات أحجام مقبولة لكي تسمح لنا بنقلها في بساطات متحركة وتوزيعها بسهولة في سقيفة الخليط المتجانس، بعد عملية للتكسير توجد المواد المفتتة إلى سقيفة الخليط مع توجيه عينته من المواد المعاينة بواسطة ناقل من لفافة مغطاة ذات طول يقدر بـ 1200 م ، ومكان المعاينة يكون قبل عملية التصليح.

- التخزين والخلط التمهيدي :

يخزن الخليط بعد عملية استخراج المواد الأولية، وتكسير صافي سقيفة الخليط المتجانس الأولى، تحتوي هذه السقيفة على كومتين، تقدر الواحدة منها بحوالي 35 ألف طن.

- مخزون المواد المضافة :

يوجد بجوار خزان الخليط خزانان آخران واحد منهما للكلس والثاني للحديد، فكل من هذه الخزانات الثلاثة مزود بأجهزة تقوم بعملية ضبط معياري الوزن والكيل، ويعمل خزان الخليط المتجانس بصفة مستمرة لإمداد المطحنة، أما الخزانان الآخران فيعملان بصفة استثنائية، وعند الحاجة لتصحيح نقائص المواد الأولية عند الحصول على نسب معينة من كل هذه المواد التي توجد بطريقة آلية نحو المطحنة.

❖ طحن الخام " le broyeur cru " :

تتم عملية سحق الخليط داخل غرفة أسطوانية ذات قطر يبلغ 15م وهي مملوءة بكريات حديدية دائرية مختلفة الأقطار توضع بالترتيب، وهي تعمل عمل الأجسام الساحقة، حيث تضغط على المادة فتجعلها أكثر دقة. وأثناء ضخ تيار الهواء الساخن عن الغازات الآتية من الفرن، يحمل معه الحبيبات الصغيرة ذات الأبعاد 12ملم ويدفع بها إلى خزان التجانس.

## 6. امكانيات المؤسسة:

### 1.6 الامكانيات الطبيعية و الجغرافية:

تتربع مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان على مساحة تقدر ب 29 هكتار و هي تحتل موقعا جغرافيا جيدا، حيث انها تبعد عن قسنطينة ب 9 كم و تعلو عن مستوى البحر ب 525 متر، كما انها تقع على طريق الوطني رقم 3 الرابط بين قسنطينة و سكيكدة و خط السكة الحديدية الرابط بين قسنطينة، عنابة، سكيكدة و جيبجل، اما المواصلات الجوية فهذا الاخير لا يبعد كثيرا عن المطار محمد بوضياف الدولي. ان ما يميز وحدة جواد الطاهر هو احتلالها الموقع الذي يسمح لها الاستفادة من المواد الاولية اللازمة لصنع الاسمنت و التي تزخر بها هذه المنطقة حيث انها تبعد ب 2 كم عن منجم جميل صالح، هذا الاخير يضمن التموين لمدة تصل الى 50 سنة، كما تتوفر المنطقة على منجم كيلس تبلغ مساحته 128 هكتار و اخر لمادة الصلصال بمساحة تقدر ب 138 هكتار.

اما فيما يخص الطاقة الكهربائية فيتم تغذية الوحدة عن طريق خطين كهربائيتين تقدر طاقتهما ب 60 كيلو فولط، و نظرا للاستهلاك الجذ مرتفع للغاز الطبيعي لهذه الوحدة تمويل الفرن بأنبوب مباشر كما ان هذه الوحدة تتزود بالماء من منبع حامة بوزيان (100م<sup>3</sup>/سا).

### 2.6 الامكانيات البشرية:

مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان مكونة من اطارات و عمال ذات الكفاءة المهنية العالية و الدليل على ذلك ديمومة هذه المؤسسة و تحقيقها لنتائج جيدة، ان وحدة جواد الطاهر تساهم كثيرا في التنمية المحلية بتوظيفها اليد العاملة المحلية بحيث انها مكونة من 337 عامل وهم يتوزعون كما يلي:

الجدول رقم (3.1): الامكانيات البشرية لمؤسسة الاسمنت.

الفئات	عدد العمال	%
مهندس دولة	38	9,81
مهندس تطبيقي	6	1,55
ليسانس	24	6,20
شهادة الدراسات التطبيقية	41	10,59
تقني سامي	75	19,37
تقني عادي	13	3,35
شهادة التحكم في التقنيات المحاسبية	0	0
شهادة الكفاءة المهنية	60	15,50
شهادة التكوين المهني و التمهين	1	0,25
شهادة التعليم الثانوي	29	7,49
شهادة التعليم المتوسط	49	12,66
شهادة التعليم الابتدائي	14	3,61
بدون شهادة	37	9,56
المجموع العام	387	100

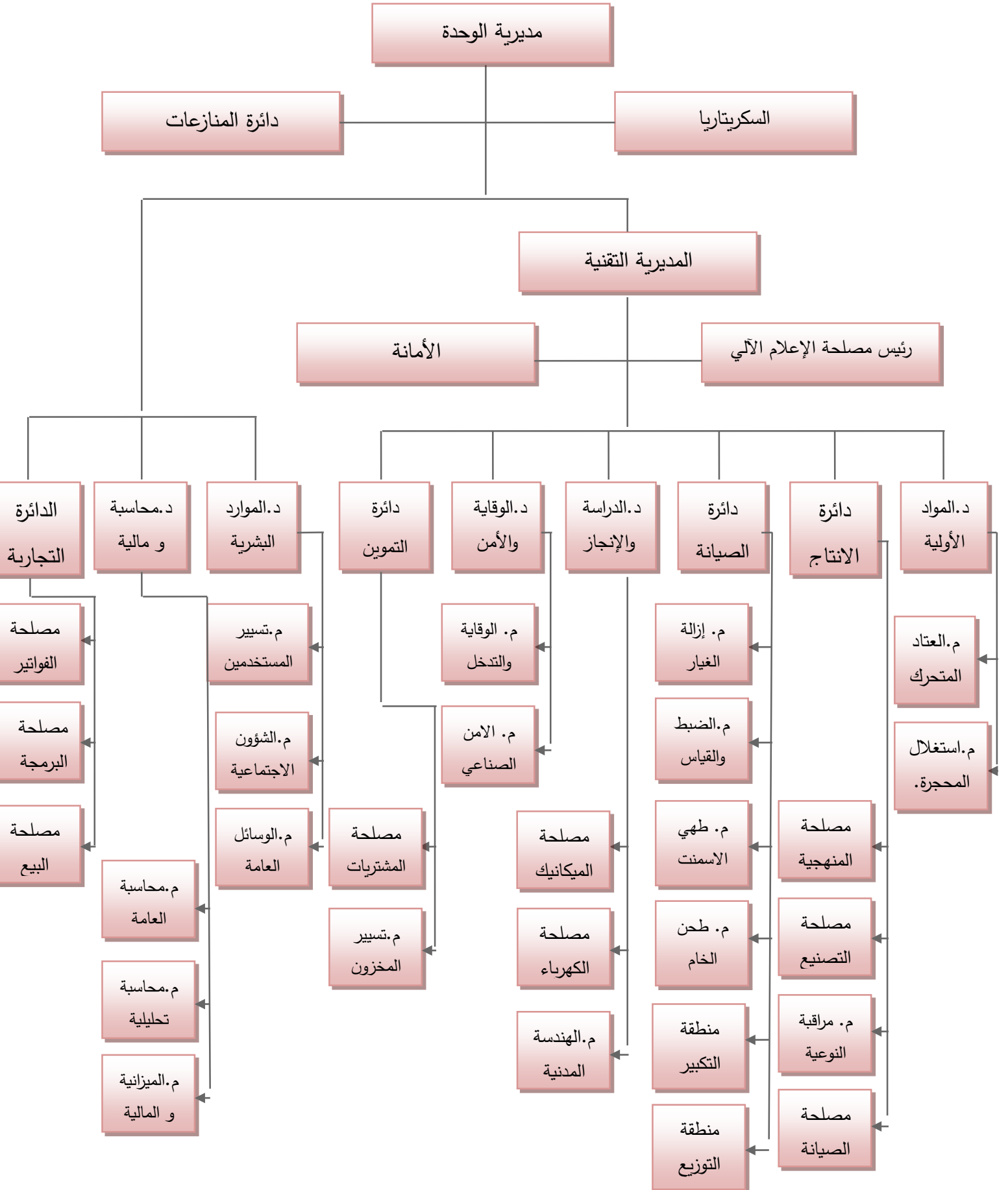
المصدر: مصلحة المستخدمين.

## المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة.

يعد الهيكل التنظيمي عنصرا هاما من مكونات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهو يعكس مستويات السلطة الموجودة فيها، ومختلف المسؤوليات، الأعمال، والتفويضات، لهذا يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دراسة دقيقة لتوضيح كيفية سير الوظائف الموجودة بها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت جواد الطاهر :



الشكل رقم(3.2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت جواد الطاهر.



### المصدر: مؤسسة الإسمنت " SCHB " .

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ يتبين لنا أنها تحوز على مديرتين: مديرية الوحدة و المديرية التقنية، بالإضافة الى تسعة دوائر و التي تتضمن بدورها الى مصالح عديدة.

#### اولا: إدارة الوحدة ( المديرية )

مهمتها تنظيم وتسيير الوحدة والتنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح و كذا اتخاذ القرارات اللازمة و الهادفة الى رفع الانتاج و الانتاجية و تكون هذه القرارات نتيجة اجتماعات سرية لإعطاء المديرية التي يرأسها المدير العام، و تضم هذه المديرية:

- 1-دائرة الأمن : تعمل على الحفاظ على الأمن داخل الوحدة و التنسيق بين مختلف الدوائر و المصالح، و كذا السهر على الامن الصناعي للوحدة و احترام القانون الداخلي.
- 2-الدائرة التجارية: تعمل على تشغيل وتطبيق السياسة التجارية الخاصة بعملية بيع الاسمنت.
- 3-دائرة الموارد البشرية و الشؤون الاجتماعية: تختص في كل ما له علاقة مباشرة بالعمال من تعيينهم إلى غاية فسخ عقد العمل، و تشمل كذلك الأجور، تسيير العمال، المنح العائلية...الخ.
- 4-دائرة المنازعات الادارية: و تهتم بدراسة كل ملفات المنازعات الادارية و الفصل بينها، و الاهتمام بالجانب القانوني للوحدة كما تتدخل في حالة وجود نزاع مع الاطراف الخارجية.

