جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

:

حول موضوع:

مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الإجتماعية

.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة :

- **خالدي أسامة**
- **لوزري أيمن**

تحت إشراف الأستاذ

- **د.بوخرس عزيز**

السنة الجامعية 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من قال فيهما ربي عز وجل:

"وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

إلى من حملتني ووضعتني وكانت سندي في الوجود وتولتني بالحب والرعاية إلى مفتاح الصبر على الشدائد والسراج المنير في حياتي، الغالية " أمي " وحسبي لفظ أمي.

إلى أحلى كلمة يرددها لساني إلى أجمل كائن عرفته عيوني إلى أنقى وأقوى حب أحس به قلبي

أبي حفظه الله.

أسأل الله سبحانه وتعالى أن يطيل في عمرهما على الطاعة وأن يمتعهما بالصحة والعافية وأن يجعل عاقبتهما جنة عرضها السماوات والأرض وأن يكتب أجر هذا العمل في ميزان حسناتهما يوم العرض على رب العالمين.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل من وقف معي في اللحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة

إلى كل من أحب لي النجاح والخير في دراستي.

أسامة

SAeedD.com

الإهداء

إلى من ارتبط رضا الله برضاهما و قال فيهما الله عز وجل

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَّبِّ اِرْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

إلى من تغمرني بعطفها و حنانها، من جعل الله الجنة تحت أقدامها أغلى ما أملك في الوجود

أمي الحنون حفظها الله

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق وتحمل عبء الحياة، قدوتي

و مثلي الأعلى أبي العزيز حفظه الله

إلى من يرون في نجاحي فخرا لهم: إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى كل من علمني حرفا

إلى جميع أصدقاء الدراسة

أيمن

SAeedD.com

الشكر

مصداقا لقول الله تعالى "رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ التِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدَيَّ وَأَنَ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِ بَادِكَ الصَّالِحِينْ"شكرا للبارئ الخالق الذي وهبنا نعمتي العقل و الصحة لإتمام هذا العمل بفضلهسبحانه و تعالىوصلاة وسلاما دائمين على الحبيب "محمد" صلى الله عليه و سلم، أدى الأمانة و بلغ الرسالة و جاهد في الله حق جهاده إلى كل عمال شركة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بالمدية الذين ساعدونا ولم يبخلوا علينا بما لديهم من معلومات

وكذالك إلى الأستاذ المشرف

وإلى جميع أصدقاء الدراسة

وإلى كل طلبة جامعة المدية

ملخص الدراسة :

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

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 80 استبيانا على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وكان 60 استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتاج أهمها وجود مستوى مرتفع للممارسة المسؤولية الاجتماعية والمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، كما توصلنا إلى مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية:

المورد البشري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، شركة توزيع الكهرباء والغاز –المدية–

Abstract:

The scope of responsibility extended to include multiple parties, and human resources are considered one of the most important beneficiary parties to whom the organization must perform its social responsibilities, and the responsible commitment to the human resource is a necessity in order to improve overall performance in general.

To achieve the objectives of this study, 30 questionnaires were distributed to the employees of the institution under study, and 20 questionnaires were valid for statistical analysis. After processing the data, the study reached a set of outputs, the most important of which is the presence of a high level of social responsibility practice and human resource in the institution under study. The foundation's application of social responsibility remained.

key words: Human Resource, Corporate Social Responsibility, Electricity and Gas Distribution Company - Medea-

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الفهرس:

الصفحةالإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

الفصل الأول: التأصيل النظري للمسؤولية الإجتماعية في المؤسسة.....1

تمهيد: 2

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة 3

المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور فكرة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة 3

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الأهمية والأهداف..... 4

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة 4

الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة..... 5

الفرع الثالث: أهداف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة 5

المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 6

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 8

المطلب الأول: مستويات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة..... 8

الفرع الأول مستويات المسؤولية الإجتماعية 8

الفرع الثاني: اتجاهات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة 8

المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة..... 9

الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية 9

فهرس المحتويات

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية 9

المطلب الثالث: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 10

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة..... 10

المطلب الأول: مجالات وركائز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة..... 10

الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 11

الفرع الثاني: ركائز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة..... 13

المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 13

المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ومؤشرات تقييمها..... 14

الفرع الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية 14

الفرع الثاني: مؤشرات تقييم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة..... 15

خلاصة الفصل:..... 16

الفصل الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية..... **17**

تمهيد: 18

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية..... 19

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي..... 19

المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية 20

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها..... 20

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية 20

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... 21

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة..... 23

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية..... 23

المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية..... 25

المطلب الثالث: ممارسات تقييم أداء الموارد البشرية واستخداماته..... 27

المبحث الثالث: دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية..... 29

فهرس المحتويات

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية 29

المطلب الثاني: المسؤولية الإجتماعية وتوازن العلاقة بين المؤسسة والموارد البشرية 32

المطلب الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية..... 35

خلاصة الفصل:..... 40

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز –المدية–.....41

تمهيد: 42

المبحث الأول :تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية– 43

المطلب الأول :نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية – 43

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية – 45

المطلب الثالث :مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية..... 51

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية..... 51

المطلب الأول :تحديد عينة الدراسة 51

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية..... 52

المطلب الثالث :أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة..... 53

المبحث الثالث :عرض وتحليل البيانات 55

المطلب الأول :تحليل العينة حسب البيانات الشخصية 55

المطلب الثاني :عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمكانة تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية المطبق بالمؤسسة 59

المطلب الثالث :عرض وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية..... 65

خلاصة الفصل:..... 71

الخاتمة العامة:.....72

قائمة المصادر والمراجع:.....75

الملاحق: 79

قائمة الجداول

رقم الجدول	إسم الجدول	الصفحة
(01-01)	نطاق المسؤولية الاجتماعية	11
(01-02)	الفرق بين الإدارة الملتزمة والغير الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية	35
(01-03)	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية	52
(02-03)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	53
(03-03)	مقياس ليكرت الخماسي	53
(04-03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
(05-03)	توزيع أفراد العينة حسب السن	56
(06-03)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
(07-03)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	58
(08-03)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	58
(09-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 01	59
(10-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم01	60
(11-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم01	61
(12-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (02) والمرتبط بالسؤال رقم09	62
(13-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة02	63
(14-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (02) والمرتبط بالسؤال رقم11	63
(15-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (02) والمرتبط بالسؤالين رقم12	64
(16-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم02	65
(17-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	66
(18-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	67
(19-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	68
(20-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	68
(21-03)	استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	69

قائمة الأشكال

رقم الشكل	إسم الشكل	الصفحة
(01-02)	مراحل عملية تقييم الأداء	28
(01-03)	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -المدية –	46
(02-03)	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	49
(03-03)	نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة	55
(04-03)	نسبة توزيع السن في العينة	56
(05-03)	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	57
(06-03)	نسبة توزيع الوظيفة الحالية في العينة	58
(07-03)	نسبة توزيع سنوات الخبرة في العينة	59
(08-03)	نسبة إستجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 01	60
(09-03)	نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم01	60
(10-03)	نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم01	61
(11-03)	نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم01	62
(12-03)	نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة02	63
(13-03)	نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم02	64
(14-03)	نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم02	64
(15-03)	نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم02	65
(16-03)	نسبة إستجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	66
(17-03)	نسبة إستجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	67
(18-03)	نسبة إستجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	68
(19-03)	نسبة استجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	69
(20-03)	نسبة اسجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03	69

المقدمة العامة

امتد نطاق المسؤولية ليشمل أطرافا متعددة، و تعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة و التي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، و الالتزام المسئول تجاه المورد البشري يعتبر ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام وعلى اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المنظمة و تؤثر عليهم، فإن على المنظمة الالتزام بسلوك مسئول تجاههم.

فبعد أن أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات وأصبحت هذه الأخيرة أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي حيث تطلب ذلك انجاز 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 له أهمية كبيرة، والمحافظة عليها تعد من أولويات الأمور، لذلك وكمحاولة من المؤسسات للتعبير عن الأهمية المتزايدة للعنصر البشري تم تجسيد مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" في إطار "وظيفة الموارد البشرية".

❖ **إشكالية الدراسة:**

انطلاقا من هنا يمكن معالجة هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية: **ما هي مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟**

❖ **التساؤلات الفرعية:** بناء على الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
2. هل المورد البشري مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة؟
3. هل تلتزم المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها اتجاه موارها البشرية؟

❖ **فرضيات الدراسة:** وكإجابة أولية على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:

1. تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط
2. يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له.
3. المؤسسات الجزائرية لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.

❖ **مبررات اختيار الموضوع:** تم اختيار الموضوع لأسباب مختلفة منها:

1. حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية خاصة في المؤسسات الوطنية.
2. يمثل موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من انشغالات الساعة الراهنة.
3. محاولة معرفة مكانة المورد البشري داخل المؤسسة من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية.

❖ **أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

1. تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المؤسسة.
2. محاولة التعرف على العلاقة بين المورد البشري والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.
3. التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات ومدى الالتزام بها.

❖ **أهداف الدراسة:** الغرض من الدراسة هو تحقيق مجموعة من الأهداف يتم توضيحها كالتالي:

1. التعرف على الخلفية النظرية للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
2. إبراز واقع وأثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على المورد البشري.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين المورد البشري والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

❖ **منهج الدراسة:**

بهدف إعطاء نظرة شاملة حول الموضوع وكمحاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية اعتمدنا المنهج الاستنباطي الذي يعتبر أساس جميع البحوث والذي يستند في جوهره على الوصف والتحليل في إيضاح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية

والاعتماد على البيانات الثانوية والمتمثلة في المراجع كتب، ملتقيات، مذكرات....إلخ، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الأنترنت.

