جـــامعة يحيى فـــارس-المدية-

كـــلية العـــلوم الاقتـــصاديـــة والعلوم التجارية و عـــلوم التسييـــر

جامعة الدكتور يحيى فارس

عنوان المذكرة:

# واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

*دراسة حالة :فرع موبيليس*

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطالبين:
* بتيخ فيصل
* حديد يوسف

إشراف ا لأستاذ:
* د.علي فلاق

أعضاء اللجنة المناقشة

د. محمد بولصنام: رئيسا

د. علي فلاق: مشرفا

د. معوشي عماد :مناقشا و ممتحنا

السنة الجامعية: 2016-2017

**تمهيد** :

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام بالمنظمة و ذلك لأنها مورد من موارد ها ، و أصل من أهم الأصول التي تمتلكها، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة مرموقة، حيث لن يتحقق أي نجاح للمنظمة من دونه، و لقد تطورت النظرة للموارد البشرية تطورا كبيرا، و ذلك لأهميتها الكبيرة فالإنسان هو محور كل نشاط و مبحث حيوية و فعالية كل الثروات و عليه يتوقف النمو و التقدم و كيان المنظمة و ملامحها وتفوقها و الاستمرار و المنافسة.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من الموضوعات ذات الأهمية المتزايدة في العصر الحديث، الذي يتسم بالتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و الإدارية حيث أنها تقوم على تطوير و تحفيز الموارد البشرية والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهدافها .

ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسّمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية ،حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية المورد البشري ،و في المبحث الثاني ماهية إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الثالث فسوف نتطرق إلى طبيعة إدارة الموارد البشرية .

## المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في التنمية، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية ، وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفء والنمو و التقدم و الاستمرار والمنافسة ، فهي تعد الدعامة و الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات من ربح وإنتاجية.

### المطلب الأول : مفهوم المورد البشري:

الموارد البشرية إصطلاحا يعتبر حديثا ،و قد حل بالتدريج محل إصلاح الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة، و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ،و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية وذلك ليتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية.

إن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا فيعرفه البعض على انه "المعرفة الكلية ، المواهب ، القدرات ، اتجاهات ، قيم و اعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة". [1]

و هو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، و لكن أيضا قدراتهم و كيفية استغلال هذه القدرات أو المواهب و الاتجاهات و المعتقدات و كيفية إدارتها أيضا.

و تعرف الموارد البشرية على أنها تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم لأنها رأس مال عقلي ، أي لهم عقولا قادرة على التعلم و النمو و الإسهام المؤثر في تعزيز أداء المؤسسة ،فعند حصولها على هذه الموارد يمكن القول أنها تملك مخزونات من الموارد البشرية و تكون المعرفة و المهارة هي المكونات الحرجة و الهامة لهذا المخزون[2].

كما يعرف أيضا المورد البشري بأنه ما يقوم الإنسان بإدراكه و تقييم منفعته و إعداده للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بغرض إشباع حاجة أو مطلب و يتوفر في المورد شرطين.

[1]- محمد احمد رمضان بدر،**إدارة الموارد البشرية**،دار النهضة العربية،القاهرة ، ط(2)، 1998-1999،ص22.

[2]- بطاهر سميرة،**إدارة الموارد البشرية**،مذكرة ليسانس معهد العلوم الاقتصادية جامعة البويرة ،الجزائر،2009،ص23.

*أن توجد المعرفة و المهارة الفنية التي تسمح باستخدامه.

*أن توجد المعرفة على الموارد ذاته على الخدمات التي ينتجها [1].

وأيضا تعرف الموارد البشرية "أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ،رؤساء و مرؤوسين و هو يعتبر أهم عناصر العمل و الإنتاج ، فبالرغم من أن جميع الموارد الما دية لرأس مال الموجودات ذات الأهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ،لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الإبداع في تصميم المنتج و تشرف على تصنيعه و رقابة جودته و تسويقه ، فبدونها لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة و لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها و رسالتها[2].

**المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية.**

للموارد البشرية أهمية و دور كبير ، و ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه و رقابة جودته، وهي المسئولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات، و لرؤية هذه الأهمية بوضوح يكفينا أن تتصور نتيجة و ضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد الخبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات و النتيجة المتوقعة حتما هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، و هذا إثبات للدور المهم و الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة و تطوير و متابعة التقدم العلمي و التكنولوجي في زيادة الإنتاج بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي و تكنولوجي قديم و حديث[3].

فالموارد البشرية المؤهلة و المدربة و ذات كفاءة عالية المستوى و المحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها إنتاج و تقديم سلعة و خدمة بجودة عالية و سعر يرضيان الزبائن،وتنبع أهمية الموارد البشرية في:

1- التنظيم: كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز.

[1]- محمد يسرى ،إبراهيم دعيس،**الموارد الاقتصادية**،دار المعارف ،مصر1996،ص03.

[2]-عمر وصفي عقلي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،جامعة حلب،2005،ص106.

[3]- احمد مندور ، احمد رمضان،"**اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية**" ،الدر الجامعية بيروت،1990،ص326.

2- الاهتمام بالموارد البشرية و محاولة تنمية و تحسين أدائها ، يعد الدعامة الأولى و الأخيرة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و الاستمرار في نشاطها[1].

3- الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية ذلك أن هذه الموارد مزودة بالمعارف و المهارات و الخبرات اللازمة لتطوير أساليب تفكير جديدة و أساليب إنتاج جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المتنامية ، و لقد أصبحت الموارد البشرية أهم القوى و أعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق و النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الانهيار[2].

و بالرغم من انعدام قيمتها المادية إلا أن بعض الباحثين يرون أنها المورد الحقيقي لأية مؤسسة ،حيث يقول "بيرد واكر (احد علماء الإدارة في أمريكا)": أي منشاة أو أي مؤسسة من أي نوع بها مورد وحيد حقيقي هو الإنسان[3].

**المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية**

إن المورد البشري يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة أن يحفز دائما للعمل و الانجاز، و من بين هذه الخصائص نذكر[4]:

**1)-النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية:**

عندما ذهب خبراء أوربا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية ،أو الاقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوربا و من ثم أدركوا أن الإمكانية المادية ليست السبب و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و

[1] – بنية عمر،**إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية** ،شهادة ماجستير فرع تحليل اقتصادي،المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء (INPS)2005-2006،ص ص 85-86 .

[2] –بنية عمر،المرجع نفسه،ص ص85-86.

[3] – محمد إسماعيل بلال،**إدارة الموارد البشرية**،الإسكندرية،2004،ص26.

[4] – هشام بوكفوس،"**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية**" ،رسالة الماجستير،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة الاخوى منتوري،قسنطينة ،2005- 2006 ،ص ص48_49.

الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل.

**2)_ التحفيز بالترغيب:**

إن التحفيز التقليدي ،أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات، المتقدمة وان هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، و في حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن نستبدله بدافع ايجابية، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

**3)_قدرة الإنسان في التحكم و السيطرة.**

إن الموارد البشرية دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم، و متى، و أين تعمل، و لماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و ايجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها، و نأخذ على سبيل المثال، الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل في أصل وجوده،هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج التي تصورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه و تقديراته.

**4)_ الميول الاجتماعي للإنسان:**

المخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة ،بل أنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك،يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته ،و لذلك وجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره.

**5)_ تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:**

الإنسان يتميز بان تنميته و تطويره لي سرت عملية خارجة تصنع له،و لكنها شيء داخلي اسمه النمو،لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات،و أن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إن بدأت من الداخل ،و مع ذلك فان نوع العمل لابد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

**6)طاقة الإنسان على إحداث التغير:**

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة،و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغير، و من هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا و رشيدا وان يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

**المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية**

تتمثل أهداف الموارد البشرية في ما يلي :

- تقدم رؤية الموارد البشرية توجيها مستمر لوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة ، وتعمل كمرشد الصياغة الإستراتيجية الموارد البشرية وبمجرد تكوين هذه الآراء تظهر نفس الحاجة للوصف الدقيق بالنسبة إلى ما تحتاج إليه المؤسسة لإنجاز رؤية الموارد البشرية .

- تعتبر أهداف الموارد البشرية هي النتيجة النهائية التي تريد وظيفة الموارد البشرية تحقيقها من خلال وجودها وعمليتها.

- أهداف الموارد البشرية هي مستهدفات التي تحتاج إليها لترجمة بيان رؤية الموارد البشرية إلى شروط محددة وواقعية وقابلية للقياس.

- تمثل أهداف الموارد البشرية نقطة التحول في انجاز المؤسسة لرؤية الموارد البشرية

وتخاطب أهداف الموارد البشرية المواضيع التالية :

* الإرشاد إلى قياس التقدم في مقابل الرؤية المطلوبة.

* الحالة المرغوبة لوظيفة الموارد البشرية.

* النتيجة النهائية التي سيتم تحقيقها.

وتسعى وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق عدد من أهداف المختلفة والمتنوعة تشمل بعض الأهداف منها :

* الالتزام تجاه العملاء والأفراد .

* الاتصال المفتوح.

* بناء القدرات.

* تعويض حق التصرف.

* جودة طريقة إدارة الموارد البشرية ....الخ.[1]

ويمكن أن يتنوع عدد أهداف الموارد البشرية المشتقة من المؤسسة إلى أخرى ، فمثلا عندما كانت تمر بفترة تعديل المسار كان هدف الموارد البشرية أن ينقل مسؤولية التدريب من قسم إلى المدير المباشر ورئيس القسم، وكان الهدف هو تنمية المهارات وتغيير الاتجاهات وليس التزويد بالمعرفة فقط. وتحدد القائمة التالية المجالات المحتملة لتأسيس أهداف الموارد البشرية.

* الخدمة للعميل الداخلي.

* بناء القدرات والكفاءات.

* تنمية المؤسسة.

* بناء الهياكل التنظيمي.

*تعزيز الإنتاجية.

* تطوير المجتمع.

* تقوية الاتصال.

و إن أهداف الموارد البشرية هي نتيجة الأنشطة المطلوبة و المحددة لتحقيق رؤية الموارد البشرية النهائية حيث أنها تحقق المزايا التالية:

- تساعد على ربط المؤسسة ببيئتها

- تقدم قاعدة لاتخاذ القرارات.

- تقدم أساسا واقعيا لتقرير رؤية الموارد البشرية.

- تساعد على الترابط الداخلي لعمليات الموارد البشرية.

[1]- أشوك شاند، **إستراتيجية الموارد البشرية** ، ترجمة :عبد الحكيم أحمد الخزامي ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2002،ص ص 174-175.

- تساعد على تحديد المستهدفات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها[1].

و ينتج هدف الموارد البشرية للمؤسسة من تفاعل عدة عوامل نذكر:

- التحليل التنظيمي الداخلي.

- مراجعة الموارد.

- و ضع خطة إستراتيجية للعمل .

إن أهداف الموارد البشرية هي توجيه و تحفيز العاملين تجاه تحقيق أهداف العم ل،و تحدد الأهداف طويلة الأجل النتائج التي يجب تحقيقها خلال تتبع رؤية الموارد البشرية للمؤسسة[2].

## المبحث الثاني:ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد الإدارة البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر الموارد المؤسسة عرضة للتأثر بتغيرات البيئية المختلفة،و يتفق اغلب الكتاب بالإدارة و بشكل عام و إدارات الوظيفية بشكل خاص بان المؤسسة بإدارة الموارد البشرية و عن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية و ضمان الاستمرار و البقاء.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية و التي تعتبر وظيفية من وظائف الإدارة التي تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بالعاملين ،بدءا من التحاقهم بالمنظمة و قبل ذلك بقليل ،وحتى إنهاء الخدمة،فهي تشمل اختيار العاملين وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، و تحفيزهم و الحفاظ عليهم و تقييم أدائهم بالشكل الذي تحقق هدف المنظمة بغرض زيادة الإنتاجية ،و تحقيق هدف العاملين من خلال الرضا الوظيفي [3].

[1]- أشوك شاند، **إستراتيجية الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره،ص175.

[2]- أشوك شاند،نفس المرجع،ص175.

[3]-_ لطيفة عبد العاطي حسن،**إدارة الموارد البشرية**،كلية التجارة ،جامعة عين الشمس،مصر،سنة2006،ص13.

و تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:"الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليهما بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية[1].

كما تعرف كذلك :"بأنها ذلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ،وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة

وتعويض العاملين، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين[2].

كما تعرف أيضا على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيها لتحقيق المنظمة و تطويرها [3].

وهناك مفهوم معاصر لإدارة الموارد البشرية وهو على النحو التالي "هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية منظمة ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما و كيفا ، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف، و تقييم أدائها و تحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمور الخاصة باقتراح ترقيتهم و تحفيزهم و بحث مشاكلهم. والتحاور مع مسئولي إدارة شؤون الموارد البشرية.فيما يتعلق بهذ ه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة،بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها [4].

و كتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية،"هي كل النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها وتدريبها و الحفاظ عليها أي هي المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و المجتمع ككل".

[1]- جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**،الدار الجامعية ،سنة 2003 ،ص16.

[2]- صلاح الدين عبد الباقي ،**الاتجاهات الحديثة في إدارة البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية مصر ،2002،ص16.

[3]- سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأفراد** ،دار وائل للنشر،عمان ،2007،ص17.

[4]- سمير محمد عبد الوهاب ، ليلى مصطفى البرادعي،**إدارة الموارد البشرية** ، المفاهيم و المجلات و الاتجاهات الجديدة ، جامعة القاهرة،مصر، سنة 2007،ص14.

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة المهام التالية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها [1]:

1 -ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشأة .

2- وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

3-وضع الخطط للقوى العاملة و الإشراف علي تنفيذها.

4- اقتراح سياسات و الأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور ، المنافع، صحة وسلامة العاملين، و برامج تدريب و تقييم العاملين.

5- توفير ظروف و شروط عادلة لتوظيف.

6- تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الموارد في التوظيف والتنافس .

7- صيانة و تدريب القوى العاملة و تنميتها لكي تستجيب لتطورات الحاصلة في نظم العمل .

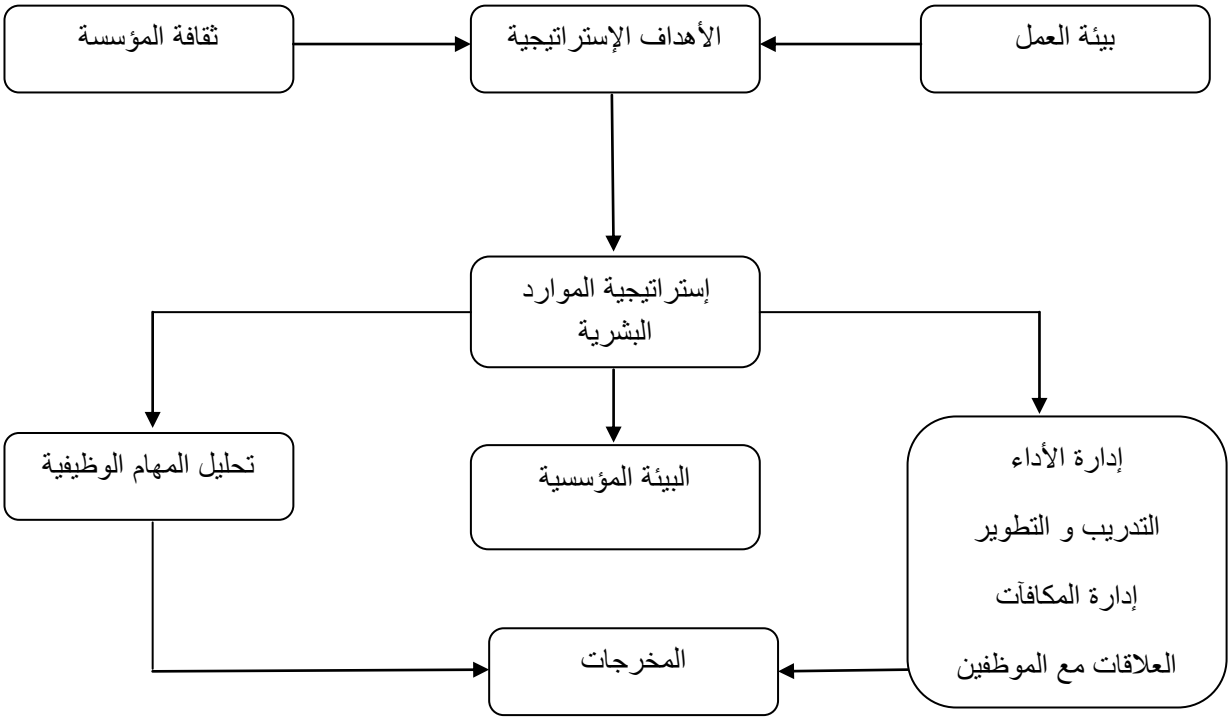
8- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد و التنظيم بالتعرف على رقابة العاملين و اتجاهاتهم و تلبيتها

أما عن موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة الأخرى،فيتم توضيحه في الشكل الأتي[2]:

[1]- حنا نصر الله،**إدارة الموارد البشرية** ، دار زاهر لنشر ، الأردن ،2001،ص04.

[2]- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الثانية،دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2006، ص11.

الشكل رقم (1-1):يوضح عملية إدارة الموارد البشرية.




المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2006، ص11.

**المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية**

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة العدد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، التي سوف نعرضها كالأتي:

**1)_ المرحلة الأولى :مرحلة ما قبل الثورة الصناعية**

في هذه المرحلة تعددت العلاقات بين الأطراف الرئيسية للإدارة و هذا و فقآ للظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك ، فالمتتبع لطبيعة الموارد البشرية في فترة نظام العبودية يجد مساواة بين الأفراد و الحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية[1]. كما تميزت هذه الفترة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات و ما العبد إلا متاع مملوك له، بعدها جاءت الصناعات المنزلية و مرحلة نظام الطوائف،حيث ظهرت فئة من الصنّاع أو المهنيين و أصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته و رأس ماله و يتولى إدارة العمل بنفسه هذه الفترة تميزت بظهور العمالة متمثلة بالأجراء(العمال) و الذين لهم أجور معينة و فقا لساعات العمل[2].

**2 ) المرحلة الثانية : مرحلة ظهور الثورة الصناعية**

ظهور الثورة الصناعية وأهم ما يميز هذه المرحلة هو بداية ظهور المصانع وأفكار جديدة حول تقسيم العمل، المستويات التنظيمية و السلطة [3].

و لقد تطورت الحياة تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدت ظواهر أهمها [4]:

[1]– محمد بن دليم القحطاني ، **إدارة الموارد البشرية** ، نحو منهج استراتيجي متكامل ،الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2008 ، ص20.

[2]–محمد بن دليم القحطاني ، نفس مرجع ،ص20.

[3] – Simonl ,Solon et autre, la gestion des Resssoure Humaine :Tondance,Enjeux,et pratique actuelles, 4 eme edition,pearson éducation ,Canda,2008,p2.

[4]– محمد حافظ حجازي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ص36.

* التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.

* ظهور مبدأ التخصص و التقسيم للعمل.

*تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.

*إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

و من جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشاة، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادة الإنتاج و رأس المال إلا أنها أهملت العامل كانسان و اعتبرته كآلة.

**3)-المرحلة الثالثة: مرحلة القرن العشرين:**

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية و من أبرزها:

**3-1- مرحلة الإدارة العلمية:**

و التي اقترنت باسم "فريدريك تايلور" الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية و قطع المعادن، ومن نتائجه الإدراك بأن الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه، حيث بين" تايلور" إن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ،فبرغم من النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلا أن المدرسة تجاهلت عامل الإنسان في العمل .

**3-2 - حركة الإدارة العلمية**:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق، و كان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية (1914)، و كان يطلق عليه اسم إدارة المستخدم و كانت تهتم أساسا بشؤون الاستخدام و التوظيف وتحديد الأجور[1] .

[1]-عمر وصفي عقلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ، مرجع سبق ذكره،ص ص 32-33.

كما برزت خلال هذا القرن حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك و شهد كذلك القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر "Max weber" و الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية و الاستخدام الكفء للعالمين، و المعيارية النموذجية في الأداء و غيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات [1].

و على الرغم من أن هذه الحركة لاقت الكثير من الانتقادات لتجاهلها الجانب الإنساني للعاملين إلا أنها ساهمت في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية و تطويرها ، و كانت أفكار "فايول و تايلور و مايو" و غيرهم بمثابة صيحة لوجود إدارات الاستخدام [2].

بالإضافة إلى مساهمات "تايلور" في الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال مبادئ الإدارة العلمية فقد اهتم "هنري فايول "و الذي يعتبر من رواد هذه المدرسة أيضا بالموارد البشرية، حيث ركز اهتمامه على مشكلات الأجور و الحوافز، و تقييم الوظائف ووضع عدت مبادئ اهتم أغلبها بالعاملين و اشتهر "فايول "بمبادئه الأربعة عشر في الإدارة.

**3-3 - ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:**

لقد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية" Human relation schol" التي قادها آنذاك" التون مايو" Elton Mayo"من خلال فريق عمل من جامعة (هارد فارد) للأعمال في أمريكا ، و قد برز هذا النموذج الفكري لتطوير من خلال دراسات مصانع" هوثرن" الذي لعبت من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.و قدم مايو دراسات ميدانية نفذت على أرض واقع شركة الكهرباء الأمريكية ."Wstern.Electric" و التي اكتشف من خلالها[3] :

*أن التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لان ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية لطبيعة البشرية .

[1]- BR.Edighoffer,precis de gestion d entreprise, 2 eme ed, Nathan, paris,2001,p05.

[2] - BR.Edighoffer,precis de gestion d entreprise, opcit ,p05.

[3]- سميرة عبد الصمد ،**تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية** ، رسالة الماجستير ، علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة، 2008 ،ص 10.

* يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار و الإعداد و تدريب

و لقد ركزت هذه المدرسة على ارتباط الروح المعنوية بإنتاجيتهم، و أهمية الحوافز المعنوية و إلى جانب الحوافز المادية و تأثيرها في هذه الإنتاجية، واكتشف أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات الغير الرسمية.

### 3-4- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد لما بعد عام 1960:

لم تكن حركة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع حاجات العاملين لذا نشأت في هذه الفترة إدارة تسمى " إدارة الأفراد"حيث كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية و الاجتماعية،وتعمل كوسيط بين الإدارة وبين العاملين ،فهي تحرص على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين وتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أثل من الإنتاجية المؤسسية.

### 3-5-مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية ما بعد عام 1980:

بسبب عدة عوامل منها عوامل اقتصادية ،اجتماعية ،تكنولوجية وإدارية ، انتهجت هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المؤسسات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العا ملين بشكل أكثر توسعا وفاعلية، كالاختيار و التعيين للأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات،وتقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملي ن والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة مدرسة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة.

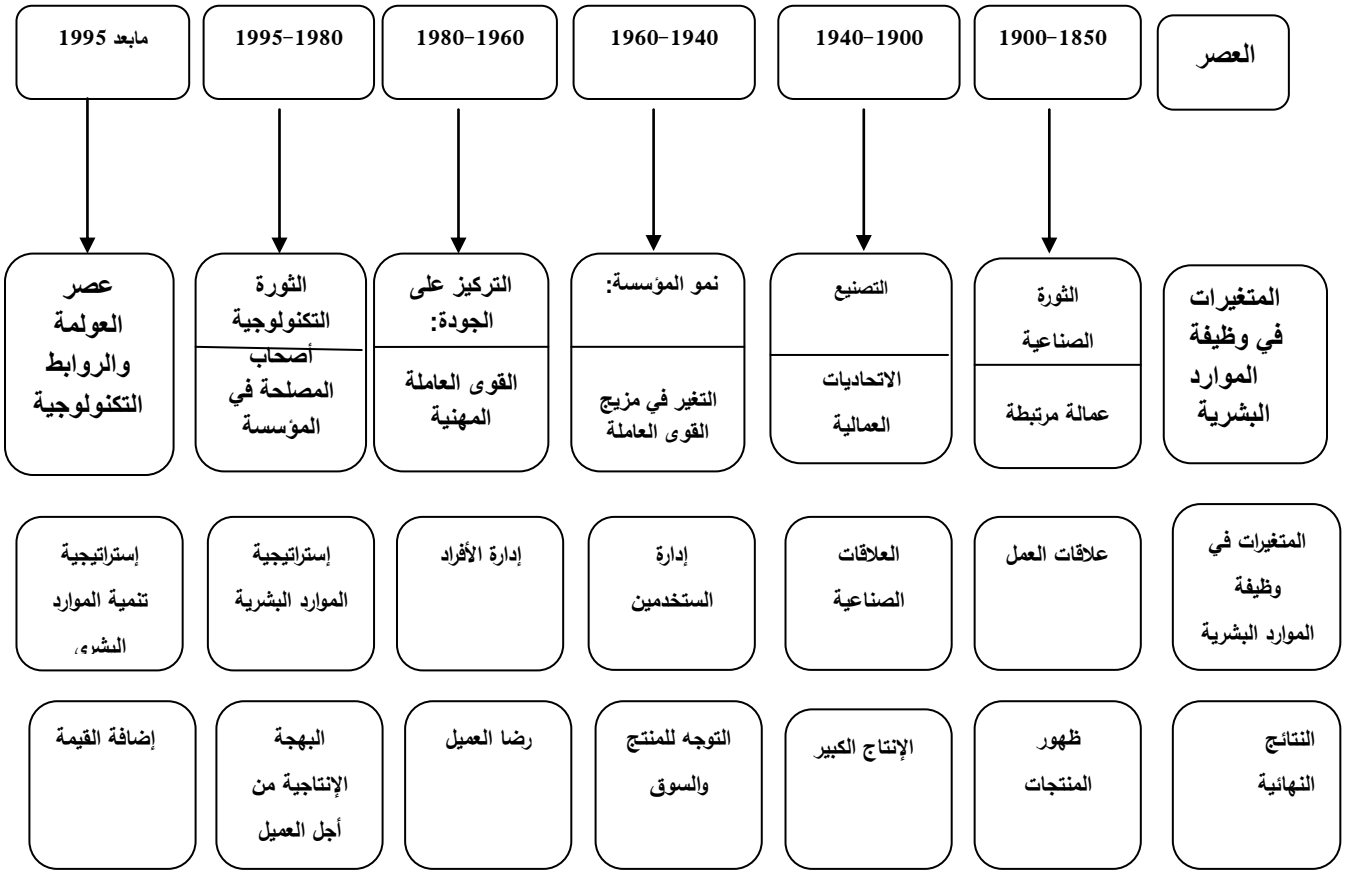
### 3-6-مرحلة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما بعد عام 2000:

بدأت في بداية القرن الحالي معتمدة بأفكارها على إيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية، التي سبقتها حيث اهتمت باتحاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج الذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما أن إيديولوجيتها اهتمت بقضية ان تحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، وعملت على تحويل التعامل مع

العاملين اعتباريا إلى شركاء في الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة[1].

والشكل التالي يوضح مراحل تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية[2]

**الشكل رقم (1- 02): يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية**




المصدر: أشلوك تشاندا وشيلبا كيرا،إستراتيجية الموارد البشرية ،ترجمة :عبد الحكيم أحمد الخزامي ،دار الفجر للتوزيع ،القاهرة ،مصر،2002،ص17.

[1]–ضياف نوال،**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية** ،شهادة الماجستير ،في الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،تلمسان ، سنة 2009-2010،ص ص44-45.