#### ثانيا: الإدارة التقنية

وتضم كل الدوائر التي لها علاقة مباشرة بالجانب التقني للوحدة وهذه الدوائر هي:

- 1-مصلحة الإعلام الآلي: نتيجة للتطور المتزايد للتقنيات و حجم المعلومات التي تتطلب معالجة خاصة، فان الاعلام الالي يحتل مكانة مهمة بالمؤسسة، اذ يسمح بواسطته الاستعمال الحسن للوقت و للمعلومات التي تتوفر بالمؤسسة، كما تختص ببرمجة وصيانة الأجهزة الإعلام الآلي على مستوى الوحدة.
- 2-دائرة المواد الأولية: و هي المسؤولة عن توفير المادة الأولية اللازمة لإنتاج الإسمنت.
- 3-دائرة الإنتاج: تهتم بإنتاج وتسيير الورشات و مراقبة النوعية و الكمية و الإرسال.
- 4-دائرة الصيانة الصناعية: و هي المسؤولة عن استرجاع المواد الأولية والمنتجات التي تصنع خلال مراحل الإنتاج، كما تهتم بإصلاح الوسائل الانتاجية و الغير انتاجية في الوحدة.

5-دائرة الدراسات و الإنجازات: تهتم بدراسة ومتابعة الاستثمارات وإعادة تجديدها.

6-دائرة التمويل: تهتم بالتمويل و تسيير المخزون و العمل على تفادي تعطل العمليات الانتاجية بسبب تعطل الآلات اثناء الصيانة و تتكون من مصلحتين مهمتين هما مصلحة المشتريات و مصلحة تسيير المخزون، كما تهتم هذه الدائرة بحركة الاموال في الوحدة و تسهر على تطبيق النظام المحاسبي حسب المخطط الوطني المحاسبي، كما تقوم بمراقبة تطابق الوثائق مع العمليات الناتجة عن مختلف الأنشطة، كما تحرص على حصولها على الوثائق و حفظها في الارشيف.

7-دائرة المالية والمحاسبة: تختص فيما له علاقة بالمالية والمحاسبة عمى مستوى الوحدة، هدفها

الأساسي تطبيق السياسة المالية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية لنظام الادارة البيئية.

في إطار المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الاسمنت حامة بوزيان تحرص المؤسسة اليوم على تكامل الاعتبارات البيئية في قرارات عملها اليومية من خلال تجسيده في تطبيق نظام الإدارة البيئية، حيث يشكل هذا الأخير أحد أهم آليات التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

#### اولا-تحديد الاداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

الأداء الاجتماعي مجموعة من الالتزامات الاختيارية لمواجهة متطلبات وتوقعات مجموعة من الأطراف أصحاب المصلحة مع المؤسسة، سواء كانوا من العاملين، أو المستهلكين أو البيئة أو المجتمع المحيط بها.

#### 1-تطور عدد العمال:

جدول رقم (3.2): يبين تطور عدد العمال من سنة 2012 الى سنة 2015.

عدد العمال	السنة
367	2012
391	2013
396	2014
392	2015

### المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

#### 2-التكوين في المؤسسة:

جدول رقم (3.3): يبين عدد المكونين وتكاليف تكوينهم من سنة 2012 الى سنة 2014.

السنة	عدد المكونين	تكاليف التكوين
2012	262	13976508,17
2013	346	20276149,50
2014	338	32062760,34

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

#### 3-الامن الصناعي:

يشير نظام الصحة والأمن في المؤسسة إلى الشروط والعوامل التي تؤثر على العمال وكل شخص يتواجد في مكان العمل ويهدف النظام الى تحقيق الأهداف التالية:

- القضاء والحد إلى أقصى قدر ممكن من المخاطر على العمال والأطراف الأخرى التي يمكن أن تتعرض إلى مخاطر متعلقة بالصحة والأمن من جراء نشاطات المؤسسة.
- تطبيق وتحديث نظام تسيير الصحة والأمن.
- ضمان تطابق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة والأمن في العمل.
- البرهنة على هذا التطابق للأطراف الأخرى.
- البحث عن شهادة المطابقة وتسجيل النظام لدى هيئة خارجية.

#### 4-الرقابة:

يشكل نظام تسيير الموارد البشرية نظام رقابة آلي للمؤسسة لضمان تفعيل المسؤولية الاجتماعية حيث أنه صمم بدرجة عالية من الكفاءة و التي تمنع من اختراقه أو تسريب أية معلومات مهما كانت و بالتالي فإن أي حوادث أو أخطاء يكون هناك مسؤول مباشر عليها و كذلك يضمن هذا النظام بقاء العامل تحت وصاية و رقابة المؤسسة إلى غاية تقاعده و حتى بعد التقاعد لأنه يكون مسؤول عن تقديم معلومات لمصالح أخرى.

إضافة إلى هذا لتوفير رقابة شاملة فإن المؤسسة تقدم تكوين متطور لرفع مستوى العمال في استعمال هذا النظام و تحديث معارفهم في مركز إتقان المؤسسة التابع للمؤسسة الأم.

## 5- الجانب التنظيمي:

يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المراسلات و نقل الملفات الرقمية بين العمال داخل المؤسسة و المركز بسرعة و سهولة، حيث يتم تفادي التنقل الشخصي و ما ينجر عنه من تأخير الأعمال إلا أنه لا توجد تعليمة مشرعة و موجهة للتعامل بالبريد الإلكتروني بين الموظفين.

## ثانيا: تحديد الأداء الاجتماعي للعملاء وتطوير الإنتاج:

يتميز منتج المؤسسة بمتطلبات الجودة حيث قامت المؤسسة في السنوات الأخيرة بالتوجه نحو إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية في مواصفات المنتج وذلك بتطبيق معايير الجودة، وفي ظل هذا قامت المؤسسة بإنشاء سياسة مندمجة تهدف إلى تعميم أنظمة ISO 9001 إدارة الجودة و في كامل أنشطتها وهي تسعى بذلك إلى جعل منتجاتها من الدرجة الرفيعة وعموما المساهمات غير ملموسة في هذا المجال رغم حصول بعض وحدات المؤسسة على أنظمة الجودة، حيث أن المؤسسة تسعى بعملها هذا إلى الريادة العالمية في الجودة، و هي تفتخر بحصولها على شهادة ISO 9001 منذ سنة 2008 وشعارها التحسين المستمر و ضمان التنمية المستدامة.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنبين في هذا المبحث كيفية اختيار مجتمع الدراسة، حدودها، اساليب المعالجة الاحصائية و ادوات جمع البيانات، بالإضافة الى عرض لنموذج الدراسة و التعريف بمتغيراتها و طريقة قياس هذه المتغيرات, كما سنتحدث ايضا على اجراءات المنهجية لتحضير الاستبانة و كل ما يتعلق بها.

## المطلب الاول: عينة ووسائل الدراسة وادوات جمع البيانات

### اولا: عينة الدراسة

1-تقديم عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان-قسنطينة لكونها مؤسسة اقتصادية عمومية كبيرة, و هذا لكون هذا النوع من المؤسسات يقوم بمختلف النشاطات و البرامج من اجل تنمية موارده البشرية بالاضافة الى انها تستوفي معيار ISO14000 و تحاول الحصول كذلك على ISO26000 المتعلق بالمسؤولية المجتمعية الشاملة.

2-واقع مجتمع الدراسة: بعد تحديد عينة الدراسة, تم الاعتماد على اسلوب المعاينة العشوائية العادية لتوزيع الاستبيان على موظفين مؤسسة الاسمنت, لكن قبل توزيع الاستبيان تم التحدث اولاً الى

المسؤولين و رؤساء الدوائر و المهندسين من اجل المعرفة التامة ان بإمكاننا الاستفادة بأكبر قدر ممكن من المعلومات و الاستجابة الجيدة للموظفين لهذا الاستبيان.

### ثانيا: مجالات الدراسة

ويشمل كل من الإطار المكاني والإطار الزمني الذي استغرقناه في الدراسة، بالإضافة الى المجال البشري اي الاشخاص الذين أجابوا على الاستبيان

1-المجال الزمني: انطلقت الدراسة من الاسبوع الثالث لشهر مارس الى غاية نهاية شهر ماي من سنة الفين و اثنين و عشرون

2-المجال المكاني: كما ذكرنا سابقا مكان مؤسسة الدراسة في قسنطينة حامة بوزيان تم اختيارها من اجل سهولة تنقل و توزيع الاستبيان

3-المجال البشري: يشمل الاطار البشري للدراسة افراد الادارة العليا و الوسطى على مستوى مؤسسة الاسمنت اي يقصد بها المدير و مساعديه, رؤساء الدوائر, رؤساء المكاتب...

### ثالثا: طريقة البحث

لقد تم الاعتماد على التحليل الكمي التحليلي لبيانات اداة القياس و من ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة و تبين تحققها او استبعادها.

### رابعا: ادوات جمع البيانات

1-الاستبانة: و تعتبر الاستبانة على انها مجموعة مدروسة و منظمة من الاسئلة الموجهة للافراد المختارين بهدف الحصول على معلومات معينة في امر ما, و يتم تنفيذ هذه الاستبانة عن طريق المقابلة او ارسالها او توزيعها على العينة المستهدفة.

في هذه الدراسة تم استعمال الاستبانة و التي سنوضحها في الملحق رقم واحد, بحيث تمر بمرحلتين و هما:

1-1 مرحلة الاعداد: عند الانتهاء من الفصلين النظريين و استخلاص العلاقة بينهما, بعدها تم تشكيل مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بالموضوع انطلاقا من الجزء النظري, و تم صياغة هذه الاسئلة في استبيان اولي متكون من 32 عبارة, 10 عبارات مخصصة للجزء الاول و هو التدريب و 22 عبارة

مخصصة للجزء الثاني و هي المسؤولية المجتمعية للمؤسسة نوقشت مع الاستاذ المشرف حيث اعطى بعض الملاحظات تم اخدها بعين الاعتبار.

و على ضوء هذه الملاحظات تم تعديل هذه الاستبانة الاولى و اصبحت فيها 35 عبارة عوض 32 .

2-1- مرحلة التجريب: رغم ان معامل الفا كرومباخ بين ان مضمون الاستبانة مفهوم بنسبة عالية سيتم توضيحها في المطلب الموالي, الا انه تم عرض الاستبيان على بعض المسؤولين لتبيان ان كل العبارات مفهومة و لا يوجد غموض في كلماتها.

2-الملاحظة: و تعتبر من اهم الاساليب في الدراسات الميدانية من اجل ملاحظة سلوكيات العاملين اتجاه موقف معين في العمل.