❖ **حدود الدراسة:**

➢ **الحدود المكانية:** الجزائر عموما ولاية المدية خصوصا.

➢ **الحدود الزمانية:** امتدت مدة الدراسة من 2021/2020.

❖ **صعوبات الدراسة:**

✓ صعوبة الحصول على مكان إجراء الدراسة.

✓ صعوبة الحصول على مختلف المراجع والمعلومات الخاصة بهذا الموضوع.

✓ الظروف الصحية التي يمر بها العالم أولا وبلدي ثانيا في ظل انتشار وباء كورونا.

❖ **تقسيم الدراسة:**

انطلاقا من الاسئلة الفرعية و الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث أقسام.

القسم الأول تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي لظهور فكرة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تضمن ما يلي:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

المبحث الثالث: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

القسم الثاني للتعرف على مدخل لإدارة الموارد البشرية **و**تضمن ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثالث: دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

القسم الثالث خصصناه دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز المدية تضمن المباحث الآتية:

3B المبحث الأول :تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية– ؛

4Bالمبحث الثاني :منهجية الدراسة الميدانية؛

5المبحث الثالث :عرض وتحليل البيانات.

❖ **الدراسات السابقة:**

1– الدراسة الأولى:

مذكرة الطالب باباه ولد سيدن، ، بعنوان دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010/2009.

احتوت هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر من أهم الموضوعات الي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة، ومن منطلق التحديات التي تواجه البنوك والمؤسسات المالية والتي تدعوا إلى ضرورة التكيف والمواكبة، يبرز موضوع الأداء كأهم القضايا الاستراتيجية والذي تأخذ به البنوك للاحتفاظ برضا زبائنها الحاليين والمرتقبين، إضافة إلى تحسين صورة البنك وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، ورفع الأداء المصرفي، وهو ما يساعده على اكتساب مكانة إضافية داخل السوق المصرفية تؤهله للقدرة على المنافسة.

وقد استهدفت الدراسة التطبيقية القيام بتحليل إحصائي لآراء عينة من عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية عن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وتعتبر الجودة مدخل تقييم الأداء لتستخلص في الأخير إلى مدى قدرته على المناسفة من منطلق الجودة المصرفية.

2- الدراسة الثانية:

مذكرة الطالبة ضيافي نوال، بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2009-2010.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- ✓ هناك تعاريف عديدة لمفهوم" المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "قد تختلف في التعابير لكنها تتقارب في المضمون، ومع ذلك يمكن تعريفها بأنها: "ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته مع ضمان مراعاة حقوق الإنسان وقيم المجتمع وأخلاقياته والالتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية والإفصاح."
- ✓ نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة، وقامت العديد من الوكالات الدولية بدورها في نشر هذا المفهوم.
- ✓ تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية، المحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين....الخ، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين، المستهلكين، العمال.....الخ.
- ✓ المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين، تلوث البيئة....الخ.
- ✓ هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.
- ✓ تباين تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة، وخاصة اتجاه مواردها البشرية.
- ✓ الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها.

3- الدراسة الثالثة:

مذكرة الطالبة مانع سبرينة، بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- ✓ أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛

- ✓ أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير)التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي(والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في:
- ✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأ ا الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات.
- ✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبا ا وتعلم كيفيات تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛
- ✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية استراتيجة التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي واستراتيجية الإبداع الوظيفي(وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

4- الدراسة الرابعة:

مذكرة الطالبة مقدم وهيبة، بعنوان تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014-2013.

تضمنت هذه دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسة الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري، وذلك في إطار معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تقييم مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

حيث تعرضت الدراسة في جانبها النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهو مفهوم جديد يعني مراعاة المؤسسات للانشغالات الاجتماعية والبيئية عند أداء نشاطاتها الاقتصادية وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة.

أما في الجانب التطبيقي فقد أظهرت الدراسة غياب أي فلسلفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، كما كشفت عن غياب أي تأثير لمتغيرات: العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسة عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية، كما كشفت عن عدد من العراقيل التي تحول دون ممارسات المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الأول

التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

تمهيد:

إن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بدأ في السنوات القليلة الماضية من خلال المحاولات المتعددة والمختلفة لاستعراض نماذج خاصة لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعني الالتزام الاخلاقي والتنظيمي من قبل المؤسسة اتجاه محيطها الاجتماعي من خلال العمل على تفعيل الموارد البشرية داخل إدارتها والوفاء بالمتطلبات التنظيمية الداخلية والمتطلبات المجتمعية الخارجية لتحقيق الأهداف المسطرة.

بناءا على ذلك فإن مفتاح ونجاح ونمو المؤسسات الاقتصادية يمكن ربطه بمدى أهمية وإدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم الانسانية، والمعايير السامية، كالتكافل والاحساس بالوطنية اتجاه كل من له علاقة بالمؤسسة، سواء كان موظفا أو عاملا، أو مساهما، أو مالكا، أو فردا من المجتمع، أو عميلا...، ولهذا فإنه متى زادت المؤسسة الاقتصادية في فهم وإعطاء أهمية وقيمة لتلك العملية الضميرية زادت عملية تطور وازدهار ورقي المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نستعرض العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المؤسسات ترتكز في عملها على تحقيق أكبر الأرباح متجاهلة بذلك الأدوار الاجتماعية الأخرى المرتبطة بالبيئة التي تنشط فيها. أما في الفترة الأخيرة شهد موضوع المسؤولية الاجتماعية انتشارا واسعا، واهتماما كبيرا من طرف كتاب الإدارة والاقتصاد ومن طرف رجال الأعمال على حد سواء.

المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور فكرة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

لقد عاشت الأعمال منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي حيث كان التطور الصناعي بأي ثمن في تصاعد مستمر، وكان الاتجاه نحو تحطيم الأرباح و(ما هو مهم لي مهم للمجتمع) وفيما بعد (ما هو مهم لشركتي مهم للمجتمع).[1]

حيث ظهر الكثير من الجدل في بدايات القرن العشرين بخصوص العلاقة بين منظمات الأعمال و المجتمع، و في الخمسينات قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين و هو (و ميلت ن فريدمان) بتعريف هذه العلاقة حين قال: "إن المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال في النظام الاقتصادي الحر تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القاعد الأساسية للمجتمع، سواء ما هو موجود منها في القوانين أو في الأعراف و القيم الاجتماعية." و في كتابة (المسؤولية الاجتماعية و رجل الأعمال) استحق ها (ورد باون)أن يلقب (بأبي المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال)، حيث أسس أول تعريف لهذا المفهوم بأنه :"التزام منظمات الأعمال بأداء أنشطتها بحيث تتوافق مع أهداف و قيم المجتمع."[2]

ويمكن القول بأن هناك فرق في أن تكون المسؤولية الاجتماعية حدثت نتيجة لتغيرات حياتية جذرية والتي يمكن أن تكون مرتبطة بالثورة الصناعية، أكثر من أن تكون مرتبطة بالحركات التي عمّت أرجاء العالم.[3]

أما في الستينات طور(كيت ديفد) القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية، و في السبعينات برزت نظرية أصحاب المصلحة، و خلال الثمانينات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد ما هي على وجه التحديد المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال كيفية قياس عوائدها على المنظمات. و مع بداية التسعينات خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية الذي عقد عام 1992تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، و في عام 1998أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجا يهدف إلى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال و كيفية تحويله من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسات عملية في منظمات الأعمال. و في عام 2000أطلق السكرتير العام للأمم المتحدة مبادرة تعرف بالاتفاق العالمي، هي مبادرة تدعو منظمات الأعمال إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل: حقوق الإنسان و حماية البيئة و مكافحة الفساد و غيرها.[4]

---

[1] نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات االأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولة 2006، ص196.

[2] مقدم وهيبة، مداخلة بعنونا سياسات وبرامج المسؤولية الإجتماعيية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

[3] محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الواء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007م، ص54.

[4] مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الأهمية والأهداف

مع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الصعب على المؤسسات التغاضي عن دورها التنموي، وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع. وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في الشعور بالمسؤولية وإنما أصبحت أمرا ضروريا لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وبالتالي النجاح والإقبال من الجماهير

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

هناك عدة تعريفات لمفهوم المسئولية الاجتماعية للمؤسسة، منها ما يلي:

المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):

يستند على أفكار الاقتصادي الشهير آدم سميث القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة المجتمع؛ ويشير العالم ميلتون فريدمان بقوله: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها، إلا أن كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة ولهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة[1] .

البنك الدولي:

"التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد.[2]، فهي إحدى القنوات التي تدعم المصلحة العامة[3]

هيئة الأمم المتحدة: "ذلك السلوك الأخلاقي للمؤسسة اتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسئولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال من مساهمين ، البيئة، الموردين، العملاء...الخ" [4]

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها " الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلى والمجتمع ككل".[5]

ويعرف الإتحاد الأوروبي المسئولية الاجتماعية على أنها مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الإتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع.[6]

---

[1] ضيافي نوال، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، ص03.

[2] حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الإجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، ملتقى حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012 جامعة بشار، ص03.