[2]– أشلوك تشاندا وشيلبا كيرا،**إستراتيجية الموارد البشرية** ،مرجع سابق،ص17.

**المطلب الثالث:أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:**

**الفرع الأول:أهداف إدارة الموارد البشرية:**

تتمثل أهمية الموارد البشرية في نفس الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها [1]. حيث تتجسد في وضع إستراتيجية الموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجازات إستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية[2].إذ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى مهامها ونشاطاتها، بأكثر كفاءة وفعالية ويتحقق ذلك بالمشاركة كل الإدارات الأخرى في المؤسسة [3]

بما في ذلك الإدارة العليا، حيث تساهم الإدارة العليا في دعم وتوفير الموارد البشرية الضرورية، كمّا ونوعا، وإتباع المقاييس و الأساليب الأخلاقية والسياسات العادلة في العمل ، ويتحدد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية من خلال عنصرين[4]:

-تحقيق الكفاءة.

-تحقيق الفعالية.

01- **تحقيق الكفاءة**: إن العنصر البشري هو المسؤول عن الكفاءة في المؤسسة من حلال تعظيم المخرجات ( السلع والخدمات) وتخفيض تكلفة المدخلات (الموارد المادية،الموارد البشرية)،حيث يتم دمج الموارد المادية مع البشرية لتحقيق الاستخدام الأمثل لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة،ويتم عملية الدمج من خلال تحقيق معادلة الأداء البشري التي تتجسد في(القدرة و الرغبة)وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من مهام وممارسات تجعل المورد البشري مدربا و محفزا، ومؤهلا ولديه ولاء وانتماء للمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

02- **تحقيق الفعالية**:إ ن أي مؤسسة تسعى إلى إن تلبي منتجاتها (احتياجات ورغبات المستهلكين)،بحيث أن تتميز المنتجات بمستوى عال من الجودة لتحقيق رضا الزبائن،وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية ، بتدريبها للموارد البشرية وتحفيزها وتوعيتها حول مسالة الجودة ومدى أهمية مسالة رضا الزبائن،حيث

---

[1] – عمر وصفي عقلي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**،مرجع سبق ذكره،ص29.

[2] –جمال الدين محمد المرسي ،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**،مرجع سبق ذكره،ص37 .

[3] –محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية،عرض وتحليل**، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2004،ص29.

[4] –عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع ،ص ص 29-32.

يمكن بقاء المؤسسة في السوق واستمرارها على رضا الزبائن وحسن خدمتهم،والتي هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

فإدارة الموارد البشرية تقوم بتلبية حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات العالية والخبرات الطويلة لزيادة فاعليتها والتزامها وولائها لتحقيق منتجات متميزة تقدم كل جديد للزبائن، لكسب رضائهم وتقوية قدرة المؤسسة التنافسية لتحقيق البقاء والنجاح في ظل محيط متغير يمتاز بالسرعة والتغيير المستمر،إذن فهي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها وتعنيتها (جعل الأفراد معنيين بأهداف المؤسسة)[1]

أما بالنسبة ل"صالح مفتاح" فإن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة، تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة.

وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أهداف هي الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين وأهداف المنظمة:[2].

**أ-الأهداف الاجتماعية:**

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

**ب-أهداف العاملين:** وتتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية ، وهذا ما يرفع من دخلهم، انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

[1] -Simon l ,Dolan s.schuler,.Hou seuil de l'an:2000.les éditions du renouveau pédagogique, paris,2eme edittions,1995,pp13,14.

[2] -صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات** ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة في 2004/03/10، ص ص 12-13

ج-**أهداف المنظمة** : تتمثل هذه الأهداف في:

*الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عدد العاملين وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية، وللقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

*الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية عن طريق تدريبها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة.

*العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد ودمج أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى في توزيع عادل للأجور و المكافئات،والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض[1].

**الفرع الثاني:أهمية إدارة الموارد البشرية:**

لم تحض إدارة الموارد البشرية في الماضي باهتمام كبير من قبل أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة ، وكانوا ينظرون إليها على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية، كما أنها لا تؤثر على كفاءة المؤسسة إنتاجيتها.

أما في الوقت الحاضر فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية، وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة،ولا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن معظم المدراء يقومون بهذه الأنشطة.ويساعدهم ذلك في عدة مجالات ومن بين هذه النقاط التي تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية مايلي[2]:

- تقديم النصح والإرشاد للمدراء التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، ودلك يساعد هؤلاء المدراء في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدلات الغيابات والتأخيرات والدوران ومعدلات الحوادث في العمل ،ومعدلات الشكاوي و التظلمات.

- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على الفعالية

[1] –مهدي حسين زويلف:**إدارة الأفراد**،ط2،دار مجدلادة،عمان،1998،ص13.

[2] –سهيلة محمد عباس،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2000،ص241.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات:توصيف العمل،عداد وتهيئة الأفراد العاملين،إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والرواتب و الحوافز الشخصية وما إلى ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

**المطلب الرابع:مبادئ إدارة الموارد البشرية**

إن إدارة الموارد البشرية لها مبادئ عديدة تساعد المسيرين على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ومن بينها مايلي[1]:

01-**الانتقاء**:

إن التوظيف في المنظمة يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى من ورائه الإدارة بحيث إنها تقوم باختيار الأفراد ذوي الكفاءة، والخبرات التي يؤهلهم من شغل مناصبهم ، وتحمل مسؤولياتهم،لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تسطر برنامج التوظيف عن طريق الاختيار المهني، وللوصول إلى الهدف، يجب جلب عدد كبير من العمال ذوي الخبرات والكفاءة المهنية.

02-**المحافظة**:

هي تسيير المسارات المهنية بوضع برنامج خاص لتطوير الموارد البشرية، ووضع خطة شاملة لذلك، وهذا البرنامج يعتبر بمثابة استثمار للمنظمة يقتضي بذلك جهود آنية يمكن أن تقاس نتائجه المستقبلية من حيث المردودية ودرجة النمو وتخفيض التكاليف، والزيادة في استقرار المستخدمين وهذا البرنامج يخص بالدرجة الأولى كالبرامج التكوينية الخاصة بالمنظمة.

**03-التطوير**:

هو أن يكون هناك برنامج لتنظيم الموارد البشرية وذلك لتطوير معارفهم وتطوير خبراتهم المهنية بتربصات إضافية ، أي فرض تعويض على العمال وذلك بإعداد خطة للتنمية الشاملة للموارد البشرية ، فهي تتعلق بعملية التخطيط للعمل و فرض تكوين خاص بجميع الفئات المهنية داخل المنظمة مثل

[1]-قشي إلهام:**محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية**،ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،تخصص علم النفس التنظيم والعمل،جامعة الإخوة منتوري قسنطينة،2008-2009.ص ص43-44.

الإطارات السامية والمتوسطة و أعوان التنفيذ، وبهذا تكون المؤسسة قد قامت بتطوير وتنمية المستخدمين عن طريق تسطير برنامج عمل تحديد من خلاله المشرفين المختصين في تسيير الموارد البشرية.

**04-التحفيز**:

يجب على المنظمة تحفيز عمالها وذلك عن طريق منحهم علاوات ومكافئات خاصة، لتزيد من طموحات العمال وتوفير الأمن بإقامة لجنة ممثلة من أطراف من الإدارة وأطراف من العمال ذوي الكفاءة، وذلك للقيام بلقاءات دورية بين أصحاب العمل (المنظمة) وممثلي العمال ومناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين وضعية العمال (تحسين أماكن العمل، رفع الأجور، الترقية والتقاعد) كل هذه العناصر تؤدي إلى تحفيز العمال إذ تجعلهم يهتمون بالأعمال وينصاعون للأوامر.

**المبحث الثالث :طبيعة إدارة الموارد البشرية**

**المطلب الأول:العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية**:

توجد عوامل كثيرة تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها بشكل كبير في كل ما يتعلق بها ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عناصر خارجية وأخرى داخلية:

**أولا:العوامل الخارجية:**

تمثل العوامل الخارجية جميع التخصصات و المتغيرات المكونة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ومن ثم إدارة مواردها البشرية،ولهذه العناصر تأثير كبير في أداء عمل هذه الأخيرة ، لذلك يجب على الإدارة أن تضعها في عين الاعتبار و تراعيها وتتكيف معها،وتشمل هذه المتغيرات مايلي[1]:

**01-العوامل التعليمية**:

تؤثر العوامل التعليمية بدرجة كبيرة على سياسات وأعمال إدارة الموارد البشرية، لأنها تمد للمنظمة باحتياجاتها الخاصة من الموارد البشرية، من حيث نوع التخصص والعدد المطلوب، فإذا عجز النظام التعليمي على أداء دوره في المجتمع، فهذا سيعكس بالسلب على الممارسات والوظائف الخاصة بالعاملين فتصبح هذه العوامل بمثابة معوقات بيئية لإدارة الموارد البشرية ، ويمكن توضيح ذلك في:

*النسبة العالية للأمية خاصة في المجتمعات النامية.

*ضعف وعدم قدرة نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية المميزة .

[1]- صلاح عبد الباقي:**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،مرجع سبق ذكره،ص46.

*ارتفاع نسبة الملتحقين و المتخرجين من التعليم العالي، خاصة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، مما نجم عن هذه الظاهرة البطالة الهيكلية.

*قصور وضعف برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تشرف عليها أجهزة التدريب الحكومية والمؤسسات الخاصة، ويظهر ذلك في الدول النامية وخاصة العربية منها[1].

إضافة إلى هذه الجوانب السلبية ،ندمج عاملا أخرا مهما جدا وهو انتشار ظاهرة هجرة الأدمغة وارتفاعها خاصة لذوي التأهيل العلمي العالي في الدول النامية ،وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع في حسبانها هذه المشكلة عند رسم سياستها المتعلقة بالاستقطاب والتوظيف، فقد تحتاج لعدد كبير من التخصصات ذات التأهيل العالي المدونة في الإحصائيات الرسمية عن معدلات التعليم، ولكن لا وجود لها على أرض الوطن[2].

**02 :العوامل الاجتماعية**:

للعناصر الاجتماعية تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل للمنظمة ولإدارة الموارد البشرية، فالمعتقدات الاجتماعية حول ظروف العمل الجيدة وساعات العمل المناسبة ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة في عمل إدارة الموارد البشرية ،فهي تحدد اتجاهات ونوعية العاملين في المنظمة والمديرين وكفاءتهم كما تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم وأدائهم لأعمالهم،ومن بين العوامل التي لها تأثير مباشر على السياسات والوظائف الخاصة بالأفراد ما يلي:

- العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية والقوية خاصة عند المسئولين ذوي المراكز والمراتب ذات الصلاحيات والسلطة، إذ تعمل هذه الفئة على استغلال مركزها لأغراض شخصية غير موضوعية في المسائل المتعلقة بمدى تفويض السلطة وطرق التوظيف والترقية ومنح الامتيازات والكفاءات، وتوقيع الجزاءات والعقاب وغيرها من الأنشطة التي تمكن أن تتغلغل بداخلها المحسوبية والمحاباة.

- ارتفاع الكثافة السكانية بمعنى الزيادة في حجم الموارد البشرية التي تجب على إدارة الموارد البشرية أن تستوعبها في ظل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال توفير فرص عمل تتفق مع قدرات وتخصصات تلك الزيادة، ولا تتوقف مسؤوليتها عند هذا الحد بل عليها بتدريب وتطوير العاملين الذين يتم تعيينهم.

[1]–صلاح عبد الباقي،**الاتجاهات الحديثة في دارة الموارد البشرية**،مرجع سبق ذكره،ص46.

[2]–سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره،ص ص 81–82 .

- زيادة نسبة دخول المرأة إلى سوق العمل وما لهذه الفئة من خصائص ومتطلبات تفرض على المنظمات استخدام مهام و أنشطة خاصة بها منها أعباء الرعاية الطبية والخدمات الجامعية....الخ[1]

**03:العوامل الاقتصادية:**

يعد العامل الاقتصادي عاملا بيئيا خارجيا مهما جدا لا يمكن لأية منظمة أن تهمله لأنه يؤثر على نشاطات التسويق والإنتاج والشؤون المالية وغيرها كما أن تأثيره يمتد حتى إلى وظائف ومهام إدارات الموارد البشرية، وتظهر حالة الاقتصاد في:

- حالة الكساد والرخاء، فالرخاء المشار إليه بالنشاط الاقتصادي العالي يسمح بتوسيع أعمال المنظمات، كما يسمح بإنشاء مؤسسات جديدة وبالتالي تزايد الطلب على العاملين، بعكس حالة الكساد فهي تؤدي إلى تقليص وانكماش النشاط الاقتصادي وانخفاض فرص العمل وأحيانا تسريح العمال من العمل.

- حالة التضخم التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار وتقليل القيمة الشرائية للدخل بمعنى إن التضخم يؤثر على القيمة الفعلية للدخل (مستوى الأجور).

- إن سياسة الدولة المتبعة في توجيه الاقتصاد خاصة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص والخوصصة والانفتاح الاقتصادي كلها أمور تؤثر على أداء المؤسسات بصفة عامة على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

- انتشار الشركات الأجنبية داخل الدول النامية أدى إلى خسارة المؤسسات الوطنية للموارد البشرية الأكثر تأهيلا،لان الأولى تملك وسائل أكثر إغراء عن الثانية[2].

- وكذا التنافس القائم بين كل من القطاع العام والخاص حول العمالة الماهرة،إذ يعمل القطاع الخاص على جذب تلك العمالة عن طريق توفير شروط عمل أفضل، وتقديم أجور أعلى مع تطبيق نظام للمكافئات التشجيعية مما يحفزها (العمالة) على ترك العمل بالقطاع العام.[3]

[1]-صلاح الدين عبد الباقي ،**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية** ،مرجع سبق ذكره،ص ص 44-47.

[2]-سعاد نايف برنوطي ، **إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره،ص ص85-92 .

[3]-صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،مرجع نفسه،ص52.

**04:العوامل القانونية:**

إن العوامل القانونية و التشريعيات تشكل الإطار العام الذي تعمل ضمنه إدارة الموارد البشرية، فمعظم الدول تصدر قوانين وقواعد خاصة بالعمل والعمال لكن قد تشكل هذه القوانين ضغطا على إدارة القوى العاملة في بعض الأحيان، أو قد تكون عونا ومحفزا لها في أحيان أخرى، وتتعلق معظم التشريعات حول تنظيم شروط العمل المنصوص عليها في المواد الخاصة بالتوظيف، الاختيار، الأجور ، الترقية، النقل، حقوق العامل وواجباته، إجراءات الوقاية...الخ، وتتجلى العوامل القانونية بوضوح في كل من قانون العمل، قوانين الضمان الاجتماعي، قوانين المساواة في المعاملة وحرية العمل وتكافؤ فرص العمل، وغيرها من القوانين الخاصة بمجالات العمل الخاصة بكل دولة[1].

**05:العوامل السياسية**:

تتلخص العوامل السياسية في طبيعة ونضج النظام السياسي ومدى الاستقرار السياسي والوعي به:

*فطبيعة النظام السياسي، إذا كان النظام السائد حرا ورأسماليا فهو يؤكد سيطرة القطاع الخاص على النشاط الاقتصادي، أما في حالة النظام الاشتراكي فهو بعكس سابقه يسمح للقطاع العام بامتلاك كل أنواع الأنشطة الاقتصادية مع تضييق كبير على القطاع الخاص، ولكل نوع من هذه الأنظمة أساليب وعوامل تؤثر على إدارات الموارد البشرية داخل مؤسساتها.

*نضج النظام السياسي والمتمثل في عدد الأطراف التي تمتلك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي فيه، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة مما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي تقليص وتضييق الممارسات والأعمال المتعلقة بالقوى العاملة وأمام هذا الوضع تسعى النقابات وبعض الهياكل لمقاومة هذا الاستغلال فتنشأ صراعات ونزاعات لانهاية لها، أما إذا كان النظام السياسي ناضجا،بمعنى تعدد القوى السياسية كالأحزاب والنقابات وغيرها وكان لكل منها دوره و قوته ،فهذا التعدد يساعد على توفير الوسائل لحماية العاملين وإرغام أصحاب العمل على إعطائهم حقوقهم.

إن الوعي السياسي هو درجة وعي المواطنين بحقوقهم، فإذا كانت هذه الدرجة محدودة وغالبا ما يسلب حق العامل ويتعرض للمعاملة السيئة ، أما إذا كان وعي الفرد متزايدا أو يعلم جميع حقوقه فقد يلجأ لبعض الأطراف و الجهات لحماية نفسه واستيفاء حقوقه، إذ تشكل كل من هذه النقابات والجمعيات العمالية والمهنية والأحزاب ووسائل الإعلام أطرافا ذات دور رقابي وضاغط على المؤسسات وعلى أصحاب العمل وحتى على النظام القانوني والسياسي السائد.

[1]–صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره،ص58.

**06:العوامل التكنولوجية**:

للتطورات التقنية والتكنولوجية تأثيرا مباشرا على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، ويظهر ذلك خاصة في الآلات والمعدات ذات التقنية العالية المحسوبة وانتشار استخدام الحاسب الآلي في جميع الأعمال والأنشطة ،مما أدى إلى بروز وظائف جديدة تتطلب[1] .

يدا عاملة ذات مهارة وقدرة عالية في التعامل مع التقنيات الحديثة، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل على إعادة تصميم وتحليل بعض الوظائف كما يرجع إليها ضرورة توفير العمالة التي تحتاجها مؤسساتها. وكذلك أدى هذا التطور الهائل إلى إلغاء و التقليل من العلاقات الاجتماعية و الاتصالات المباشرة داخل المؤسسة، مما انبثق عنه ظاهرة انعزال واغتراب العاملين في أماكن العمل فالأعمال أصبحت تنفذ وتوجه عن طريق برامج الحاسوب (الانترنت)الأمر الذي فرض على إدارات الموارد البشرية إنشاء وتصميم برامج اجتماعية وترفيهية للتقليل من الفجوة التي يحدثها العمل التقني المحسوب[2].

**ثانيا: العوامل الداخلية**:

العوامل الداخلية هي العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة ولها علاقة بوظائف تنظيم وتسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها بدرجة تفوق تأثير العوامل الخارجية لأنها سريعة التغير و بالتالي تمس مباشرة وظائف الموارد البشرية ومن أهمها:

**01: رسالة المنظمة** : يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام و أهداف المنظمة ويتضح نشاطها التخطيطي، هذا النضج ينعكس على رسالتها سياستها وعلى مجمل استراتيجياتها، وتتشكل رسالة المنظمة الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا والتي تترجم في صياغة مثالية للأهداف وتحديد إستراتيجية المنظمة وفي تحديد السياسات التي ستعتمدها في المداخل التخطيطية المختلفة.

أما إذا لم تكن الرسالة والسياسات محددة بشكل كاف، وهذا يحصل عندما يكون النشاط التخطيطي غير الناضج في المؤسسة ، هنا تقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاجتهاد في تطبيق تلك السياسات فقد

[1]-عمر وصفي عقلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره،ص ص 101-102 .

[2]-عمر وصفي عقلي، نفس المرجع،ص ص 101-102 .

تصيب أو تخطئ ، ويتوقف ذلك على كفاءة العاملين بها، وفي كلتا الحالتين على هذه الإدارة أن تعود إلى الإدارة العليا كلما احتاجت لتطبيق سياسة ما أو لتقترح بدائل الاختيار[1].

عموما إذا أرادت إدارة القوى العاملة تحمل مسؤوليتها بشكل كاف فعليها أن تدرس رسالة المنظمة وأهدافها وسياستها وتتابع تغيراتها ،لأنها تشكل جزءا مهما من عملها.

**02:القيادة:** يتجلى تأثير عمل إدارة القوى العاملة بخصائص القيادة التنفيذية العليا في:

*نوع القيادة العليا ، ما إذا كانت منفردة أو جماعية ،ففي كلتا الحالتين يفرض على إدارة الموارد البشرية معرفة خصائص القائد أو الأعضاء القادة من أجل إضفاء صفة القبول لمقترحاتها على أساس أفكار وطبيعة القيادة.

*كذلك إن القيادة التي تولي أهمية للجانب الإنساني تكون مستعدة لإعطاء إدارة العاملين سلطات واسعة، أما في حالة اهتمام هذه القيادة بالقضايا و الأمور الفنية المالية فلن تجد تلك الإدارة ولن تلقى أي مساعدة أو قبول من طرف القيادة الفنية[2].

كما أن العامل الأساسي المؤثر في إدارة القوى العاملة هو النمط القيادي المتبع أما إذا كان متسلطا أو ديمقراطيا، إذ يعمل النمط الديمقراطي على إعطاء فرص للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فهو يسمح للمسؤولين والمشرفين بالأداء بآرائهم ومواقفهم ، إذا فهو نمط محفز ومساعد لكل الإدارات ، أما في حالة القيادة المتسلطة لا يوجد مجال للمشاركة. إذن فهذا النمط يعيق عمل كل الإدارات المتواجدة بالمؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية([3]).

**03:نطاق الرقابة(الإشراف):** يرتبط بعدد المرؤوسين الذين يمكن لأي رئيس الإشراف عليهم إشرافا فعالا، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقا تمكن المشرف من توجيه تصنيف أوجه نشاط اجتماعية بسهولة، كما يسمح له ذلك بممارسة الوظائف الخاصة بموارده البشرية وتسييرهم بفعالية[4]. ولكن عندما يكون

[1]-سعاد نايف برنوطي ،**إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره،ص ص 116 -118.

[2]- سعاد نايف برنوطي،المرجع نفسه،ص ص 118 -120.

[3]- مهدي حسين زوليف،**إدارة الأفراد**،مرجع سبق ذكره،ص40.

[4]- صلاح الشنواني ،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية** ،دار الجامعات المصرية،مصر،1976،ص222.

نطاق الإشراف واسعا فهذا سيثقل كاهل المشرف حيث يجد صعوبة وعدم القدرة على تنظيم وتوجيه وتسيير مرؤوسيه بكل نجاح.

**04:الهيكل التنظيمي(الخريطة التنظيمية):** وهو التقسيم الواضح لكل الإدارات والوحدات المكونة للمؤسسة ، فهو يضم توزيع السلطة والمسؤولية وتحديد واجبات كل وحدة تنظيمية والفروع التي تتكون منها،كما يصنف الوظيفة الأساسية لكل قسم مثل إدارة الإنتاج ، إدارة الموارد البشرية..الخ [1].

فالهيكل التنظيمي يوضح لنا مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد تمت الإشارة إلى هذه المكانة بحسب نوع التنظيم المنتهج ، وعموما ما إذا كانت هذه الإدارة بجانب الإدارات الأخرى أي في نفس المستوى التنظيمي، فهي تتمتع إذن بنفس المكانة والأهمية التي تمتلكها الإدارات الأخرى، أما إذا كانت تابعة لأي قسم آخر أو متواجدة في مستوى أدنى ، فهي لا تمتلك أي سلطة وبالتالي لا تشكل أي أهمية للقيادة العليا في المنظمة، كما يبين لنا الهيكل التنظيمي مدى تطبيق المركزية و اللامركزية، من حيث تفويض السلطة للإدارات الأخرى أو تجمعها في يد المدير العام.

**05 :نظم الاتصالات:** يعتبر الاتصال العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والبيانات، والخبرات بما يحقق أهداف المنظمة، فهو المحرك الأساسي لأي إدارة ولأي مؤسسة، لأنه يعمل المعلومات والأوامر والأفكار التي تتم بها الأعمال والأنشطة [2]، ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الاتصال فعلى إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التعرف على الصعوبات والمعوقات تعترض طريق الاتصالات الفعالة لتعمل على معالجتها وإزالتها،وعادة ما تتمثل تلك الصعوبات في:

*صعوبة فنية:تتصل باختيار الوسيلة الصحيحة والمناسبة للاتصال.

*صعوبة لغوية:تتعلق باختيار الأسلوب الذي تنقل به الرسالة المراد إيصالها إلى الأفراد المعنيين.

*الصعوبات المتعلقة بإحداث الأثر المطلوب من عملية الاتصال لدى الجهات المستقبلة للمعلومات[3].

**06:الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية شئ أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم ، ويأتي تأثيرها على أعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية في:

---

[1]- صلاح الشنواني ،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

[2]-عبد الكريم أبو مصطفى،**الإدارة والتنظيم**،المفاهيم ،الوظائف ، العمليات،مصر 2001،ص227.

[3]-صلاح ا الشواني،نفس المرجع،ص ص 228-229.

* تسهيل عملية تدريب وتنمية العاملين وفي نفس الوقت تقع على هذه الإدارة وعلى جميع المديرين مسؤولية تعليم هذه الثقافة لكل من يعمل في المؤسسة(خاصة الأفراد الجدد) وشرحها لهم بوضوح من أجل فهمها واستيعابها ، مع تدريبهم على كيفية الالتزام بها أثناء العمل.

*كما أنه على هذه الإدارة أن تراعي في عمليات الاستقطاب والاختيار ووضع معايير لانتقاء الأفراد تنسجم مع مكونات الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يتم اختيار عناصر بشرية تتوفر فيها وتحمل معها أخلاقيات وقيم تتفق مع مضمون هذه الثقافة[1].

**المطلب الثاني: دور أدارة الموارد البشرية في المنظمة**

توزع الأدوار والصلاحيات على الأقسام والإدارات على أساس الشكل التنظيمي المتبع بحسب حجم ونوع المنظمة ،فيختلف نوع الدور الذي يمنح لإدارة الموارد البشرية من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ومن قطاع لأخر،وعادة تنحصر في ثلاثة أنواع هي:

**01:الدور الاستشاري**:

تمارس معظم إدارات الموارد البشرية دورا استشاريا،بحيث تتولى تقديم النصح والمشورة لكل من الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى فيما يتعلق بأنشطة التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافئات والترقيات وغيرها من الوظائف، التي تستطيع إبداء رأيها فيها وعرض مقترحاتها وتقديم حلول لبعض المشاكل و المسائل المتعلقة بالعاملين، وبذلك تعد هذه الإدارة بمثابة يد العون للمديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام وتحقيق المساواة في إتاحة فرص العمل وتطبيق سياسات عادلة بالنسبة للترقية والأجور، بالإضافة إلى كل تلك الخدمات و المساعدات فهذه الإدارة تحتل الصدارة في معاونة منظمتها على التنفيذ الفعال لبرامج إعادة الهندسة وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين[2]. وإن الأخذ بتلك المساعدات و الاستشارات لا تكتنفه صفة الالتزام، لان حق تنفيذها يعود للإدارات التنفيذية نفسها تبعا لما ينص عليه القانون المحدد للمهام التي تتولاها إدارة العاملين، والصفة الإلزامية والاستشارية للاقتراحات التي تقدمها.

[1]-عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**،مرجع سبق ذكره،ص ص 98-99.

[2]-جاري ديسلر،**إدارة الموارد البشرية** ،ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال،ط8 ،دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض،2003،ص ص38-39.

**02: الدور التنفيذي:**

تزاول إدارة الموارد البشرية دورا تنفيذيا بحسب التشريع القائم و المعمول به داخل المؤسسة، فلها الحق في اتخاذ القرارات النافذة والمتعلقة بوظائفها، فتكتسي بذلك هذه القرارات صفة الالتزام ، وبالتالي التنفيذ من قبل الآخرين .