### المطلب الثاني: ادوات التحليل الاحصائي

هناك الكثير من اساليب المعالجة الاحصائية و تختلف باختلاف اهداف الدراسة , و من اجل الوصول الى مؤشرات معتمدة تحقق ما تتطلبه الدراسة من اختبار فرضياتها و الاجابة على اشكالياتها تم فحص البيانات و تبويبها و جدولتها من اجل سهولة التعامل معها بواسطة حزمة تحليل البيانات الاحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS و التي من خلالها تم استخراج كل الجداول و المقاييس الاحصائية التي تتطلبها هذه الدراسة و المتمثلة في:

#### اولا: المتوسط الحسابي

يقيس متوسط اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان و مقارنتها مع المتوسط الفرضي المقدر ب03 لان مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان و تنقيطه يتراوح من (1) الى (5) , بهدف اتخاذ القرار فيما يتعلق بمستوى التدريب و المسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة, فاذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين 1 و 2,33 فالمستوى ضعيف, اما اذا كانت قيمته تتراوح بين 2,34 و 3,67 فالمستوى متوسط و يكون قوي اذا كانت تتراوح بين 3,68 و 5.

### ثانيا: الثبات

معرفة مدى فهم المبحوثين لبنود الاستبيان بنفس الطريقة التي يقصدها الباحث و بالتالي يقيس ما انجز لاجله, و عليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة, و تم هذا باستعمال معامل الفا\_كرونباخ الذي يبين مدى ثبات البنود المتعلقة بكل المتغيرين.

### ثالثا: الانحراف المعياري

من اجل معرفة مدى الفروق و انحراف آراء افراد العينة عن الراي العام على مستوى التدريب و كذلك المسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة

### رابعا: معامل الارتباط برسن

بهدف معرفة طبيعة و درجة العلاقة بين التدريب و تحقيق المسؤولية المجتمعية بالمؤسسة محل الدراسة, فاذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0,7 و 1 فالارتباط قوي, اما اذا كانت محصورة بين 0,2 و 0,69 فالارتباط متوسط, اما اذا كانت القيمة اصغر من 0,2 فالارتباط ضعيف.

### خامسا: معادلات و نماذج الانحدار

تقوم هذه النماذج و المعادلات بالكشف عن وجود الدلالة الاحصائية لدور التدريب في تفعيل ممارسات المسؤولية المجتمعية, و تبين لنا بدقة اي من المتغيرات الفرعية التابعة التي تتاثر اكثر بالمتغير المستقل.

### سادسا: معامل التحديد

ان هذا المعامل يكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) على المتغير التابع (المسؤولية المجتمعية للشركات), فانه كلما كانت النسبة مرتفعة كان مقدار المساهمة اكبر, بحيث اعتمدنا في هذه الدراسة على معامل التحديد المعدل لانه ادق من معامل التحديد.

### المطلب الثالث: نموذج الدراسة, متغيرات الدراسة و طريقة قياسها

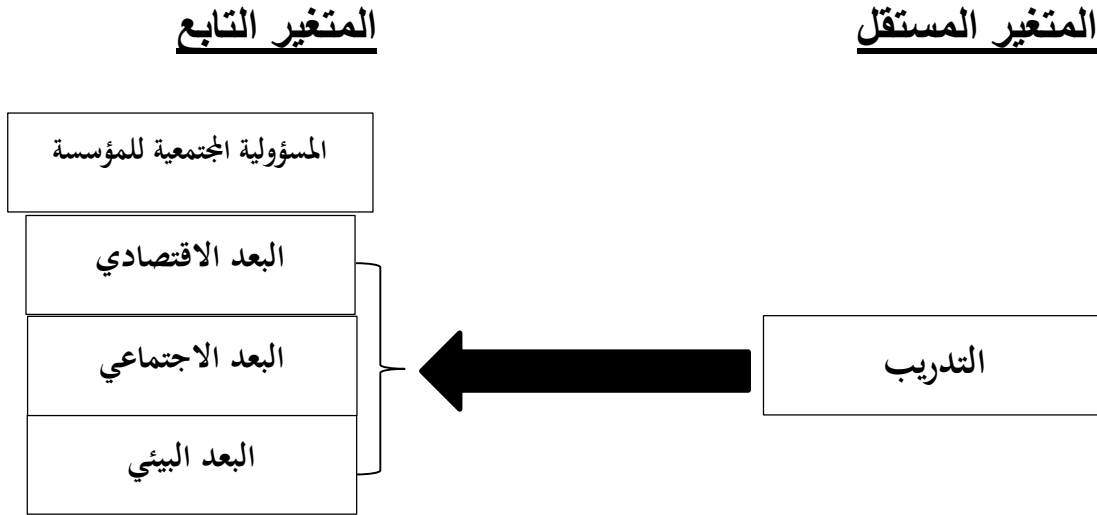
سيتم التكلم في هذا المطلب على النموذج المعتمد في الدراسة و متغيراته و كيفية قياسها و كذلك المكونات الجزئية لهذا النموذج

### اولا: نموذج الدراسة

بالاعتماد على الدراسة النظرية و ما تهدف اليه و اشكالياتها , و بالاضافة الى بعض الدراسات السابقة و الاطلاع على الدراسات الميدانية التي تناولت الموضوع بشكله الجزئي او الشامل , تم اعداد نموذج الدراسة الذي يقوم على منطلق دور التدريب في تبني المسؤولية المجتمعية للمؤسسة بابعادها الثلاث و المتمثلة في البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي و البعد البيئي و الذي سيتم تمثيله في الشكل التالي:



شكل رقم(3.3): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب, اعتمادا على الدراسات السابقة.

ثانيا: متغيرات الدراسة

بهدف التعمق في الدراسة و فهم العلاقة بين المتغيرين, وجب علينا تحديد المتغير التابع و المتغير المستقل و جزئياتهما من اجل التعرف على كيفية تاثير المتغير المستقل على المتغير التابع و اي من المتغيرات التابعة الفرعية اكثر تاثرا بالمتغير المستقل اذا كانت هناك علاقة اصلا.

1-المتغير المستقل: التدريب

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التدريب, و سنحاول في هذا الجزء معرفة واقع التدريب في المؤسسة قيد الدراسة و معرفة اذ هناك خطط و برامج تدريب الموارد البشرية او لا , بالاضافة الى معرفة مستوى اهتمام الادارة العليا بالتدريب بما في ذلك تدريب المديرين لمقاومة التغيرات المستقبلية, و اخيرا معرفة مدى متابعة المؤسسة المتدربين من خلال تقييم اداءهم بعد التدريب.

2-المتغير التابع: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

سيتم تقسيم هذا المتغير التابع الى ثلاثة متغيرات فرعية و سنحاول ان نبين كيفية مساهمة المتغير الاول لهو التدريب في التأثير على هذه المتغيرات الفرعية التابعة للمتغير التابع وذلك من خلال:

2-1 البعد الاقتصادي: ان الكفاءة العالية والتطورات التي تركز عليها المنظمة من اجل رفع فعالية مواردها البشرية تحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي مزايا على مستوى التكلفة و الجودة بالإضافة الى رفع الانتاجية مع ترشيد استهلاك المواد الاولية.

2-2 البعد الاجتماعي: ان تبني المؤسسة للبعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية يعتمد على دقة تحليلها للمشاكل التي يعاني منها المجتمع بصفة عامة و افراد المؤسسة بصفة خاصة, و بالتالي تقوم بدراسة الجوانب المحيطة بالعمل و المؤثرة ايجابا او سلبا على العنصر البشري و توفير بيئة عمل صحية آمنة خالية من المخاطر بهدف التقليل من حوادث العمل, و كذلك بناء قيم اخلاقية مشتركة لدى الموظفين والمسؤولين.

2-3 البعد البيئي: ان تبني المؤسسة للبعد البيئي للمسؤولية المجتمعية يعتمد على تبنيها لبرامج تخص الادارة الخضراء التي تهدف الى الحد من التلوث الناتج عن العمليات التي تقوم بها المنظمة و تسيير مواردها وفق نسق متوازن بهدف التخفيف من الاثار السلبية على البيئة, بالإضافة الى التزامها بالتشريعات الحكومية في مجال البيئة و محاولة البحث و التطوير في هذا المجال.

### ثالثا: كيفية قياس المتغيرات

احتوت اداة قياس الخاصة بالدراسة لهي الاستبيان الموضح في الملحق رقم(1) على 35 عبارة موزعة على ثلاثة اجزاء, الجزء الاول يشمل المعلومات الشخصية للمبحوثين, و الجزء الثاني يقيس المتغير المستقل و هو التدريب , و الجزء الثاني يقيس المتغير التابع و هو المسؤولية المجتمعية للمؤسسة.

الجزء الاول: التدريب تم قياسه من خلال 10 عبارات بدون متغيرات فرعية.

الجزء الثاني: المسؤولية المجتمعية للمؤسسة تم قياسها من خلال 22 عبارة مقسمة الى ثلاث محاور تتمثل في:

-البعد الاقتصادي: و تم قياسه من خلال 06 عبارات.

-البعد الاجتماعي: و تم قياسه من خلال 08 عبارات.

-البعد البيئي: و تم قياسه من خلال 08 عبارات.

## المطلب الرابع: مراحل تطوير اداة القياس

### اولا: اختبار مقياس الاستبانة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت (likert) الخماسي و ذلك لكونه من اكثر المقاييس استخداما لقياس الاراء و توازن درجاته و سهولة فهمه, بحيث يقوم المبحوثون بتبيين مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وفق خمس درجات على النحو التالي:

### جدول رقم(3.4): مقياس الاستبانة

موافق تماما	موافق	موافق بدرجة اقل	غير موافق	غير موافق تماما
5 درجات	4 درجات	3 درجات	درجتين	درجة واحدة

و بالتالي فان قيم الاوساط الحسابية التي توصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو التالي:

طول الفئة (القيمة العليا- القيمة الدنيا)/ عدد المستويات و منه:

طول الفئة=  $3/(1-5) = 1,33$  , و بذلك يكون:

-المستوى ضعيف: عندما يكون من 1 الى 2,33 و يحسب:  $2,33=1+1,33$

-المستوى متوسط: عندما يكون من 2,34 الى 3,67 و يحسب:  $3,67=2,34+1,33$

- المستوى قوي: عندما يكون من 3,67 الى 5 و يحسب:  $5=3,67+1,33$

### ثانيا: الاختبارات الخاصة بأداة القياس

كان لابد اخضاع الاستبانة لاختباري الثبات و الصدق بعد صياغتها في شكلها الاول

1-اختبار الصدق: يقصد به اختبار التاكيد من ان اداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه, بمعنى ان

العبارات المستخدمة في الاستبانة تمكنا من الحصول على البيانات المرغوب في الحصول عليها و من

اجل ذلك تم عرض الاستبانة على عينة عشوائية من افراد الادارة في المؤسسة قيد الدراسة بهدف

معرفة اذ ان العبارات مفهومة و لا توجد اي صعوبة او غموض على مستوى العبارات او مفرداتها.