[3] نادية متى فخري، مقال بعنوان المسؤولية الاجتماعية عناصرها ومظاهرها وكيفية تنميتها، العدد 249، آذار 2006،https://www.lebarmy.gov.lb تاريخ الإطلاع 29.03.2021، على الساعة 13.00

[4] منتاوي أحمد، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأثره على التنمية المستدامة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العد 187، 2018، ص295.

[5] بن مسعود نصرالدين، أ. كنوش محمد، مداخلة بعنوان واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012

[6] حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية العدد التسعون، فبراير شباط 2010، ص03.

تعريف Jupiter Asset: إدارة وتشغيل الشركة بطريقة مسؤولة بهدف تعظيم الأثر الإيجابي وتقليل أي تأثير سلبي في البيئة، والمجتمع والاقتصاد الوطني.[1]

ومنه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعني الالتزام الاخلاقي والتنظيمي من قبل المؤسسة اتجاه محيطها الاجتماعي من خلال العمل على تفعيل الموارد البشرية داخل إدارتها والوفاء بالمتطلبات التنظيمية الداخلية والمتطلبات المجتمعية الخارجية سعيا منها لتعزيز مظاهر العدالة والثقة والمواطنة التنظيمية والاحتكام لأخلاقيات العمل وتحقيق الفعالية وجودة الأداء في جو من الشفافية والنزاهة والانضباط والرقابة الموضوعية.

الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

قد تبدو برامج المسؤولية الاجتماعية للوهلة الأولى أنها عائق سيثقل كاهل ميزانية المؤسسات إلا أنه في الواقع يمكن أن تجني المؤسسة عدة مكاسب من جراء ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية خاصة على المدى البعيد. و تتمثل فيما يلي:

- تحسين و تطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين و ذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.
- القوانين و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.
- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية و مساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع لتتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم و يصعب علاجها.[2]
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وترسيخ المظهر الإيجابي لها خصوصا لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة.
- وشأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- وتمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع ؛ كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.[3]

الفرع الثالث: أهداف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

من خلال تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات تمكنها من تحسين صورا، وتدعيم مكانتها في السوق. ومن أبرز هذه الأهداف نذكر:

- التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به.
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.

---

[1] سامية ابريعم، زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للادارات العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد السابع، جوان 2017، ص292.

[2] مقدم وهيبة، بكار بشير، دراسة بعنوان المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية من خلال تطبيق المواصفات الدولية إيزو 26000 للمؤسسة الإجتماعية، ص12، ص13.

[3] برهان سليمان، مقال بعنوان مفهوم المسؤولية الإجتماعية https://borhansoliman.com/ تاريخ الإطلاع على الموقع 29.03.2021 على الساعة 10.00

- تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.
- تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الفرد فيما يخص السلامة والصحة في العمل.
- التزام كل أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
- مساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة، لتحسين الإدارة وتحقيق التوازن بين الأداء والاقتصاد البيئي.
- تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة حجم المبيعات.
- الاستفادة من السمعة الحسنة للمؤسسة كميزة تنافسية.
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين؛ مما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء[1].

المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي ،وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الايجابي.

وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية اجتماعيا، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للشركات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات. و بينما كان وجود ارتباط حقيقي ما بين ممارسة النشاطات التجارية المسؤولية اجتماعيا وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي. فقد لاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999أن المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية محددة قد فاقت في أدائها المؤسسات المثيلة التي لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2-3مرات، وذلك بالمقارنة مع قيمة أسهمها السوقية.

وكانت جامعة هارفارد قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماما متوازنا بمختلف فئات المستفيدين قد حققت نموا أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط وذهبت دراسات أخرى لترصد العلاقة ما بين سلوك المؤسسات وأسعار أسهمها في البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبي للتقارير المنشورة عن السلوك اللاأخلاقي للمؤسسات على أسعار أسهمها في البورصة. لقد أدت سياسات المؤسسات المسؤولية اجتماعيا ومبادراتها المتعلقة بالبيئة واهتمامها بتحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها فقد أدت إلى تحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إعادة التدوير إلى خفض نفقات التخلص من النفايات وخلقت مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات. ولاحظت دراسات أخرى أن المؤسسات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة المستخدمين، كالتأمينات والتسهيلات

[1] طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، ص82.

المختلفة قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين، وقلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين.

ولقد برهنت دراسات أخرى على أن جهود المؤسسات في مجال تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء؛ كما وجدت دراسة أخرى أن برامج الرعاية الصحية تزيد إنتاجية العاملين وتخفض تكلفة التغيب عن العمل أو تركه، وتقلل دعاوى الإصابة بالإعاقة، أو الدعاوى الخاصة بالرعاية الصحية بنسبة30 %.

ومع تعاظم تأثير الأعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعنى أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، (مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين ، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارساتها بالفساد. وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة. هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة.

ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت اضطرابات سياسية أدت إلى حدوث انهيار الاقتصاديات والاختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الاستثمار سواءا بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطرا على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء استغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري. وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للاستثمارات الأجنبية فإن الاستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسيء استغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة....الخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية. وأخيرا، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير هي:

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين(والبيئة الخارجية)أفراد المجتمع)
- حماية البيئة.[1]

[1] ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2009-2010.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عدّة مستويات المسؤولية الاجتماعية واتجاهات و مبادئ وأبعاد تضعها قبل الشروع في نشاطها من خلال التطرق ودراسة لعوامل تساعد على اجاحها وضمان استمراريتها.

المطلب الأول: مستويات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الفرع الأول مستويات المسؤولية الإجتماعية

تشمل المسؤولية الاجتماعية ثلاث مستويات وهي:

أ. **المستوى الاقتصادي** :يجب على المؤسسة ضمان استمرارية نشاطها واستدامة العائد والأرباح.

ب. **المستوى الاجتماعي** :ضمان مناصب العمل والمساهمة في البناء الاجتماعي

ج. **المستوى البيئي** :من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية وحماية البيئة.

وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تمتد لتتجاوز التعريف النيو كلاسيكي لمسؤولية المؤسسة الذي يتقيد بتعظيم الأرباح لتشمل باقي الفاعلين والمتعاملين ومختلف مستويات النشاط.[1]

الفرع الثاني: اتجاهات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال العناصر التالية :

- **المساهمة التطوعية المجتمعية** :يلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية على المدى البعيد في الصحة والتعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي، ويلتزم عدد من المؤسسات المتعددة الجنسيات التبرع بنسبة 01 %من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة الفضاءات ا3تمعية، ويمكن للمؤسسات المتعددة الجنسيات إنشاء مؤسسات بمبالغ وقفية كبيرة وتقديم منح للمؤسسات الدولية غير الهادفة للربح والعاملة في الدول النامية.
- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة** :غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية الا للمؤسسات، وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع المؤسسات أن تكفل صدق وسهولة الاتصال مع عملائها، عبر سلسلة القيمة ومواثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع المؤسسات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.
- **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي** :على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسئولية الاجتماعية للمؤسسات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسئول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثيراً من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة لصناعة وغيرها من المبادرات، فالمطلوب من المؤسسات القيام بمساهمة معنوية تجاه البيئة وما يحيط بها، حيث أن الهدف لأساس إنجاز

[1] عيشوش خيرة، كرزابي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15فيفري ،2012ص11.

القضايا الاجتماعية بالإضافة إلى تطوير الأعمال، فعلى سبيل المثال إيجاد شراكة بين القطاع العام والمؤسسات الخاصة لتوجيه جهود المسؤولية بمختلف أنماطها تجاه تحقيق الأهداف بشكل عام.[1]

المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن مبادئ واقعية معينة بغرض القيام بمهام معينة تصب في مجموعها إلى الوصل إلى أبعاد وغايات مرجوة.

الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تنطلق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جملة من المبادئ حسب منظمة الأمم المتحدة وهي:

- الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 14000؛
- الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك؛
- الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية؛
- تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع؛
- القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية؛
- تنفيذ الإستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمنظمة معاً[2].

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

حسب carrollفان المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تقاس من خلال الأبعاد التالية :

- **البعد الاقتصادي** :ويشتمل على جملة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، حيث يجب أن يأخذ بعين الاعتبار احترام قواعد المنافسةالعادلة والاستفادة من التطور التكنولوجي بما لا يخلف أضرارا بالمجتمع والبيئة.
- **البعد القانوني** :وهو يقوم على أساس حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة والقوانين الخاصة بحماية المستهلك، ويحتوي على مجموعة من العناصر التي يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز العلاقة مع المستهلك والعاملين وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام للموارد أو التلوث.
- **البعد الأخلاقي** :يقوم على مبادئ أخلاقية لضمان تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.
- **البعد الخيري** :يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصرك الذوق ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من الجانب الأخرى.

[1] منتاوي أمحمد، مرجع سبق ذكره، ص296-297.

[2] كنوش محمد' بن مسعود نصرالدين، مرجع سبق ذكره

وهناك من ينظر للمسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الاقتصادي الذي يشير إلى خلق القيمة عن طريق إنتاج السلع والخدمات وكذلك إيجاد فرص الشغل ومصادر الدخل، بينما البعد الاجتماعي يشمل مختلف عمليات المؤسسة وأنشطتها وكيفية تأثيرها على الأفراد مثل علاقات العمل والصحة والسلامة، في حين يهتم البعد البيئي بمدى تأثير أنشطة المؤسسة المختلفة على المحيط والبيئة الطبيعية.