إن الدور التنفيذي لإدارة الموارد البشرية تتجسد في شكلين هما:

*دور تنفيذي يتعلق بالعاملين الذين يقعون تحت إدارتها وتحت إشرافها، بمعنى الموظفين الذين يعملون في قسم الموارد البشرية ،فهي لها سلطة آمرة تنفيذية عليهم ولا تتدخل أية إدارة أخرى في شؤون إدارتهم[1].

*دور تنفيذي يتعلق بالعاملين الآخرين المتواجدين في سائر الأجهزة والأقسام الأخرى، والتي ترتبط عموما بأنشطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل، من اختيار وتعيين وترقية ونقل ...الخ، وتكون الأوامر والقرارات الخاصة بهذه الأنشطة و الأعمال ملزمة التنفيذ من قبل الموظفين أنفسهم ومن قبل الإدارات الأخرى[2].

**03:السلطة الوظيفية:**

قد يمنح هذا الدور لإدارة العاملين لأنها أصبحت تعتمد في كثير من المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة، وتتمثل في ضرورة الجمع بين كل من النوعين السابقين(التنفيذ و الاستشارة)، بمعنى إعطاء مدير إدارة الموارد البشرية الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بجميع العمال و بذلك أصبحت هذه الإدارة تمارس نوعا ثالثا وجد من الدوار يطلق عليه "الدور الوظيفي"، حيث يفوض لها الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية مرتبطة بوظائف محددة يقوم بتنفيذها كل العاملين والإداريين في مختلف الإدارات، والتي تتعلق غالبا باختيار العاملين إعداد الاختبارات للاختيار، تصميم نظ م الأجور والحوافز ، لإشراف على تنفيذ الخدمة الصحية والاستشارية للعاملين.....الخ[3].

[1] -فوزي حبيش،**الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين** ،المطبعة البوليسية لبنان،1986،ص ص65-66.

[2] -فوزي حبيش ،المرجع نفسه، ص ص65-66.

[3] -محمد أحمد رمضان بدر،**إدارة الموارد البشرية**،مرجع سبق ذكره، ص24.

كما يدخل الدور الرقابي لإدارة الموارد البشرية تحت هذه السلطة فهي تقوم بمراقبة أعمال المصالح الأخرى في أمور الأفراد للتأكد من التطبيق السليم للسياسات الخاصة بها، وإرسال المعلومات اللازمة التي تحتاجها الإدارة العليا للتأكد هي الأخرى من سلامة تنفيذ الإجراءات و الأنشطة[1].

تلك هي أنواع الأدوار التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسس ات ويذهب معظم الكتاب والمؤلفين إلى أن السلطة التي غالبا ما نجد إدارة الموارد البشرية تمتلكها هي الدور الاستشاري للمساندة والمساعدة لكل من الإدارة العليا والإدارات الأخرى، وسلطة أخرى تنفيذية والتي تتعلق بالعاملين في نطاق إدارتها، وهذا هو الأسلوب المنتشر و الطاغي على إدارات الموارد البشرية في الدول العربية خاصة.. بالإضافة إلى تلك الأدوار هناك دورين، الدور المشارك والدور الاستراتيجي، نذكر منها[2]:

**الدور المشارك**:حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة في ما يتعلق بمجال الموارد البشرية ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

*المهارات و المعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

*إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من الاهتمام و التركيز على المشكلات التشغيلية.

*أعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات، وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

*تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة

**الدور الإستراتيجي**:حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال.

[1]-جاري ديسلر، **إدارة الموارد ا،لبشرية** ،مرجع سبق ذكره،ص 38.

[2]-عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**،دار الحريري للطباعة ،القاهرة،مصر2004،ص16.

مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحتل مكانة هامة في المؤسسة ففي إطار الفكر الإداري الحديث هناك مميزات تسهم في تفوق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة نذكر منها[1]:

*تشجيع العمل الجماعي وتكوين الأفراد.

*تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين، بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.

*تشجيع على قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء و العاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملا بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتقيم أداء الأفراد.

*تتبنى مفهوم الابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.

*تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمرا مقبولا، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه و اعتباره كخطوة في سبيل النجاح.

انطلاقا من هذه المميزات يتضح أنها تسهم في خلق منافع ومكاسب للمؤسسة من خلال زيادة الحصة السوقية، الابتكار ، الأداء المتميز....الخ، ومكاسب للموارد البشرية كعمليات التدريب والتعلم...الخ، فالتوجه البارز لإدارة الموارد البشرية الحديثة هو التميز والتفوق.

**المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية**

هنالك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا، وبرامج تحليل العمل و أبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة، وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بتحديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل[2]:

1-ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها اتجاه الحكومة.

2-تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

[1]-علي غربي بلقاسم،**تنمية الموارد البشرية**،دار الفجر للنشر والتوزيع،ط1،القاهرة ، مصر ،2007،ص ص 48-49.

[2]-راوية محمد حسين، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،الإسكندرية،1999-2000،ص ص21-22.

3-التنبؤ بالمتطلبات للأفراد الإداريين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.

4-تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

5-استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.

6-اختيار و تعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.

7-تقديم الأجر للعامل وتدريبه.

8-تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج للتطوير التنظيمي.

9-تصميم أنظمة تقييم أداء الفرد.

10- مساعدة الفرد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

11-تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.

12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.

13-تصميم أنظمة الانضباط.

14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية ، و التي تؤثر على أدائهم في العمل .

15-تصميم تنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية و التدريب كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية[1].

[1]- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره،ص24.

الشكل رقم (1- 3):يوضح عجلة إدارة الموارد البشرية




**المصدر:راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية،1999-2000**،ص24 .

بالإضافة إلى تلك الوظائف، فهنالك وظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية:

**01:التخطيط للموارد البشرية** :وتعد من أبرز و أهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة[1].

1- صالح مفتاح ،**إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات** ،مرجع سبق ذكره،ص14.

وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف والتخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة من كل نوع موزعة على مختلف الإدارات[1].

02:**استقطاب الموارد البشرية** : وتهتم هذه بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والنصب المراد شغله، وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة فلى نمطين من الاستقطاب هما[2]:

*الاستقطاب الداخلي: حيث تسعى هنا المؤسسة إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب.

*الاستقطاب الخارجي: تلجأ المنظمة هنا إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب ، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم.

*تقييم الأداء:هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث[3] :

- تسمح لنا معرفة الفرد الذي يستحق الترقية ويبرر المنح والعلاوات.

- يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى أو الذي يستغنى عنه.

-يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فعالية الإشراف.

-يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

**03:التحفيز:** يعرفه محمد فالح صالح " أنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة، وقد يعرف بأنه الأسلوب معين يهدف إلى زيادة القدرات مما

[1] – صلاح الدين عبد الباقي،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص123 .

[2] -JM ,PERETTI ,Human Resource Management,paris,france,1987,pp 83 ,88.

[3] – صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات**، مرجع سابق،ص18.

يعكس اتجاها على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعا ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها"[1]

مما لاشك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غاية محددة أهمها مايلي:

*ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية وذلك بالسعي برفع النتاج من حيث الكم و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها ،لأن الحوافز المادية الايجابية لها أثر جيد على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة الدخل ،إذ أنها تمكن من الوفاء ببعض التزاماته المادية.

*ربط أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بأهداف المجتمع،حيث استخدام الحوافز يدفعهم ويرغبهم في العمل والزيادة في الإنتاج من حيث النوع والكم .

**04:التدريب:** "هو نشاط متغير متجدد المسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث والتقدم التكنولوجي"[2]، وللتدريب فوائد كثيرة نذكر منها[3]:

*عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.

*يعمل التدريب على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، واكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.

*يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة الحوادث.

*يحسن التدريب خدمات المؤسسة و طرق تقديم السلع التي تنحتها وتعرضها مما تنعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعمالها.

[1]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[2]-عبد العزيز علي حسين، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز ا بلا حدود**،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1،2003 ،ص 138.

[3]-محمد فالح صالح، المرجع نفسه ،ص102.

**05:الاختيار والتعيين:**

**أ:الإختيار:**"تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ،وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف ، والاختيار، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب[1]".ومن أهم فوائد الاختيار للمؤسسة مايلي[2]:

*وضع الفرد في وظيفة تتناسب و إمكاناته،يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل ،لما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات أداءه.

*حسن استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة باستغلال كافة إمكانات الفرد بشكل ايجابي في وظيفته داخل المؤسسة .

أما الفائدة من اختيار العاملين هي:

-تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة للموارد البشرية المتاحة من فاعلية وكفاءة وأداء الفرد.

-رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة نتيجة رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها ، وتتناسب مع قدراتهم وميولهم.

**ب:التعيين:**"هو العملية التي تتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم ، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل"[3].

وترتكز وظيفة الاختيار و التعيين على عدة إجراءات منهجية يخضع لها الأفراد المستقطبون للوصول في الأخير إلى توظيف العدد المطلوب منهم، ممن تتوفر فيهم معايير الاختيار ويكون ذلك بمقارنة المعلومات التي يتم جمعها عنهم بنماذج المعايير المدروسة القائمة علة استخدام الاختبارات، لذلك يجب التأكد على دقة الإجراءات ومدى موضوعية المعلومات المنبثقة عنها.

[1]-أحمد ماهر،**إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007،ص34.

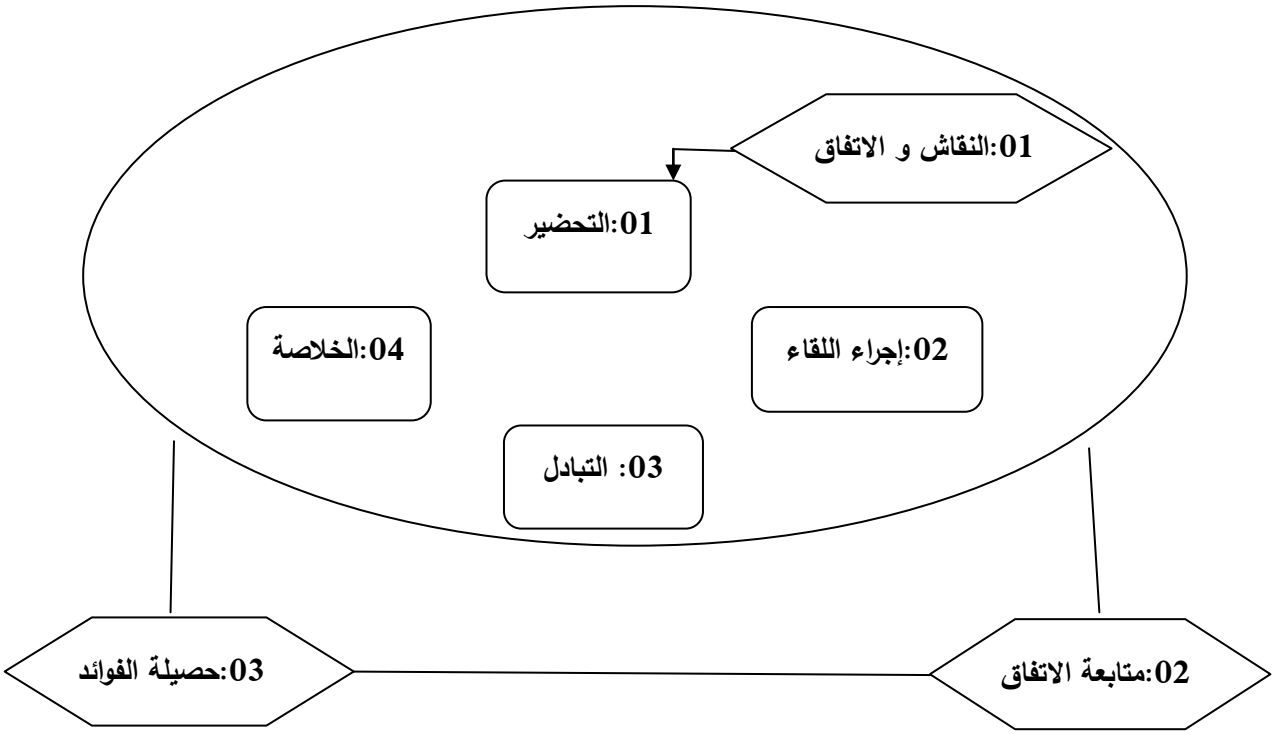
[2]-عصام الدين أمين أبو عقلة ،**إدارة الموارد البشرية (نظرية وتطبيق)**،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ،الإسكندرية،2005،ص106.

[3]-صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات** ،مرجع سابق، ص29.

**06 :تقييم الأداء**: تعرف هذه الوظيفة بأنها" عملية إدارية رسمية مستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الحكم على أداء وسلوك موظف من خلال فترة زمنية محددة،عن طريق ج مع وتحليل حقائق وبيانات يتم تسجيلها دوريا بهدف تحسين وتطوير أدائه وتحقيق أهداف المنظمة"[1].

وفي الشكل التالي نوضح خطوات بناء عملية تقييم أداء ناجحة و فعالة[2]:

**الشكل رقم 04 : يوضح مراحل بناء عملية التقييم**




**Source : Jean-François, Dumais et autres P75.**

[1]-محمد سعيد أنور سلطان ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ،2003،ص 27.

-[2]- Jean Français Dumais et autres. Op.cit.p75.

**07 : الترقيات** : تعرف الترقية في شكلها البسيط " بأنها شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة و المسؤولية والسلطة والمركز يفوق وظيفته الحالية"[1]، وتكمن أهميتها في:

*التحفيز على العمل ودفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية.

*تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

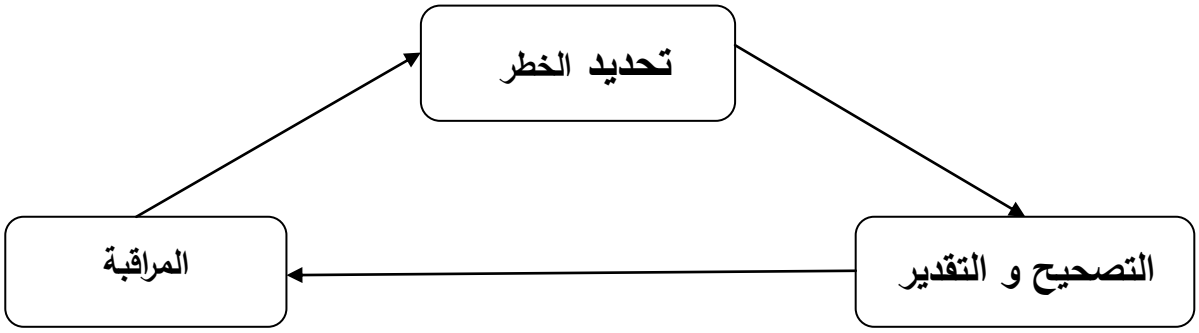
**08: الصحة و السلامة المهنية** : "هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تهتم بحماية العمال بدنيا ونفسيا ،على اختلاف مسؤولياتهم ومكانتهم وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناصب يمكن بواسطته الحد من عدد الحوادث والإصابات المحتملة في بيئة العمل"[2]،وتكمن أهميتها في :

-إزالة أي خطر مادي على صحة وسلامة الأفراد.

-ضمان الأمن و الاندماج الجسماني للأفراد.

وفي الشكل التالي نوضح خطوات بناء برنامج فعال للوقاية داخل المنظمة[3].

**الشكل رقم(1 – 05 ) : يوضح خطوات برنامج الوقاية.**




**Source : Jean-François, Dumais et autres p109.**

[1]-زكي محمود هاشم،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،القاهرة ،مطابع سجل العرب ،1976،ص 229.

[2]- عمر وصيفي عقيلي ، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره،ص347.

[3]- Jean Français Dumais et autres. Op.cit.p109.

**خلاصة الفصل**:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح أن للمورد البشري في المنظمة أهمية بالغة، إذ أن الموارد البشرية المتميزة بالمعارف والمهارات، هي مصدر الميزة التنافسية للمؤسسات، كما أنه هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما تطرقنا إلى ضرورة إدارة الموارد البشرية وذلك لأهميتها ووظائفها التي تقوم بها لتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة من أجل الوصول إلى الأداء التميز كهدف للمنظمة، إضافة إلى ذلك تحقيق كل ما رسمته المنظمة وخططت إليه، ورغم العراقيل و التحديدات التي تؤثر عليها سواء الداخلية أو الخارجية.

**تمهيد**

بعدما تطرقنا في الإطار النظري إلى دراسة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، ونظرا لما تم الوقوف عليه من معلومات ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية لتدعيم البحث بمعلومات أكثر، وللوقوف على الجوانب الميدانية المتعلقة بذلك تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بولاية المدية.

حيث سيتم في هذا الفصل دراسة حالة فرع موبيليس، وذلك من خلال الوقوف على التعريف بها، تنظيمها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعمل على شرحه، كما سنتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة موبيليس، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان المتمثلة في محورين أساسيين.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع "موبيليس"

تعتبر فرع موبيليس من أهم فروع مؤسسة الاتصالات في الجزائر،وظهورها جاء كنتيجة لانفتاح السوق على المنافسة.

### المطلب الأول:التعريف بمؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس هي أول متعامل للهاتف المحمول في الجزائر ،تأسست سنة ( 2003)كفرع للمؤسسة العمومية الوحيدة في الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100%،ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر،وهي ذات أسهم رأس مال اجتماعي افتتاحي مقدر بمائة مليون دينار جزائري ( 100000000دج) وهو مقسم إلى ألف( 1000) سهم ،قيمة السهم الواحد مائة ألف دينار جزائري(100000دج)،كما أنه أصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004،وهي تعمل تحت شعار "الكل يتكلم"

كما أن مؤسسة موبيليس تمتلك أكثر من 4200 محطة تغطية BTSوشبكتها تغطي 97% من مساحة الجزائر ،كما تمتلك أكثر من مائة وعشر ( 110) وكالة تجارية و اثنان و خمسون ألف(52000) نقطة بيع معتمدة،ومع نهاية عام 2010 أصبح لدى مؤسسة موبيليس إحدى عشر مليون(11000000) زبون في مختلف خدماتها،ومن بين الخدمات التي تقدمها موبيليس(جي أس أم،جي بي أر أس)الانترنت اللاسلكي،خدمات الجيل الثالث،بلاك بيري ،خدمات التجوال الدولي.

ويبلغ عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني لموبيليس GSM أزيد من10,815 مليون،إضافة إلى 3,639 مليون مشترك في خدمات الجيل الثالث من أجمالي 45 مليون مشترك.

وتعمل شركة موبيليس في سوق يسوده مبدأ التنافسية طبقا لما نص عليه القانون 03-2000 في تكريسه لهذا المبدأ،والقيام بتكييف وتهيئة الظروف المناسبة و إصلاح المحيط العام للاستثمارات بانفتاح قطاع الاتصالات على الاستثمار الخاص ،كما أنها منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها الكبيرة وغير المحدودة والمستمرة،مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي[1].

[1] - www.mobilis.dz 25/04/2017 . 09 :34.

تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكونة من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية،وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة[1].

## المطلب الثاني:أهداف شركة موبيليس.

### أولا:التزامات مؤسسة موبيليس

تواجه المؤسسة عدة التزامات نوجزها في النقاط التالية[2]:

* موضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين.

*ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة

*التحسين المستمر للمنتوجات،الخدمات التكنولوجية المستعملة.

* الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة السريعة لمشاكلهم.

*التطوير والتجديد و الوفاء بالوعود.

*اقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة .

*الابتكار والامتياز والسعي أن تكون السباقة في التحديث.

*حماية المشتركين والدفاع عن خصوصيتهم.

*العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو.

*النزاهة والشفافية.

### ثانيا:أهداف مؤسسة موبيليس.

تعمل مؤسسة موبيليس على تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن استياقها من المنشورات الداخلية للشركة ومجلاتها وموقعها الالكتروني والمتمثلة في[3]:

-[1]- www-mobilis.dz 25/04/2017.09 :38.

[2] -mobilis,offermobilis,http :page consiltee , le0 3/05/2017 ,15 :43h.

[3] - www-mobilis.dz /ar/apropos.php.le 04/05/2017,12 :42h.

*توسيع قاعدة الزبائن.

*الوصول إلى معدل تغطية يقدر بـ95% على الأقل من التراب الوطني.

* خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية،لكل 4000 زبون وعون صيانة لكل موقع تغطية.

*تكثيف التغطية من خلال تحسين نوعية الخدمات.

*التكفل بالمشتركين لضمان وفائهم.

وباختيارها لسياسة التغيير و الإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية ، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمات للمشتركين جد ناجحة،بالإضافة إلى التوزيع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة و التي تحقق بها أعلى مستويات الإشباع لديهم،ويمكن حصر القيم التسويقية التي تتعهد بها الشركة في الشفافية،الوفاء، الديناميكية،الابتكار.

و موبيليس المتعامل هو أيضا:

*تغطية وطنية للسكان.

*أكثر من 120 وكالة تجارية.

*أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة.

*أكثر من 5000 محطة تغطية.B TS

* إن مؤسسة موبيليس تسعى إلى تمييز عرضها السوقي من خلال توفير شبكة ذات جودة عالية،مع ضمان خدمة أكثر إرضاء للزبون،بخلق خدمات ومنتجات مبتكرة بحيث تظهر كمتعامل أكثر قربا من شركائه وزبائنه ومن هذا كان شعار العلامة التجارية بالأسواق الوطنية ويحمل عبارة"أنتم أيضا"

*تحقيق الرضا التام للمشتركين الحاليين و المستقبليين، وهذا بالتحسن والترقية الدائمة لجودة ونوعية خدماتها.

*المساهمة في التنمية الوطنية.

*تحقيق هامش ربح مقدر بـ40%من رقم الأعمال.

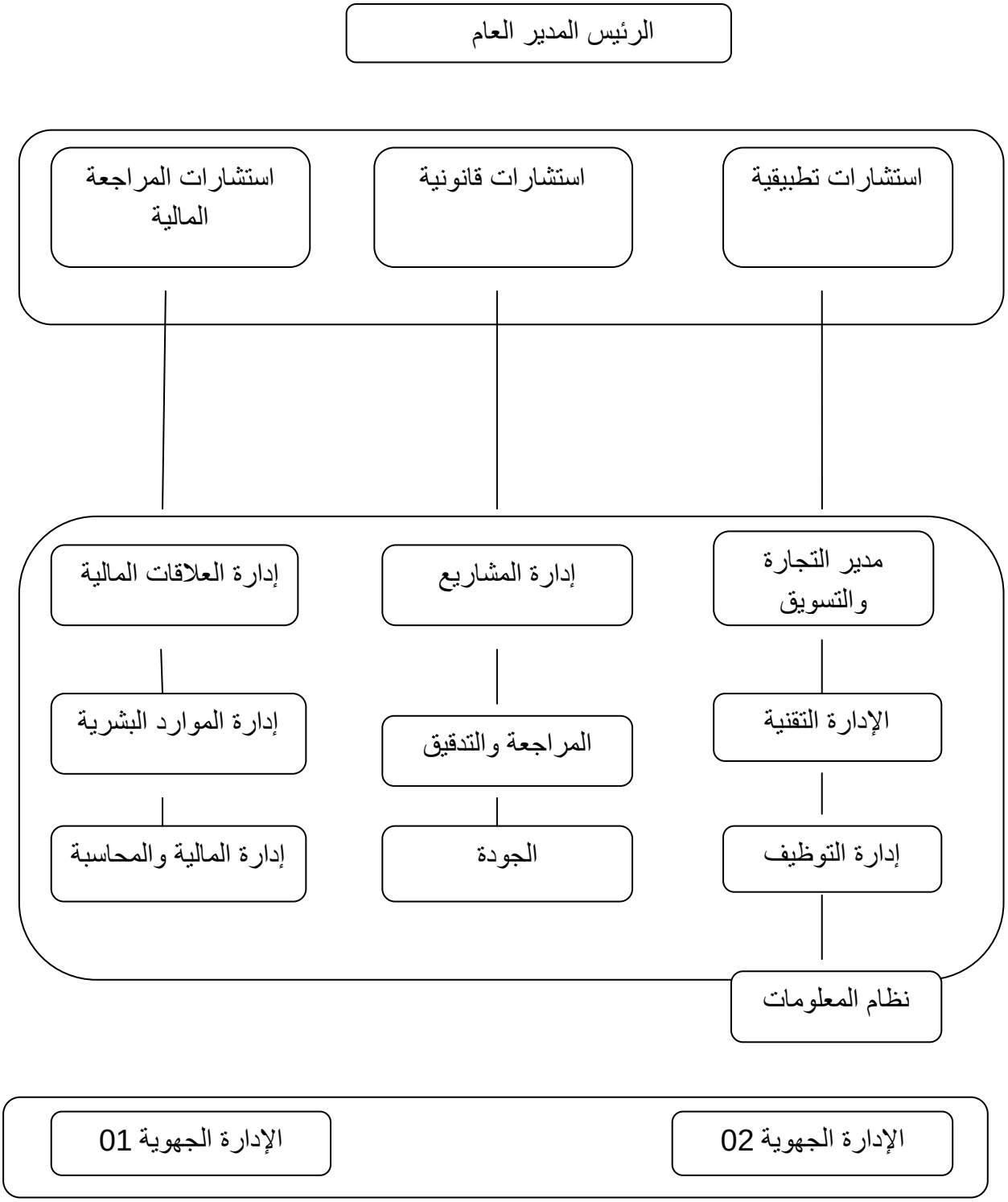
## المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة كانت الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات ،المصالح، الأقسام،أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولاشك أن أحد أسباب نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمي ما بينهم داخل المؤسسة كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيم كازدواجية القرار أو وجود وظيفة شاغرة ،وفي ما يلي نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس مع عرض مفصل،حيث يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري كامل ،كما أنها تحتوي على ( 07) سبعة مديريات رئيسية ، (06) ستة منها وظيفية أما المتبقية فهو عبارة عن مديريات جهوية.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يصور الوحدات و الأقسام المكونة لبنية هذه المؤسسة وكذلك المهام الموكلة لكل من قسم عرف عدة تغيرات أهمها الهيكل التنظيمي الذي بدأ مفعوله بداية من فيفري 2006،والذي لم يتغير بشكل كبير في وقته الحالي كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

[1] - www.mobilis.dz 05/05/2017,11 :37.

شكل رقم( 3-01 ) :يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



**شرح الهيكل التنظيمي:**

*الرئيس المدير العام:هو الشخص المسؤول عن كل تطورات المؤسسة وهو الذي يعطي الأوامر.

*الاستشارات التطبيقية:هي التي تتم بمختلف نشاطات الإدارة وهي المسؤولة عنها، وتتكون من :

-إدارة التجارة والتسويق.

-إدارة التوظيف،وهي المسؤولة عن التوظيف.

-نظام الإعلام،وهو المسؤول عن الإعلام.

- الإدارة التقنية، تتكفل بالنظام التقني للمؤسسة.

-إدارات جهوية،تعتبر إدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات.

*الاستشارات القانونية:هي التي تتكفل بالأمور القانونية للمؤسسة وتتكون من :

- إدارة المشاريع،وهي المسؤولة عن مراقبة مشاريع المؤسسة وتسييرها

- المراجعة والتدقيق، تتمثل بمراجعة أنظمة التسيير

-الجودة،هي المسؤولة عن جودة الخدمات.

*استشارات المراجعة المالية، الموارد البشرية،والتقنية تتكون من:

-إدارة العلاقات العامة، هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة.

-إدارة الموارد البشرية،تتكفل بتركيب نظام المؤسسة والعمال.