2-اختبار الثبات: بهدف الحصول على اداة قياس دقيقة في جمع المعلومات وجب ان تعطي هذه الاداة اجابات ثابتة نسبيا, و بالتالي تم استخدام معامل الفا-كرونباخ (alpha cronbach) لاختبار مدى صدق الاستبيان, و بعد الحصول على النتائج تم ادخالها في برنامج SPSS و تبين ان:

#### الجدول رقم(3.5): معامل ثبات الاستبيان

اختبار الثبات الفا-كرونباخ	التدريب	المسؤولية المجتمعية للمؤسسة	كل الاستبيان
0,774	0,960	0,955	
10	22	32	
عدد العبارات			

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يبين لنا الجدول رقم (5) ان: ثبات مقياس التدريب يقدر ب77,4% و ثبات مقياس المسؤولية المجتمعية للمؤسسة يقدر ب96%, بينما مقياس الفا\_كرونباخ للاستبيان ككل هو 95,5%, و مقارنة مع النسبة المقبولة احصائيا 70% يتبين لنا ان اداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة تدل على مستوى عال من الثبات بمعنى ان المبحوثين يفهمون اسئلة المقياس كما يقصدها الباحث و بنفس الكيفية.

#### ثالثا: اجراءات توزيع الاستبانة

بعد تحضير الاستبانة في شكلها النهائي و قياس ثباتها و التأكد من صدقها تم توزيعها على افراد المؤسسة قيد الدراسة, وقد تم توزيع 130 استبيان استرجع منه 125 بعد فترة زمنية قصيرة مقدره بخمسة ايام تبين استجابة العينة له و هذا نظرا لتوزيعه في الشبكة الداخلية المخصصة للمؤسسة قيد الدراسة.

**المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات**

يتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال جداول تم الحصول عليها عند معالجة بيانات اداة القياس عن طريق برنامج SPSS, و بعد ذلك يتم تحليل هذه النتائج لاختبار فرضيات الدراسة و التأكد من تحققها او بطلانها.

**المطلب الاول: عرض و تحليل بيانات الدراسة**

اولا: عرض و تحليل البيانات الشخصية للدراسة

1-الجنس: جدول رقم(3.6): تقسيم العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
69,6	87	ذكر
30,4	38	انثى
100	125	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (6) يتبين لنا: ان عينة الدراسة تحتوي على عدد كبير من الرجال يقدر ب 87 مقارنة مع النساء الذي كان عددهم 38 من اصل 125 مستجوب .

2-العمر: جدول رقم(3.7): تقسيم العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	
16,8	21	29-18
48	60	40-30
35,2	44	اكبر من 40
100	125	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(7) يتبين لنا: ان الفئة التي تتراوح عمرها بين (30-40) هي الاكثر استجابة او الاكثر تواجدا في المؤسسة قيد الدراسة بنسبة قدرت 48% قريبة من نصف العينة و اكبر بثلاث مرات تقريبا من الفئة ذات (18-29) و التي سجلت نسبة ضعيفة نسبيا قدرت ب 16,8%, اما الفئة الاخيرة (اكبر من 40 سنة) قدرت نسبة استجابتها ب35,2% .

لقد تم الاكتفاء فقط بالجزءين المذكورين سابقا و الاستغناء عن الجزء المتعلق ب "المستوى الدراسي" لان اغلبية المبحوثين كانوا جامعيين و قدر عددهم ب97 من اصل 125 فرد.

### ثانيا: عرض و تحليل بيانات الجزء الاول للدراسة

يتمثل الجزء الاول للدراسة في التدريب , و الذي لا يشمل متغيرات فرعية

**1-مستوى التدريب في المؤسسة قيد الدراسة:** من خلال الجدول التالي سيتم عرض الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي لمستوى التدريب في المؤسسة قيد الدراسة.

### الجدول رقم(3.8): مستوى التدريب في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
1	توجد في مؤسستكم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية	4,64	0,68862	03	قوي
2	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة على التدريب	4,416	0,73159		قوي
3	يولى المسؤولون في مؤسستكم اهمية كبيرة للتدريب بما في ذلك تدريب المديرين	4,424	0,77526		قوي
4	يتم تدريب العمال في مؤسستكم من اجل مسايرة التغيرات المستقبلية في اداء الاعمال	4,472	0,73590		قوي
5	يساهم التدريب في منح فرص الترقية للأفراد داخل مؤسستكم	3,808	1,02938		قوي
6	تقوم مؤسستكم بتدريب فرق العمل من اجل تنمية روح الفريق و العمل بشكل جماعي	2,44	1,13166		متوسط
7	تقوم مؤسستكم بتحويل العمال من وظيفة لأخرى لزيادة معارفهم و مهاراتهم	1,736	1,19909		ضعيف
8	يساهم التدريب في مؤسستكم على زيادة مهارات	4,664	0,67135		قوي

	الموظفين		
قوي	9	تتابع مؤسستكم مستوى اداء الموظفين بعد التدريب	4,608
قوي	10	تستعمل مؤسستكم معايير معينة من اجل قياس مستوى التحسن في اداء الموظفين بعد التدريب	4,472
قوي	المجموع	: التدريب	3,968
			0,50587

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8): ان مستوى التدريب في المؤسسة محل الدراسة قوي بحيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الافراد ب: 3,968 و هو اكبر من المتوسط الفرضي, و انحراف معياري يقدر ب0,50587 مما يبين انه لا يوجد تشتت في اجابات افراد العينة.

نلاحظ ان اغلب العبارات سجلت متوسطات حسابية مرتفعة اكبر من المتوسط الفرضي و المتوسط العام و بالتالي كان لهم تاثير كبير جدا في رفع قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور, كما ان العبارتين (9) و (10) و التي مفادهما " تتابع مؤسستكم مستوى اداء الموظفين بعد التدريب و " توجد في مؤسستكم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية " سجلت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب: 4,608, 4,64 على الترتيب مما يوضح لنا ان المؤسسة قيد الدراسة تهتم بالعمال بعد التدريب و تتبع اداءهم و لها خطة و برامج سنوية للتدريب, الا ان هناك عبارتين ساهمت في خفض مستوى التدريب في المؤسسة قيد الدراسة اذ سجلت ادنى قيمة للمتوسط الحسابي و اقل من المتوسط العام ب: 1,736 و 2,44 و هي العبارتين (6) و (7) و التي مفادهما " تقوم مؤسستكم بتدريب فرق العمل من اجل تنمية روح الفريق و العمل بشكل جماعي " , "تقوم مؤسستكم بتحويل العمال من وظيفة لأخرى لزيادة معارفهم و مهاراتهم" على الترتيب مما يوضح لنا ان المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتحويل العمال من اجل اكسابهم مهارات جديدة كما تعطي اهمية قليلة لتدريب فرق العمل.

### ثالثا: عرض و تحليل بيانات الجزء الثاني للدراسة

1-مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة: سيتم تبين كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري في الجدول التالي:

## جدول رقم (3.9): مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة

الرقم	البعد الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
11	تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات بأسعار منخفضة	4,688	0,57384	03	قوي
12	تقوم مؤسستكم و تسعى الى تقديم منتجات مميزة	4,6	0,65991		قوي
13	تسعى مؤسستكم لزيادة انتاجيتها من خلال رفع و تطوير كفاءة مواردها البشرية	4,448	0,78756		قوي
14	تهدف مؤسستكم الى زيادة حجم المبيعات عن طريق تحسين اداء مواردها البشرية	4,448	0,86562		قوي
15	تهدف مؤسستكم الى ترشيد استهلاك مواردها " مواد اولية, طاقة, ماء..	4,376	0,83920		قوي
16	تهدف مؤسستكم الى تحسين اداءها المالي	4,496	0,66749		قوي
المجموع	: البعد الاقتصادي	4,509	0,58975		قوي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) ان : قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة قيد الدراسة اكبر من المتوسط الفرضي و قدر ب: 4,509 و هذا دال على ان مستوى هذا البعد قوي في هذه المؤسسة, بحيث كل العبارات حققت مستوى عالي دون استثناء بدرجات تشدنت منخفضة نسبيا.

## 2-مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية قيد الدراسة:

## جدول رقم(3.10): مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة

الرقم	البعد الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
17	تلتزم مؤسستكم بمبدأ تكافؤ الفرص	4,384	0,95701	03	قوي
18	تحتزم مؤسستكم جميع العمال دون تمييز	4,384	0,89608		قوي
19	تهدف مؤسستكم للحد من الممارسات الغير اخلاقية في العمل	4,48	0,72513		قوي
20	تسعى مؤسستكم الى تخفيض حوادث العمل	4,528	0,65471		قوي



قوي	0,70711	4,4	تتم مؤسستكم بشراء اللوازم التي تحقق السلامة المهنية	21
قوي	0,58054	4,608	توفر مؤسستكم الرعاية الطبية للموظفين	22
قوي	0,86382	4,424	تهدف مؤسستكم لتحسين ظروف العمل عن طريق دراسات تقوم بها	23
قوي	0,83882	4,496	تسعى مؤسستكم لمعرفة مدى رضا العمال عن العمل و تهدف الى رفعه	24
قوي	0,62460	4,463	المجموع : البعد الاجتماعي	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان: مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة قوي و هذا نظرا للقيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي العام له و الذي قدر ب: 4,463 و انحراف معياري يقدر ب: 0,83882 اي اكبر من المتوسط الفرضي, كما ان كل العبارات الثمانية حققت مستوى قوي ايضا منها من هو اكبر من المتوسط العام و ساهم بدوره في رفعه و هناك عبارات اقل من المتوسط العام و بالتالي ساهموا في خفضه, مما نستنتج ان المؤسسة قيد الدراسة تعطي اهتمام كبير للجانب الاجتماعي في المسؤولية المجتمعية.

### 3- مستوى البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة:

#### جدول رقم(3.11): مستوى البعد البيئي في المؤسسة قيد الدراسة

الرقم	البعد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
25	تسعى مؤسستكم الى التحسين المستمر في عملياتها على كل المستويات بهدف التقليل من معدلات التلوث	4,52	0,6672	03	قوي
26	تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات غير ضارة بالبيئة	4,454	0,7245		قوي
27	تلتزم مؤسستكم بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة	4,536	0,66653		قوي
28	في مؤسستكم يوجد برامج لتحسين طرق معالجة النفايات	4,544	0,71283		قوي
29	ترتبط درجة نجاح مؤسستكم بالمحافظة على الجانب البيئي و الجانب الاقتصادي	4,6	0,64758		قوي
30	تهدف مؤسستكم الى التقليل من استخدام المواد الغير قابلة للتدوير	4,392	0,86038		قوي
31	لمؤسستكم برامج خاصة للأفراد في كيفية ادارة النفايات و	4,36	0,79717		قوي

			التعامل مع المواد السامة	
قوي	0,8328	4,4	تنفق مؤسستكم على البحث و التطوير في مجال البيئة	32
قوي	0,54726	4,477	: البعد البيئي	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) : ان المتوسط العام لإجابات افراد العينة في البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة مرتفع و اكبر مقارنة مع المتوسط الفرضي و قدر ب: 4,477 مع انحراف معياري ب: 0,54726 و هذا يدل على ان مستوى البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة قوي, كما ان كل العبارات دون استثناء حققت مستوى قوي ايضا و هي التي ساهمت في ارتفاع هذا المتوسط العام .