وحسب منظمة الايزو ISOفان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل في مسؤوليتها اتجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في التالي:

- التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية المجتمع.
- احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية
- الأخذ بعين الاعتبار ما تتوقعه المجموعات الضاغطة.
- جعل اهتمامات المجتمع ضمن ثقافتها[1]

المطلب الثالث: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تقوم المؤسسة بإعداد وتنظيم مجموعة من العوامل الرئيسية من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بتبني هذه الأخيرة، وفي مقدمة هذه العوامل نذكر:

- ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع.
- تحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تتبناه المؤسسة.
- قيام المؤسسة بتحديد مسؤول عن هذا النشاط وتحديد أهدافه وكل المخططات المطلوبة له.
- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام المؤسسة بنشاطها الاقتصادي؛ وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل[2].

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

إن المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة، بحيث ترتكز على مجموعة من العوامل لتقوم بتنفيذ سياساتها، يتم من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دوليا ووضع مؤشرات تقيس أنشطتها.

المطلب الأول: مجالات وركائز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

للمسؤولية الاجتماعية عدّة مجالات تسعى لتغطيتها من خلال الارتكاز على مجموعة من العوامل التي تضعها مسبقا قبل بداية النشاط.

[1] منتاوي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص297-ص298.

[2] مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014ص21.

الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أولا: نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تغطي برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات مجالات متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية، وبيئية وقانونية، كما أن أنّ أشكال الالتزام متعددة لا حصر لها.

الجدول رقم (01-01): نطاق المسؤولية الاجتماعية

المجال	الالتزام
الثقافي	– دعم التطور الثقافي والحضاري. – نشر ثقافة الالتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع – تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية ودعم التواصل الثقافي العالمي
الاجتماعي	– احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة – تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي – مواجهة الكوارث والأزمات – دعم الأنشطة الرياضية والصحية
البيئي	– الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية – تطوير بيئة العمل – الالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي
الاقتصادي	– دعم الأنشطة الاقتصادية الاجتماعية – الالتزام بالأنظمة والقوانين في ممارسة العملية الاقتصادية. – الاهتمام بالموظفين (التدريب، مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة)
القانوني	– الالتزام بالقوانين المحلية والدولية أثناء ممارسة النشاط الإقتصادي – الشفافية في نشر التقارير للإطلاع عليها.

المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014،ص83.

ثانيا: الأطراف المعنية ببرامج المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة

1. المسؤوليات تجاه العاملين:

يعتبر الإنفاق على الموارد البشرية في منظمة الأعمال استثمارا حقيقا. تجني المنظمة ثماره في الأجلين القصير والبعيد. فالعمالة هي من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية، حيث على المؤسسة أن تحسن الخدمات تجاهها وذلك من خلال:

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، والانفاق على بعض العاملين الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.
- المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب متقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش.

- وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين.
- وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين.
- وضع نظم للحوافز والمكافآت سواء في المناسبات الدينية أو غيرها.
- إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب.
- توفير وسائل الانتقال من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس.
- المساعدة ماديا في تأدية المناسك الدينية مثل الحج والعمرة.
- إقامة مصاريف للعاملين أو مساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية.
- توفير الأمن الصناعي أو العمل على تفادي الحوادث في الشركة.
- توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.

2. المسؤوليات تجاه العملاء أو المستهلكين:

نتيجة للثورة التسويقية أصبح المستهلك في قمة اهتمامات أي منظمة. والجميع يتنافس على تحقيق تلبية مطالبه. فتحسين جودة التعامل مع العملاء يزيد من أرباح المنظمة ويحسن سمعتها. ومن أهم الأنشطة التي تقدمها المؤسسة للعملاء والمستهلكين:

- توفير المعلومات الصادقة والكافية عن السلع والخدمات للمساعدة في اتخاذ قرار الشراء.
- توفير منتجات وخدمات عالية الجودة مراعية في ذلك ظروف الصحة ولسلامة.
- الإعلان والترويج الصادق والأمين عن المنتجات والخدمات
- حسن التعامل من العميل من طرف رجال البيع
- توفير خدمة ما بعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان
- إصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتج
- الاستماع بشكاوي العملاء ودراستها والتعامل معها بجدية ومحاولة حلها
- الدراسة المستمرة لحاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها

3. المسؤولية تجاه الموردين:

العلاقة بين المنظمة والموردين هي إحدى المحددات الهامة لنجاحها فبعلاقتها الحسنة معهم تستفيد من ميزة تنافسية هامة. كما يجب عليها تقوية الروابط بين الموردين لنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية لبينهم. والمسؤولية تجاههم تتمثل فيما يلي:

- اختيار أفضل مورد يمكنه منح تسهيلات في الدفع قد لا تحصل عليها المنظمات المنافسة لها.
- توطيد العلاقة بين المنظمة وبين مورديها بحرصها على الالتزام بالاتفاقات المبرمة.
- تحسين الشروط التفاوضية بين الموردين وسداد مستحقاتهم في الوقت المتفق عليه.
- منح التسهيلات المتبادلة بين الطرفين لضمان استمرارية التعامل بينهما لأطول فترة ممكنة.

4. المسؤولية تجاه المساهمين:

للمنظمات مسؤولية قانونية تجاه المساهمين قبل أن تكون أدبية وأخلاقية وهي تتمثل في:

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.
- السماح لهم بالمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين. وإحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعاتهم من أهمها قواعد التصويت.
- معاملة المساهمين معاملة متكافئة ومنحهم حقوقهم المالية بكل شفيافية.
- الحق في المشاركة والحصول على معلومات عن القرارات المتصلة بالتغيرات في المنظمات.

5. المسؤولية تجاه المجتمع:

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع. والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، منها:

- خلق حوار مشترك بين منظمات الأعمال والقوى الفاعلة في المجتمعات المحلية بحيث تتحقق شراكة كاملة تسعى للحفاظ على حقوق كافة الأفراد.
- تزويد الأفراد بالأكل والشرب واللبس خصوصا في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان.
- المساهمة في الأنشطة البيئية كإقامة الحدائق، ونافورات المياه للحفاظ على البيئية ومقاومة التلوث.

6. المسؤولية البيئية:

حماية البيئة هي أحد المحددات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. وهي أيضا جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية من المؤسسة. ومن بين الأنشطة البيئية:

- استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي.
- إستخدام تكنولوجيا أكثر تطورا لا تؤثر بالمحيط، والحد من انبعاث الغازات.[1]

الفرع الثاني: ركائز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

حتى تنجح هذه المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج، وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي:

- **انتفاء المسؤولية الاجتماعية:** تعني المسؤولية الاجتماعية قيام المؤسسة تلقائيا بالقيام ببعض النشطات الاجتماعية. وليس استجابة للقوانين، فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون.
- **غياب المسؤولية التعاقدية:** لا يجب أن يتم الالتزام الاجتماعي وفاءا لأي صيغة تعاقدية مع أي مؤسسة أخرى، بل هو عمل ترى المؤسسة أنها ملزمة بأدائه كونها مواطنا صالحا.
- **استبعاد حسابات الربح والخسارة:** يجب أن لا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة الربح والخسارة.
- **توفر الأساس التطوعي:** في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع استبعاد حسابات الربح والخسارة يصبح قيام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية أمرا تطوعيا بحتا.[2]

المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، ثقافة والتزام إدارتها وقد تلجأ المؤسسات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية وتركز على محور من المحاور الثلاث الرئيسية (اجتماعية، اقتصادية أو بيئية(،بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من "مجرد تحقيق الربح" أو "أن تصبح هي الأفضل"، فتلجأ إلى إتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين، زبائن.....الخ، لذلك على المؤسسة أن

[1] مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص84-ص86.

[2] مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص82.

تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءا بأصحاب المؤسسات، مرورا بمديريها التنفيذيين، وصولا إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه وهو أمر لا تتفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به. وعلى الرغم من أن المؤسسة لديها كل الحق في وضع أهداف وتطلعات طموحة، ولها الحرية للتمتع بروح الابتكار واستقلالية التفكير، حيث يقوم مجلس إدارتها بتكوين لجان معنية بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بغية استعراض الخطط الإستراتيجية وتقييم التطور وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية، إلا أنه يوجد التزام من طرف المؤسسة بين ما تمثله وما تصرح القيام به من سياسات وممارسات وبين أدائها الفعلي والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي بوضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على الأمد الطويل، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة. كما أنه على إدارة المؤسسة احترام مبدأ المساءلة العامة والتي تضمن تيسير تعميم أساليب المسؤولية لتشمل جميع مستويات التنظيم وليس الإدارة فقط، وذلك بتناول القضايا المتصلة بتوصيف الوظائف وأهداف الأداء لأكبر عدد ممكن من الموظفين، إذ يمكن للموارد البشرية المشاركة في الجهود العامة التي تبذلها المؤسسة حتى تصبح مسؤولة اجتماعيا.

كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف، الترقية، والمكافآت....الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج التكوين، المحاضرات، تقديم المعلومات للمسيرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.[1]

المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ومؤشرات تقييمها

الفرع الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية

أصبح مألوفا في وقتنا الحاضر البحث في المحاسبة الاجتماعية (قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات) وما تسهم به هذه المؤسسات في تحسين الظروف البيئية للعاملين بها وعملائها والبيئة المحيطة بها والمجتمع المحلي بشكل عام، فأصبحت المؤسسات ترسم الخطط القصيرة والطويلة الأجل وتقوم بالإفصاح عن مساهمتها الاجتماعية وتتأكد من مدى تحقيقها لمعايير أدائها وأهداف جمهورها وتحسين وتطوير أعمالها.