إدارة المالية والمحاسبة،وهي المسؤولة عن المشاريع المالية والمحاسبة في المؤسسة.

-إدارة جهوية:تختص بالتسيير في بعض الولايات وتوجد إدارة واحدة خاصة بالاستثمارات[1].

[1] www.mobilis.dz- 25/04/2017.12: 02.

**المطلب الرابع:تطور مؤسسة موبيليس**

لقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل ومحطات تاريخية جعلتها تتطور سنة تلو الأخرى و فيما يلي عرض لأهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية:

جدول رقم (3 -01): يوضح أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.

| السنة | محطات التطور |
|---|---|
| 2003 | في ماي،إمضاء عقود ل500000 خط وشهدت ،أوت 2003 الميلاد الرسمي للجزائرية للاتصالات موبيليس ،وفي نهاية 2003 تصل إلى 150000 مشترك ،كلهم من مشتركي من الدفع المسبق وفي ديسمبر إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس. |
| 2004 | في جانفي موبيليس ترسي هياكلها لكن مع وسائل قليلة،وفي فيفري طرح بطاقات تعبئة 1000دج و 2000دج،في 23ماي فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن،أما في28 سبتمبر وضعت بطاقة تعبئة ب500دج.<br>10نوفمبر،زيادة عدد المشتركين ب400000 ،ليصبح العدد 700000.<br>7ديسمبر،شركة موبيليس وبريد الجزائر لتوفير منتوج على المدى 3200 مكتب بريد<br>30ديسمبر أكثر من 5000 نقطة بيع موبيليس. |
| 2005 | 4جانفي تعلن موبيليس عن تحقيق 2, 1مليون مشترك.<br>22 جانفي تعلن موبيليس عن رعاية الفريق الوطني لكرة اليد<br>16فيفري موبيليس تضع خدمة ( GPS ,MMS) تحت تصرف زبائنها.<br>20مارس تضع خدمة الدفع عن بعد الخاصة بالشركات.<br>30ماي موبيليس تضع موقع الكتروني خاص بكل المعلومات حولها www .mobilis.dz.<br>13نوفمبر ،تعرض موبيليس خدمة "كلمني"للرسائل القصيرة.<br>03ديسمبر،موبيليس تحقق 5000000 مشترك. |
| 2006 | 08مارس موبيليس تحقق 6000000مشترك.<br>23مارس إطلاق تعبئة تقدر ب200دج.<br>أفريل،إطلاق خدمة جديدة "قوسطو Gosto"وعرض خدمة البلاك بيري. |
| 2007 | 02سبتمبر،إطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد "موبيل كوناكت"لموبيليس. |

| | |
|---|---|
| | 07سبتمبر تحقيق 8000000مشترك. |
| 2008 | 7جانفي،العرض الجديد موبيليس" Pack Jeune"<br>6فيفري خدمة النغمة الجديدة.تحقيق 52500 نقطة بيع غير مباشرة. |
| 2009 | إطلاق الموقع الالكتروني موبيليس باللغة العربية www mobilis.dz |
| 2010 | -جانفي،استلام المقر<br>-موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق والدفع البعدي.<br>-ديسمبر،موبيليس في الطبعة الثالثة "لألحان وشباب" |
| 2011 | -موبيليس تدخل عالم الجيل الثالث .G3<br>إطلاق خدمة رصيدي،خدمة الاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق SMS. |
| 2012 | فيفري،إطلاق عرض جديد لخدمات الانترنت باسم موبيليس +G3بمميزات جديدة وسرعة أكبر مقارنة بالعروض السابقة.<br>-اقتراح موبيليس لعرض توفيق على الطلبة الجامعيين في الجزائر. |
| 2013 | -اقتراح عرض باطل على مشتركي الدفع المسبق، صالح لمدة 07أيام.يمكنهم في هذا العرض من إجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة SMSمجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس24/24سا،وذلك بعد تعبئة تزيد قيمتها عن 500دج باحتساب كل الرسوم. |
| 2014 | -أطلقت موبيليس عرض ترويجي جديد من هاتفين "سامسونغ"بسعر9999دج<br>-أطلقت موبيليس عروضا جديدة لجميع الاشتراكات حيث تأتي هذه العروض ومخطط الشركة من أجل تطوير الخدمات وكذا المنافسة في سوق الاتصالات اللاسلكية،حيث تمثلت هذه العروض 90دج يسمح بمكالمات لمدة 90د<br>-عرض150دج حيث يسمح للزبائن الاستفادة من 100دقيقة نحو كل الشبكات موبيليس و 50ميغا للجيل الثالث. |
| 2015 | 23مارس،تسويق" باك تابلات".<br>-عرض شريحة "سيم G3 و"4 G" بسعر أولي100دج<br>-عرض هاتف ملتيميديا بسعر 5900دج+شريحة مبتسم ورصيد مجاني.<br>-عرض تابلات بحجم 7بوصات من نوع هواوي مقابل 12000دج فقط |
| 2016 | عرض خدمة الجيل الرابع"4 G" |

| | |
|---|---|
| | 27نوفمبر،موبيليس تغطي 14 ولاية جزائرية للجيل الرابع.<br>4ديسمبر،موبيليس تطرح عرض جديد وهو عبارة عن لوحة الكترونية(تابلات) |
| 2017 | 13فيفري،موبيليس تطلق عرض" نافيقي "بسعر990دج حيث يتضمن مفتاح الانترنت" 3 G++،شريحة سيم فيها 2 جيقا انترنت بالإضافة إلى الفايسبوك والواتس اب مجاني.<br>1مارس ،موبيليس تطلق عرض (مبتسم للعارض اللوحي)عرض انترنت بحجم 12جيقا مع حاسب لوحي ايريس. |

Source : www.mobilis.dz 28/04/2017.10 : 12

وفي ما يلي عرض لتطور المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس بالأرقام(عدد المشتركين)

**جدول رقم ( 3-02 ) :يوضح تطور المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس بالأرقام(عدد المشتركين)**

| السنة | عدد المشتركين |
|---|---|
| 2003 | 167662 |
| 2004 | 1176485 |
| 2005 | 4907960 |
| 2006 | 7476104 |
| 2007 | 9692762 |
| 2008 | 7703689 |
| 2009 | 10079500 |
| 2010 | 9446774 |
| 2011 | 1051914 |
| 2012 | 10622884 |
| 2013 | 12538475 |
| 2014 | 13022295 |

Source : www.mobilis.dz29/04/2017.9 :34

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-02) أن عدد المشتركين للهاتف النقال موبيليس تطور بشكل كبير في الجزائر بحيث أنه ارتفع من(167662) سنة 2003 إلى (13022295) سنة 2014، وهذا ما يدل على أن عدد المشتركين في تطور كبير.

## المبحث الثاني: تحليل الاستبيان.

### المطلب الأول: ثبات الاستبيان.

يعتبر ثبات الاستبيان عن درجة تشابه إجابات عينة الدراسة، ويمكن الحكم على الاستبيان بإثبات عن طريق اختيار واحتساب معامل ألفا كرونباخ يفوق (60%).

**جدول رقم (3-03) : ثبات محاور الاستبيان.**

| | المحاور | عدد الأسئلة | معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| 01 | المحور الأول: الموارد البشرية | 16 | 0.92 |
| 02 | المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية | 16 | 0.84 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان باستخدام برنامجSPSS**

1 -نلاحظ أن معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول، الموارد البشرية "يساوي 92%" أي يفوق 60 % أي هناك ثبات في المحور.

2 -نلاحظ أن معامل الثبات بالنسبة للمحور 2 المسؤولية الاجتماعية " يساوي 84% وهو يفوق 60% أي هناك ثبات في هذا المحور.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية.

**1. الجنس:**

جدول رقم (3-04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنسين:

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | 16 | %80 |
| أنثى | 4 | %20 |
| المجموع | 20 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان باستخدام برنامجSPSS**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور والتي تقدر بـ 80% أكبر من نسبة الإناث والتي تقدر بـ 20% أي أن النسبة الغالبة هي نسبة الذكور، وهذا ما بين أن الأفراد بالمؤسسة هم من الذكور مقارنة بالإناث.

**2. السن**

جدول رقم (3-05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

| السن | التكرار (n) | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 14 | % 70 |
| 30 - 40 سنة | 6 | %30 |
| المجموع | 20 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان باستخدام برنامج spss**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال الذين تقل أعمارهم 30 سنة تمثل أكبر نسبة تقدر ب70 % ثم يليها العمال الذين تنصب أعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة بنسبة 30% وهو ما يدل أن غالبية عمال المؤسسة من الشباب.

**3. المستوى التعليمي**

جدول رقم (3-06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

| المستوى التعليمي | التكرار (n) | النسبة |
|---|---|---|
| ثانوي | 15 | 75% |
| ليسانس | 4 | 20% |
| ماجستير | 1 | 5% |
| المجموع | 20 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان باستخدام برنامجSPSS**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال الذين مستواهم التعليمي ثانوي يفوق ما نسبته 75 % في حين مثل مستوى ليسانس 20 % من عينة الدراسة، أما الماجستير فقد مثلوا ما يعادل 1 % وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي المحدود.

**4. الخبرة**

جدول (3-07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

| الخبرة | التكرار (n) | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 10 | 50% |
| من 5 الى 10 سنوات | 4 | 20% |
| من 10 الى 15 سنة | 6 | 30% |
| المجموع | 20 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان باستخدام برنامجSPSS**

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية تقل خبرتهم عن 5 سنوات بمعدل النصف، أما الخبرة المتوسطة فقد مثلت 20 % في حين الخبرة الكبيرة مثلت 30 % .

## المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان.

### المحور الأول: تحليل محور الموارد البشرية.

الجدول (3-08) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة لفقرات محور الموارد البشرية.

| الرقم | العبارة | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جدا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية | 3 | 8 | 2 | 6 | 1 | 20 |
| | | 15 | 40 | 10 | 30 | 5 | %100 |
| 2 | فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة عادلة | 2 | 6 | 2 | 8 | 2 | 20 |
| | | 10 | 30 | 10 | 40 | 10 | %100 |
| 3 | سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة | 0 | 6 | 2 | 8 | 4 | 20 |
| | | 0 | 30 | 10 | 40 | 20 | %100 |
| 4 | توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة | 2 | 13 | 2 | 3 | 0 | 20 |
| | | 10 | 65 | 10 | 15 | 0 | %100 |
| 5 | يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة | 0 | 13 | 2 | 4 | 1 | 20 |
| | | 0 | 65 | 10 | 20 | 5 | %100 |
| 6 | تتجنب المؤسسة الوساطة في عملية التوظيف | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| | | 0 | 25 | 25 | 25 | 25 | %100 |
| 7 | تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال | 6 | 11 | 1 | 1 | 1 | 20 |
| | | 30 | 55 | 5 | 5 | 5 | %100 |
| 8 | تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين | 5 | 10 | 4 | 0 | 1 | 20 |
| | | 25 | 50 | 20 | 0 | 5 | %100 |
| 9 | تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برامج التدريب؟ | 2 | 3 | 4 | 9 | 2 | 20 |
| | | 10 | 45 | 20 | 15 | 10 | %100 |
| 10 | يتميز برنامج الأجور و المكافآت بالعدالة | 4 | 7 | 1 | 6 | 2 | 20 |
| | | 20 | 35 | 5 | 30 | 10 | %100 |
| 11 | تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة | 5 | 6 | 4 | 3 | 2 | 20 |
| | | 25 | 30 | 20 | 15 | 10 | %100 |
| 12 | يتجنب المسئولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء | 2 | 4 | 3 | 6 | 5 | 20 |
| | | 10 | 20 | 15 | 30 | 25 | %100 |
| 13 | يتم تقييم عمال المؤسسة من اجل تحديد حاجاتهم التدريبية؟ | 3 | 10 | 3 | 3 | 1 | 20 |
| | | 15 | 50 | 15 | 15 | 5 | %100 |
| 14 | تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية | 5 | 7 | 3 | 4 | 1 | 20 |
| | | 25 | 35 | 15 | 20 | 5 | %100 |
| 15 | يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التامين قبل التقاعد | 6 | 12 | 0 | 2 | 0 | 20 |
| | | 30 | 60 | 0 | 10 | 0 | %100 |
| 16 | يستفيد العمال في المؤسسة من برامج التامين بعد التقاعد | 5 | 8 | 2 | 3 | 2 | 20 |
| | | 25 | 40 | 10 | 15 | 10 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان باستخدام برنامج EViews

1. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% موافقة و نسبة 25% موافقة جدا على **أن** العمال يستفيدون من برامج التامين بعد التقاعد و منه العمال يستفيدون من التامين بعد التقاعد.
2. من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 60% موافقة و نسبة 30% موافقة جدا على أن العمال في المؤسسة يستفيدون من برامج التامين قبل التقاعد .و منه العمال يستفيدون من التأمين قبل التقاعد.
3. نلاحظ أن 35% موافق و 25% موافق جدا على أن نتائج تقييم الأداء تسمح بالترقية و منه نتائج التقييم تسمح بالترقية.
4. نلاحظ أن اغلب العمال يوافقون على أن تقييم عمال المؤسسة من اجل تحديد حاجاتهم التدريبية و ذلك بنسبة تقدر ب 50%. و منه يتم تقييم العمال من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية.
5. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 30% غير موافقة و نسبة 25% غير موافقة جدا على أن المسئولون يتجنبون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء . و منه هناك تمييز في عملية تقييم الأداء.
6. نلاحظ أن نسبة 30% موافقة و نسبة 25% موافقة جدا على أن المؤسسة تقدم حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة. و منه المؤسسة تقدم حوافز لدعم الأفكار الجديدة.
7. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 35% موافقة على أن برنامج الأجور و المكافآت يتميز بالعدالة و بالمقابل نسبة 30% غير موافقة على ذلك.
8. نلاحظ أن أكبر نسبة توافق على أن المؤسسة تمنح فرص متكافئة للخضوع إلى برامج التدريب و ذلك بنسبة 45%. ومنه المؤسسة تمنح فرص متكافئة للخضوع إلى التدريب.
9. نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة المعتبرة موافقة على أن المؤسسة تخصص ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين حيث سجلنا نسبة 50 % و منه المؤسسة تخصص ميزانية كافية للتكوين .
10. من خلال الجدول نلاحظ أن اكبر نسبة كانت موافقة على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير مهارات عمالها و ذلك كان بنسبة تصل إلى 55% و منه المؤسسة تطور مهارات عمالها.
11. من خلال الجدول يمكن استنتاج أن القرار غير حاسم فيما إذا كانت المؤسسة تتجنب الوساطة في عملية التوظيف إذ نلاحظ تساوي النسب بين كل من يوافق و يرفض الفكرة

12. نلاحظ أن اكبر نسبة كانت موافقة على أن التعيين في المؤسسة يكون على أساس الكفاءة و ذلك بنسبة تقدر ب 65%و منه التعيين يكون على أساس الكفاءة.
13. من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلب العمال كانوا موافقين على أن المؤسسة توظف العاملين بها على أساس الخبرة و ذلك كان بنسبة كبيرة جدا وصلت إلى 65% و منه التوظيف يكون على أساس الخبرة .
14. نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة العالية هي 40 % و التي تمثل عدم موافقتهم بان سياسة التوظيف في المؤسسة هي سياسة عادلة و منه سياسة التوظيف غير عادلة .
15. نلاحظ من خلال الجدول أن الفرص للتقدم للوظيفة غير متكافئة لان أكبر نسبة و التي تساوي 40 % يليها نسبة 30 % توافق على تكافئ الفرص .
16. نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال يوافقون بأن الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة يتميز بالشفافية لأنها أكبر نسبة إذ بلغت 40 % كما نلاحظ أن أدنى قيمة هي 5% و التي تمثل غير موافق جدا و هذا يدل على أن المؤسسة تتسم بالشفافية في الإعلان عن الأماكن الشاغرة .

وبصفة عامة يمكن القول أن درجة الموافقة عالية على كل أسئلة محور الموارد البشرية كإشارة على إدارة سليمة للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

## المحور الثاني: تحليل محور المسؤولية الاجتماعية

الجدول (3-09) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية.

| الرقم | العبارة | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جدا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة | 2 | 14 | 2 | 1 | 1 | 20 |
| | | 10 | 70 | 10 | 5 | 5 | %100 |
| 2 | تقوم المؤسسة برعاية النشاطات و أحداث محلية مختلفة | 0 | 10 | 9 | 1 | 0 | 20 |
| | | 0 | 50 | 45 | 5 | 0 | %100 |
| 3 | تقدم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي | 0 | 6 | 8 | 5 | 1 | 20 |
| | | 0 | 30 | 40 | 25 | 5 | %100 |
| 4 | تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي | 1 | 1 | 2 | 13 | 3 | 20 |
| | | 5 | 5 | 10 | 65 | 15 | %100 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الاحتياجات الخاصة | | | | | | |
| 5 | تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة | 1 | 13 | 4 | 1 | 1 | 20 |
| | | 5 | 65 | 20 | 5 | 5 | %100 |
| 6 | تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة | 0 | 9 | 5 | 5 | 1 | 20 |
| | | 0 | 45 | 25 | 25 | 5 | %100 |
| 7 | تقوم المؤسسة بالمشاركة في برامج حماية البيئة | 1 | 12 | 4 | 2 | 1 | 20 |
| | | 5 | 60 | 20 | 10 | 5 | %100 |
| 8 | د-تقدم المؤسسة مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة | 3 | 8 | 7 | 0 | 2 | 20 |
| | | 15 | 40 | 35 | 0 | 10 | %100 |
| 9 | تقوم المؤسسة بتقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية لعملائها | 6 | 7 | 2 | 4 | 1 | 20 |
| | | 30 | 35 | 10 | 20 | 5 | %100 |
| 10 | تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها و خدماتها | 4 | 6 | 5 | 4 | 1 | 20 |
| | | 20 | 30 | 25 | 20 | 5 | %100 |
| 11 | تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل | 4 | 13 | 3 | 0 | 0 | 20 |
| | | 20 | 65 | 15 | 0 | 0 | %100 |
| 12 | تتحمل المؤسسة الأضرار التي قد تعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المؤسسة | 8 | 7 | 5 | 0 | 0 | 20 |
| | | 40 | 35 | 25 | 0 | 0 | %100 |
| 13 | تهتم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية و الأخلاقية و المهنية عند التوظيف | 6 | 7 | 4 | 3 | 0 | 20 |
| | | 30 | 35 | 20 | 15 | 0 | %100 |
| 14 | نظام الرواتب و الأجور يعادل و يوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين | 2 | 5 | 2 | 7 | 4 | 20 |
| | | 10 | 25 | 10 | 35 | 20 | %100 |
| 15 | تقوم المؤسسة بتدريب العاملين و إكسابهم المهارات و المعارف اللازمة | 3 | 13 | 0 | 3 | 1 | 20 |
| | | 15 | 65 | 0 | 15 | 5 | %100 |
| 16 | توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية و الصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين | 5 | 12 | 3 | 0 | 0 | 20 |
| | | 25 | 60 | 15 | 0 | 0 | %100 |

❖ **بالنسبة لمجال المجتمع**

1. من خلال الجدول نلاحظ أن اكبر نسبة سجلت هي 70 % و هي عبارة عن العمال الذين يوافقون بان المؤسسة تسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة
2. من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب العمال موافقون على أن المؤسسة تقوم برعاية النشاطات وأحداث محلية و ذلك بنسبة 50% أما 45 % فقد التزمت بالحياد.

3. من خلال الجدول نلاحظ أن اكبر نسبة التزمت الحياد بنسبة 40% ليليها بذلك نسبة 30% توافق على أن المؤسسة تقدم المساندة المالية و المعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي.
4. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 65% غير موافقة و 15% غير موافقة جدا على أن المؤسسة تقوم بتوظيف أفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.

**وعليه يمكن القول أن هنالك اهتماما بمجال المجتمع في مؤسسة موبيليس كأحد مجالات المسؤولية الاجتماعية.**

❖ **بالنسبة لمجال البيئة**

5. نلاحظ أن أغلب العمال و بنسبة 65% موافقون على أن المؤسسة تساهم في الحفاظ على البيئة.
6. من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 45% و هي موافقة على ان المؤسسة تعمل عل توفير منتجات صديقة للبيئة.
7. نلاحظ أن أكبر نسبة تساوي 60% و هي عبارة عن العمال الذين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بالمشاركة في برامج حماية البيئة.
8. من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 40% و هي عبارة عن العمال الذين يوافقون على أن المؤسسة تقدم مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.

**وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مجال البيئة يعتبر أحد أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة موبيليس.**

❖ **بالنسبة لمجال العملاء**

9. نلاحظ أن أكبر نسبة هي 35% و 30% و هم العمال الذين يوافقون و يوافقون جدا على الترتيب على أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية لعملائها.
10. نلاحظ أن النسب كانت متقاربة حيث نسبة 30% و 25% و 20% و20 % للعمال الذين يوافقون و الذين التزموا الحياد و من هو غير موافق و موافق جدا على الترتيب على أن المؤسسة تراعي الصدق و النزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها و خدماتها.
11. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 65% و 20% هم العمال الذين يوافقون و يوافقون جدا على الترتيب على أن المؤسسة تقوم بحماية المعلومات الخصوصية للعميل.

12. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% و35% هم العمال الذين يوافقون جدا و يوافقون على الترتيب على أن المؤسسة تتحمل الأضرار التي قد تعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المؤسسة.

**وعليه يمكن القول أن المؤسسة تولي اهتماما لعملائها.**

❖ **بالنسبة للموارد البشرية**

13. نلاحظ أن نسبة 35% و 30% موافقة و موافقة جدا على أن المؤسسة تهتم بالخصائص لاجتماعية و الأخلاقية و المهنية عند التوظيف.

14. من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 35% و 20% غير موافقة و غير موافقة جدا على أن نظام الرواتب و الأجور يعادل و يوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمقابل نسبة 25% موافقة على ذلك.

15. نلاحظ أن نسبة 65% و 15% هم العمال الذين يوافقون و يوافقون جدا على أن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين و إكسابهم المهارات و المعارف اللازمة.

16. من خلال الجدول نلاحظ نسبة 60% و 25% هم العمال الذين يوافقون و يوافقون جدا على الترتيب على أن المؤسسة توفر الرعاية الاجتماعية و الصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين.

**نلاحظ من خلال دراسة هذا المجال أن المؤسسة تولي اهتماما واضحا لمسؤوليتها اتجاه موظفين الأمر الذي يستدعي تدريبهم، إكسابهم مهارات وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.**

## خلاصة الفصل:

بعد استكمال هذا الفصل يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس تولي اهتماما متوسطا لجميع مجالات المسؤولية الاجتماعية كونها تدرك أهمية كل مجال من هذه المجالات، وكخلاصة لهذا الفصل يتضح أن استخدام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بالضرورة سيحسن من أداء الموارد البشرية، كونها أحد أربعة مرتكزات تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أن وجود مثل هذه المبادرات في المؤسسة سيسمح بوجود حوافز مادية ومعنوية تزيد من أداء المورد البشري.

**تمهيد:**

في ظل التغيرات التي أفرتها التنمية المستدامة على المؤسسات الاقتصادية أصبح من الضروري على هذه الأخيرة إدماج البعد البيئي والاجتماعي في إستراتيجياتها، وكذا تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه والاستجابة لتوقعاته واحتياجاته، فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت الآن الاتجاه السائد للمؤسسات بعد أن كانت استعراض لفعل الخير في السابق.

فقد أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات، وأصبحت هذه الأخيرة أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي حيث تطلب ذلك إنجاز أعمال مسؤولة عن أفرادها العاملين باعتبارهم من أهم الموارد، فالمورد البشري هو العنصر المفكر والرئيسي، ضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور من حولها من أحداث، لذلك فإن استقطاب المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقية لها أهمية كبيرة والمحافظة عليها تعد من أولويات الأمور،وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

وللإحاطة أكثر بالموضوع، ارتأينا تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

- **المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.**
- **المبحث الثاني: مناهج واتجاهات البحث في المسؤولية الاجتماعية.**
- **المبحث الثالث:مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجياتها.**

## المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

في ظل اقتصاد السوق انشغلت مؤسسات الأعمال ببلوغ أكبر العوائد المالية، ونست أو تناست جوانب أخرى أكثر أهمية، وقد يكون غياب الرقابة الذاتية أو الخارجية وغياب الوازع الأخلاقي سببا في إهمال المؤسسات للأخلاقيات الإدارية ومسؤولياتها اتجاه المجتمع، لذلك فإن ظهور المسؤولية الاجتماعية هو نتاج لتفريط الكثير من مؤسسات الأعمال في واجباتها الأخلاقية والاجتماعية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق للجوانب التاريخية التي أدت إلى بروز المسؤولية الاجتماعية ثم التطرق إلى مفهومها وأخيرا إلى أهميتها وأهم مبادئها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مجال الأعمال من خلال اهتمام رجال الأعمال به، فكان التركيز في البدء على المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال وليس لمؤسسات الأعمال بشكل خاص ثم اتسع المفهوم فأصبح الحديث عن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال ككل [1] ، ومن الصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور هذا المفهوم وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، والمتتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم وعليه يمكن ذكر المراحل التالية لتشكل إطار لتطور المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة.

#### الفرع الأول: الثورة الصناعية والإدارة العلمية

تمثل الثورة الصناعية والإدارة العلمية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية، حيث بداية استخدام المخترعات العلمية في مؤسسات الأعمال التي كانت في حينها مركزة الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل ومحاولة جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة، وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام حيث تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية و أجور متدنية. ونستنتج من كلامنا هذا أن المستنفدين بالدرجة الأساس هم المالكون، ولا يوجد اهتمام بالعاملين أو المجتمع، كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها وأن وفرة المياه والمساحة الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى، وبداية زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين

[1] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية** (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر ،2014، ص 67.

عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة إنجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر وهنا نستطيع القول إن إدارات المؤسسات قد رعت جانب بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.

**الفرع الثاني: العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورون**

إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل الظروف المزرية قد ولد شعورا لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل، وقد كانت ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورون والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، إن هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون، لقد بادرت الكثير من المؤسسات الرائدة في ذلك الوقت في إجراء دراسات متشابهة وبدأت بالاهتمام بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين.

**الفرع الثالث:تأثير الأفكار الاشتراكية**

تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت منشآت الأعمال في الغرب التي تبنت الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستنفدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب وإن كانت هناك بعضها اعتمدته في بعض المؤسسات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية، إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية اتجاه أطراف أخرى بإضافة إلى المالكين.[1]

**الفرع الرابع: مرحلة الكساد الكبير والنظرية الكينزية**

-إن إهمال إدارات المؤسسات الصناعية لبعض مسؤولياتها اتجاه أطراف متعددة من المستنفدين جعلها تتضاد مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بنظر الاعتبار للمستهلك ومصالحه المتعددة، إن حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة يعيشون بدون دخل مما أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص55.

عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، كذلك العلامات البارزة هنا تظهر دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإيجاد التوازن الاقتصادي، إن هذه الدعوات والكساد الكبير فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ويطلع عليها الناس بشكل واسع كذلك أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

**الفرع الخامس: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي**

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة حديثة، فقد تخلصت كثير من الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي وسقطت كثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية، لقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن قوانين تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصا وقد تعزز في هذه الفترة النظام الاشتراكي في الإتحاد السوفياتي وبدأت بعض الدول تسير وفق المنهج الشيوعي إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على مؤسسات الأعمال في العالم كله ، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كله ناتج التطورات المشار إليها سابقا، إن هذا يفترض نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الإجتماعية من قبل منشآت الأعمال وليس طرحا نظريا فقط.[1]

**الفرع السادس: مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية**

لقد تجسدت النداءات والاحتياجات في المراحل السابقة بشكل قوانين ودساتير أخلاقية بدأت مؤسسات الأعمال بصياغتها وتبني بنودها وكذلك الاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات مؤسسات الأعمال بشكل صريح ولافت للنظر، وقد وردت أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح ( Sheldon) أن مسؤولية كل مؤسسة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع كما ظهرت جماعات الضغط أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات مؤسسات الأعمال لأنها تمثل شريحة واسعة من المستفدين، إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر

[1] طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الجمهور المساندة لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات بشكل مباشر أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر.[1]

**الفرع السابع:مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية**

تتسم هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات، والملاحظة أن هذه المرحلة أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تملك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيها اتجاه الأطراف ذات المصلحة.

إن هذا الاستعراض لتطور المسؤولية الاجتماعية يوضح الانتقال من مفهوم بسيط يخص الوضع الداخلي للعاملين في المؤسسة إلى مفهوم أكثر شمولا واتساعا من خلال الاهتمام بالمجتمع ككل والبيئة الخارجية بمختلف شرائحها ومكوناتها، وهذا ما حث المؤسسات على تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض الشركات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل أنرون قد كشف عدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.[2]

**المطلب الثاني :مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الثاني من القرن العشرين حيث كانت المؤسسات تحاول تعظيم أرباحها بكافة الوسائل ولكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها. وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وعليه سنحاول في هذا المطلب تعريف المسؤولية الاجتماعية.

- عرف (DURKER) المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.[3]
- وحسب (HOLMES) ما هي إلا التزام على منشأة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

---

[1] مساعديه عماد، **دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2014، ص 61.

[2] مساعديه عماد، المرجع نفسه، ص 61-62.

[3] محمد صيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 15.

- عرفها (Robbins) وميز فيها بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد مشيرا إلى أن المسؤولية الاجتماعية ترتكز على اعتبارات أخلاقية حيث ترتكز على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى أما الاستجابة الاجتماعية فهي عبارة عن الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط والمدى القريب.[1]

-حسب (CrroLL) فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات والآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد التوازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات.[2]

-عرف كل من (طاهر الغالبي) و(صالح العامري) المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام واجب من جانب مؤسسات الأعمال اتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين والبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا الالتزامات المنصوص عليها قانونا ويرى الدكتور (محمد الصيرفي) أن فكرة المسؤولية الاجتماعية أصبحت توصف بمفهوم عقد بين مؤسسات الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها، ينعكس هذا العقد من خلال تغيرات في توقعات تلك المجتمعات تجاه إنجازات المشروعات الاجتماعية.[3]

-عرفتها جمعية الإداريين الأمريكيين: المسؤولية الاجتماعية على أنها استجابة إدارة الشركات العلمية إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بانجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق ثروة إقتصادية.[4]

---

[1] حسين يرقي، إيمان عميرات، **دور المسؤولية الاجتماعية في تجسيد التنمية المستدامة**، المؤتمر الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،2016، ص5.

[2] ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقا يد، تلمسان، الجزائر ،2010، ص 21.

[3] وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

[4] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص17.

وكذلك عرفها المجلس العالمي من أجل التنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية هي التزام مؤسسات الأعمال بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية و في الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة و أسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة.[1]

- المنتدى الدولي لقادة الأعمال :تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة إضافة إلى المساهمين.

-منظمة الأمم المتحدة: تعرف منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المؤسسات الوطنية في السياق الدولي.

-الإتحاد الأوروبي: المسؤولية الاجتماعية لرأس المال هو مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح بنحو تطوعي ويركز الإتحاد الأوربي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.[2]

-وعرفتها الغرفة التجارية العالمية: على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.[3]

-وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أنها التزامات المؤسسات بتحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية لتحقيق مكاسب اتجاه مواردها البشرية العاملة والمجتمع وهذا لضمان استمرارها ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات وبالتالي تحسين صورتها الخارجية.

---

[1] سحيباني صالح، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية** المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، لبنان2009، ص 04.

[2] عبد الغفور دادان، حفصي الرشيد، **المؤسسة الاقتصادية التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئة**، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية ،يومي 21 و22 نوفمبر 2012،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 404.

[3] عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شن بي، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،يومي 22و23 نوفمبر 2011، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 229.

-تشمل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطا ببعدين أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.[1]

-مما سبق من التعاريف يمكن ملاحظة أنها تعطي نقاطا مشتركة تتمثل فيما يلي:

- التزام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية في الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- الطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية بحيث تصبح جزءا من ثقافة التسيير بها وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلا يكون على شكل اعترافات بدورها الإيجابي في المجتمع من قبل جميع الأطراف التي تتعامل معها.
- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه.
- الطابع الدائم الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجياتها الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافة التسيير بها.
- عنصر الشفافية والذي يرتكز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها.
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها لأن المؤسسة ستصبح "مواطنة" وبالتالي ستربط علاقات عديدة مع أطراف المجتمع الذي تعمل فيه.[2]

**المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية ومبادئها**

**1- أهمية المسؤولية الاجتماعية :**

لقد تعددت وجهات النظر حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي وعلى العموم هناك إتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسة في علاقاتها مع

[1] تامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص33-34.

[2] الطاهر خامرة ، **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة (حالة سونطراك)** ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،الجزائر، 2004، ص 81.

مجتمعها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، [1] بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحقق لها مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:[2]

**1.أ.بالنسبة للمؤسسة:**

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.[3]
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع المتغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

**1.ب. بالنسبة للمجتمع:**

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة والسيادة وتكافئ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتحسين نوع الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح والارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

**1.ج. بالنسبة للدولة:**

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية و الاجتماعية الأخرى.

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

---

[1] فريدة ويلية ، **دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة نفطال الوكالة التجارية –الخروب–** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2012، ص 8.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[3] مصطفى يونسي، سعد مزرقي، مداخلة **المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك (دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات )**، جامعة زيان عاشور ،الجلفة، الجزائر، 2008، ص 5.

-المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا على تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.[1]

**2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:**

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى مجموعة من المبادئ الأساسية وهي:

**2.أ.مبدأ الإذعان القانوني:** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة الإلمام بها.

**2.ب.مبدأ احترام الأعراف الدولية:** أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياستها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية .

**2.ج.مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقر وتتقبل المؤسسة أن هناك تنوعا بالمصالح والأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

**2.د.مبدأ القابلية للمسائلة:** أن تكتشف المؤسسة ويشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وآمنة وإلى حد ملائم من السياسات والقرارات والإجراءات-ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية- التي تتحمل مسؤولياتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المتجمعة والتنمية المستدامة.

**2.ه.مبدأ الشفافية:** أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

**2.و.مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 12، الجزائر، 2012، ص ص 55 -56.

وفي هذا الإطار وضفة الأمم المتحدة مبادرة جماعية صادرة عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتهدف هذه الاتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة.[1]

كما تأتي ثمرة الجهود الخاصة من جانب الشركات، حيث أنها لا تعد بمثابة جهاز رقابي، بل إنها مبادرة طوعية تقوم على المسائلة القانونية والشفافية، كما أنها مبادرة متعددة الأطراف، فبالإضافة إلى الشركات الكبرى، هناك الحكومة المحلية، والاتحادات العمالية و المعاهد التعليمية و وكالات الأمم المتحدة المختلفة و غيرها من المنظمات المجتمع المدني ، وقد تم انجاز الأفكار التي تقوم عليها الاتفاقية في عشرة مبادئ:

1. **حقوق الإنسان:**
   - **المبدأ الأول:** يتعين على الشركات تأييد واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم.
   - **المبدأ الثاني:** التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة مبادئ حقوق الإنسان.
2. **معايير العمل:**
   - **المبدأ الثالث:** تؤيد الشركات حرية المشاركة وتعترف بحق المساومة الاجتماعية.
   - **المبدأ الرابع:** القضاء على كافة أشكال الالتزام والإجبار على العمل.
   - **المبدأ الخامس:**الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
   - **المبدأ السادس:** القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
3. **البيئة**:
   - **المبدأ السابع:** يتعين على الشركات أن تتبنى أسلوبا حذرا عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.
   - **المبدأ الثامن:** تبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة.
   - **المبدأ التاسع:** التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، **أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات** ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 و23، 2011، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 23.

**4. محاربة الفساد:**

- **المبدأ العاشر:** يتعين على الشركات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد بما في ذلك الابتزاز والرشوة.[1]

**المبحث الثاني: مناهج واتجاهات البحث في المسؤولية الاجتماعية**

يقول الباحث "وانغ تشي يويه" في كتابه " القدرة التنافسية- مسؤوليات الشركات المتعددة الجنسيات" أن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي كيفية فهم المسؤولية الاجتماعية. [2]،ومن هنا تبرز الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها المؤسسات المسؤولية الاجتماعية ومع التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمات ومع تصاعد وتأثير قوى الضغط المختلفة على مؤسسات الأعمال فإن هذه المؤسسات من جانبها قد طورت من التزاماتها اتجاه الطلب الاجتماعي المتزايد و بالتالي فإنها قد بررت مشروعية تواجدها عبر المراحل الزمنية المختلفة بمنهجيات متباينة للنظر إلى طبيعة العقد الضمني المبرم مع المجتمع، وفي هذا المبحث سنتحدث عن المناهج الأساسية لدراسة المسؤولية الاجتماعية ثم نذكر أبعادها وبالأخص العوامل المساهمة في تبنيها وفي الأخير نعرج على المواقف المتبناة اتجاه المسؤولية الاجتماعية من مؤيدون ومعارضون لها.

**المطلب الأول: المناهج الأساسية لدراسة المسؤولية الاجتماعية**

نظرا لتعدد معاني المسؤولية الاجتماعية المتأتي من اختلاف في وجهات النظر أوجدت عدة مناهج تضطلع بدراسة المسؤولية الاجتماعية وأنماطها تجعلها كالآتي:

1. **المنهج الأول:** ويعبر عنه ثلاثة أنماط هي:

1.أ.**النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية:** ويقوم على مبادئ الاقتصاد أكبر والقوى المتحكمة فيه والذي يرى أن المؤسسة تبني مسؤولياتها الاجتماعية من خلال التزاماتها بتقديم السلع والخدمات التي ترضي المجتمع وتستجيب لحاجاته، وأن أية التزامات إضافية فإنها ترجع إلى تقدير المؤسسة وإدارتها، والتي يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المؤسسة وإمكانياتها وبما لا يؤثر على أهدافها الاقتصادية وفي مقدمتها تحقيق الأرباح.

1.ب.**النمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:** تأسست فكرة هذا النمط استنادا على النقد الموجه إلى النمط الاقتصادي باعتبار أن إطار عمل المؤسسة يفترض أن يتسع ليشمل مجال الأهداف الاجتماعية

[1] مولاي لخضر عبد الرزاق، **بوزيد سايح**، مرجع سبق ذكره، ص ص 6- 7.

[2] عماد مساعديه، مرجع سبق ذكره، ص 70.

بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية، وهنا فالمسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام المؤسسة بالعمل على وفق مصالح وطلبات المجتمع.

1.ج.**نمط الكلفة الاجتماعية** : وتكمن فكرته في أن المسؤولية الاجتماعية يمكن اعتبارها وظيفة ومهام جديدة تضاف إلى وظائف رجال الأعمال، وبالتالي فإن ما تتحمله المؤسسة من مسؤولية اجتماعية يمكن أن تحسب كغيرها من التكاليف في ضوء بدائل متعددة للقرار.[1]

2. **المنهج الثاني:**وفي هذا المنهج طورت ثلاثة أنماط للمسؤولية الاجتماعية

2.أ.**النمط الكلاسيكي التقليدي:** وهذا النمط في حقيقته لا يبتعد كثيرا عن فكرة النمط الاقتصادي ففكرته تتمحور حول تعظيم الربح في إطار نظرة عقلانية يؤمن بها مدراء المؤسسات وكذلك فإن التعامل مع المستهلك لا يخرج عن إطار تعظيم الربح هذا، كما أن نظرة الإدارة للعاملين تنطلق من فكرة أن العمل سلعة تباع وتشترى في ضوء العرض والطلب عليها.

2.ب.**النمط الإداري:** وفكرته تكمن في أن تحقيق المنفعة الذاتية المؤسسة بالإضافة إلى تحقيق منفعة المجاميع الأخرى يمثل توجها عقلانيا جديدا للإدارة أن العلاقة مع المستهلكين تقوم على أساس المتوازنة في المصالح وعلى شاكلة العلاقة مع مجهزي المواد الأولية للمؤسسة فضلا على أن تحقيق رضا المستهلك يعد أمرا حيويا.

**2.ج.النمط البيئي:** وظهر هذا النمط لكون مسؤولية المؤسسات الاجتماعية لا تنحصر في حدود الوضع الداخلي للمؤسسة وتربط بالسوق حصرا، لكن يجب أن تتوسع لتشمل فئات وأطراف متعددة يؤطرها عموم المجتمع، وما يمكن تأشيره في هذا النمط هو مسؤولية المؤسسة في المحافظة على البيئة وتحقيق نوعية حياة أفضل للعاملين والمجتمع ككل.

3. **المنهج الثالث:** وقد أطر المنهج ووسع أسسه الباحث Carroll حيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل أربعة أبعاد محددة هي:

**3.أ.البعد الاقتصادي:** يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث يشمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة.

**3.ب.البعد القانوني:** يقوم على مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك.

**3.ج.البعد الأخلاقي:** يستند على مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة، حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

**3.د.البعد الخيري:** يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.

4. **المنهج الرابع:** ويقوم على أساس تحديد ثلاثة أنماط مختلفة لتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات.

**4.أ.المسؤولية الاقتصادية:** فعلى مؤسسات الأعمال أن ترتكز على هدف تعظيم الربح وان المساهمة الاجتماعية ما هي إلا نواتج عرضية ومشتقة منه و من أنصار هذا التوجه فريدمان ميلتون الذي يرى أن المدراء هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها وبهذا فهم يمثلون مصالح المالكين الذي يفترض أن تنجز بأحسن الطرق لتعظيم الأرباح.

**4.ب. المسؤولية الاجتماعية:**وفي إطاره تأخذ مؤسسات الأعمال بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته عن اتخاذ قراراتها الاجتماعية مراعية لآثار هذه القرارات في كل جوانب المجتمع.

**4.ج.المتوازن:** وضمنه فإن إدارة المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة أو بعض جهات ذات مصلحة، بل إنها تمثل مصالح جهات عديدة يفترض أن توازن إدارة المؤسسة بين مصالحها مجتمعة.

5. **المنهج الخامس:** وفي إطار هذا المنهج تتجسد المسؤولية والأداء الاجتماعي لمؤسسات بثلاثة أبعاد مهمة:

**5.أ.البعد الخير الشامل:** ويتضمن تبرعات إنسانية في إطار استراتيجيات خيرية تتبعها المؤسسة على الأمر البعيد دعما لقضية مهمة من قضايا المجتمع.

**5.ب.بعد المسؤولية الشاملة**: ويشمل على جميع المبادرات الاجتماعية مثل:تشغيل العاملين من الأقليات والعمل على تحسين البيئة وتقليل التلوث، وتأثير بيئة عمل صحية نظيفة وغيرها من الأمور التي تعكس مسؤولية عالية تجاه المجتمع.

**5.ج.بعد السياسة الشاملة:** ويشمل هذا البعد موقف المؤسسة الذي تتبناه اتجاه القضايا السياسية والاجتماعية المثارة بقوة المجتمع.

وخلاصة الأمر في إطار مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية نود الإشارة إلى ما يلي:

أ. هذه المناهج تبين مدى ثراء موضوع المسؤولية الاجتماعية وأهميته للمجتمع والأفراد والمِؤسسات.

ب. أعطت هذه المناهج بعدا جديدا في تقييم أداء المِؤسسات بعد أن كان الأمر منصبا على الأداء المادي والمالي، أضيف لها الأداء في الجانب الاجتماعي، ومثل فرصة كبيرة أمام المِؤسسات لتحسين صورتها في المجتمع من خلال مبادرتها الإنسانية.

ج. تعدد وتنوع هذه المناهج يعود إلى زيادة اهتمام الباحثين بإغناء المفهوم والتوسع في دراسة من وجهات نظر متعددة.[1]

**المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية**

يسعى العديد من الباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وقد تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة كما وضعوا لها مسميات ونماذج متعددة فنلاحظ أن " Donna Wood" قد حدد ثلاثة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية على شكل ثلاثة مستويات تمثلت في:[2]

1. **مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** وهذا المستوى يصف مبادئ المؤسسة ومدى التزامها بتلك المبادئ كمؤسسة أعمال وهنا تحدد نوع عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وكذا ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع.
2. **عمليات المسؤولية الاجتماعية:** ونشير إلى أن مقدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للضغوط الاجتماعية وهذا يعتمد في الأساس على إمكانيات المؤسسة وقدرتها على البقاء من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها وبالتالي يجب عليها أن تجد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، وأن تكون قادرة على تحليل بياناتها، والتكيف مع نتائج ذلك التحليل.
3. **المخرجات:** وفي هذا المستوى يتم تقييم ثلاثة عناصر أساسية هي:
   - التأثيرات على أصحاب المصالح الداخلية.
   - التأثيرات على أصحاب المصالح الخارجية.
   - تأثيرات المنظمات الخارجية.

فمن الملاحظ أن "Donna Wood' قد اعتمد برامج المسؤولية الاجتماعية كنظام له مدخلات ويمر بعمليات وتنتج عنه مخرجا تعبر عن تأثير ذلك البرنامج على كافة أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة.

أما (Wolf gang) فقد أشار في البحث الذي نشره في جامعة كاليفورنيا إلى أنه يمكن تقييم مسؤولية المؤسسة من خلال الأبعاد التالية:

1. **المسؤولية تجاه المجتمع والثقافة:** ويتضمن هذا البعد مدى مساهمة المؤسسة في الحياة الثقافية للمجتمع وآليات التعامل مع المؤسسات الغير الحكومية واستخدام الموارد المحلية في الإنتاج.
2. **المسؤولية اتجاه الأفراد المتأثرين بأنشطة ا لمؤسسة:** وتشمل علاقة إدارة المؤسسة مع العاملين،كما تشمل العلاقة مع جماعات المجتمع المحلي كالأجانب والأقليات العرقية.

[1] طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره ، ص ص 66-68.

[2] حسين يرقي، إيمان عميرات، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

3. **المسؤولية تجاه البيئة الطبيعية:** من خلال التزام بالأنظمة البيئية الصادرة من الجهات ذات العلاقة وتحليل قوائم التوازن البيئي التي تعدها المؤسسة.[1]

وهناك دراسات حددت الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة المؤسسة الأعمال في خمسة أبعاد وهي:

- المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي.
- المسؤولية اتجاه الزبائن.
- المسؤولية اتجاه البيئة.
- المسؤولية اتجاه المساهمين.
- المسؤولية اتجاه العاملين.

ومن خلال استعراضنا لما جاء في الأدبيات نلاحظ أن هناك تقارب كبير بين الباحثين في تحديدهم لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تعد متكاملة مع بعضها البعض لتشكل في النهاية فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها.

وفي هذا الصدد فإن شمولية المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث Carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية كما ذكرنا وهي:[2]

- **المسؤولية الاقتصادية:** تعني اضطلاع المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات وعرض مناصب عمل وكذا خلق الثروة للمساهمين بعرض منتجات وخدمات بأسعار تعكس التكاليف الحقيقية مع إدماج بعض التأثيرات الخارجية للإنتاج وإتباع أساليب إنتاج غير ملوثة ما أمكن ذلك.
- **المسؤولية القانونية:** وتتطلب احترام القوانين والتشريعات والتجارب مع السياسات العامة الرامية إلى حماية المنافع العام والاستفادة من تسهيلات المراسيم التنظيمية من أجل إدماج الاعتبارات البيئية في المؤسسة.
- **المسؤولية الأخلاقية:** بإتباع الأساليب الأساسية مثل الأمانة.
- **المسؤولية الخيرة:** يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وكما يمثل هذا البعد المزايا

---

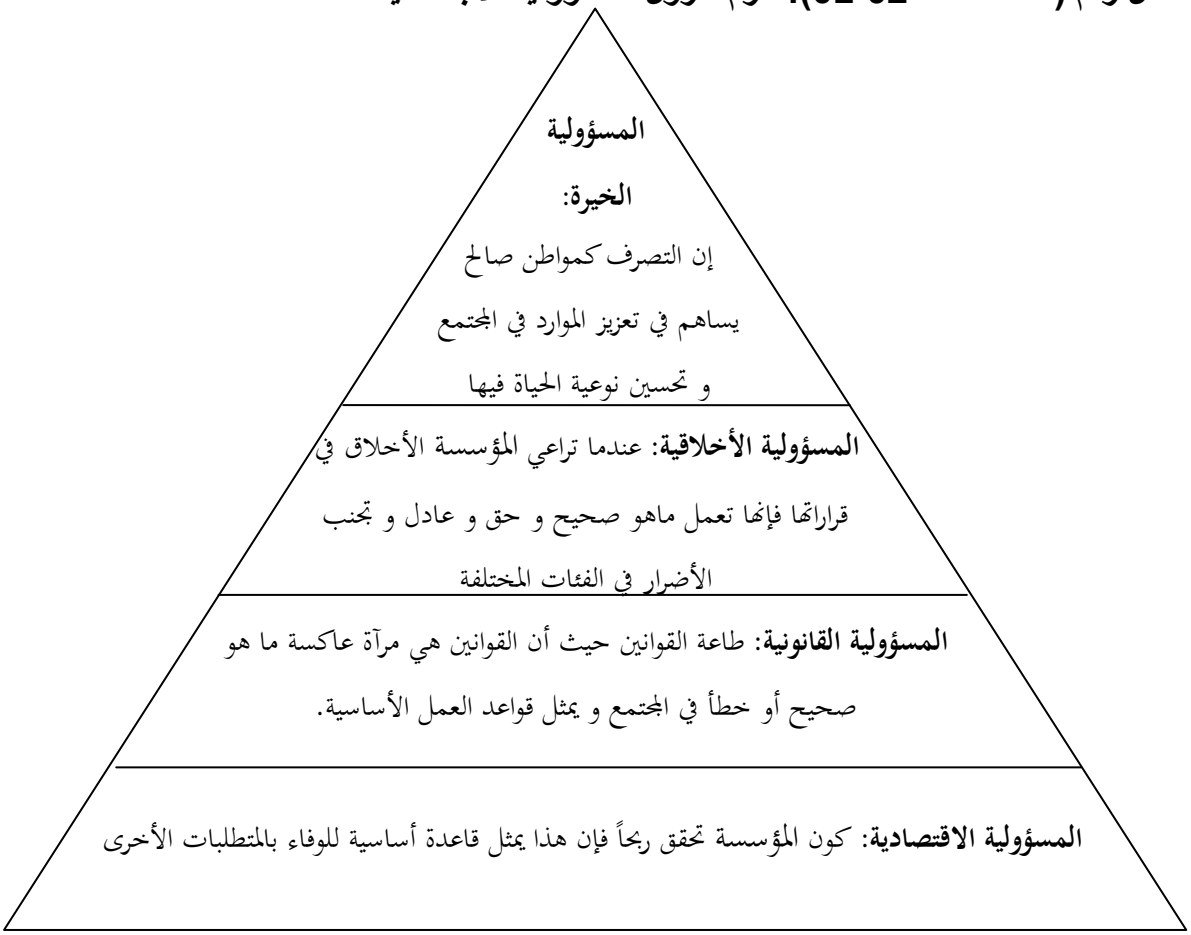
[1] فؤاد محمد حسين حمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينية من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية**، أطروحة دكتوراه، جامعة المسرتصرية، 2003، ص ص48-49.

[2] حسين يرقي، إيمان عميرات، مرجع سبق ذكره ، ص 6.

والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المؤسسة بشكل مباشر مثل: دعم المقدم المشروعات المجتمع بكافة أشكالها.[1]

وقد وظف كارول "Carroll" هذه الأبعاد في شكل هرمي متسلسل تبيان الترابط من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على آخر يمثل حالة دفاعية.

**الشكل رقم ( 02-01): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية**




**المصدر: طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 83.**

- إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول " Carroll" يشير إليها بالأبعاد الأربعة السابقة وفي إطار طور مصفوفة يبين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستهدفين، ويوضح الجدول خلاصة أكثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطراف المستفيدة.

[1] خالد أعراب، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 80.

**الجدول رقم (02-01):أبعاد المسؤولية الاجتماعية.**

| البعد | العناصر الرئيسية | العناصر الفرعية |
|---|---|---|
| **الاقتصادي** | المنافسة العادلة | منع احتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.<br>احترام قواعد المنافسة وعدم الأذى بالمنافسين. |
| | التكنولوجيا | استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي.<br>استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار التي تلحق الأذى بالمجتمع والبيئة. |
| **القانوني** | قوانين حماية المستهلك | حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة.<br>حماية الأطفال صحيا وثقافيا. |
| | حماية البيئة | منع تلوث الماء والهواء والتربة.<br>منع الاستخدام التعسفي للموارد. |
| | السلامة والعدالة | تاثل العمل ومنع عمل صغار السن.<br>عدم التميز على أساس الجنس أو العرق أو الدين.<br>إصابات العمل.<br>التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. |
| **الأخلاقي** | المعايير الأخلاقية | مراعاة الجوانب الأخلاقية في المستهلك.<br>مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص.<br>مراعاة حقوق الإنسان. |
| | الأعراف والقيم الاجتماعية | احترام العادات والتقاليد.<br>مكافحة الممارسة الغير أخلاقية. |
| **الخير** | نوعية الحياة | نوع التغذية.<br>الخدمات النقل العام. |

**المصدر: طاهر محسن الغالبي مهدي العامري، الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 82.**

ولغرض فهم هذه المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها كارول "Carroll" فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجيات المجتمع في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل الأعمال حين يتوقع

المجتمع من الأعمال أن تلعب دورا أكبر فيما يخص عناصر بعدي الأخلاقي والخير علما بأن هذه الأخيرة تمثل في الحقيقة رغبات مشروعة للمجتمع بفضل أن تتبناها مؤسسات الأعمال.[1]

**المطلب الثالث: العوامل المساهمة في تبني المسؤولية الاجتماعية**

يوجد الكثير من العوامل التي أدت إلى تبني المؤسسات الحديثة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومن أبرزها ما يلي:

- **تزايد القوة الاجتماعية للمؤسسات:** فالمؤسسات اليوم خاصة كبيرة الحجم لها تأثير بالغ على العديد من القضايا التي تمس المجتمع الذي تتواجد فيه، مثل حجم قوة العمل الذي يمكن توظيفها ومستويات الأسعار وأنماط الاستهلاك ومستوى تلوث البيئة... وطالما أن للمؤسسات هذه القوة فيجب عليها أن تتحمل المسؤولية عن الظروف التي قد تواجه المجتمع والناتجة عن ممارسة هذه القوة.
- **التغير في حاجات المجتمع:** لقد أصبحت المجتمعات في الوقت الحالي تتمتع بمستويات مرتفعة من المعيشة قياسا على الوضع في عقود قليلة ماضية، فلم يعد إشباع الحاجات الاجتماعية، ومن ثم أصبح على المؤسسات أن تستجيب للمطالب الجديدة للمجتمع إذا أرادت أن تحافظ على بقائها واستمراريتها.
- **تبني مفهوم النظم** : وفقا لهذا المفهوم فإن المؤسسات يجب أن تمارس نشاطها باعتبارها نظاما مفتوحا على البيئة المحيطة تتأثر وتؤثر فيها، كما أن المؤسسة تعتبر نظاما فرعيا من نظام كلي وهو المجتمع في مجمله، لذا كي تنجح المؤسسة يجب أن تتوافق على بيئتها انطلاقا من تلبية رغبات أفراد المجتمع.
- **تغيير دورة الإدارة:** فلم تعد إدارة المؤسسة مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة وهم الملاك أو حملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثلا العملاء والعاملين والرأي العام والنقابات والممولين....الخ وذلك حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المحددة.[2]

[1] طاهر محسن منصوري الغالبي، صالح محسن مهدي العامري، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال " نظريات ونماذج تطبيقية"** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2005،ص ص 178- 179.