و بالتالي نستنتج ان اهتمام المؤسسة قيد الدراسة بالجانب البيئي للمسؤولية المجتمعية كبير جدا لكون المتوسط العام بعيد بدرجة 0,523 فقط من الدرجة الكاملة 5 .

تكون قيمة المتوسط الحسابي العام لمجموع الابعاد الخاصة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة قيد الدراسة مقدرة ب: 4,4831 و بالتالي يتبين ان مستوى المسؤولية المجتمعية في هذه المؤسسة قوي.

### المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار العلاقة بين التدريب و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة بعدما قمنا سابقا بعرض و تحليل نتائج المتغيرين الخاص بهذه الدراسة , و سنعتمد في تحديد هذه العلاقة على معامل الارتباط عند مستوى الثقة 0,95 , و بعدها نحدد نماذج و معاملات الانحدار.

#### اولا: معامل الارتباط

سيتم من خلاله اختبار العلاقة بين التدريب و ابعاد المسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة.

#### 1-العلاقة بين التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية:

بعد تحديد مستوى التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية و تبين لنا ان لهم مستوى قوي , تسنى لنا ان نبحت عن مدى وجود علاقة ارتباط بين التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة.

**الجدول رقم(3.12): العلاقة بين التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية.**

المتغير المستقل	قيمة الارتباط بيرسن	مستوى الدلالة	القرار
التدريب	0,792	0,000	دال

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (12) نستنتج ان هناك علاقة و ارتباط قوي بين التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة و ذلك راجع لارتفاع قيمة معامل الارتباط و التي قدرت ب: 0,792 و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة تقدر ب: 0,000, لذلك يمكننا القول انه كلما تبنت المؤسسة قيد الدراسة التدريب كلما كانت لها قدرة عالية جدا على تحقيق البعد الاقتصادي.

هناك علاقة ارتباط دالة و قوية بين التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة.

**2-العلاقة بين التدريب و البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية**

**الجدول رقم(3.13): العلاقة بين التدريب و البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية.**

المتغير المستقل	قيمة الارتباط بيرسن	مستوى الدلالة	القرار
التدريب	0,772	0,000	دال

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (13) نستنتج ان هناك علاقة و ارتباط قوي بين التدريب و البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة و ذلك راجع لارتفاع قيمة معامل الارتباط و التي قدرت ب: 0,772 و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة تقدر ب: 0,000, لذلك يمكننا القول انه كلما تبنت المؤسسة قيد الدراسة التدريب كلما كانت لها قدرة عالية جدا على تحقيق البعد الاجتماعي.

هناك علاقة ارتباط دالة و قوية بين التدريب و البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة.

**3-العلاقة بين التدريب و البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية.**

**الجدول رقم(3.14): العلاقة بين التدريب و البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية.**

المتغير المستقل	قيمة الارتباط بيرسن	مستوى الدلالة	القرار
التدريب	0,643	0,000	دال

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (14) نستنتج ان هناك علاقة و ارتباط متوسط بين التدريب و البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة و ذلك راجع للقيمة المتوسطة لمعامل الارتباط و التي قدرت ب: 0,772 و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة تقدر ب: 0,000, لذلك يمكننا القول انه كلما تبنت المؤسسة قيد الدراسة التدريب كلما كانت لها قدرة عالية على تحقيق البعد البيئي.

هناك علاقة ارتباط دالة و متوسطة بين التدريب و البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة.

**ثانيا: نماذج و معاملات الانحدار للتدريب و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة.**

و سيتم تبين معاملات الانحدار (معاملات التحديد) و نموذج التدريب و المسؤولية المجتمعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3.15): نموذج و معاملات الانحدار للتدريب و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة.

المتغير التابع	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	النموذج	المعادلات الغير معيارية		معامل BETA	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
				معاملات المعادلة (A)	الخطأ المعياري			
البعد الاقتصادي	%62,7	%62,4	الثابت	0,845	0,275	—	3,293	0,001
			التدريب (المستقل)	0,923	0,064	0,792	12,394	0,000
البعد الاجتماعي	%59,6	%59,3	الثابت	0,680	0,283	—	2,403	0,018
			التدريب (المستقل)	0,953	0,071	0,772	12,476	0,000
البعد البيئي	%41,3	%40,9	الثابت	1,717	0,299	—	5,746	0,000
			التدريب (المستقل)	0,696	0,075	0,643	9,309	0,000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين لنا الجدول رقم (15) ان نماذج الانحدار ايجابية و ان قيمة (T) المحسوبة كانت اقل من القيمة المجدولة بالنسبة للبعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي و البعد البيئي و التي قدرت على الترتيب ب: 12,394 , 12,476 , 9,309 و هي دالة عند مستوى خطأ 0,05 , و بمستوى دلالة 0,000 , وبالتالي المعنوية الجزئية للنماذج تعود الى المتغير المستقل و هو التدريب.

اما بالنسبة لمعامل التحديد المعدل فنجد ان %62,4 من التغيرات التي تحدث على مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية و %59,3 من التغيرات التي تكون على مستوى البعد الاجتماعي و %40,9 من التغيرات التي تتم على مستوى البعد البيئي تكون بسبب المتغير المستقل لهو التدريب.

و يتم تبیین معادلات مستقیم الانحدار بحيث Y1: البعد الاقتصادي, Y2: البعد الاجتماعي, Y3: البعد البيئي, X: التدريب كالتالي:

$$Y1 = 0,923 x + 0,845$$

$$Y2 = 0,953 x + 0,680$$

$$Y3 = 0,696x + 1,717$$

نستنتج ان نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع مرتفعة كثيرا لا سيما على مستوى البعد الاجتماعي و البعد الاقتصادي, و هناك متغيرات عشوائية اخرى تأثر في المتغير التابع و لكن بنسبة قليلة.

و بالتالي يمكننا ان نقول انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية دالة على وجود دور التدريب في تحقيق المسؤولية المجتمعية الشاملة للمؤسسة قيد الدراسة.

## خاتمة الفصل

قمنا في هذا الفصل بتعريف عام لمؤسسة الاسمنت "SCHB" بتقديم موقعها و اهدافها و امكانياتها بالإضافة الى تنظيمها و كذلك جانبها المهتم بالمسؤولية المجتمعية, و من ثم تطرقنا الى واقع مجتمع الدراسة و اختبار اداة القياس و تحليل البيانات, و اخيرا تقديم النتائج و التوصيات.

وجدنا ان هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب و الابعاد الثلاثة للمسؤولية المجتمعية المتمثلة في البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي و البعد البيئي في المؤسسة محل الدراسة , و منه وجود دور كبير للتدريب في تحقيق المسؤولية المجتمعية. لم نجد هناك اي مشاكل بالنسبة للمسؤولية المجتمعية داخل هذه المؤسسة اذ تقوم بتطبيقها على شكلها الامثل, اما فيما يتعلق الامر بالتدريب و رغم انه قدم مستويات مرتفعة من حيث توفره و اهتمام المؤسسة به الا انه لم يعير اهتمام لبعض الامور المهمة يمكن ان تكون ذا تاثير سلبي على الموارد البشرية حاليا او مستقبليا, و بالتالي يجب عليها محاولة اغتنام كل الفرص بخصوص تدريب الموارد البشرية التي تمكنها من مسايرة التغيرات و المنافسة الشديدة الذي يشهدها قطاع الاسمنت الوطني و العالمي, بالإضافة الى بذل المزيد من المجهودات في مجال التدريب من اجل تبني المؤسسة لمسؤوليتها المجتمعية الشاملة

خاتمة عامة



من خلال الدراسة النظرية لموضوع التدريب والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات تبين لنا مدى اهمية التدريب المستمر للموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة كتحقيقها للمزايا التنافسية و نموها على مستوى القطاع المتواجدة فيه محليا و عالميا و هذا بدوره يساهم في تحقيق الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية للمؤسسات, بالاضافة الى ان نظام التدريب داخل المنظمة يساعدها ويساهم بصفة كبيرة في تنظيم و ترتيب البرامج التدريبية بشكل فعال يعود على المنظمة و الموظفين ايجابا في تحقيق اهداف المنظمة و الاهداف الشخصية للافراد.

لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بموردها البشرية و ادراج نظام تدريبي يسهل تحقيق الاهداف التدريبية بجهد و وقت اقل والعمل على تنمية الافراد عن طريق تدريبهم بمختلف الانواع الفردية و خاصة الجماعية التي تتماشى مع اهدافها وجعلها أكثر استعدادا لمقاومة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، و توفير الجو المناسب للعمل في احسن الظروف.

### اولا: النتائج العامة للدراسة

بناء على بيانات الدراسة الميدانية التي تم عرضها و تحليلها و مناقشة فرضيات هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من الحقائق المتعلقة بدور تدريب الموارد البشرية في تفعيل ممارسات المسؤولية المجتمعية في مؤسسة الاسمنت قيد الدراسة و سنوضحها كالآتي:

#### 1-النتائج المتعلقة بتدريب الموارد البشرية:

-تحتوي مؤسسة الاسمنت قيد الدراسة على خطة سنوية لتدريب موظفيها و هذا له تأثير ايجابي على مهارات و كفاءة المورد البشري.

-عدم اهتمام المؤسسة بتدريب العمال على العمل الجماعي اي عدم ادراج برامج تدريبية تخص تطوير مهارات الافراد على تنفيذ اعمالهم بشكل جماعي و اكتسابهم روح الفريق و هذا الامر يرجع على العمال بفائدة كبيرة كتقليل وقت اجراء المهام و الجهد المبذول اثناء ذلك, بالإضافة الى تنمية العلاقات و التواصل بين افراد المؤسسة مما يؤدي الى تحسين مستواهم.

- عدم ادراك المؤسسة اهمية تحويل العمال من وظيفة الى اخرى مما يساعد على تنمية مهاراتهم و احاطتهم بمختلف الوظائف و امكانية تعويض الغيابات الاكثر الذي يساهم في ثبات مردود المورد البشري, بالإضافة الى خفض معدل دوران العمالة.

-تقوم مؤسسة الاسمنت بتقييم موظفيها بعد التدريب مما يسمح لهم بمعرفة مدى تحسن اداءهم عن طريق بعض المعايير التقليدية وبالتالي يمكنهم من ادراك الاحتياجات التدريبية المستقبلية و الفجوات التي مازالت موجودة على مستوى الوظائف.