وما زال موضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المسائل المثيرة للجدل بين الباحثين، وتعتبر أحدث مراحل التطور المحاسبي تهدف إلى دراسة وتحليل الأثر الاجتماعي لنشاط المؤسسة على البيئة العاملة بها، إذ يعرفها Ramanathan على أنها: "عملية اختيار تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى الموضوعات ذات العلاقة سواءا بداخل المؤسسة أو خارجها.[2]

أما Gray et Parks فإنهما يعرفان محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "عملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاهية العاملين والمجتمع المحلي والبيئة.

وقد جاء التعريف الأكثر شمولا على أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي: "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسة"؛ حيث يبرز هذا التعريف اهتمام

[1] ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص40، 41..

[2] الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغج،" المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ،2002عمان، ص 164.

المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.[1]

الفرع الثاني: مؤشرات تقييم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

1. **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة** :ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
2. **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة** :ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
3. **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع** :ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
4. **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج** :وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.[2]

[1] إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، .2008، ص47.

[2] ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص45.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية وتطورها التاريخي، لما لها من أهمية وأهداف وفوائد، كما من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يتضح لنا الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة في حين تتبع سياسة مجموعة من السياسات والمبادئ والعوامل التي تضمن بقائها وديمومة نشاطها، بحيث برسم الخطط القصيرة والطويلة الأجل وتقوم بالإفصاح عن مساهمتها الاجتماعية وتتأكد من مدى تحقيقها لمعايير أدائها وأهداف جمهورها وتحسين وتطوير أعمالها، من خلال مؤشرات تقييم نشاط الأداء الاجتماعي.

الفصل الثاني

مدخل لإدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم ما تمتلكه المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة وذلك بتحسين أدائها والذي يرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. وهذا يلقى بمهمة جسيمة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة، مما يحتم عليها العمل الجاد لتطوير مواردها البشرية والمحافظة عليها مما يعود عليها بمنافع عديدة.

وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات والشركات الكبرى بمختلف دول العالم، لأهميتها وما تقدمه من وظائف هامة للشركات في التواصل مع الموظفين، وذلك المختصة بتدريب وتعيين والتواصل مع الموظفين والمسئولين بالشركة، وذلك به لتحقيق المصلحة العليا للشركة والأفراد العاملين أيضا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية المنظمة، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من أجل السعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.[1]

وتشمل عملية إدارة الموارد البشرية، على:

- تصميم نظام تقييم الأداء.
- تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم
- توزيع استمارات التقييم في مواعيدها
- مراجعة دقة التقييم
- الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها[2]

تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد إلى "إدارة شؤون العاملين" إلى " إدارة القوى العاملة" إلى "إدارة الموارد البشرية" ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى إدارة الافراد كانت النظرة للفرد العامل على انه مجرد فرد ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مع شؤون العاملين، زلكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر أي اختلفت النظرة.

فقبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وكان كل نوع يتفق والمستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة، ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف وكان هناك تغيرا ملحوظا في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين معه لا سيما في نظام الطوائف، ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية، من ابرزها ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها، وفي بداية القرن الحالي ظهرت حركة الإدراة العلمية فردريك تيلور وحركة

[1] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية-الأردن، ص29.

[2] أحمد ماهر، مقال بعنوان ماهية وأهمية تقييم الأداء، من الموقع https://sst5.com/ ، تاريخ الإطلاع 27.03.2021، على الساعة 17.30.

العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الإجتماعي، وأعطت تصورا محددا بين العاملين والغدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الافضل للعمل، ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية التي بدأها إلتون مايو بتجاربه الشهيرة "تحارب هوثورن" التي تضمنت دراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية، تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين حيث اصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى باعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة.[1]

المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية

هناك عدّة تعاريف للموارد البشرية منها مايلي:

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.[2]

وتعرف الموارد البشرية على أنها: جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.[3]

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الإستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل للموارد البشرية بأنها مجموعة اليد العاملة والعنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ خططها

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الوصول لتحقيق جملة من الأهداف، رغم التحديات التي تواجهها.

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك عدد من الأهداف التي تسعى كل منشأة لتحقيقها، من خلال التعاون مع إدارة الموارد البشرية بالمنشآت، لمساعدتهم على التواصل وإقناع الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة.

- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعيين الموظفين الأكفاء بالمنشأة للمساعدة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم بجدية وكفاءة عاليه ، مع ضرورة تنظيم برنامج تدريبي لتنمية مهارات وقدرات الموظفين، للاستفادة من الخبرات وملائمة تطورات العصر لتنعكس على المنشأة بالإيجاب.

[1] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة الرابعة، 1436هـ-2015م، ص19، ص21.
[2] علي سالمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الغدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص34.
[3] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص11.
[4] باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص5.

- العمل على تقييم الموظفين بشكل مستمر، وذلك لإتباع أسلوب الثواب والعقاب عن طريق توزيع المكافآت على الموظفين الأكفاء، وتعزيز العمل بين الإدارة والموظفين بالشركة.
- تسعى الموارد البشرية إلى توصيل صوت الموظفين للإدارة للحصول على حقوقهم، و مطالبتهم بالحصول على الحوافز والترقيات والزيادات التي يستحقوها، لزيادة روح الفريق بين الموظفين والإدارة.
- تقديم المساعدة لكل من الموظفين والإدارة في التقارب بينهم في وجهات النظر، وأن يكون هدفهم واحد وهو مصلحة المؤسسة، لمساعدتها على تحقيق أهدافها المطلوبة، وزيادة قدرتها على التنافس مع المنشآت الأخرى[1].

كما يتمثل الهدف الشامل لإدارة الموارد البشرية في تكوين مجموعة من القوى البشرية تتوفر فيها القدرة على العمل وتكون قوة دفع أساسية للمنظمة، ويرى أحد المختصين أن أداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.[2]

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل العملية الإدارية والتي تتمثل في القيام بالعديد من الأنشطة والوظائف التي لابد من الإلتزام بها والعمل على تحقيق مختلف الأهداف وهذا مراعاة للظروف المحيطة إلي تعمل في ظلها سواء عوامل داخلية أو خارجية وأخذها بعين الإعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية.

ففي **البيئة الداخلية** والتي تمثل في المتغيرات الموجودة داخل المؤسسة، والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، لا بد من دراسة أهداف المؤسسة وثقافتها وقيمتها واستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه.

أما **البيئة الخارجية** وهي الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المؤسسة، والتي تتمثل في كل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية المباشرة، والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق سيطرتها المباشرة، وهذه البيئة أيضا لا بد من تحليلها، لأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، والموارد المتاحة، والنطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك. ويمكن القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية يفيد في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها، والمخاطر والمعوقات التي

[1] تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها بالتفصيل، https://www.almaal.org/، تاريخ الإطلاع 28.03.2021، على الساعة 11.00

[2] العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة سطيف- الجزائر، جوام 2012، ص16

يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها .لذا لابد من رصد تأثير هذه التغييرات والتكيف معها ومواكبتها لتحافظ على جودة أدائها في خدمة ورؤية أهداف ورسالة المؤسسة وبقائها واستمراريتها.[1]

ومنه يمكن القول بأن هناك الكثير من التغيرات حدثت في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى ومن هذه التحديات:

1. **زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة:** تشكل التطورات التكنولوجية قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجية الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.
2. **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقى هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقي الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.
3. **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو قدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.
4. **تغير القيم والاتجاهات:** تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل...الخ، كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.
5. **العائد والتعويض المادي للعاملين:** يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور على للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة.
6. **إدارة الجودة الشاملة:** أصبح تحقيق الجودة وارضاء العملاء والإنتاجية المرتفعة وتحقيق الترابط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة من أهم أهداف المؤسسات بداية من تسعينات القرن العشرين. كما أن تبني مفاهيم، وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم[2].

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات والسياسات المتبعة، وعليها الإستجابة لأي تغير يطرأ على هذه العوامل. فأي مؤسسة تخضع لضغوطات متنوعة ومتعددة خاصة في الظروف الحالية، حيث أن مصدر التفوق والتميز للمؤسسة لا يكمن في مواردها المادية والمالية إنما في مواردها البشر

[1] مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص81.

[2] مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص82، ص83.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء من اهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول اهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري..

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

أولا: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

تعدد التسميات التي أطلقها كتّاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة، كما سميت أيضا بتقييم الكفاءة، حيث عرفت عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها:

- جملة تنقسم إلى "الأداء" والتقييم"

أولا: التقييم

هو عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان.

ثانيا:الأداء

يشير الأداء إلى "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقياه به.[1]

- تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".، فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل..

فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هي يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم.[2]

- العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تطويرها في المستقبل[3]، فهو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.[4]

[1] بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص18.

[2] تقييم الموارد البشرية، https://moodle.univ-ouargla.dz/course تاريخ الإطلاع 27.03.2021، على الساعة 09.55.

[3] مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص222.

[4] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص329.

- النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على اداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع[1]
- هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.[2]

ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- من أجل معرفة الإدارة بما وصل إليه مستوى العاملين بها، وذلك حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق هدف المؤسسة.
- من أجل الوصول إلى التخطيط المهني الجيد لكل عامل
- معرفة ما يشعر به كل عامل من تذمر أو اضطهاد، لمعالجة هذه المشكلة.
- قياس مدى مستوى كل عامل ومدى أحقيته للوصول إلى ترقية أو نقل.
- بالإضافة إلى معرفة العاملين بأدائهم وما وصلوا إليه؛ ليعرفوا هل هم مقبولون للاستمرار في العمل أم لا.
- تحسين معدل الإنتاج وإنجاز المهام لكل قسم من أقسام المؤسسة.
- كما تكمن أهمية هذا التقييم من أجل معرفة أي عامل منهم يستحق مكافأة أو زيادة في الراتب.
- في حالة ضعف الأداء يتم التقييم بذلك؛ من أجل تحسين مستوى الأداء ومحاولة إنجاز المهام بشكل أكثر وأفضل[3].
- تعريف العاملون ما اذا كان الاداء الخاص بهم مقبول أو لا
- تعريف الإدارة بمستوى اداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق اهداف المنظمة
- يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء
- تخطيط التطوير المهني للموظف

[1] تقييم أداء الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، https://hrdiscussion.com/ ، تاريخ الإطلاع 27.03.2021، على الساعة 13.00

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص284.

[3] تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، https://www.almaal.org/ ، تاريخ الإطلاع 27.03.2021، على الساعة 21.00

- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أَو الترقية
- وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب
- ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة
- التقليل من تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.[1]

ثالثا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

والتي يمكن إجمالها في ما يلي:

- العدالة والدقة في المكافأة
- تحديد الافراد الممكن ترقيتهم
- توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين
- تحديد الاحتياجات التدريب
- المساعدة في تحسين الاداء الحال
- تقييم مستوى الاداء الماض
- تحديد الاهداف الخاصة بالأداء
- تقديم تغذيه مرتدة للعاملين على مستويات ادائه
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.[2]

المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية

حتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة. لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم على حسب درجة كل فرد في المؤسسة

1. **أن يقيم الرئيس مرؤوسه:** يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف من كل الزوايا، خاصة إذا كان المدير مسؤول عن عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الافراد أو الموظفين وهذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

[1] تقييم أداء الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، https://hrdiscussion.com/ ، تاريخ الإطلاع 22.03.2021، على الساعة 14.00

[2] تقييم أداء الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، https://hrdiscussion.com/ ، تاريخ الإطلاع22.03.2021، على الساعة 17.00

الجدير بالذكر أنه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو أقدر الأشخاص على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية:

- بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.
- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.
- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكيته أثناء العمل.
- المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فإنه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة.

ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98 % من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين.

2. **أن يقيم المرؤوس رئيسه:** يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدرائهم بمعلومات هامة وفعالة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين.
3. **أن يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي):** وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الاداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للإعتبارين التاليين:

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة.....إلخ.
- إمكانية الربط بين نتائج التقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية.
- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقويم حيث أن دافع الانانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

4. **أن يقيم الموظف زميله:** يعتبر زملاء الموظف من أحد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك. يعلم الزملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكاتهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عن تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط.
5. **أن يقيم العميل الموظف:** يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولا، فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها، والعملاء من أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير شركتك. فكما نرى أن النظر من زوايا أفظل من النظر بزاوية واحدة.[1]

[1] يزن تيم، إدارة المزارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، yazantayyem@windowslive.com، ص95، ص96، ص97.

المطلب الثالث: ممارسات تقييم أداء الموارد البشرية واستخداماته

تعتمد المؤسسات في تقييم أداء مواردها البشرية على مجموعة من الطرق والأساليب وفق خطة معدة مسبقا من أجل الوصول إلى تقييم فعال.

أولا: ممارسات تقييم أداء الموارد البشرية

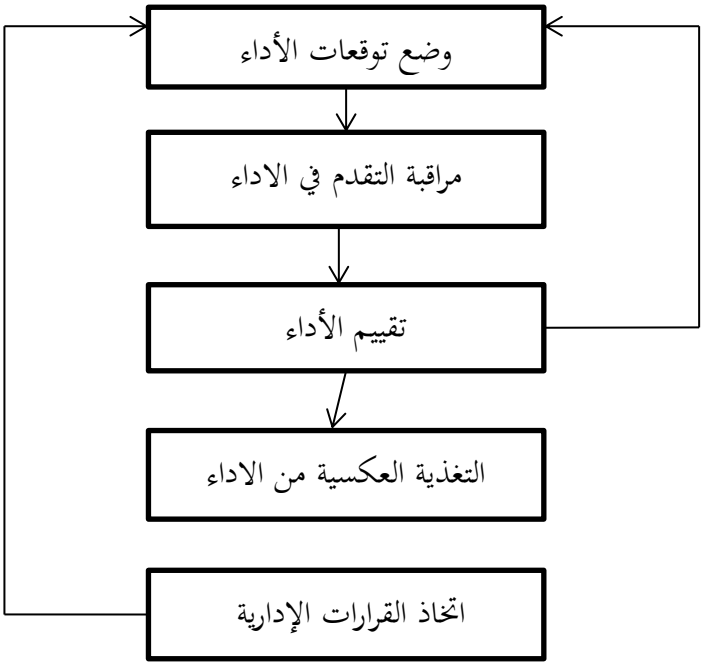
هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردها فيما يلي:

1. **وضع توقعات الأداء** :تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المؤسسة و العاملين بوضع توقعات الأداء و الاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.
2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء** :تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل و يكون دلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.
3. **مرحلة تقييم الأداء** :من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.
4. **التغذية العكسية** :وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه و النتائج التي حققها و درجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
5. **اتخاذ القرارات الإدارية** :والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.
6. **وضع خطط تطوير الأداء** :وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها و تطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز[1].

والشكل الموالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء وكما يلي:

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص101، ص102.

الشكل رقم (02-01): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: بن عرامة عبلة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل. م. د) في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017/2017، ص103.

ثانيا: استخدامات تقييم الموارد البشرية

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المؤسسة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي أهمها:

1. **الترقية:** يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحقيته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى.
2. **تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجدر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.
3. **التعيين والنقل:** تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.
4. **تطوير الأفراد:** نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم .نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.
5. **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.

6. **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، التوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.
7. **إنهاء الخدمة (الإستغناء):** تقوم المؤسسة بالإستغناء عن العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المؤسسة.[1]

المبحث الثالث: دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

إن توسع نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة شمل العديد من الأطراف، حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الأطراف. ويعتبر الالتزام المسؤول اتجاهها بالمؤسسة ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام باعتبار أن الموارد البشرية ضمن أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المؤسسة وتؤثر فيهم مما يستوجب عليها الإلتزام بسلوك مسؤول وأخلاقي نحوهم.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

تعمل المؤسسات في العقد الحالي ضمن ظروف عمل لم تكن أصلا موجودة، فبعد الإدراك أن الركيزة الأساسية في العمل والعامل المحدد للنجاح هو الفرد (الموظف) لم يعد الأمر يقتصر على إلقاء الأوامر وانتظار التنفيذ بل تبدل الموضوع برمته إلى الأخذ بآراء الموظفين وإجراء الاتصالات معهم وتحسين الروح المعنوية لديهم وبالتالي تحقيق النجاح.

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا حتميا ومستمرا، لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد.وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية، وهي في مجملها تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك المورد البشري. ويمكن تلخيص هذه الأساليب في النقاط التالية:

1. **تعبئة واستقطاب الموارد البشرية** :يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وهي تجري استقطاب لمواردها كما يلي:
   - الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظيفة؛
   - صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع؛
   - عدم سحب العاملين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة؛
   - نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال؛ عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر؛[2]
   - أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عملية تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية.
   - الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المنظمة
   - الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المترشحين .

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص100، ص101.

[2] منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مداخلة بعنوان أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي الأول: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة" ورقلة يومي 25 و26 نوفمبر 2013.

2. **الاختيار والتوظيف:** تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والنزاهة، وفيما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية:

- مصداقية مسابقات التوظيف؛
- الابتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة؛
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال لطالبي الشغل؛
- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات؛
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين؛
- العناية بالاختبارات الشخصية واضفاء صفة الصدق عليها؛
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة؛
- الابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة أو المحسوبية
- مراعاة الاعتبا ا رت القانونية وسياسات التوظيف واج ا رءاته وقوانينه السائدة في البلد.

3. **التدريب والتطوير** :يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب(التكوين) والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابا لصالح العاملين والمنظمة .وأهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار ما يلي:

- تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية؛
- خلق فرص عمل ملتزمة وبمهارات عالية؛[1]
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين، أصحاب الفكرة والرأي الآخر؛
- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة؛
- تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير.

4. **الأجور ومكافآت العاملين:** تمثل أجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا ومنافع المباشرة والغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج ايجابية على الأداء والإنتاجية وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون من خلال الآتي:

- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة إنجذابهم للعمل والإبداع فيه؛
- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت؛
- عدم التمييز بالأجور والمكافآت بين النساء والرجال؛

5. **تقييم الأداء:** في إطار آليات واجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وذلك من خلال :

- الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، و استعمال معايير تقييم دقيقة؛

[1] منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مرجع سبق ذكره.

- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري و القانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، و في حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله؛
- أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين؛

- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحص العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة؛[1]
- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، و سيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم؛
- أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه؛
- أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال .

6. **برامج تحسين الحياة المهنية:** تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وكالآتي:

- جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي و الإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛
- التقليل من الرتابة و الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار و يشمل ذلك إثراء العمل و إغنائه؛
- إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة و تعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا؛
- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية و أمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل و البيئة العامة و التركيز على متطلبات و معايير السلامة المهنية و الالتزام بالتشريعات الخاصة بها و النظر إلى مكان العمل من منطلق واسع؛
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة و المتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها[2]:

  - الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح و الإشادة بالعاملين؛
  - يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة و تقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم؛
  - تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة و يمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة؛
  - بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة؛
  - الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين؛
  - الاحتفالات بالانجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين؛
  - تشجيع روح المرح واشاعة جو عمل هادئ وودي.

[1] منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مرجع سبق ذكره.

[2] منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مرجع سبق ذكره

7. **حماية المرأة العاملة:** تحتل المرأة مكانة متميزة في أي مجتمع حيث أنها تمثل نصف هذا المجتمع، ويتميز العصر الحديث بدخول أعداد كبيرة من النساء إلى سوق العمل وفي مختلف الاختصاصات منافسة بذلك الرجل وعلى هذا الأساس تجسد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمنظمات الأعمال اتجاه المرأة العاملة فيما يلي:

- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل خصوصا التحرش الجنسي؛
- وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة؛
- توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة؛
- توفير خدمات دور الحضانة؛
- ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجور، التعلم، التوجيه والتكوين المهني.[1]
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة استنادا على اتفاقية الجمعية العامة للأمم المتحدة 1997؛
- ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق وهذا ما نص عليها المؤتمر الدولي العالمي) لحقوق المرأة فيينا1993.

8. **إدماج المعوقين:** شجعت المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية على اتخاذ تدابير ملموسة من أجل إدماج منظور الإعاقة في صلب عملية التنمية وحث المؤسسات والهيئات ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة على إدخال اعتبارات الإعاقة في أنشطتها، وحثت الحكومات على معالجة وضع المعوقين بمراعاة جميع الإجراءات المتخذة لتنفيذ معاهدات حقوق الإنسان السارية التي هي طرف فيها؛ وعلى توفير حماية خاصة للمعوقين الذين قد يعانون التمييز بصور متعددة أو جسيمة، وكتجسيد للمسؤولية الاجتماعية نحو هذه الفئة والتي نجدها في مختلف المجتمعات وعلى المؤسسة مراعاة مايلي:

- ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص والنهوض بحمايتهم من أي شكل من أشكال التمييز في مجال العمل؛
- توفير التكوين والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل؛
- توفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية؛
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية...الخ؛
- مداخل خاصة بهم.[2]

المطلب الثاني: المسؤولية الإجتماعية وتوازن العلاقة بين المؤسسة والموارد البشرية

إن من أهم المتطلبات الضرورية لنشاط المؤسسة بالإضافة إلى الموارد المادية، هو مدى توفر ذوي المهن (الموارد البشرية)، إن عدم توفر هذه الكوادر البشرية المتخصصة للعمل في المؤسسة، سوف يعيق عمل هذه الأخيرة؛ إضافة إلى ذلك فإن توفر هؤلاء بالعدد الكافي لشغل الوظائف الموجودة، بالتناسب مع الوسائل المتوفرة، وتطبيق المسؤولية الإجتماعية اتجاه الموارد البشرية يعتبر مؤشرا على مدى تحقيق إحدى المهام الفرعية للمؤسسات، وهي توفير الموارد البشرية اللازمة لإدارة المؤسسات.

[1] منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مرجع سبق ذكره

[2] منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مرجع سبق ذكره

أولا: الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية

على الرغم من أن السبب الرئيسي لوجود المؤسسة، هو تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، إلا أن الاستخدام الكفء للموارد المتاحة(البشرية والمادية) يعتبر هدفا مهما آخر، لأن المستشفى لا تستطيع البقاء على المدى الطويل دون تحقيق الكفاءة، ولهذا يعد تقييم معايير بيئة العمل باستمرار، من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، من الأمور المهمة للتعرف على مستوى هذه المعايير، ومن ثم تقديم بيئة العمل الأفضل، التي تمنح الموظفين الرضا عن المؤسسة وبالتالي المساهمة في نجاحها وتميزها. ويعد قياس الرضا الوظيفي من المؤشرات المهمة لتحديد مجالات التحسين والتطوير في الأنظمة والإجراءات الداخلية في المؤسسة، لتوفير أفضل بيئة داعمة للموظفين، لضمان تطويرهم ونجاح مؤسسة العمل.

1. **تعريف الرضا الوظيفي:**

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظي باهتمام المديرين في مختلف المؤسسات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب **و**اذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضا ومعقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لأخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة[1].

يعرف ايدوين لوك " EDWIN LOCKE" **الرضا** الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة ."

أما ستون"STONE"فيعرفه" بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها".

وأُشير إلى الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه عبارة عن" مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة "إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به. وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى :الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له .

ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المؤسسة وتقدمها. إذ لا يمكن رفع مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات والأجهزة والأدوات، أو تحسين أو تبسيط طرق واجراءات العمل أو ترشيد معايير الأداء، وانما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين الاهتمام برفع روحهم المعنوية أو بتحقيق أو زيادة رضاهم.

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

1.1: **مجالات رضا العاملين في المؤسسات:** كلما زادت درجة إشباع حاجات العاملين زاد الرضا، وتتعدد المجالات التي تكون موضوعا لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه، وأهم هذه المجالات[1]:

- العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من العامل.
- فرص التدريب والتطور.
- فرص الترقية.
- نمط الإشراف.
- ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة والتهوية والنظافة وساعات العمل وفترات الراحة).
- جماعات العمل من خلال علاقات العمل الموجودة.
- الأجر وملحقاته.

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضائه وساعد في إثارة دافعيته، أي حثه وحفزه نحو الأداء الفعال، وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

1.2: علاقة الرضا بأداء الموارد البشرية: يمكن تصور علاقة الرضا بالأداء في أربعة حالات هي:

- **قد يزيد الرضا ولا يزيد الأداء** :وتعود أهم أسباب هذه الحالة، لتواضع الولاء والانتماء للمؤسسة وانخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فعالية القيادة الإدارية، وتنظيم العمل بالمؤسسة بشكل عام.
- **قد ينخفض الرضا لكن الأداء يرتفع** :وتعود أهم أسباب ذلك إلى يقظة ضمير العامل بالمؤسسة، أوقد يرى العامل أن تلك الوظيفة هي فرصته الوحيدة، ولا توجد وظيفة أخرى متاحة.
- **قد يزيد الرضا ويزيد الأداء** :وذلك عندما يساهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء العامل وانتمائه للمؤسسة وتقارب أهدافه مع أهدافها.
- **قد ينخفض الرضا وينخفض الأداء** :وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل، خاصة إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب، أو سوء نمط القيادة أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا[2].

وبالتالي يمكن القول أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري والعكس صحيح. وهذا كون أن المورد البشري الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحو العمل ويزداد أيضا ارتباطه بوظيفته ومؤسسته فيرتفع بذلك أدائه، والعكس صحيح. وعندما تنخفض درجة الرضا، يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل الاستمرار في العمل دون أداء فعال أو الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثرا سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي، أو ترك العمل.

ثانيا: دور المسؤولية الاجتماعية في خلق توازن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها

من المعلوم أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله ولكن عندما يشعر العامل أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين ولاتقوم بمسؤولياتها اتجاههم على

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

[2] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احت ا رم أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل.

وفي الجدول التالي سنوضح الفرق بين الحالتين، حالة الإدارة الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه موادها البشرية وحالة الإدارة التي لاتلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.

الجدول رقم(02-01): الفرق بين الإدارة الملتزمة والغير الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشر

إدارة غير ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية	إدارة ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية
وعود المديرين للعاملين غير مصدقة (هيمنة الشك على العلاقة بين العاملين والإدارة).	.وعود المديرين للعاملين مصدقة
البحث عن البديل باستمرار حتى وان كان الدخل مرتفعا.	الإستمرارية في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا.
.علاقة العمل بالإدارة مبنية على المقابل السريع	.علاقة العامل بالإدارة يسودها الود والولاء للمؤسسة
.الرضا الوظيفي منخفض	.الرضا الوظيفي مرتفع
.نفور مختلف الكفاءات من هذه المؤسسات	.جذب مختلف الكفاءات من سوق العمالة

المصدر : بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص129.

إن المؤسسات الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية لديها معدلات مرتفعة من ارتباط الموظفين بوظائفهم، وتوفر خدمة عملاء أفضل، وتتفوق بشكل كبير على تلك المؤسسات التي لا تلتزم بهذا الأمر. حيث تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا مهما في تأهيل الموارد البشرية وتوظيفها وتوزيعها على الوظائف الإدارية الإشرافية والفنية المختلفة ، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل ، وهذا ما يحصل في القطاع الصحي فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضاء العميل وهذا يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في تطوير وتقديم خدمات صحية متوازنة كما ونوعا ومستجيبة للاحتياجات الصحية لمختلف شرائح المجتمع.[1]

المطلب الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعادها اتجاه الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والإدماج، جودة حياة العمل، تقييم الأداء، برامج تحسين الحياة المهنية، يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا لإعتبار أن هذه الأبعاد تندرج ضمن أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية والتي تعد أساليب مهمة موجهة لرفع أداء العامل، من خلال مساهمتها وتأثيرها في الرفع من قدراته أو الزيادة في دافعيته للعمل ...إلخ.