-وقد دعت هذه الأسباب الكامنة وراء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى:

1- ضرورة الربط والتوفيق بين القيم والمجتمع وفلسفة وسياسات قطاع الأعمال،[1] فلكل مجتمع إطار من القيم والعادات والتقاليد التي تشكل الالتزامات والحقوق والواجبات للمتعلمين داخل المجتمع، وهذه القيم والعادات قد تخضع للتطور والتغيير على فترات قد تكون متباعدة نسبيا وقد تكون متقاربة، ولذلك قطاع الأعمال وخاصة من جانب المسؤولية الاجتماعية أن يكون أكثر تجاوبا مع المتغيرات وأوضاع المجتمع وما يسوده من قيم وتحكمه من عادات.

ومن القيم الاجتماعية التكامل الاجتماعي فإن على المؤسسات في قطاع الأعمال أن تعطي مسؤوليتها اتجاه المجتمع عندما تحدث أزمة أو كارثة وتبادر بالمشاركة في تحقيق آثارها وحتى في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية، يجب على قطاع الأعمال بمؤسساته أن يساعد في جعل هذه المناسبات أكثر بهجة وإشراقا.

2-التوفيق بين المصلحة العامة والمصالح الخاصة للمؤسسات تعرف المؤسسات من قبل رجال الاقتصاد، بأنها "تنظيم يقام بغرض الربح" وتعرف من قبل رجال إدارة الأعمال "بأنها تنظيم يقام بغرض تكوين زبون" ويعتبر ويعبر هذا الفرق دافع آخر يكمن وراء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، لذلك عليها أن توفق بين مصالحها الخاصة والمصالح العامة للمجتمع لأنها إذا ركزت اهتمامها وجهودها لتحقيق الربح فقط، فقد يؤدي ذلك إلى تضحيتها بمصلحة المستهلك، فعلى سبيل المثال فإن أحد الأسس التي قامت عليها حركة الإدارة العلمية بقيادة "فدريك تايلور" هو أن هناك مصلحة مشتركة تربط بين أصحاب المؤسسات والعمال، وإن اقتناع الطرفين بذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج وحصول الطرفين على المكاسب التي يأملونها، كما يعود ذلك النفع على المستهلك وعلى المجتمع بشكل عام.

3-التعويض عن الأضرار التي قد يكون ألحقها قطاع الأعمال والمجتمع:

-قد يخلق قطاع الأعمال وما يحويه من مؤسسات متنوعة أضرار بالمجتمع ومالم يبادر إلى إصلاح ما أقدم عليه، سواء كان ذلك بدون قصد أو نتيجة لانحرافات أقدم عليها بعض من ينتمون إلى المؤسسة فإن الرأي العام والمجتمع سيأخذ مواقف عدائية منه.

-لذلك فعلى المؤسسات و أن تبادر بالتعويض وإصلاح الأضرار وأن تكون سخية في تبرعاتها النقدية والعينية وأن تعمل على زيادة الإنتاج الذي تنزله إلى الأسواق وتحسين وترشيد التكلفة ليتمكن من عرضه بسعر مناسب، كما أن يعمل على توفير عمالة مستقرة وظروف عمل جيدة والسير في طريق التوسع لتوفير فرص عمل جديدة

[1] محمد الصيرفي ، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ص 115-117.

4-الإيمان بأهمية العلاقات العامة كإحدى وظائف المؤسسات:

-العلاقة العامة عبارة عن أنشطة وجهود مخططة ومستمرة تهدف إلى إيجاد الثقة المتبادلة وتنمية مشترك بين المؤسسات والجماهير المتعامل معها، سواء داخليون أو خارجيون كالمستهلكين.

-ويجب أن تبني العلاقة العامة على الدراسات واستطلاعات للرأي والبحوث حتى تتعرف على مطالب ورغبات كل من له علاقة بالمؤسسات والتي في ضوئها يبدأ التخطيط والتنظيم وإعداد البرامج ضمن مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة ، التي تعكس نواياها عن الإعلان لأهدافها نحو تحقيق مكاسب أدبية مضمونة في شكل تكوين سمعة طيبة لهذه المؤسسة.

**المطلب الرابع: المواقف المتباينة اتجاه المسؤولية الاجتماعية**

تختلف آراء الباحثين ورجال الأعمال تجاه ممارسة المسؤولية الاجتماعية، فمنهم من يراها حيزا مطلقا المؤسسة معا ومنهم من يرى أن لها تكلفة تعيق عمل المؤسسات وليس لها مردود مالي ويرى آخرون أنها يجب ألا تدخل ضمن حساب الربح والخسارة لأنها عملا تطوعي وواجب اجتماعي، فيما يعتقد البعض أنها مجرد تحميل زائف للمؤسسة وآخرون يرونها تخفيضا للعبء واللوم على الحكومة التي يجب أن تقوم بعدة المسؤوليات[1]، كل هذا المواقف سنتعرض لها في هذا المطلب.

1. **المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية** : يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة وجود علاقة جيدة بين مؤسسات الأعمال والمجتمع الذي تقوم بخدمته والتي من شأنها أن تجعل مؤسسات الأعمال أكثر قربا للرغبات الاجتماعية بمعنى آخر أن لم تقم مؤسسات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها [2] ويستند المؤيدون لهذا الجانب إلى الحجج التالية:

-يتوقع الجمهور من المؤسسات أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه ومن خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط وهذا يجسد كون المؤسسة جزءا لا يتجزء من المجتمع الذي تعيش وتنمو فيه.

-يمكن للأرباح على المدى البعيد أن تزداد من خلال تبني المؤسسة دورا اجتماعيا أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومدى جسور التعاون والتفاهم والثقة معه، يمثل مدخلا هاما ذو مردود مستقبلي وإن كان الدور الاجتماعي مكلفا اليوم فإنه يشكل استثمار مستقبلي كبير وهام للمؤسسات.

---

[1] وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[2] محمد فلاق، مساهمة **المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر 2014، ص 36.

-إن الالتزام الأخلاقي يلزم المؤسسات على أن يكون لها دورا اجتماعي، حيث يمثل هذا الأخير حالة متوازنة معقولة اتجاه النقد الموجه للمؤسسات كونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسيع استثماراتها على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام.[1]

-بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل حيث أن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى استهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية والتي لا يمكن للدولة أن تتحملها لوحدها كمحدودية مواردها وإمكانياتها وبالتالي لأن تساهم ي يصبح من الضروري المؤسسات تخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على حياة المجتمع.

-تصحيح الآثار السلبية التي تسببها بعض المنظمات كتلوث الهواء والمياه وغيرها وتحسين الصورة الذهنية المؤسسات أمام المجتمع المحلي وخاصة الشركات الكبيرة التي يتم انتقادها على أن لها نفوذ قوي وممارسات احتكارية.[2]

-منع صدور لوائح حكومية لاحقة حيث أن اللوائح الحكومية تضيف تكاليف اقتصادية وقيود إدارية على مرونة الإدارة والعمل في المؤسسات فمن خلال المسؤولية الاجتماعية فإن المنظمات تزيل الحاجة إلى هذه اللوائح.

-الموازنة بين المسؤولية الاجتماعية والقوة، فكون أن المؤسسات والأعمال لها قوة كبيرة في المجتمع ومثل هذه القوة لابد لها من توازن من خلال المسؤولية الاجتماعية لكي لا تثير القلق منها ولا تبدو تعمل المؤسسات ضد الصالح العام.

-مصالح حملة الأسهم تحسين في المدى الطويل، حيث أن سوق الأسهم يرى أن المؤسسات المسؤولة اجتماعيا في الأقل خطرا وأقل عرضة لعدم رضا الجمهور، لأنها تساهم في إنعاش الوضع العام.

-امتلاك المؤسسات لموارد مالية والخبراء والموهبة الإدارية، لتقديم الدعم الاجتماعي ومشروعات للمجتمع وتقديم حلول لكثير من المشكلات.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وصالح مهدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

[2] أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، مداخلة بعنوان **الركائز الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال** الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،14 -15 فيفري 2012 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص 5.

-تفوق الوقاية على العلاج، حيث أن المشاكل الاجتماعية يجب أن تعالج قبل أن تتفاقم وتصبح خطرة في المعالجة وفي التأثير على أهداف المؤسسة.[1]

2. **المعارضون للمسؤولية الاجتماعية:** المعارضون لتبني مؤسسات الأعمال المسؤولية الاجتماعية وجهة نظرهم قائمة على النظرية الاقتصادية، وفي هذا يرى " Milton FR irdman " أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا من منطلق مبادئ الاقتصاد الحر وليس انطلاقا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية حيث يرى أن رجل الأعمال ليس لهم مسؤولية إلا تعظيم الربح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها، أو أنه يتصرف بدوافع غير اقتصادية فحجج المعارضين في أغلبها تدور حول التوجهات التالية:

-إما أخذت مؤسسات و الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد فإنها ستتحول في وقت قصير إلى شكل لا يختلف وهو سائد في المؤسسات الحكومية.

-إذا ما انفردت مؤسسة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة الأسعار للسلع التي تتعامل بها وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.

-غياب الرصيد العلمي وعدم توافر القدرات الإدارية والتنظيمية لدى مؤسسات الأعمال في هذا المجال، لكي تحدد نطاق ومجالات وأشكال المسؤولية الاجتماعية.[2]

-إن الواجب الرئيسي للإدارة هو العمل لصالح المساهمين الذين يتوقعون تحقيق عائد من الأرباح لاستثماراتهم، وهناك تعارض بين تحقيق الأرباح والمسؤولية الاجتماعية حيث يتطلب تحقيق الربح رفع أسعار المنتجات واستغلال العملاء في حين تسعى سياسات المسؤولية الاجتماعية إلى خفض الأسعار وتحقيق أرباح معقولة.3

---

[1] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤوليّة الأعمال في شركات الأعمال** ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص ص 214-215.

[2] أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، مداخلة بعنوان **الركائز الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال** الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،14 -15 فيفري 2012 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص 5.

[3] ايهاب رزيق، محمد صريح ،**الإدارة : الأصول والنظريات**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ص 99.

-مديرو المؤسسات ليسوا بقضاة الذين يمكنهم النطق بالأحكام القانونية في تجاوز المشكلات الاجتماعية أينما وجدت، وإنما ذلك من مسؤولية الدولة والجهات التابعة لها وذات العلاقة حصرا.[1]

-ذوبان الأهداف الاقتصادية الأساسية للمؤسسات وزيادة مطالب المجتمع والدولة في تبني أهداف اجتماعية تصبح المؤسسة عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث والتطور التكنولوجي وتقديم منتجات جديدة الأمر الذي يعكس مجددا على ضعف الأداء الاقتصادي للمؤسسات وحتى عدم القدرة على متابعة بعض البرامج الاجتماعية والمبادرة فيها .

-افتقار المؤسسات إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جانب ومن جانب أخر فان هناك مؤسسات متخصصة يجب أن يعزز إليها الدور في حين تكرس مؤسسات الأعمال دور تنشيط الاقتصاد وتعزيز المنافسة .

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

-عدم وجود جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانجاز الاجتماعي م المؤسسات ما يفتح المجال للإدعاء بدور أكبر مما هو واقعي أو قد يغمض حق المؤسسات رغم تبنيها دورا اجتماعيا هاما.[2]

-زيادة على ما تقدم به فإن المعارضون يبرزون عاملا مهما آخر بضرورة التركيز على الجانب الاقتصادي وهو عدم تزويد الشركات بسلطات إضافية خصوصا الكبيرة منها والتي تتمتع الآن بسلطات قد تفوق أحيانا ما لدى الحكومة من سلطات فشركات مثل "جينرال موتورز"، "ومايكرو سوفت" لها نفوذ قوي وكبير وليس من الصواب إعطائها سلطات إضافية حيث أن الإنفاق الاجتماعي سيخلق لها نفوذا إضافيا.[3]

-وهكذا يبدو أن حجج كلا من الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة إذا ما أخذت في إطار التطرق لزيادة الدور الاجتماعي لمؤسسات الأعمال بشكل كبير أو نقصان هذا الدور أو ظهوره بشكل كبير جدا.[4]

---

[1] تامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 54.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وصالح محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[3] أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 5.

[4] طاهر محسن الغالبي ،صالح محسن العامري، مرجع نفسه، ص 74.

-وبغض النظر عن الآثار الايجابية أو السلبية التي قد تترتب على ممارسة المؤسسة لأي أنشطة وتصرفات مسئولة اجتماعيا فإن الإدارة المؤسسة يجب عليها مراعاة ما يلي:

- القيام بكافة أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي توجهها التشريعات والقوانين مثل فرص عمل وحماية البيئة وتحسين ظروف العمل....الخ وهذا الالتزام في الحقيقة يمثل الحد الأدنى لاعتبارها موطنا صالحا في المجتمع.
- القيام بأنشطة تطوعية استجابة لحاجات فئات اجتماعية محددة، والاستمرار في أداء تلك النوعية من الأنشطة التي تدعم نجاح المنظمة وصورتها الذهنية وتساهم في ذات الوقت تحسين رفاهية المجتمع. [1]

**المبحث الثالث:مؤشرات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها**

إن المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي ثم دمجها في السياسات العامة للمؤسسة إذ أصبحت تعد آلية تنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دوليا.

ويتبنى العديد من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات المسؤولية الاجتماعية نظرا لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة والمستهلكين...الخ، بصفة عامة جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، بالإضافة إلى ذلك وفي وقتنا الراهن نلاحظ أن المؤسسات تنتهج إستراتيجية استباقية أي تبادر في الأنشطة الاجتماعية وتعزز المصلحة العامة عن طريق تشجيع نمو وتطوير المجتمع والاستجابة لمتطلباته والقضاء على الممارسات الإنسانية والأخلاقية التي تضر المجال العم وتخالف المفهوم العام لفكرة الأداء الاجتماعي.

وفي هذا المبحث سنحاول إبراز مؤثرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية وحدودها ومجالاتها المختلفة وفي الأخير سنتطرق إلى الاستراتيجيات التي تقوم عليها.

**المطلب الأول:مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية**

إن وضع قياسات ومعايير ممكنة للأداء الاجتماعي تتطلب معرفة توجهات أصحاب المصالح لغرض تبني المؤسسات مبادرات ممكنة ومقاسة اتجاه هذه الأطراف، وبسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور مؤسسات المجتمع المحلي فإن هذه العناصر والفئات وبشكل متوازن ويرضي الجميع، فهي مسئولية محفوفة بالمخاطر. [2]

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 191.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العمري، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

ومن المناسب أن تشيد أن مجالات المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل حتى خارج المؤسسة وبالتالي تقسم إلى قسمين وفقا للأطراف المستفيدة:

**1-المسؤولية الداخلية :** ترتبط بالأفراد والموارد التي يتم استخدامها والمرتبطة بالأداء المخفي داخل المؤسسة وأي نشاط من شأنه أن يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل .

**2-المسؤولية الخارجية :** تشمل الجهود المبذولة من جانب المؤسسة اتجاه الأطراف الخارجية لها سواء كانت موجهة نحو العملاء أو الحكومة أو الجماهير بصفة عامة أو البيئة، علاوة على علاقة المؤسسة بالمنافسين لها.[1]

إن تبني أهداف تلك الفئات والأطراف من قبل المؤسسات تحتل أسبقيات متسلسلة في ضوء طبيعة تأثير هذه المجاميع على أهداف المؤسسة ومصالحها.

واختلاف ترتيب هؤلاء المستفيدين واعتبارهم كمؤشرات تفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات، أمر يواجه عدة مشكلات ويحتاج إلى عدة بيانات ومعلومات حولها وهناك من يصف مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي إلى أربعة مؤشرات أساسية " العاملين، العملاء، المجتمع، البيئة" ولكن إجمالا يمكن أن تضيف بقية المؤشرات لتفضيل الفئات المستفيدة من قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية فيما يلي:

**1-المالكون (حملة الأسهم):** تعد الإدارة مسؤولية أمام الملاك أو حملة الأسهم فيما يتعلق بالكشف عن كيفية استخدام موارد المؤسسة والنتائج المترتبة عن استغلال الموارد وضمان الحصول على المعلومات المالية التي تعكس أسلوب الإدارة وكفاءتها على اتخاذ القرارات التي تساعد في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أو العائد على الأسهم[2]ويمكن اعتبار المؤشرات التالية كمقياس للأداء الاجتماعي اتجاه هذه الفئة وهي كالتالي:

-تحقيق أكبر ربح ممكن: وهذا يعني بذل أقصى الجهود من قبل الإدارة والعاملين حسب استخدام الموارد لتحقيق أرباح عالية تعود بالنفع على هذه الفئة بالدرجة الأساس والفئات الأخرى.

-تعظيم قيمة الأسهم: إن المالكين يتطلعون إلى أن تكون قيمة أسهم مؤسساتهم عالية وبارتفاع مستمر.

-زيادة قيمة المشروع أو المؤسسة: يرغب المالكون أن تزداد قيمة مشاريعهم ومهامهم الكلية والتي تمثل قيمة حقيقية يعرضها واقع عمل المؤسسة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 183.

-رسم صورة محترمة للمؤسسة: يعمل المالكون أن تكون مؤسساتهم ذات سمعة جيدة وثقافة تنظيمية ايجابية وصورة محترمة في المجتمع كونها مفردات مهمة لعمل المؤسسة وتنافسيتها.

-زيادة حجم المبيعات: تحاول المؤسسة أن تكون الأولى من حيث الحصة السوقية وأرقام المبيعات نظرا لارتباطها بالأرباح وبقيمة المؤسسة.

-تحقيق نسب نمو عالية: تعتبر نسب النمو ظاهرة صحية، فالمؤسسات التي تتوسع وتنمو وتعطي مؤشرات ايجابية للاستثمار فيها وبالتالي ترتفع قيمة أسهمها وقيمتها الحقيقية الكلية.

-حماية أصول المستهلك :إن وجود أي ضرر في موجودات المؤسسة يلحق الضرر بالمالكين ويؤدي إلى انهيار المؤسسة، ولذلك فيتوقع المالكون من المؤسسة القيام بدورها ودون إهمال ممتلكاتها.

تحقيق سبق في مجال الجودة: إن جودة المنتجات تعبر عن حالة نشاط فعال واستخدامه كقوة للموارد البشرية والمادية في المؤسسة، وهو ما يتطلع المالكون إليه لما فيه من مردود ايجابي للمجتمع.

-سلامة الموقف القانوني والأخلاقي: فاحترام المؤسسة لقوانين المجتمع وتشريعات يبعدها عن تحمل مساءلات وغرامات قانونية، بل تتعايش بسلامة مع فئات المجتمع لضمان استمرا ريتها ومشروعية وجودها.

**2-العاملون**: يمثل الإنفاق على الموارد البشرية للمؤسسة إشعارا حقيقيا تجني ثماره من الأجلين القصير والبعيد تمثل العمالة مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية لاتقتصر المؤسسة على الأجور فيه بل تتعداها إلى توفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين في مؤشرات نوجزها فيما يلي:

-أجور ومرتبات تتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين سواء كان جهدا فكريا أو عضليا.

-توفير البرامج التدريبية اللازمة للداخل والخارج والإنفاق على بعض العاملين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.

-المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم لحصولهم على مرتب تقاعد مناسب بعد على الحصول على المعاش.[1]

-فرص ترقية متاحة وجيدة لأنها تؤدي إلى تحسين قدرات العاملين الفنية والمالية وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.

[1] فؤاد محمد عيسى، **المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات**، نقل عن الموقع الكتروني www.mop.gov.eg 25 :2017.8-03-25

-ظروف عمل صحية ومناسبة في بيئة العمل، قد تساعد العمال على الانجاز الصحيح للمهمات وأداء الوظائف بشكل حسن، إضافة إلى الحفاظ على صحة العامل وسلامته من الأخطار مثلا التهوية الجيدة والإضاءة الكافية وعدم وجود ضوضاء أو إشعاعات ودرجات الحرارة الملائمة ومكان العمل الواسع والتنظيف....الخ كلها شروط أساسية لأداء العمل.

-مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم أو تخص عملهم، ما من شأنه تحفيز العاملين واندماجهم في العمل والاستفادة من مبادراتهم الإبداعية والذهنية.

-إجازات مدفوعة في حالات التدريب أو الدراسة أو المرض أو العطل أو التطوع للعمل الاجتماعي الخيري... .الخ حيث تعتبر مساهمة مهمة من قبل المؤسسة لفائدة العمال.

-توفير السكن للعاملين ما يحقق لهم استقرار عاليا وحافزا على البقاء في المؤسسة وتطوير الذات وخدمات مختلفة كتوفير وسائل النقل للعمال من السكن إلى مناطق العمل.

-الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات الغير رسمية السلبية فمن مدخل تنمية العلاقة بين الإدارة مع العاملين يجب أن يكونوا على اطلاع بما يحيط بالمؤسسة للمساهمة في تبني موقف ومساعدتها على التطور والرقي بدلا من الإشاعات التي تسري بين العاملين والتي تكون لها مردود سلبي عليهم وعلى المؤسسة.

**3-العملاء "الزبائن":** تعد شريحة الزبائن ذات أهمية لكل المؤسسات، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج السلع والخدمات المستهلكة وطبيعة التعامل معهم، وإقناعهم باستهلاك المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق بالمؤسسة.

وأن يعبر الزبائن عن طلباتهم من خلال النشريات والدوريات وجمعيات حماية المستهلك هي أراء مهمة ومصدر لاتخاذ القرارات في المؤسسة، وبالتالي فعلى هذه الأخيرة أن تدرس هذه الفئة لمعرفة متطلباتها وأسلوب تلبيتها وندرج المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه هذه الشريحة:

-تقديم منتجات بأسعار مناسبة تتماشى وقدرة وإمكانيات الأغلبية من فئات الزبائن.

-منتجات بنوعية جيدة تجعل الزبون يشعر أن السعر المدفوع هو مطابق للمنتوج الذي يلبي احتياجه.

-وجود قنوات توزيع منتشرة على المدى الواسع، تجهز الزبائن بالمنتجات دون انقطاع وبأسعار تتسم بالاستقرار قياسا بدخولهم.

-إعلان صادق وواضح في التعريف بمواصفات المنتج وعدم ذكر معلومات تتضح فيما بعد أنها غير واقعية أو عدم ذكر التأثيرات الجانبية لدى بعض المنتجات.

-طرح منتجات آمنة عند الاستعمال ووجوب التأكد من سلامتها حتى لا يتعرض المستهلكون للأذى عند استعمالها، والمؤسسة تتحمل ذلك.

-إرفاق المنتج بنشرة إرشادية واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال.
-تطوير مستمر للسلع والخدمات احتراما للزبائن وسعيا للارتقاء بمستوى حياتهم.
-التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار أو فرض سلعة معينة مع بعض المنتجات أو الغش أو التدليس والاحتيال على الزبون كإنقاص الوزن وغيرها.[1]
-الرد على الشكاوي المقدمة من قبل العملاء والاستجابة المناسبة لها ولمتطلباتهم.

**4-المجتمع:** تتمثل المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في مجموعة الأنشطة والخدمات التي تقدم النفع العام لأفراده والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سيخلق مناخ جذاب للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع ومن أهم مؤشرات تفاعل المؤسسة مع المجتمع ما يلي:

-التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمؤسسات الغير حكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين.
-المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخرجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، أو دعم الطلبة لمواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج.
-دعم المجالات الصحية كإقامة مستوصفات طبية أو المساهمة في تمويل مستشفيات الأمراض الخطيرة وتعويض الأفراد من أي ضرر التحق بهم نتيجة عمل بالمؤسسة.
-المساهمة في الأنشطة الثقافية كتمويل المعارض وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات.
-المساهمة في توفير البنية التحتية لتحسين نوعية الحياة في المجتمع كالمنتزهات لصالح الأطفال ودعم الأنشطة الرياضية من خلال مرافق الملاعب الرياضية وتبرعات للأندية.
-مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية أو المساهمة بتبرعات كحال وقوع المنازل نتيجة الزلازل والفيضانات.[2]
-احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الايجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح على صحة المستهلك أو استغفاله.
-خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة وتوفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.

[1] طاهر محسن الغالبي، صالح محسن مهدي العامري ،مرجع سبق ذكره،ص ص 90-91.

[2] فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

-المشاركة الفاعلة والدعم المتواصل من أجل تنمية المجتمع سياسيا عن طريق التوعية والالتزام العالي بعدم خلق الفساد السياسي وعدم دفع الرشاوي من أجل فوز كتلة معينة مقابل الحصول على امتيازات ومنافع للمؤسسة.

**5-البيئة:** لقد شاع مصطلح تحضير الأعمال والذي يعني بمفهومه العام الاهتمام بالبيئة الطبيعية وتقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسات، التي تفاوتت حسب طبيعة عملها في تأثيرها على البيئة ومن جهة أخرى هناك مؤسسات مدافعة عن البيئة، وهذا يعتمد على التطور الاجتماعي والنضج الثقافي بالمجتمع، إن الدليل عن أهمية موضوع البيئة هو إصدار مؤسسة التقييس العالية حزمة **iso**14000، وبالرغم من أن ليس هناك إجماع على وجود معايير محددة لقياس الأداء البيئي إلا أنه يمكن إيجاد مؤشرات يمكن الحكم عليها في أداء المؤسسات ضمن هذا المجال:

- مدى وضوح السياسة البيئية كربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة وشرط الاستدامة بالنشاط البيئي وشمولها لجميع أصحاب المصالح البارزين والعمل على تقليل المخاطر.
- وجود مدونة أخلاقيات البيئة ومعايير التطبيق من خلال التوقيع على مدونات خاصة بالساحات التي تعمل في إطارها المؤسسة والالتزام بالأخلاقيات بشكل عام.
- تضمن الهيكل العام للمؤسسة لوحدة خاصة بالبيئة واشتراك ممثل بيئي في الإدارة العليا ووجود آليات للتفاعل والاتصال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة بهذا الشأن.
- اندماج العاملين في الأنشطة البيئية وتدريبهم فيما يخص ذلك.
- مدى وجود نظام الإدارة البيئية (EMAS)، من حيث خطط التنفيذ للأنشطة البيئية والإيفاد بمتطلبات ISO14000 ووجود موارد مالية وبشرية كافية مكرسة للشؤون البيئية.
- سياسة استهلاك الطاقة والموارد وترشيد استخدام المياه.
- الوقاية من التلوث من مختلف المخرجات والانبعاث أنشطة التدوير.
- الإشراف على المنتج من حيث تقسيمه بطريقة ملائمة للبيئة وكذا الإشراف على عمليات التصنيع ومتابعتها، واستخدام أساليب تحليل المخاطر البيئية لذلك.
- العلاقة المستديمة على نظم حماية البيئة الطبيعية وعلاقتها بوسائل الإعلام كالإفصاح عن مصداقية المؤسسة بقضايا البيئة وعلاقتها مع جمعيات حماية البيئة من ناحية تقديم التبرعات المالية وفرق عمل مشتركة لحل المشاكل والمشاركة في المجالس التعاونية البيئية.