-لا تعتمد المؤسسة على الادوات و المعايير العلمية في تحديد احتياجاتها التدريبية و تقييم المتدربين و هذا الامر يؤدي الى عدم الدقة في تحديد و تقييم المورد البشري.

-تعطي المؤسسة قيد الدراسة اهمية كبيرة جدا للتدريب.

## 2-النتائج الخاصة بالمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة:

-توجد بالمؤسسة برامج من اجل معالجة النفايات و التعامل مع المواد السامة و هذا يؤدي بشكل من الاشكال الى تقليل حوادث العمل.

-تقدم المؤسسة حملات تحسيسية و توعيات خاصة من اجل تقليل حوادث العمل.

- يرى افراد المؤسسة انه لا يوجد تمييز بين العمال و كذلك تحقيق مبادا تكافؤ الفرص و بالتالي توفر بيئة مناسبة لتأدية المهام بدرجة عالية من الكفاءة.

- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تطبيق معايير الجودة مما يؤدي الى تقديم اسعار و منتجات تنافسية.

-تقوم المؤسسة بعمليات تمكنها من الحد من المعاملات اللأخلاقية داخل محيط العمل.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة الاسمنت الاقتصادية و المجتمعية (SCHB) تبين لنا أن مستوى التدريب و مستوى المسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة قوي، و بالرغم من ارتفاع هذا المستوى الا انه وجب عليها محاولة التحسين المستمر فيه من خلال الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية-التنافسية, التسويقية....) و غيرها من عوامل التنبؤ المستقبلية من اجل معرفة و مسايرة كل صغيرة و كبيرة بخصوص التغيرات التي تتميز بطابع السرعة و التي تحدث على مستوى القطاع و العالم و من اجل كل هذا وجب على المؤسسة ان تسعى الى التطوير المستمر ايضا في الموارد البشرية بإدراج برامج تدريبية جديدة وفق منظور استراتيجي. و اخيرا يمكننا تأكيد ان للتدريب دور في تحقيق المسؤولية المجتمعية في مؤسسة الاسمنت (SCHB) , و بالتالي فان التدريب له دور في تحقيق المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

### ثانياً: مناقشة الفرضيات

بعد استخدام مختلف الأدوات في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة, سيتم محاولة مناقشة فرضيتها و تبين ان كانت محققة او مرفوضة, بالاضافة الى عرض ما توصلت اليه الدراسة و تقدين بعض التوصيات.

#### 1- مناقشة الفرضية الاولى من خلال نتائج الدراسة:

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية و التي تقول " تسعى المؤسسة لتوفير اكبر قدر ممكن من البرامج التدريبية لجميع موظفيها " قمنا بقياس مستوى التدريب في هذه المؤسسة و بينت لنا النتائج ان مستواه قوي و ذلك من خلال:

-قيمة المتوسط الحسابي العام للتدريب في المؤسسة قيد الدراسة 3,968 , و هذا بسبب ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات الخاصة بهذا المحور و التي كانت محصورة بين 3,808 و 66,4 و هي في مجملها ذات مستوى قوي, ما عدا العبارتين (7و6) و التي كانت قيمتهما 2,44 و 1,73 على الترتيب.

و من هنا نقول انه يمكننا قبول الفرضية الاولى لانها محققة و بدرجة عالية .

#### 2-مناقشة الفرضية الثانية من خلال نتائج الدراسة

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية و التي تقول " تقوم المؤسسة ببذل جهد و لكن غير كافي لتحقيق ابعاد المسؤولية المجتمعية"

قمنا بقياس مستوى المسؤولية المجتمعية في هذه المؤسسة و بينت لنا النتائج ان مستواها قوي, و ذلك من خلال:

- قيمة المتوسط الحسابي العام للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة قيد الدراسة 4,477 , و هذا بسبب ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات الخاصة بهذا المحور و التي كانت محصورة بين 4,36 و 4,68 و هي في مجملها ذات مستوى قوي.

و من هنا نقول انه يمكننا رفض الفرضية الثانية لانها غير محققة.

#### 3-مناقشة الفرضية الثالثة من خلال نتائج الدراسة

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية و التي تقول " هناك دور ذو دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في تفعيل الابعاد الثلاثة للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة " قمنا بقياس معامل الارتباط و نماذج و معاملات الانحدار و بينت لنا النتائج ما يلي:

- فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي وجدنا ان هناك علاقة ارتباط دالة و قوية بين هذا البعد وبين تدريب الموارد البشرية.

- فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي وجدنا ان هناك علاقة ارتباط دالة و قوية بين هذا البعد و تدريب الموارد البشرية.

- فيما يتعلق بالبعد البيئي وجدنا ان هناك علاقة ارتباط دالة و متوسطة بين هذا البعد و تدريب الموارد البشرية.

بالإضافة الى ان نماذج الانحدار وضحت لنا ما يلي:

- نماذج الانحدار الخاصة بالبعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية حققت شروط التطبيق و ذلك من خلال قيمة (  $t$  ) المحسوبة كانت دالة عند مستوى خطأ 0,05 و مستوى دلالة قدره 0,000 , كما ان المعنوية الجزئية لهذا النموذج تعود للمتغير المستقل لهو التدريب بنسبة 62,4% و 37,6% المتبقية التي بينها معامل التحديد المعدل ترجع الى الخطأ العشوائي و متغيرات اخرى مؤثرة على هذا البعد خارج نطاق الدراسة, و بالتالي يؤدي التدريب الى تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة.

- نماذج الانحدار الخاصة بالبعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية حققت شروط التطبيق و ذلك من خلال قيمة (  $t$  ) المحسوبة كانت دالة عند مستوى خطأ 0,05 و مستوى دلالة قدره 0,000 , كما ان المعنوية الجزئية لهذا النموذج تعود للمتغير المستقل لهو التدريب بنسبة 59,3% و 40,7% المتبقية التي بينها معامل التحديد المعدل ترجع الى الخطأ العشوائي و متغيرات اخرى مؤثرة على هذا البعد خارج نطاق الدراسة, و بالتالي يؤدي التدريب الى تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة.

- نماذج الانحدار الخاصة بالبعد البيئي للمسؤولية المجتمعية حققت شروط التطبيق و ذلك من خلال قيمة (  $t$  ) المحسوبة كانت دالة عند مستوى خطأ 0,05 و مستوى دلالة قدره 0,000 , كما ان المعنوية الجزئية لهذا النموذج تعود للمتغير المستقل لهو التدريب بنسبة 40,9% و 59,1% المتبقية التي بينها

معامل التحديد المعدل ترجع الى الخطأ العشوائي و متغيرات اخرى مؤثرة على هذا البعد خارج نطاق الدراسة, و بالتالي يؤدي التدريب الى تحقيق البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال ما ذكر يمكننا القول ان متوسط معامل التحديد المعدل للأبعاد الثلاثة يقدر بحوالي 54,2% بمعنى ان المعنوية الجزئية للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة تعود الى المتغير المستقل "التدريب" بهذه النسبة و 45,8% المتبقية تنسب الى متغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي.

بذلك يمكننا القول ان للتدريب دور كبير في تبني المؤسسة قيد الدراسة لمسؤوليتها المجتمعية الشاملة.

و من كل هذا يمكننا قبول الفرضية الثالثة و التي مفادها " هناك دور ذو دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في تفعيل الابعاد الثلاثة للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة محل الدراسة" لانها محققة.

#### ثالثاً: توصيات الدراسة

بعد النتائج التي تم الوصول اليها من الاطار النظري و النتائج التي تم استخراجها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية, سيتم عرض بعض الاقتراحات التي يجب على المؤسسة اخدها بعين الاعتبار و هي كالتالي:

-يجب على المؤسسة محل الدراسة الأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من اجل ان تكون دقيقة خالية من تكرار او عدم فعالية برامج التدريب.

-يجب على المؤسسة محل الدراسة ان تعتمد على المعايير العلمية لقياس مستويات الاداء قبل التدريب من اجل المعرفة الدقيقة للفجوة بين الاداء الفعلي للموظف و الاداء المرغوب ففي اداء الوظيفة من اجل وضع احتياجات تدريبية لها دور ايجابي في رفع مستويات الاداء و خفض معدل هذه الفجوة, و كذلك بعد التدريب لمعرفة المشاكل الجديدة و الفرق المتبقي بين الاداء الفعلي و المرغوب.

-يجب على المؤسسة قيد الدراسة زيادة الاهتمام ووضع برامج تدريبية بخصوص تنمية العمل الجماعي و روح الفريق داخل الافراد و ذلك من اجل رفع مستوى تحقيق بعض مزايا البعد الاجتماعي داخل المنظمة.

-على المؤسسة محل الدراسة نقل العمال من وظيفة الى اخرى لتوسيع مهاراتهم و تمكينهم من تعويض بعضهم البعض

**رابعاً: معوقات البحث**

- نقص اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمتربصين,
- نقص في المراجع المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات,
- عدم توفير الجو الملائم و الوقت الكافي للمتربص داخل المؤسسة.
- الانشغال الدائم للموظفين و خاصة الإطارات و رؤساء الدوائر و بالتالي كان التواصل معهم صعبا نوعا ما.
- استحالة التواصل مع المدير العام للمؤسسة.

**خامساً: النقد الذاتي**

- التدريب في معايير الجودة كوسيط لتحقيق المسؤولية المجتمعية,
- آلية عمل معيار 14000 داخل المنظمة و كيفية تهيئة العمال في تطبيقها,
- التغيرات الحاصلة في نظام التدريب بعد ادراج ادارة الجودة و ادارة البيئة داخل المنظمة,
- انواع و طرق التدريب المستعملة في تدريب موظفين خلية البحث و التطوير بخصوص اليقظة الاستراتيجية و الابداع من اجل اكتساب مزايا تنافسية و استحداث تقنيات جديدة في تحقيق المسؤولية المجتمعية .

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة يمكننا ان نقترح المواضيع التالية:

- التدريب الاستراتيجي و دوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية,
- تأثير التدريب على الاداء العام للمؤسسة,
- دور تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تطبيق المؤسسة للمسؤولية المجتمعية,
- علاقة التدريب المستمر بالإدارة الالكترونية و دوره في تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## أ-الكتب

1. ابراهيم رمضان الديب, أ. د. وليد ناجي الحيايلى: التدريب في المؤسسات التعليمية, مركز الكتاب الأكاديمي, 2015,
2. احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة و النشر, 2004,
3. احمد محيي خلف صقر: المسؤولية المجتمعية في العالم العربي و العالمي" دراسة تحليلية, مقارنة بين الفكرين الاسلامي و الوضعي مع عرض تجارب عالمية لبعض الدول و الشركات", دار التعليم الجامعي, 2019 ,
4. اكرم رضا: برنامج تدريب المدربين, دار التوزيع و النشر الاسلامية, مصر, 2003,
5. باري كشواي: ادارة الموارد البشرية, قسم الترجمة بدار الفاروق, دار الفاروق للنشر و التوزيع, مصر, 2006,
6. جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر, 2003
7. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: ادارة الافراد, الاكاديميون للنشر و التوزيع, عمان, 2010 ,
8. حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, دار النهضة العربية, بيروت, 2002,
9. حسن احمد الطعاني: التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية, دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع, 2013,
10. حنا نصر الله: ادارة الموارد البشرية, الاردن, عمان, دار زهران للنشر, 2002 ,
11. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر: التدريب المؤثر في العمل, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2012,
12. رضوان محمود عبد الفتاح: تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب ط1, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2012,
13. زياد عبد الكريم النسور: الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية, دار الاكاديميون للنشر و التوزيع, 2017,



14. طاهر محسن منصور الغالبي, وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل, ط2, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2009 ,
15. عبد المعطي عساف: التدريب و تنمية الموارد البشرية, دار زهران للنشر و التوزيع, 2009,
16. عثمان فريد رشدي: التدريب المهني, دار الراية للنشر و التوزيع, عمان, 2013
17. عصام حيدر: التدريب و التطوير, منشورات الجامعة الافتراضية السورية, 2022 ,
18. عمر وصفي عقيلي: الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, دار وائل للنشر, 2004 ,
19. كمال محمد مصطفى : موسوعة 100 سؤال في ادارة التدريب, ط1, مركز الخبرات المهنية, مصر, 2015
20. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للادارة, ط1, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الاسكندرية, 2007 ,
21. محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, 2019.
22. مدحت ابو النصر: مراحل العملية التدريبية تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية, المجموعة العربية للتدريب و النشر, مصر, 2009 ,
23. مدحت محمد محمود ابو النصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات المواصفة القياسية ايزو26000, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2015,
24. معاد مصطفى فراج: اساسيات الادارة بين النظرية و التطبيق, زمزم ناشرون و موزعون, عمان, 2014,
25. نجم العزاوي: جودة التدريب الاداري و متطلبات المواصفة الدولية iso10015 , دار اليازوري للنشر و التوزيع, 2012 ,
26. يوسف محمد بن قبلان: اسس التدريب الاداري, الرياض عالم الكتب للطبع و النشر, 1995

27. Michel kalika, Management : stratégie et organisation, 7ème ED, Dunod , paris, 2018.

28.Shermerhorn , R.John , MANAGEMENT, 6th edition, John Wily & Sons, Inc,2001,

### ب-مجلات و مقالات علمية

29. مجيدر بلال, حمر العين عبد الرزاق: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية, مجلة اوراق اقتصادية, المجلد03, العدد02,ديسمبر2019,
30. حمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية, ارامكو السعودية", مجلة الباحث, عدد12, 2013,
31. د. الطاهر احمد الساسي: دور اساليب و وسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية, مجلة كلية الادب, العدد24, الجزء2, 2017,
32. دعاس عادل, دلفوف سفيان: دور تدريب الموارد البشرية في انشاء ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة تحليلية من منظور التكاليف الخفية, مجلة نور للدراسات الاقتصادية, مجلد03, عدد05, ديسمبر2017,
33. سعد احمد الجبالي: تحديد الاحتياجات التدريبية "نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية و تجنب المشكلات المستقبلية", المجلة العربية للتدريب, مج2, ع4, ص37,
34. سعد علي حمود العنزي, انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات, مجلة الادارة و الاقتصاد, العدد89, 2011,
35. شرحبيل احمد, بركاتي حسين: تنمية و تدريب الموارد البشرية و دورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال, مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة, العدد03, 2017, جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر,
36. عطابي عصام, ترزولت عمروني حورية: مفهوم الاحتياجات التدريبية و اساليب و اسس تحديدها في المنظمات, مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية, العدد35, سبتمبر2018,
37. عمر بلخير جواد, فتحي ارزي: دور التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية, مجلة دفاتر اقتصادية, مج05, عدد08, 2014,
38. عيسات محمد, داتو سعيد عماد, عباس مريم: دور استراتيجيتي التدريب و التطوير الوظيفي في تحقيق البعد الاجتماعي لمسؤولية المؤسسة "دراسة حالة: مديرية املاك الدولة لولاية سيدي بلعباس", مجلة التكامل الاقتصادي, المجلد09, العدد02, جوان2021.

39. ليلي مطالي, دليلة مسدوي: ممارسات المسؤولية الاجتماعية و البيئة في الشركات-دراسة حالة ثلاث شركات جزائرية, مجلة الابتكار و التسويق, المجلد 08, العدد 01, 2021,
40. محمد احمد هلسة: اثر التدريب الاداري على اداء موظفي بلديات محافظة القدس, مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية, المجلد 4, العدد 1, 2020,
41. محمد جصاص: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و التنمية المستدامة" مقارنة نظرية", مجلة العلوم الانسانية, المجلد 30, العدد 05, 2019,
42. محمد عبد الفتاح ياغي: اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية, المجلة العربية للتدريب, مج 2, ع 3, 1988,
43. هدى احمد صادق: تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي, المجلة العربية للتدريب, مج 5, ع 10, 1993,
44. Marie monville , Dimitri léonard dans courrier hebdomadaire du CRISP, la formation professionnelle continue ,2008.

#### ج-الملتقيات و المؤتمرات العلمية

45. عبد الرزاق مولاي لخضر, حسين شنيني: اثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للمؤسسات, الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2011,
46. سامي الطوخي: الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية و علاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات, الملتقى الاستشاري للاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية و علاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات, القاهرة, 2008,
47. صالح السحيباني: المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية" حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية", المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية: تقييم و استشراف, مارس 2009, بيروت,
48. صفية بن هلال و خبرة الصغيرة كمامي: المسؤولية الاجتماعية و البيئية اتجاه العاملين دراسة حالة ليند غاز, ملتقى وطني حول المحاسبة الخضراء و التدقيق البيئي في ظل التنمية المستدامة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس, مستغانم, ديسمبر 2017,

49. عوادي مصطفى: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر, جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي, ديسمبر 2017,
50. كمال يونس: تحديد الاحتياجات التدريبية, المؤتمر العربي الاول للتدريب و تنمية الموارد البشرية-رؤية مستقبلية
51. محمود السيد: الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية, المنظمة العربية للتنمية الادارية, اعمال ملتقيات و ندوات(المرجع في التدريب و ادارة الموارد البشرية), مصر, 2008,
52. مخلوفي عبد السلام, روشام بن زيان: الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, 2004,
53. وهيبه مقدم: سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال, الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة الشلف, 13-14 ديسمبر, الجزائر, 2011,

#### د-الرسائل و الاطروحات الجامعية

54. عاملة محسن احمد ناجي: ابعاد المسؤولية الاجتماعية و اثرها على تحقيق الاهداف التسويقية في شركات الهواتف الخلوية في المملكة الاردنية الهاشمية, اطروحة دكتوراه فلسفة في تخصص التسويق, جامعة العلوم المالية و المصرفية, 2010,
55. ابراهيم عبد المجيد القوقا: اثر التدريب على اداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة, دراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال, 2007,
56. ثائر خلف خشان فزع الخالدي: تأثير المسؤولية الاجتماعية على ربحية الشركات الصناعية, رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال\mba\مالية\قسم ادارة الاعمال والتسويق, جامعة مؤتة, 2015,
57. ماهر محمد نمر الدويري: اثر ابعاد المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي, عمان , الاردن, رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال, كلية الاعمال, جامعة الشرق الاوسط, 2015

58. ياسر عبد الوهاب: اسس و طرق تحديد الاحتياجات التدريبية, الملتقى الاستشاري في الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية و علاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات, مصر, 2008.

59. يقين موسى احمد الرواشدة: الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس محافظة الكرك, رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية, جامعة مؤتة, 2015,

#### د-المواقع

- 60.: <https://www.talentlms.com/blog/addie-training-model-definition-stages/>
61. <https://cutt.us/3f6cf>
62. <https://cutt.us/FCVhj>.,
63. <https://cutt.us/Y2WcF>
64. <https://hrdiscussion.com/hr107691.html>
65. <https://hrdiscussion.com/hr19124.html09,/0322/09,/03/22>
66. <https://hrdiscussion.com/hr39485.html>
67. <https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85>.,
68. <https://www.almrsal.com/post/1094557>
69. <https://www.hrsleb.org/article.php?id=4368&cid=325>
70. <https://www.instructionaldesign.org/models/addie/>
71. <https://www.worldmanager.com/resources/addie-training-model>
72. <https://www.worldmanager.com/resources/addie-training-model/>

الملاحق

## الملحق رقم 1: الاستبانة

المقياس					العبارة	رقم
موافق تماما	موافق ق	موافق بدرجة اقل	غير موافق	غير موافق تماما		
					-توجد في مؤسستكم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية	1
					-توجد في مؤسستكم بيئة محفزة على التدريب	2
					-يولى المسؤولون في مؤسستكم اهمية كبيرة للتدريب بما في ذلك تدريب المديرين	3
					-يتم تدريب العمال في مؤسستكم من اجل مسايرة التغيرات المستقبلية في اداء الاعمال	4
					-يساهم التدريب في منح فرص الترقية للأفراد داخل مؤسستكم	5
					-تقوم مؤسستكم بتدريب فرق العمل من اجل تنمية روح الفريق و العمل بشكل جماعي	6
					-تقوم مؤسستكم بتحويل العمال من وظيفة لأخرى لزيادة معارفهم و مهاراتهم	7
					-يساهم التدريب في مؤسستكم على زيادة مهارات الموظفين	8
					-تتابع مؤسستكم مستوى اداء الموظفين بعد التدريب	9
					-تستعمل مؤسستكم معايير معينة من اجل قياس مستوى التحسن في اداء الموظفين بعد التدريب	10
					-تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات باسعار منخفضة	11
					-تقوم مؤسستكم و تسعى الى تقديم منتجات مميزة	12
					-تسعى مؤسستكم لزيادة انتاجيتها من خلال رفع و تطوير كفاءة مواردها البشرية	13
					-تهدف مؤسستكم الى زيادة حجم المبيعات عن طريق تحسين	14