- المسؤولية البيئية في الاستجابة للمعايير البيئية بالهواء والماء والتزامها بدفع مقدار الفراغات نتيجة الحوادث البيئية المتسببة بها المؤسسة.[1]

تناولنا أهم المؤشرات التفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي للمنظمات، ويمكن إدراج بقية العناصر في الجدول أدناه والمتناول لتوقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاهها.

**الجدول رقم( 02-02 ): مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات**

| العناصر | بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اتجاه المجتمع |
|---|---|
| 1-المالكون | – تحقيق أكبر ربح ممكن.<br>– تعظيم قيمة السهم و المؤسسة ككل.<br>– رسم صورة محترمة للمؤسسة في بيئتها.<br>– حماية أصول المؤسسة.<br>– زيادة حجم المبيعات. |
| 2-العاملون | – رواتب وأجور مجزية.<br>– فرص تقدم وترقية.<br>– تدريب وتطوير مستمر.<br>– ظروف عمل مناسبة.<br>– رقابة صحية وإجازات مدفوعة.<br>– إسكان العاملين ونقلهم. |
| 3-الزبائن | – منتجات بنوعية وجودة جيدة.<br>– أسعار مناسبة.<br>– متاحية عالية وميسورة للحصول عليها.<br>– الإعلان الصادق.<br>– منتجات آمنة عند الاستعمال.<br>– إرشادات بشأن المنتج ثم التخلص منه ومن بقاياه بعد الاستعمال. |
| 4-المنافسون | – منافسة عادلة ونزيهة.<br>– معلومات صادقة وآمنة.<br>– عدم سحب العاملين من مؤسسات أخرى بوسائل غير نزيهة. |

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري مرجع سبق ذكره، ص ص 92-97.

| | |
|---|---|
| 5-المجهزون | – الاستمرارية والالتزام بالتجهيز.<br>– أسعار عادلة ومقبولة.<br>– تطوير استخدامات المواد المجهزة.<br>– تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل. |
| 6-المجتمع | – المساهمة في دعم البنية التحتية.<br>– خلق فرص عمل جيدة.<br>– توظيف الفئات الخاصة كالمعوقين.<br>– دعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية.<br>– المساهمة في حالة الطوارئ.<br>– الصدق في التعامل وتزويد المجتمع بالمعلومات الصحيحة. |
| 7-البيئة | – الحد من التلوث الماء والهواء والتربة.<br>– الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.<br>– التشجير وزيادة المساحات الخضراء.<br>– المنتجات غير الضارة للبيئة. |
| 8-الحكومة | – الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات ا لصادرة من الحكومة.<br>– احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.<br>– تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.<br>– المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل البطالة.<br>– المساهمة في إعادة التأهيل والتدريب والصرف على البحث والتطوير. |
| 9-جماعات الضغط الاجتماعي | – التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة واحترام أنشطتها.<br>– احترام دور النقابات العمالية والتعامل الحسن معها.<br>– التعامل الصادق مع الصحافة ومختلف الإعلام والجماهير. |

**المرجع: طاهر محسن منصور الغالي، وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، الأردن، 2001/08/06، ص 217-218.**

**المطلب الثاني: مجالات وحدود المسؤولية الاجتماعية**

**1-مجالات المسؤولية الاجتماعية:**

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب استو إلى ما يلي[1]:

- مجال المساهمة العامة.
- مجال الموارد البشرية.
- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.
- مجال مساهمة المنتوج أو الخدمة.

**1-1-مجال المساهمة العامة:[2]**

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخيرية الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيض معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجددها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

**-البذل في سبيل الإنسانية.**

- تدعيم المؤسسات العلمية.
- تدعيم الهيئات الخاصة برعاية الصحية.
- تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

**-المواصلات والنقل:**

- توفير وسائل النقل للعاملين.

**-الإسكان:**

- المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.
- إنشاء مساكن للعمال.

---

[1] حسين مصطفى هيلالي، **الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية** ،منشورات العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005 ص 55.

[2] محمد عباس بدوي، **المحاسبية عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص ص81-82.

**-الخدمات الصحية**:

- تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض.
- توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.
- رعاية مجموعة معينة من الأفراد.
- المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.
- المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

**2-1-مجال الموارد البشرية:**

- إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة في المجتمع.
- أدت التطورات التقنية إلى التأكد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحضى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكارات باهتمام من قبل المؤسسات كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظيم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية ايجابية فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار مهنية يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية. وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:[1]

✓ **سياسات التوظيف:**

- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع.
- قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية.
- قبول توظيف الأفراد المعوقين.

✓ **تحقيق الرضا الوظيفي:**

- منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب
- إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للرقي
- إعداد برامج تدريب لزيادة مهارات العاملين.

[1] محمد فلاق، قدور بناقلة، **التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، المسؤولية الاجتماعية لشركات جيزي، موبيليس** ، نجمة، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار،الجزائر،14و15فيفري 2012. ص 10.

- المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة.
- تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.[1]

**1-3-مجال الموارد البشرية والمساهمات البيئية:[2]**

- هذا المجال يعتبر من أهم مجلات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.
- فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فأن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات إذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية.

-يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

✓ **الموارد الطبيعية:**

- الاقتصاد في استخدام الموارد الخام.
- الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة.

✓ **المساهمات البيئية:**

- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث ضوضاء.
- تصميم منتجات وعمليات تشغيلية بطريقة تؤدي إلى تقليل المخالفات.
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

**1-4-مجال مساهمات المنتوج أو الخدمة:**

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة في مجال منتوج الخدمة على النحو التالي:

[1] محمد عباس بدوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 82-84.

[2] محمد عباس بدوي، مرجع نفسه، ص ص 84-86.

- ✓ **تحديد وتصميم المنتجات[1]:**
- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين.
- تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.
- ✓ **تحقيق رضا المستهلكين** :
- وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج وطرق ومجالات استخدامه.
- توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتوج.

## 2-حدود المسؤولية الاجتماعية:[2]

في أي نقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطرح إشكالية تحديد حدود هذه المسؤولية، ذلك أنه ليس من السهل كما سبق الذكر تحديد ما المؤسسة مسؤولة عنه واتجاه من هي مسؤولة، وعليه يجب إيجاد التوازن الجيد بين الحد الأدنى وهو ألا تلتزم المؤسسة بأكثر مما يفرضه عليها القانون وتدعى بالمساهمات الإجبارية، والحد الأقصى، وهو الالتزام بمسؤوليات تتجاوز اختصاصات المؤسسة وطاقتها وتدعى بالمساهمات الاختيارية أو الطوعية ولا يوجد هناك اتفاق عالمي حول حدود مسؤولية المؤسسة ويبقى تحديد هذه الحدود موضوع نقاش مستمر وفي تطور سريع على مستوى الرأي العام، فمثلا بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مناطق محرومة في دول تنتهك حقوق الإنسان أو تعاني من صراع على السلطة تطرح إشكالية حدود مسؤوليتها على الخلل الموجود في المجتمع.

وفي مثل هذه الحالات فإن الحد الأدنى من مسؤولية المؤسسة والذي يوحي به الميثاق العالمي للأمة المتحدة، هو أن تحرص على عدم استغلال هذا الوضع وأن تكون متورطة في انتهاك لحقوق الإنسان، بسبب هذا الغموض الذي يكشف حدود هذه المسؤولية اتسعت آمال ومتطلبات الأطراف المهتمة بالمؤسسة واختلفت باختلاف البلدان والثقافات التي ينتمون إليها كما أنها تختلف من قطاع صناعي إلى آخر، وبالتالي فإن تحديد حدود لدور مسؤولية المؤسسة اتجاه الحكومات أو المجتمع المدني هو في كثير من الأحيان موضوع حوار وتفاوض يأخذ في عين الحساب المعطيات المحلية، لذا يجب على المؤسسة أن تدرس أولا المعطيات الثقافية ومستوى تطور المجتمعات التي من الممكن أن تتعامل معها حتى تعرف أبعاد حدود المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها لأن الآمال التي يعلقها مجتمع محروم يعاني من

[1] محمد فلاق ،قدور بناقلة، مرجع سبق ذكره، ص ص86-89.

[2] الطاهر خامرة ، **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة (حالة سونطراك)** ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،الجزائر ، ص ص 89-90.

مختلف أمراض التخلف على مؤسسة عالمية جاءت لتستثمر عنده تختلف جذريا عن متطلبات مجتمع آخر متطور من نفس المؤسسة والأسئلة التي تطرح عادة في هذا المجال هي ما دور كل من المؤسسة والحكومة في توفير الخدمات الاجتماعية، التعليم والصحة؟.

كيف يمكن للمؤسسة أن تتأقلم مع مختلف الثقافات المحلية للمجتمعات التي تعمل فيها؟.

**المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية**

تسعى المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي Environ montul scannig وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعتريها، ومن خلا المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلاقي نقاط الضعف.

وكون أغلب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ جراء تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية خارج المؤسسة، لذا فإن مؤسسات الأعمال عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية وقد حدد ( ROBBINS،1998،620) إستراتيجيات ثلاثة أساسية تمكن المنظمات الاختيار من بينها للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية.

فيما حدد كلا من ( Schermerh orn200،pp،128-129 ) و(Dibb،1994،630،632) بأربع استراتجيات أساسية تمثلت فيما يلي:

1. **الإستراتيجية المعرقلة:** تهتم المؤسسة هنا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم معاملتها ومحاربتها من قبل إدارة المؤسسة.

وتشير(Dibb) إلى الإستراتيجية المتبعة في هذا المستوى بإستراتيجية ردود الأفعال (Réactions strategg)، وأن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بترك المشاكل دون حل إلا أن يعلم الجمهور وعند ذاك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسؤولياتها تجاه المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصالح.

2. **الإستراتيجية الدفاعية:** وتهتم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونيا من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانوني، فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة تلجأ المؤسسات إلى المناورات

القانونية كتكتيك للمحاولة من التقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة.[1]

3. **إستراتيجية التكييف:** تخطو المؤسسة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة في الأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعرف والقيم وتوقعات المجتمع.
4. **إستراتيجية المبادرة التطوعية** : تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمؤسسات الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.[2]

[1] فؤاد محمد محسن حمدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

[2] وهيبة مقدم، مداخلة بعنوان، **سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)**،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13، 14 ديسمبر 2011، ص ص 8-9.

الشكل رقم (2-2 ) استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.[1]




الالتزام اتجاه المسؤولية الاجتماعية المنظمة

Source (schermerhern.r jhon « management ».6ed.john Wilaya sonc.inc.2001.p128)

[1] فؤاد محمد محسن حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

**خلاصة الفصل:**

تعرف المسؤولية الاجتماعية أنها التزام أخلاقي بين المؤسسة من جهة وأصحاب المصالح والمجتمع عامة من جهة أخرى بحيث تسعى المؤسسة من خلال هذا الالتزام الأخلاقي إلى تقوية الترابط بينها وبين المجتمع.

ويترتب على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية مجموعة من الواجبات الطوعية والاختيارية التي يتعين على المؤسسة أن تؤديها تجاه كل من ( المالكين، العاملين، الزبائن، المنافسين، المجتمع، جماعات الضغط الاجتماعي).

وإذا رجعنا إلى التعاريف السابقة نجد أن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية إذ بدأ الاهتمام بهم نتيجة الاستغلال التعسفي وسوء ظروف العمل وتحقيق الأرباح على حساب حاجاتهم ومتطلباتهم فغيرت النظرة التقليدية للمؤسسة اتجاه أفراد المؤسسة وأصبحت طرفا مهما تمارس هذه الأخيرة أدائها الاجتماعي من خلال رعاية شؤونهم و تحقيق الرفاهية الاجتماعية، الاستقرار النفسي، توفير الأمن والسلامة، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعائلاتهم....الخ وغيرها من المميزات التي تمنحهم الثقة والانتماء وتساهم في تنمية قدراتهم الفنية الإنتاجية وكسب ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بهم.

شكر
إهداء
ملخص الدراسة
فهرس المحتويات .....I
فهرس الجداول والأشكال.....III
مقـدمــة .....أ-د

**الإطار النظري**

**الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية**
**تمهيد**
**المبحث الأول:ماهية الموارد البشرية.....10**
**المطلب الأول**:مفهوم الموارد البشرية.....10
**المطلب الثاني**:أهمية الموارد البشرية.....11
**المطلب الثالث**:خصائص الموارد البشرية وتصنيفها.....12
**المطلب الرابع**:أهداف الموارد البشرية.....14
**المبحث الثاني:ماهية إدارة الموارد البشرية.....16**
**المطلب الأول**:مفهوم إدارة الموارد البشرية .....16
**المطلب الثاني**:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....20
**المطلب الثالث**:أهداف وأهمية أدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيقها.....25
**المطلب الرابع:**مبادئ إدارة الموارد البشرية.....28
**المبحث الثالث:طبيعة إدارة الموارد البشرية .....29**
**المطلب الأول**:العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.....29
**المطلب الثاني**: سلطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.....36
**المطلب الثالث**:وظائف إدارة الموارد البشرية.....39
**خلاصة الفصل**

**الفصل الثاني:الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية**
**تمهيد** .....48
**المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية.....49**
**المطلب الأول:** التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.....49
**المطلب الثاني :** مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....52
**المطلب الثالث:** أهمية المسؤولية الاجتماعية و مبادئها.....55
**المبحث الثاني: مناهج واتجاهات البحث في المسؤولية الاجتماعية.....59**
**المطلب الأول.:** المناهج الأساسية لدراسة المسؤولية الاجتماعية.....59
**المطلب الثاني :** أبعاد المسؤولية الاجتماعية .....62
**المطلب الثالث:** العوامل المساهمة في تبني المسؤولية الاجتماعية .....66
**المطلب الرابع:** المواقف المتباينة اتجاه المسؤولية الاجتماعية.....68
**المبحث الثالث: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية و استراتيجياتها.....72**
**المطلب الأول:** مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية.....72
**المطلب الثاني:** مجالات و حدود المسؤولية الاجتماعية.....80
**المطلب الثالث:** استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.....84
**خلاصة الفصل**

**الإطار التطبيقي**

**الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس**

**تمهيد.....**
**المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر"موبيليس".....89**
**المطلب الأول**:تعريف مؤسسة موبيليس ..... ... 89
**المطلب الثاني**:اهداف مؤسسة موبيليس.....90
**المطلب الثالث**:الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس .....92
**المطلب الرابع**:تطور مؤسسة موبيليس .....95
**المبحث الثاني:تحليل الاستبيان .....98**
**المطلب الأول:**ثبات الاستبيان .....98
**المطلب الثاني**:تحليل البيانات الشخصية .....99
**المطلب الثالث:** تحليل محاور الاستبيان .....101
خاتمة .....108
قائمة المصادر والمراجع .....111
الملاحق.....118

# الفصل الأول:

# مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

# الفصل الثاني:الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

# الفصل الثالث:

# دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع مويليس

# مقدمة

# قائمة الجداول

# و الأشكال

# الملاحق

# قائمة

# المصادر والمراجع

# خاتمة

# فهرس
# المحتويات

"اللّهم علّمنا ماينفعنا وانفعنا بما علّمتنا وزدنا علما"

"آمين"

# الإطار التطبيقي

# الإطار النظري

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا تزال ....إلى من علمتني معنى الحياة ....من القلب يهواها والعمر فداها
وأطلب من الله أن يرعاها ....إلى أمي؛ أمي، أمي .

إلى من زرعني على ضفاف العلم ....وناضل من أجلي وتعب لأرتاح وهيأ لي أسباب النجاح ....
الى من ناضل في حياته من أجل أن يراني ارتقي صهوات المجد والكبرياء....الى والدي رحمه الله .
إلى إخوتي أطال الله في عمرهم وأسعدهم في حياتهم
إلى من جمعني معهم مشوار الحياة الجامعية وكانوا خير من ألفت معهم مشوا ر الصداقة
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي .

يوسف

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،والحمد لله أن وفقنا في طلب العلم وأتمام هذا العمل. و صلاة الله و سلامه و رحمته و بركاته على صفوة خلقه، و خاتم أنبياءه و رسله، سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، و آله الطاهرين، و صحابته أجمعين، و رحمة الله و مغفرته للتائبين و تابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف علي فلاق الذي لم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته الهادفة.

وكل أساتذتنا الذين تمدرسنا عندهم خلال سنوات الدراسة عموما والمعلمة برابح فاطمة الزهراء خصوصا

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة موبيليس من العامل البسيط إلى القائم على إدارتها.

والشكر الجزيل إلى الذين ساهموا من قريب أو بعيد ،بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في إنجاز وإنجاح هذا العمل إضافة إلى الأهل والأصدقاء.

شكرا.

**خاتمة**

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وإعداد سياسات للموارد البشرية على أسس علمية

وهي من أهم الإدارات في المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون العاملين وتحسين ظروفهم المهنية والاعتناء بهم ، لذا فمن الضروري أن يكون تسيير هذه الموارد وفق منظور إستراتيجي ترسم من خلاله المؤسسة تعاملها طويل الأجل مع العنصر البشري وكل ما يتعلق من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها؛واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع والمؤسسات ويعزز فكرة مبادرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاهية المجتمع ،و إعطاء الجمهور صورة ايجابية و تأسيس قاعدة من المستهلكين الواعيين المساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة ؛بصفة عامة أي تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع والمعروف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

و هو مفهوم واسع يتطلب من المؤسسات التي تريد دمجه في رسالتها ورؤيتها وثقافتها، أن تعي مدى أهمية هذا الأخير على المدى الطويل، كما أن تبنيه طوعا أحسن من تبنيه إكراها للمؤسسات، فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت وفي ظل التغيرات المتسارعة ضرورة حتمية لابد منها لضمان استمرارية المؤسسات وبقائها في محيط يعتبر المسؤولية الاجتماعية أحد العناصر الأساسية لضمان مركز و ميزة تنافسية، فمدى وعي وإدراك المؤسسات بضرورة تطوير المسؤولية الاجتماعية في ظل نظام اقتصادي منفتح عالميا، وفي حدود الاعتبارات الأخلاقية من جانب مشروعية قراراتها الاجتماعية تجاه المجتمع ، وذلك بدءا من محيط الداخلي للمؤسسة مع العاملين وصولا إلى المحيط الخارجي مع المجتمع

وامتد نطاق المسؤولية ليشمل أطرافا متعددة، و تعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة و التي يتوجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، و الالتزام المسئول تجاه المورد البشري يعتبر ضرورة من أجل تحسن الأداء الكلي بشكل عام و على اعتبار أن الموارد البشرية

هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المؤسسة و تؤثر عليهم، فإن على المؤسسة الالتزام بسلوك مسئول تجاههم .

**إثبات صحة الفرضيات :**

- الفرضية الأولى: لقد اتضح من خلال الدراسة صحة الفرضية المتمثلة في أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية المهمة في أي مؤسسة .
- الفرضية الثانية: صحيحة و ذلك لان المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم يؤكد على أهمية أن تلعب المؤسسة دورا تجاه كل الأطراف المتعاملة معها.
- الفرضية الثالثة صحيحة إذ أن المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري، و بالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المؤسسة.

**نتائج الدراسة :**

-تشكل الموارد البشرية طرفا مستفيد ا من الأطراف الذين يجب أن تتوجه المنظمة إليهم ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، و لهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي و حتى الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

-المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم يؤكد على أهمية أن تلعب المؤسسة دورا تجاه كل الأطراف المتعاملة معها، فالمؤسسة ليست وحدة آلية و لا آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، و إنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر و تتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة.

-سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية هي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري، و بالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المؤسسة.

-هناك العديد من السياسات و البرامج التي يمكن أن تتوجه بها مؤسسات الأعمال لممارسة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية فهي قد تشمل : التكوين و التدريب، تحسين ظروف العمل، برامج تحسين نوعية الحياة، البرامج التوعوية و الثقافية و الرياضية، برامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية و التطوعية، و أنشطة حماية البيئية، إصدار مدونات السلوك و أخلاقيات الأعمال، احترام قوانين العمل، الحفاظ على الحقوق المادية و الأدبية للموارد البشرية، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و استشارتهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة، تنويع الوسائل التحفيزية و المكافآت، العدل بين الجنسين في العمل، احترام حقوق المرأة في الوسط المهني و تشجيعها، تنظيم حفلات في مناسبات متنوعة للاحتفال و تكريم العاملين.

-أغلب البرامج الموجهة للموارد البشرية في إطار الالتزام المسئول للمنظمة تندرج ضمن السياسات المتعلقة بالتدريب و التطوير، و لعل ما يبرر هذا التوجه، هو أن برامج التدريب و التكوين و التطوير تعتبر بمثابة استثمار بشري يعود نفعه على هذه المنظمات

-من المهم أن تلتزم منظمات الأعمال بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموما و تجاه مواردها البشرية بشكل خاص، لأن هذا الالتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري.

**التوصيات** :

-يجب على منظمات الأعمال أن تنوع من البرامج المرتبة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه م واردها البشرية، و تحاول تطويرها بشكل دائم و الإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي و بالتالي التحسين من أداء المؤسسة ككل.

-من المهم أن ترتبط سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالسياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة ككل، هذا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، و لا يجب أن تكون هذه البرامج إن وجدت مجرد نشاطات هامشية لا تتميز بالانتظام و التطوير.

- على مؤسسة موبيليس التركيز على التحفيز المادي غير كافي، بل يجب تبني برامج ذات طبيعة اجتماعية و أخلاقية ترتكز على التحفيز المعنوي للعامل و تكافئ كل مجتهد وفق نظام موضوعي لتقييم الأداء.

-على مؤسسة موبيليس الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، محاربة كل السلوكيات غير القانونية و غير الأخلاقية، من الأفضل إصدار مدونة سلوك في المنظمة لتوضيح منهج العمل و السلوك فيها.

- من الضروري الإطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال الالتزام المسئول تجاه الموارد البشرية و التعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها.

**أفاق الدراسة :**

إن هذا البحث لا يقدم رؤية شاملة حول موضوع إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية ومما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجيـة، أو العملية لذلك نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تأسس لإشكاليات رئيسية يمكن أن تكون بحوثا مكملة لهذا:

-التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

-أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

-دراسة مقارنة للمسؤولية الاجتماعية في القطاعين الخاص و العام.

-أهمية الإفصاح عن الأداء الاجتماعي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

**فهرس الجداول:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-2 | أبعاد المسؤولية الاجتماعية | 65 |
| 2-2 | مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات | 78 |
| 1-3 | أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية | 95 |
| 2-3 | تطور المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس بلارقام | 97 |
| 3-3 | ثبات محاور الاستبيان | 98 |
| 4-3 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنسين | 99 |
| 5-3 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن | 99 |
| 6-3 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 100 |
| 7-3 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة | 100 |
| 8-3 | يمثل التكرارات و النسب المئوية لايجابيات أفراد العينة لفقرات محور الموارد البشرية | 101 |
| 9-3 | يمثل التكرارات و النسب المئوية لايجابيات أفراد العينة لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية | 103 |


**فهرس الأشكال:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | يوضح عملية إدارة الموارد البشرية | 19 |
| 2-1 | يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية | 24 |
| 3-1 | يوضح عجلة إدارة الموارد البشرية | 41 |
| 4-1 | يوضح مراحل بناء عملية التقييم | 45 |
| 5-1 | يوضح خطوات برنامج الوقاية | 46 |
| 1-2 | يوضح هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية | 64 |
| 2-2 | يوضح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة | 86 |
| 1-3 | يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس | 93 |

# إهداء

***إلى روح أبي الطاهرة أسكنه الله الفردوس الأعلى.***

***إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها،التي حملتني وهنا بعد وهن ،أمي الغالية، أطال الله في عمرها***

***إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وفقهم الله و أنار دربهم .***

***إلى جدي و جدتي أطال الله في عمرهما.***

***إ لى كل أفراد عائلتي،كبيرا وصغيرا .***

***إلى كل زميل وصديق عرفته في درب الحياة.***

***إلى كل من يسعهم قلبي ولم تسعهم الورقة.***

أهدي ثمرة هذا النجاح

فيصل

** **


Трипли

**المصادر والمراجع :**

**أولا:باللغة العربية**

**أ-الكتب**:


1. أحمد ماهر :**إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية،الاسكندرية،2007 .
2. احمد مندور،احمد رمضان **:اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية"** الدار الجامعية،بيروت1990
3. أشلوك تشاندا وشيلبا كيرا **:إستراتيجية الموارد البشرية** ،ترجمة :عبد الحكيم أحمد الخزامي ،دار الفجر للتوزيع ،القاهرة ،مصر،2002..
4. إيهاب رزيق، محمد صبيح الإدارة : **الأصول والنظريات**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة ،مصر،2011.
5. باري كشواي : **ادارة الموارد البشرية** ،الطبعة الثانية،دار الفاروق للنشر و التوزيع،2006.
6. بيتر هيوز : **المسؤولية الاجتماعية للشركات ، توفير العائدات على الإستثمار المواطنة و مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستثمار و ممارسات العمل المسؤول** ، القاهرة ، مصر ، 2009 .
7. تامر ياسر البكري **: التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس : **إدارة الأعمال " نظريات ونماذج تطبيقية"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ،2005.
9. جاري ديسلر:**ادارة الموارد البشرية** ،ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال،طھ دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض،2003.
10. جمال الدين محمد المرسي **: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**،الدار الجامعية ،سنة 2003.
11. حنا نصر الله،إدارة الموارد البشرية ، دار زاهر لنشر ، الأردن ،2001.
12. خالد عبد الرحيم الهيتي : **إدارة الأفراد** ، الطبعة الأولى ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 .

**13.** راوية محمد حسين :**إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع ، الإسكندرية 1999،2000.

**14.** زكي محمود هاشم :**الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،القاهرة ،مطابع سجل العرب ،1976.

**15.** سعاد نائف البرنوطي : **ادارة الافراد** ،دار وائل للنشر،عمان ،2007 .

**16.** سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي :**إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المجلات و الاتجاهات الجديدة** ، جامعة القاهرة،مصر، سنة 2007.

**17.** سهيلة محمد عباس:**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2000 .

**18.** شاوش مصطفى نجيب : **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الثالثة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2000 .

**19.** شوك شاند :**إستراتيجية الموارد البشرية** ،دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2002.

**20.** صلاح الدين عبد : **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .

**21.** صلاح الدين عبد الباقي :**الاتجاهات الحديثة في ادارة البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية مصر ،2002 .

**22.** صلاح الدين محمد إبراهيم ، محمد عبد الله **: معجم المصطلحات الإدارية** ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1993 .