				اداء مواردها البشرية	
				-تهدف مؤسستكم الى ترشيد استهلاك مواردها" مواد اولية,	15
				-تهدف مؤسستكم الى تحسين اداءها المالي	16
				-تلتزم مؤسستكم بمبدأ تكافؤ الفرص	17
				-تحترم مؤسستكم جميع العمال دون تمييز	18
				-تهدف مؤسستكم للحد من الممارسات الغير اخلاقية	19
				-تسعى مؤسستكم الة تخفيض حوادث العمل	20
				-تتم مؤسستكم بشراء اللوازم التي تحقق السلامة المهنية	21
				-توفر مؤسستكم الرعاية الطبية للموظفين	22
				-تهدف مؤسستكم لتحسين ظروف العمل عن طريق دراسات تقوم بها	23
				-تسعى مؤسستكم لمعرفة مدى رضا العمال عن العمل و تهدف الى رفعه	24
				-تسعى مؤسستكم الى التحسين المستمر في عملياتها على كل المستويات بهدف التقليل من معدلات التلوث	25
				-تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات غير ضارة بالبيئة	26
				-تلتزم مؤسستكم بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة	27
				-في مؤسستكم يوجد برامج لتحسين طرق معالجة النفايات	28
				-ترتبط درجة نجاح مؤسستكم بالمحافظة على الجانب البيئي و الجانب الاقتصادي	29
				-تهدف مؤسستكم الى التقليل من استخدام المواد الغير قابلة للتدوير	30
				-لمؤسستكم برامج خاصة للأفراد في كيفية ادارة النفايات و التعامل مع المواد السامة	31
				-تنفق مؤسستكم على البحث و التطوير في مجال البيئة	





# قائمة المحتويات

الفصل الاول: التدريب	1
تمهيد	2
المبحث الاول: عموميات حول التدريب	3
المطلب الاول: مفاهيم التدريب , اهميته و دوافعه	3
اولا: تعريف التدريب	3
ثانيا: اهمية التدريب	3
1. مستوى المنظمة:	4
2 مستوى الفرد	4
ثالثا: دوافع التدريب	5
1. الظروف الاقتصادية العامة	5
2. العولمة	5
3. الاهمية المتزايدة للأصول الغير مادية	5
4. التغيير و التنوع الديموغرافي	5
5 التغيير السريع في انواع المستهلكين	5
6. التطور المستمر لأدوات و تقنيات العمل المستخدمة:	5
المطلب الثاني: اساسيات التدريب	6
اولا: مبادئ التدريب	6
1. الشرعية	6
2. الشمولية:	6
3. التدريب نشاط ضروري و مستمر و مرن	6
4. التدريب نظام متكامل:	6
5. للتدريب مقومات ادارية و تنظيمية:	7
6. التدرجية و الواقعية	7
ثانيا: انواع التدريب	7
1. التدريب بحسب المكان:	7
2. التدريب حسب نوع الوظائف	8
3. التدريب حسب مرحلة التوظيف	8
المطلب الثالث: اساليب التدريب و محدداته	9
اولا: اساليب التدريب	9
1. الاساليب التقليدية:	9
2. الاساليب الحديثة:	10
ثانيا: محددات التدريب	11
المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية	12
المطلب الاول: مدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية	13

..... 13	اولا: مفهوم الاحتياجات التدريبية	13
..... 13	ثانيا: اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	13
..... 14	ثالثا: محدد الاحتياجات التدريبية و مؤشرات تحديدها	14
..... 16	المطلب الثاني: وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية وادوات جمع بياناتها و بعض المعينات التي تواجهها في تحديدها	16
..... 16	اولا: مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية	16
..... 16	1. تحليل المنظمة	16
..... 17	2. تحليل الوظيفة	17
..... 17	3. تحليل الفرد	17
..... 18	ثانيا: ادوات جمع معلومات الاحتياجات التدريبية والمعينات التي تواجهها	18
..... 19	المطلب الثالث: اصناف الاحتياجات التدريبية و نماذج تحليلها	19
..... 19	اولا: اصناف الاحتياجات التدريبية	19
..... 20	ثانيا: النماذج الحديثة في تحليل الاحتياجات التدريبية	20
..... 20	2. نموذج اجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية (اليم بيرنستين)	20
..... 20	3. نموذج الاستراتيجية الوظيفية لتحديد الاحتياجات التدريبية	20
..... 21	4. النموذج المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية:	21
..... 22	المبحث الثالث: نظام التدريب	22
..... 23	المطلب الاول: منظومة التدريب	23
..... 23	اولا: ماهية المنظومة التدريبية	23
..... 23	1- تعريف النظام	23
..... 23	2- تعريف المنظومة التدريبية	23
..... 23	ثانيا: مكونات المنظومة التدريبية	23
..... 23	1- المدخلات	23
..... 24	2 - العمليات	24
..... 24	3- المخرجات	24
..... 25	4- البيئة	25
..... 25	5- التغذية العكسية او المرتدة	25
..... 26	المطلب الثاني: مدخل النظم في التدريب	26
..... 27	اولا: ما هو تصميم النظم في التدريب؟	27
..... 27	ثانيا: نموذج نظم التدريب	27
..... 27	1- التحليل	27
..... 28	2- التصميم	28
..... 29	3- التطوير	29
..... 29	المطلب الثالث: التقييم المستمر للتدريب	29
..... 29	اولا: تعريف التقييم و اهدافه	29
..... 29	1- تعريف التقييم	29

2-اهداف التقييم.....	30
ثانيا: مراحل و ادوات التقييم.....	30
1-مراحل التقييم.....	30
2.ادوات التقييم.....	31
3.العائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب.....	32
خاتمة الفصل.....	32
الفصل الثاني: المسؤولية المجتمعية للشركات.....	1
تمهيد.....	32
المبحث الاول: مدخل للمسؤولية المجتمعية للشركات.....	33
و مفاهيمها المطلب الاول: تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية.....	33
اولا: مراحل تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية.....	33
ثانيا: اتجاهات و مفاهيم المسؤولية المجتمعية.....	34
1-المفهوم التقليدي.....	34
2-المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المنافع.....	34
3-الاتجاه الايجابي للمسؤولية الاجتماعية.....	35
المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية المجتمعية، اهميتها ونطاقها.....	37
اولا: مبادئ المسؤولية المجتمعية.....	37
1-الاستدامة.....	37
2-المساءلة.....	37
3-الشفافية.....	38
4-السلوك الاخلاقي.....	38
ثانيا: اهمية المسؤولية المجتمعية للشركات.....	38
1-اهمية المسؤولية المجتمعية بالنسبة للمنظمة.....	38
2-اهميتها بالنسبة للمجتمع.....	39
3-اهميتها بالنسبة للدولة.....	39
ثالثا: نطاق المسؤولية المجتمعية.....	39
1-الجانب الثقافي.....	39
2-الجانب البيئي.....	40
3-الجانب الاقتصادي.....	40
4-الجانب القانوني.....	40
5-الجانب الاجتماعي.....	40
المطلب الثالث: العوائد المترتبة عن المسؤولية المجتمعية والآراء حولها.....	41
اولا: عوائد المسؤولية المجتمعية على الشركات.....	41
ثانيا: الآراء المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية المجتمعية.....	42
ثالثا: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية المجتمعية.....	43

1-استراتيجية الممانعة.....	43
2-الاستراتيجية الدفاعية.....	43
3-استراتيجية التكيف.....	43
4-استراتيجية المبادرة التطوعية.....	43
المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية المجتمعية للشركات.....	44
المطلب الاول: انماط(ابعاد) المسؤولية المجتمعية وعناصرها الاساسية والفرعية.....	44
"carroll:اولا: الابعاد الاربعة ل.....	45
1-البعد الاقتصادي.....	45
2-البعد القانوني.....	45
3-البعد الاخلاقي.....	46
4-البعد الخيري.....	46
العناصر الرئيسية و الفرعية لأبعاد المسؤولية المجتمعية ثانيا:	47
المطلب الثاني: نوع المسؤولية المجتمعية(المسؤولية المجتمعية اتجاه اصحاب المصلحة و نموذجه).....	48
stakeholders(.....)اولا: اصحاب المصلحة(.....)	48
ثانيا: معايير قياس المسؤولية المجتمعية تجاه اصحاب المصلحة.....	49
1-المسؤولية المجتمعية تجاه العاملين.....	49
2-المسؤولية المجتمعية تجاه المساهمين.....	50
3-المسؤولية المجتمعية تجاه الموردين.....	50
4-المسؤولية المجتمعية تجاه الزبائن.....	50
5-المسؤولية المجتمعية تجاه البيئة.....	51
6-المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع.....	51
المطلب الثالث: مؤشرات قياس المسؤولية المجتمعية و مجالاتها و مراجع استدلالية للشركات.....	52
اولا: مؤشرات قياس المسؤولية المجتمعية.....	52
ثانيا: مجالات المسؤولية المجتمعية من خلال مواصفة ايزو 26000.....	53
ثالثا: مراجع تعتمد عليها المنظمات لتطبيق مسؤوليتها المجتمعية.....	54
المبحث الثالث: مساهمة التدريب في تحسين المنظمة لمسؤوليتها المجتمعية.....	55
المطلب الاول: مساهمة التدريب في تحسين الجانب الاقتصادي للمنظمة.....	55
اولا: مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.....	55
1-تعريف الميزة التنافسية.....	55
2-علاقات التدريب بتحقيق الميزة/مزايا تنافسية.....	55
ثانيا: مساهمة التدريب في رفع اداء المؤسسة و انتاجيتها.....	57
1-التدريب و الاداء.....	57
2-التدريب و الجودة الشاملة و اثره على الانتاجية.....	57
المطلب الثاني: مساهمة التدريب في تحسين الجانب الخيري و الاخلاقي.....	58
اولا-استراتيجية التدريب في تحقيق الصحة و السلامة المهنية.....	58



.....ثانيا: متغيرات الدراسة	78
.....ثالثا: كيفية قياس المتغيرات	79
.....المطلب الرابع: مراحل تطوير اداة القياس	80
.....اولا: اختيار مقياس الاستبانة	80
.....ثانيا: الاختبارات الخاصة بأداة القياس	80
.....ثالثا: اجراءات توزيع الاستبانة	81
.....المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات	82
.....المطلب الاول: عرض و تحليل بيانات الدراسة	82
.....اولا: عرض و تحليل البيانات الشخصية للدراسة	82
.....ثانيا: عرض و تحليل بيانات الجزء الاول للدراسة	83
.....ثالثا: عرض و تحليل بيانات الجزء الثاني للدراسة	84
.....المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة	87
.....اولا: معامل الارتباط	87
.....1-العلاقة بين التدريب و البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية:	87
.....2-العلاقة بين التدريب و البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية	88
.....3-العلاقة بين التدريب و البعد البيئي للمسؤولية المجتمعية	88
.....ثانيا: نماذج و معاملات الانحدار للتدريب و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة	89
.....خاتمة الفصل	92
.....خاتمة عامة	63
.....اولا: النتائج العامة للدراسة	95
.....ثانيا: مناقشة الفرضيات	97
.....رابعا: معوقات البحث	100
.....خامسا: النقد الذاتي	100
.....قائمة المراجع	101
.....الملاحق	108