**23.** صلاح الشنواني **:إدارة الافراد و العلاقات الانسانية** ،دار الجامعات المصرية

**24.** طاهر محسن منصور الغالبي : **صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

**25.** عايدة سيد خطاب:**الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**،دار الحريري للطباعة ،القاهرة،مصر2004.

**26.** عبد العزيز علي حسين :**الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز ا بلا حدود**،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،مصر ط1،2003.

**27.** عبد الكريم أبو مصطفى :**الادارة والتنظيم،المفاهيم ،الوظائف ، العمليات**،مصر 2001.

**28.** عصام الدين أمين أبو عقلة :**إدارة الموارد البشرية (نظرية وتطبيق)**،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ،الاسكندرية،2005.

**29.** علي غربي بلقاسم:**تنمية الموارد البشرية**،دار الفجر للنشر والتوزيع،ط1.القاهرة مصر 2007.

**30.** عمر وصفي عقلي:**ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**،الطبعة الاولى دار وائل للنشر،جامعة حلب، 2005 ..

**31.** فوزي حبيش:**الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين** ،المطبعة البوليسية لبنان،1986 ;

**32.** لطيفة عبد العاطي حسن :**ادارة الموارد البشرية**،كلية التجارة ،جامعة عين الشمس،مصر،سنة 2006

**33.** محمد احمد رمضان بدر:**ادارة الموارد البشرية**،دار النهضة العربية،القاهرة ط(2) (1993_1994).

**34.** محمد اسماعيل بلال :**ادارة الموارد البشرية**،الاسكندرية،2004،

**35.** محمد بن دليم القحطاني : **ادارة الموارد البشرية** ، نحو منهج استراتيجي متكامل ،الطبعة الثانية ، العبيكان للنشر ، الرياض ، السعودية ،2008.

**36.** محمد حافظ حجازي : **إدارة الموارد البشرية** ، دار الوفاء ، الإسكندرية ،

**37.** محمد سعيد أنور سلطان :**إدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ،2003

**38.** محمد فالح صالح:**ادارة الموارد البشرية،عرض وتحليل**، دارالحامد للنشر والتوزيع،عمان –الاردن،2004.

**39.** محمد صيرفي : **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر،2007.

**40.** محمد عباس بدوي : **المحاسبية عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،مصر، 2000.

**41.** محمد يسرى،ابراهيم دعيس **:الموارد الاقتصادية**،دار المعارفمصر1996.

**42.** مهدي حسين رويلف:**إدارة الأفراد**، ،دار مجد لادة ط2،عمان،1998.

**43.** نجم عبود نجم، : **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

**ب- الرسائل و الأطروحات**


1. - بنية عمر: **ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية** شهادة ماجستير فرع تحليل اقتصادي،المعهد الوطني للتخطيط و الاحصاء 2005،2006(INPS)
2. -حسين مصطفى هيلالي : **الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية** ،منشورات العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2005.
3. -خالد أعراب : **الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
4. -سميرة عبد الصمد **:تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية** ، رسالة الماجستير ، علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة، 2008
5. -ضيافي نوال : **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ،2010.
6. -الطاهر خامرة : **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة (حالة سونطراك)**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،الجزائر، 2004.
7. -فؤاد محمد حسين حمدي : **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينية من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية**، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2003.
8. -قشي إلهام:**محددات تخطيط المسارات الوظيفية في اطار إدارة الموارد البشرية**،ماجيستير ،كلية العلوم النسانية والعلوم الاجتماعية ،تخصص علم النفس التنظيم والعمل،جامعة الاخوة منتوري قسنطينة،2008،2009
9. -محمد فلاق :**مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على**

**شهادة الإيزو 9000"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر 2014.

10. -مساعديه عماد **: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014.
11. -مصطفى يونسي، سعد مزرقي : **مداخلة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك (دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات )**، جامعة زيان عاشور ،الجلفة، الجزائر،2008.
12. -هشام بوكفوس :**اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية"** رسالة الماجستير،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة الاخوى منتوري،قسنطينة2005،2006

13. -وهيبة مقدم ; **تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر ،2014
14. -ويلية فريدة **: دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة نفطال الوكالة التجارية –الخروب-** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2012

**ج :الملتقيات**

1. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز : **مداخلة بعنوان الركائز الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية** ،14 -15 فيفري 2012 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012.

**2.** حسين يرقي، إيمان عميرات : **دور المسؤولية الاجتماعية في تجسيد التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،2016.

**3.** سحيباني صالح : **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف**، لبنان2009

4. صالح مفتاح :**إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة في 2004/03/10.

5. عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنني **: أثر المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات** ،يومي 22و23 نوفمبر 2011، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

**6.** عبد الغفور دادان، حفصي الرشيد : **المؤسسة الاقتصادية التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئة**، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية ،يومي 21 و22 نوفمبر 2012،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،الجزائر

7. محمد فلاق، قدور بناقلة : **التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، المسؤولية الاجتماعية لشركات جيزي، موبيليس، نجمة**، الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار،الجزائر،14و15فيفري 2012.

**8.** وهيبة مقدم : **مداخلة بعنوان، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)**،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13، 14 ديسمبر 2011

**المجلات**

**1.** -حسين الأسرج ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات** ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، جسر التنمية ، العدد 90 – 2010

2. -عبد الرزاق مولاي لخضر، وبوزيد سايح، **دور الاقتصاد الاسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات،** العدد 12، الجزائر،2012.

**ثانيا:المراجع بالغة الأجنبية**

1. -BREdighoffer,precis de gestion d entreprise, 2 eme ed, Nathan,paris,2001.
2. -Jean Français Dumais et autres.
3. -simon l ,dolan s.schuler,.Houseuil de l ʾan:2000.les editions du-renouveau pédagogique,paris,2eme edittions,1995,.
4. -Simon ,solon et autre,la gestion des Resssoure Humaine :Tondance,Enjeux,et pratique actuelles, 4 eme edition,pearson education ,canda,2008,p2

**ثالثا:المواقع الالكترونية:**

1. -فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، نقل عن الموقع الكتروني www.mop.gov.eg
2. -www. mobilis.dz /ar/apropos.php.
3. -www. mobilis.dz
4. -mobilis,offermobilis,http :page consulte .

**مقدمة**

أصبح التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة يوصي بضرورة الاهتمام بالمورد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المنظمة؛ فالمورد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التمي ز؛ الذي لن يكون دون الموارد البشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المنظمة؛بات يشكل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة.

هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بايقاضها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء؛ وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها؛ وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب والعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المستندة إليها.

ولقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا كبيرا في قيم المجتمع؛ والتي انعكست على نظرة كل من الأفراد وأصحاب الأعمال اتجاه بعضهما البعض في العمل ؛ ومن بين أهم المؤثرات التي انعكست هذه النظرة نجد التطور العلمي والتكنولوجي السريع والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والضغوط السوقية والتغير السريع لأذواق المستهلكين وانتشار ظاهرة العولمة .... إلخ؛ كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني مفاهيم جديدة يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء ضمان للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة المنظمات؛ والمشاركة في استراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الاجتماعية وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية؛ ومن ناحية أخرى فان سياسة المسؤولية الاجتماعية تعد بمثابة مدمج والية التنظيم الذاتي التي يمكن من خلالها العمل الذي من شأنه رصد وضمان التزامها بالقانون والمعايير الأخلاقية والدولية ووضع القواعد ؛وقد خرجت من كونها ممارسة طوعية اختيارية في تعاملها مع كافة الأطراف ذات العلاقة إلى ممارسات إجبارية غدت تمثل مصدرا لتحقيق التميز والريادة وزيادة القدرة التنافسية ؛التي تدعم بقاء المنظمة وتضمن إستمراريتها وذلك من خلال ضرورة التزام هذه الأخيرة ومضاعفتها لجهودها نحو تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية ؛وان تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع الأطراف ذات المصلحة ؛لكي تتمكن من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن .

ولقد امتد نطاق المسؤولية الاجتماعية ليشمل عدة أطراف وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية اتجاهها؛ بحيث أن العمالة تمثل مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية تلتزم فيه المؤسسة بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين حيث تهدف هذه الأنشطة الاجتماعية إلى توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء وكذلك الانتماء والولاء لصالح المنظمة وإدارتها؛ إذ يمكن للمنظمة أن تجسد هذه المسؤولية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة المتعددة المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

و عليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

**ماهو واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟**

تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني بإدارة لموارد البشرية ؟
- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؟
- فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إطار مواردها البشرية ؟

**فرضيات الدراسة**

- تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية المهمة و الضرورية في أي مؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام المؤسسات بتحقيق أهدافها،ذلك لتحقيق مكاسب اتجاه مواردها البشرية العاملة والمجتمع وهذا لضمان استمرارها و نجاحها.
- المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري، وبالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المؤسسة.

**أسباب اختيار موضوع الدراسة**

تجمع دوافع اختيار الموضوع إلى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية و إلى أهدافها اللاحقة الذكر و يمكن إجمال أسباب هذا الفضول العلمي إلى الدوافع التالية:

- معرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة و مدى الالتزام بها.
- إبراز أهمية موضوع الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية.
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر .
- طبيعة التخصص الذي يتناسب أن يندرج الموضوع فيه.

- معرفة أهمية و دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بصفة خاصة و مكانتها في المجتمع بصفة عامة.

**أهداف الدراسة**

تتجلى أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إظهار مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة.
- كيفية دمج المسؤولية الاجتماعيةِ مع الموارد البشرية بشكل يجعلها أبرز الأسس التي تبنى عليها القرارات في المؤسسة.
- إبراز المكانة المهمة التي يحتلها المورد البشري في المؤسسة في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية
- إظهار مدى أهمية المؤسسة في تبني المسؤولية الاجتماعية.
- تشكيل فكرة عن المسؤولية الاجتماعية و إبراز أهمية تبنيها بالنسبة للمؤسسات.
- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.
- محاولة نقل الدراسة من الميدان العلمي الداخلي إلى الواقع التطبيقي.

**صعوبات الدراسة**

- تعذّر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر؛

- النقص في الدراسات الميدانية المركزة على دور المسؤولية الاجتماعية، كأساس لموضوع الدراسة.

- طبيعـــة الموضوع في حدّ ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفـة و المتداخلــة في أحيان كثيرة.

**المنهج المستخدم**

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعة اتبعنا خلال البحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث. حيث استعنا في ذلك بمجموع الكتب، الدراسات والبحوث المتوفرة مذكرات أو رسائل ماجستير أو

أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجالات أو عبر مواقع على الانترنيت. ومن خلال هذا المنهج تم الاعتماد على أداة الاستبيان والذي وزع على عينة الدراسة.

**الدراسات السابقة**

**1-دراسة ضيافي نوال بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية ، 2010.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تبني المؤسسات الخاصة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية ، كما سعت إلى معرفة صحة فرضيتان ، نصت الأولى على اعتبار المسؤولية الاجتماعية تكاليف زائدة على المؤسسات ولا تعود عليها بأي نفع ، أما الفرضية الثانية اعتبرت ان المؤسسات الخاصة الجزائرية لا تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية, وبعد جمع وتحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدم صحة الفرضية الأولى,

وأقرت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر استثمارا ماليا واجتماعيا وليست تكاليف إضافية فقط, كما توصلت إلى أن المؤسسات الخاصة الجزائرية المبحوثة تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية لكن بمستوى متوسط نوعا ما.

**2-دراسة الطاهر خامرة "بعنوان المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل كمساهمة المؤسسة الاقتصادية بتحقيق التنمية المستدامة"** 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ,حيث يتم اختيار مؤسسة سونا طراك كحالة عملية ,ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة ان الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشراتها في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة , إلا انه ليس فيه أداة قياسية للمسؤولية الاجتماعية ,وتبقى الوسيلة الوحيدة تعتمد على أساس ما تتحملها المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك بالاعتماد على التقرير البيئي والاجتماعي الذي يبرز مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

**3-دراسة مساعدية عماد بعنوان دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. "دراسة حالة بعض المؤسسات،** 2014.

توصلت الدراسة النظرية لموضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي وان الموارد

البشرية في المؤسسة هي مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية ,البقاء والنمو وهدا لما لها من دور في تحقيق الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بإجرائها على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبين إن مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط, ويرجع بالأساس إلى المستوى المتوسط لكل من إستراتيجيتي التدريب والتعلم كما ان مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة متوسط ولهذا يجب على المؤسسات تحسين هذا المستوى وذلك بالعمل على رفع مستوى الفرد عن طريق تنميته بإتباع مجموعة من البرامج التدريبية وهذا وفق منظور استراتيجي ,وفي الأخير أكد على أن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

**هيكل الدراسة**

حاولنا دراسة هذا الموضوع من خلال :

الفصل الأول كمدخل نحاول من خلال تقديم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و هذا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث يتمحور المبحث الأول حول الموارد البشرية، أما المبحث الثاني تناول ماهية إدارة الموارد البشرية و كذلك تطورها التاريخي، تعريفها، الأهداف و أهميتها ومبادئها، و المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى طبيعة إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة و كذا وظائفها.

أما الفصل الثاني فقد عالجنا فيه موضوع المسؤولية الاجتماعية و تم تجزئته إلى المبحث الأول الذي يتعلق بتحديد ماهية المسؤولية الاجتماعية، و المبحث الثاني يشمل كل من مناهج دراسة و تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، أما المبحث الثالث يعالج و مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية و إستراتيجياتها .

فيما يخص الفصل الثالث فقمنا بدراسة تطبيقية لمؤسسة موبيليس و تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه تقديم المؤسسة، أما المبحث الثاني يشمل تحليل الاستبيان لمؤسسة موبيليس و ذلك بعرض واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بإبراز المنهج الأساسي في تحسين إدارة الموارد البشرية.

# 1. الاستبيان

**جامعة: يحيى فارس بالمدية**

**كلية: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير**

**التخصص: إدارة أعمال عمومية**

في إطار التحضير لمذكرة ماستر والتي جاءت بعنوان

**''واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية''**

**دراسة حالة مؤسسة موبليس**

ومن أجل إتمام هذه الدراسة نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذا الاستبيان بوضع إشارة(X)في المكان المناسب، في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم حيث نضمن لكم سلامة وحفظ وسرية المعلومات وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبين:

- **حديد يوسف**
- **بتيخ فيصل**

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس : - ذكر ☐ - أنثى ☐

2- السن : - أقل من 30سنة ☐ - من30إلى 40سنة ☐

- من 40إلى 50سنة ☐ - 50سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي : - ثانوي ☐ - ليسانس ☐

- ماجستير ☐ - دكتوراه ☐

4- عدد سنوات الخبرة : - أقل من 5سنوات ☐ - من5إلى 10سنوات ☐

- من 10إلى 15سنة ☐ - 15سنة فأكثر ☐

**الجزء الثاني العبارات المكونة للإستبيان**

المحور الأول: **إدارة الموارد البشرية**

| الرقم | العبارات | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غ.موافق جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية | | | | | |
| 2 | فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة | | | | | |
| 3 | سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة | | | | | |
| 4 | توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة | | | | | |
| 5 | يتم التعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة | | | | | |
| 6 | تتجنب المؤسسة الوساطة في عملية التوظيف | | | | | |
| 7 | تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال | | | | | |
| 8 | تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين | | | | | |
| 9 | تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برامج التدريب | | | | | |
| 10 | يتميز برنامج الأجور والمكافآت بالعدالة | | | | | |
| 11 | تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة | | | | | |
| 12 | يتجنب المسؤولون إستخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء | | | | | |
| 13 | يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية | | | | | |
| 14 | تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية | | | | | |
| 15 | يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد | | | | | |
| 16 | يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد | | | | | |

المحور الثاني: **المسؤولية الإجتماعية**

| | المجتمع | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غ.موافق جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة | | | | | |
| 2 | تقوم المؤسسة برعاية النشاطات وأحداث محلية مختلفة | | | | | |
| 3 | تقدم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي | | | | | |
| 4 | تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الإحتياجات الخاصة | | | | | |
| | **البيئة** | | | | | |
| 5 | تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة | | | | | |
| 6 | تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة | | | | | |
| 7 | تقوم المؤسسة بالمشاركة في برامج حماية البيئة | | | | | |
| 8 | تقدم المؤسسة مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة | | | | | |
| | **عملاء** | | | | | |
| 9 | تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها | | | | | |
| 10 | تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها | | | | | |
| 11 | تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل | | | | | |
| 12 | تتحمل المؤسسة الأضرار التي قد تعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المؤسسة | | | | | |
| | **عمال** | | | | | |
| 13 | تهتم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف | | | | | |
| 14 | نظام الرواتب والأجور يعادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين | | | | | |
| 15 | تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة | | | | | |
| 16 | توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية للاحتفاظ بالعاملين | | | | | |

# 2. مخرجاتEVIEWS

Tabulation of X1

Date: 05/23/17 Time: 03:17

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 6 | 30.00 | 7 | 35.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 9 | 45.00 |
| موافق | 8 | 40.00 | 17 | 85.00 |
| موافق جدا | 3 | 15.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X2

Date: 05/23/17 Time: 03:31

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 2 | 10.00 | 2 | 10.00 |
| غير موافق | 8 | 40.00 | 10 | 50.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 12 | 60.00 |
| موافق | 6 | 30.00 | 18 | 90.00 |
| موافق جدا | 2 | 10.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X3

Date: 05/23/17 Time: 03:40

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 4 | 20.00 | 4 | 20.00 |
| غير موافق | 8 | 40.00 | 12 | 60.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 14 | 70.00 |
| موافق | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X4

Date: 05/23/17 Time: 03:47

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غير موافق | 3 | 15.00 | 3 | 15.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 5 | 25.00 |
| موافق | 13 | 65.00 | 18 | 90.00 |
| موافق جدا | 2 | 10.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X5

Date: 05/23/17 Time: 18:49

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 4 | 20.00 | 5 | 25.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 7 | 35.00 |
| موافق | 13 | 65.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X6

Date: 05/23/17 Time: 18:50

Sample: 1 20

1Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 5 | 25.00 | 5 | 25.00 |
| غير موافق | 5 | 25.00 | 10 | 50.00 |
| محايد | 5 | 25.00 | 15 | 75.00 |
| موافق | 5 | 25.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X7

Date: 05/23/17 Time: 18:51

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 1 | 5.00 | 2 | 10.00 |
| محايد | 1 | 5.00 | 3 | 15.00 |
| موافق | 11 | 55.00 | 14 | 70.00 |
| موافق جدا | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X8

Date: 05/23/17 Time: 18:53

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| | | | Cumulative | Cumulative |
|---|---|---|---|---|

| Value | Count | Percent | Count | Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| محايد | 4 | 20.00 | 5 | 25.00 |
| موافق | 10 | 50.00 | 15 | 75.00 |
| موافق جدا | 5 | 25.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X9

Date: 05/23/17 Time: 18:55

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 2 | 10.00 | 2 | 10.00 |
| غير موافق | 3 | 15.00 | 5 | 25.00 |
| محايد | 4 | 20.00 | 9 | 45.00 |
| موافق | 9 | 45.00 | 18 | 90.00 |
| موافق جدا | 2 | 10.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X10

Date: 05/23/17 Time: 18:56

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 2 | 10.00 | 2 | 10.00 |
| غير موافق | 6 | 30.00 | 8 | 40.00 |
| محايد | 1 | 5.00 | 9 | 45.00 |
| موافق | 7 | 35.00 | 16 | 80.00 |
| موافق جدا | 4 | 20.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X11

Date: 05/23/17 Time: 18:57

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 2 | 10.00 | 2 | 10.00 |
| غير موافق | 3 | 15.00 | 5 | 25.00 |
| محايد | 4 | 20.00 | 9 | 45.00 |
| موافق | 6 | 30.00 | 15 | 75.00 |
| موافق جدا | 5 | 25.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X12

Date: 05/23/17 Time: 18:59

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 5 | 25.00 | 5 | 25.00 |
| غير موافق | 6 | 30.00 | 11 | 55.00 |
| محايد | 3 | 15.00 | 14 | 70.00 |
| موافق | 4 | 20.00 | 18 | 90.00 |
| موافق جدا | 2 | 10.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X13

Date: 05/23/17 Time: 19:00

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 3 | 15.00 | 4 | 20.00 |
| محايد | 3 | 15.00 | 7 | 35.00 |
| موافق | 10 | 50.00 | 17 | 85.00 |
| موافق جدا | 3 | 15.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X14

Date: 05/23/17 Time: 19:02

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 4 | 20.00 | 5 | 25.00 |
| محايد | 3 | 15.00 | 8 | 40.00 |
| موافق | 7 | 35.00 | 15 | 75.00 |
| موافق جدا | 5 | 25.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X15

Date: 05/23/17 Time: 19:04

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 3

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غير موافق | 2 | 10.00 | 2 | 10.00 |
| موافق | 12 | 60.00 | 14 | 70.00 |
| موافق جدا | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X16

Date: 05/23/17 Time: 19:05

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 2 | 10.00 | 2 | 10.00 |
| غير موافق | 3 | 15.00 | 5 | 25.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 7 | 35.00 |
| موافق | 8 | 40.00 | 15 | 75.00 |
| موافق جدا | 5 | 25.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X1

Date: 05/24/17 Time: 00:00

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 1 | 5.00 | 2 | 10.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 4 | 20.00 |
| موافق | 14 | 70.00 | 18 | 90.00 |
| موافق جدا | 2 | 10.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X2

Date: 05/24/17 Time: 00:00

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 3

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غير موافق | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| محايد | 9 | 45.00 | 10 | 50.00 |
| موافق | 10 | 50.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X3

Date: 05/24/17 Time: 00:00

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 5 | 25.00 | 6 | 30.00 |
| محايد | 8 | 40.00 | 14 | 70.00 |
| موافق | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X4

Date: 05/24/17 Time: 00:01

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 3 | 15.00 | 3 | 15.00 |
| غير موافق | 13 | 65.00 | 16 | 80.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 18 | 90.00 |
| موافق | 1 | 5.00 | 19 | 95.00 |
| موافق جدا | 1 | 5.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X1

Date: 05/24/17 Time: 00:01

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 1 | 5.00 | 2 | 10.00 |
| محايد | 4 | 20.00 | 6 | 30.00 |
| موافق | 13 | 65.00 | 19 | 95.00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| موافق جدا | 1 | 5.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X2

Date: 05/24/17 Time: 00:01

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 5 | 25.00 | 6 | 30.00 |
| محايد | 5 | 25.00 | 11 | 55.00 |
| موافق | 9 | 45.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X3

Date: 05/24/17 Time: 00:02

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 2 | 10.00 | 3 | 15.00 |
| محايد | 4 | 20.00 | 7 | 35.00 |
| موافق | 12 | 60.00 | 19 | 95.00 |
| موافق جدا | 1 | 5.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X4

Date: 05/24/17 Time: 00:02

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 2 | 10.00 | 2 | 10.00 |
| محايد | 7 | 35.00 | 9 | 45.00 |
| موافق | 8 | 40.00 | 17 | 85.00 |
| موافق جدا | 3 | 15.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X1

Date: 05/24/17 Time: 00:02

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 4 | 20.00 | 5 | 25.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 7 | 35.00 |
| موافق | 7 | 35.00 | 14 | 70.00 |
| موافق جدا | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of x2

Date: 05/24/17 Time: 00:03

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 4 | 20.00 | 5 | 25.00 |
| محايد | 5 | 25.00 | 10 | 50.00 |
| موافق | 6 | 30.00 | 16 | 80.00 |
| موافق جدا | 4 | 20.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X3

Date: 05/24/17 Time: 00:03

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 3

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| محايد | 3 | 15.00 | 3 | 15.00 |
| موافق | 13 | 65.00 | 16 | 80.00 |
| موفق جدا | 4 | 20.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X4

Date: 05/24/17 Time: 00:04

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 3

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| محايد | 5 | 25.00 | 5 | 25.00 |
| موافق | 7 | 35.00 | 12 | 60.00 |
| موافق جدا | 8 | 40.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X1

Date: 05/24/17 Time: 00:04

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غير موافق | 3 | 15.00 | 3 | 15.00 |
| محايد | 4 | 20.00 | 7 | 35.00 |
| موافق | 7 | 35.00 | 14 | 70.00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| موافق جدا | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X2

Date: 05/24/17 Time: 00:04

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 5

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 4 | 20.00 | 4 | 20.00 |
| غير موافق | 7 | 35.00 | 11 | 55.00 |
| محايد | 2 | 10.00 | 13 | 65.00 |
| موافق | 5 | 25.00 | 18 | 90.00 |
| موافق جدا | 2 | 10.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X3

Date: 05/24/17 Time: 00:05

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 4

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| غ.موافق جدا | 1 | 5.00 | 1 | 5.00 |
| غير موافق | 3 | 15.00 | 4 | 20.00 |
| موافق | 13 | 65.00 | 17 | 85.00 |
| موافق جدا | 3 | 15.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X4

Date: 05/24/17 Time: 00:05

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 3

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| محايد | 3 | 15.00 | 3 | 15.00 |
| موافق | 12 | 60.00 | 15 | 75.00 |
| موافق جدا | 5 | 25.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X1

Date: 05/23/17 Time: 02:30

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 2

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| ذكر | 16 | 80.00 | 16 | 80.00 |
| أنثى | 4 | 20.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X2

Date: 05/23/17 Time: 02:37

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 2

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 14 | 70.00 | 14 | 70.00 |
| من 30 الى 40 سنة | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X3

Date: 05/23/17 Time: 02:42

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 3

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| ثانوي | 4 | 20.00 | 4 | 20.00 |
| ليسانس | 15 | 75.00 | 19 | 95.00 |
| ماجيستير | 1 | 5.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

Tabulation of X4

Date: 05/23/17 Time: 02:48

Sample: 1 20

Included observations: 20

Number of categories: 3

| Value | Count | Percent | Cumulative Count | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 10 | 50.00 | 10 | 50.00 |
| من 5 الى 10 سنوات | 4 | 20.00 | 14 | 70.00 |
| من 10 الى 15 سنة | 6 | 30.00 | 20 | 100.00 |
| Total | 20 | 100.00 | 20 | 100.00 |

**مستخلص**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحديد الموارد البشرية بتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أين تبين لنا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أصبح من أهم متطلبات الأعمال الناجحة ومفتاح نجاحها في الوقت المعاصر الذي يتسم بتزايد ارتفاع الصيحات المطالبة بضرورة تحسين جودة حياة المجتمع، والحفاظ على الموارد البشرية و في ظل هذه الظروف يتوجب على المؤسسة أن تلعب دورا محوريا في جعل هذه التحديات مداخل إستراتيجية تحقق لها أهدافها خاصة تلك المتعلقة بمواردها البشرية ولو أن إدماج المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يعتبر مكلفا على المدى القريب، لكنه بالمقابل يعتبر استثمارا بعيد المدى، لما له من دور فعال في جذب أكفء العمال والمحافظة عليهم من خلال تنمية وزيادة ولائهم وارتباطهم كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية بكافة مجالاتها اتجاه الموظفين ،اتجاه العملاء،اتجاه المجتمع،اتجاه البيئة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تنويع برامج المسؤولية الاجتماعية خاصة تجاه مواردها البشرية، و محاولة تطويرها بشكل دائم و الإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي و بالتالي التحسين من أداء المؤسسة ككل.

**الكلمات المفتاحية** : الموارد البشرية ،ادارة الموارد البشرية ،المسؤولية الاجتماعية.