أولا– مساهمة التوظيف والإدماج في تحسين أداء الموارد البشرية:

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

تمثل إجراءات التوظيف والإدماج أهمية كبيرة للمؤسسة يفترض على إدارة الموارد البشرية القيام بها على أكمل وجه بحيث تعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع واذا ما اتسمت هذه الإجراءات بالمسؤولية والمصداقية والشفافية والعدالة والنزاهة والإحترام فإنها تمثل استثمارا في الجوانب الاجتماعية ينعكس إيجابا على الموارد البشرية في المؤسسة.

فالعدالة الوظيفية بين النساء والرجال وذوي الإحتياجات الخاصة يولد شعوا ر بالإنتماء والإحساس بالثقة، مما ينعكس ذلك في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوفرة على المهارات والخبرات اللازمة ويرفع من رغبتهم في العمل لدى المؤسسة. في حين يؤثر على دافعية الفرد للعمل من خلال طرق الإستقطاب، فالإعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلا يعتبر دافعا ومحف ا ز للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكبر فرص للترقي.

ثانيا– مساهمة جودة حياة العمل في تحسن أداء الموارد البشرية:

يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المؤسسة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل.

فهي تعتبر من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح مؤسسات ومنشآت العمل الحديثة، التي تحظى حاليا باهتمام عالمي متزايد، على اعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن الحياة العملية، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم، وبالتالي نجاح المؤسسة.ولتحسين وتطوير جودة حياة العمل دور مهم في انتماء العاملين لمؤسسات عملهم، فعندما يجد الموظف في المؤسسة أفضل بيئة للعمل، سيشعر بانتمائه إليها وأنه فرد مرغوب فيه، وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة، أي إن بيئة العمل المثالية، قد ساهمت في رفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي العمل على تطور المؤسسة ورفع مكانتها وتميزها.

وممارسة المسؤولية الاجتماعية في خضم جودة حياة العمل تشمل العديد من الأبعاد المطبقة في المؤسسة والتي تساهم في سعادة ورضا الموظفين وشعورهم بالأمن والأمان الوظيفي، واجتذاب المزيد من الكفاءات والعناصر البشرية المتميزة للعمل بالمؤسسة، وكل بعد له أثره في تحسين أداء الموارد البشرية وفقا لما يلي:[1]

1. **الأجور والمكافآت:**

إن الأجر والمكافآت من العوامل المؤثرة على رغبة الأف ا رد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وأداء المؤسسة بصفة عامة فهي بمثابة الحافز الرئيسي لدافعية العمال ورغبتهم في العمل. فحصول العامل على أجره في الوقت المحدد وبصورة كاملة ومنتظمة يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، كما أن تحقيق العدالة والمساواة في منح الأجور والمكافآت للعمال يؤثر على وضعيتهم الاجتماعية داخل المؤسسة، ويبعد التوتر والخلافات فيما بينهم مما يؤدي إلى تجنب كثرة الشكاوي وزيادة الإستياء والتذمر، فينعكس بذلك على زيادة الجهد المبذول، والإنضباط في العمل، وانخفاض معدل دوران العمل...إلخ، إذ أن أي عامل وكطبيعة بشرية يحتاج دائما إلى عوامل تحفيز تساعده على بذل جهده في العمل، أيضا للوصول إلى حالة من الرضاء النفسي والإكتفاء الذاتي والذي لايتحقق إلا مع توفر برامج تحفيزية معدة بشكل دقيق حيث يتحقق منها هدف إرضاء العامل واكسابه الشعور بالتقدير العملي دون إفراط يؤدي إلى تهاون العمل في عمله. فشعور العاملين بموضوعية نظام الأجور والمكافآت والتي تعتبر نوع من

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

أنواع الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية[1].

2. **التدريب والتطوير:**

يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، فممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن هذا النشاط، له الأثر البالغ على العامل في تحقيق الكفاءة والفعالية، وهذا لارتباطه ببعض الحوافز المادية أو المعنوية أثناء فترة التدريب المهني التي تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب. حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى اكتساب القدر المناسب من المهارات بتزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة مما يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي والرفع من معنوياته. كما يساهم في تخفيض معدل الحوادث نتيجة التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، واستمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فاعليته، فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل.

3. **الترقية الأخلاقية:** إن ممارسة إدارة الموارد البشرية للجوانب الأخلاقية التي تقوم على أسس العدالة والمساواة والشفافية والنزاهة في أنشطتها له بالغ الأثر على رفع الروح المعنوية التي بدورها تنعكس على الرضا عن العمل، كما يمكن أن تلعب أخلاقيات الإدارة دورا فعالا في إثارة هذا البعد الإنساني بالالتزام بالقيم والمبادئ والإتجاهات الأخلاقية من أجل مواجهة الفساد. والترقية الأخلاقية في المؤسسة تشكل المحافظة على العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الإدارة والعمال، حيث يعتمد نجاح المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها على هذه العلاقات المنسجمة، والتعاون البناء والفعال بين العمال وأرباب العمل ما يقلل من النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها. وكذا المجتمع الذي تتعامل معه، وهذا ما تسعى إليها برامج المسؤولية الاجتماعية. التعاون والاحترام المتبادل والتحلي بروح الفريق ووجود مجموعة من القيم والمبادئ والأخلاقيات والإنسانيات والمشاعر التي تعد أكثر أهمية في خلق أفضل مكان للعمل، التي من بينها مراعاة الهموم والمشكلات الشخصية للموظفين، والحرص على الاتصال والتواصل المستمر داخل بيئة العمل، وأهمية العلاقات والمشاعر والجوانب الشخصية بين العاملين في المؤسسة، وبينهم وبين الرؤساء والقادة، يمكن من تحقيق ولاء الموظف لمؤسسته وتولد لديه ذلك الإحساس العميق والثري في نفسه بالفخر والرضا وما يصاحبه هذا من التزام أكبر بالأداء من قبل الموظفين ورضا وتعاون أكبر من قبله في دعم برامج وأنشطة المؤسسات العامة وبالتالي تحسين أدائه[2].

4. **ظروف وتنظيم العمل:**

إن توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض لذلك فإن اختلاف ظروف العمل من مكان لأخر تبقي في نفسية العامل وتجده دائما يرغب أو يشتاق إلى العمل في المواقع الأكثر هدوءا وراحة والأقل عرضة للمخاطر.

ورغم إختلاف ظروف العمل التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى، إلا أنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد والتي لها تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

[2] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل؛ وبالتالي تهدف إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية. فهي توفر لدى العامل استقرارا عاليا وحافزا مهما للبقاء في المؤسسة وتطوير الذات.

ثالثا– مساهمة تقييم الأداء في تحسين أداء الموارد البشرية:

ممارسة المسؤولية الاجتماعية أثناء عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات المهمة، فعن طريق التقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، وبرامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة الموارد البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المؤسسة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمؤسسة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة. حيث تؤثر عملية التقييم في رفع درجة دافعيته واستيعاب العامل لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه[1].

رابعا– مساهمة برامج تحسين الحياة المهنية في تحسين أداء الموارد البشرية: إن سعي المؤسسة لتوفير جو من الراحة والمتعة له من خلال إشباع جانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية...الخ. بالغ الأثر في تحسين أدائه، حيث تعطي هذه البرامج الإمكانية للمؤسسة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين ومكانا مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والإلتزام من جانب العاملين وتكامل أهدافهم مع أهداف المؤسسة من خلال الزيادة في تقديم العمل بأداء أحسن، فبالرغم من كونها برامج بسيطة يمكن لأي مؤسسة توفيرها إلا أن أهميتها بالغة في التوجيه وتحفيز العاملين إذ تعمل على تحرير نشاط العمال من جديد، فمثل هذه الخدمة بإمكانها تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية والفكرية بين العمال، وتقلل من درجة التهميش، فمن المهم إدراك الدور الذي تمارسه هذه البرامج ومدى تأثيرها في علاقات العامل مع زملائه.

مما سبق يمكن القول بأن قيام المؤسسات وخاصة المستشفيات بتبني المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها خاصة من ناحية وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن ذلك يساهم في:

- زياد قدرتها على جذب وتحفيز واستبقاء مجموعة من الموهوبين من العمال؛
- خلق فرص لتعزيز الموظفين وتشجيعية على الإبتكار؛
- التكامل بين العمل والحياة الشخصية؛
- المسؤولية الإجتماعية تساعد الموظفين على الشعور بالفخر والإرتياح في وظائفهم؛
- المسؤولية الإجتماعية تساعد على خفض التغيب عن العمل؛
- إلتزام صاحب العمل بالمسؤولية الإجتماعية تساعد الموظفين على العمل بجدية لزيادة الإنتاج والتركيز على الجودة؛
- تحسين الإتصال مع العاملين؛
- تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تثقيف الجمهور الخارجي حول القيم الأساسية والأخلاق للمؤسسة.[2]

[1] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

[2] بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره.

وكل هذه العوامل السابقة الذكر تؤثر بشكل ايجابي على الموظفين وهذا بالوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي والتي تزيد من دافعية الموظف للعمل أكثر فأكثر، وعدم الرضا مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وهذا يسمح بتقديم خدمات صحية موازنة للمجتمع ككل وتحقيق أهداف المستشفيات وتحسين الأداء الكلي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة ، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح. إذ أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في الموارد البشرية التي تعتبر جزء من الكل، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية داخل أي مؤسسة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهدا ف المؤسسة. وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها

ونظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات واعتبار المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة فهذا يلزم عليها العديد من سياسات وبرامج المسؤولية الإجتماعية اتجاهها، وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المؤسسة والعاملين فيها، ويمكن أن تجسدها من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية. ولا شك بأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية يلعب دورا كبيرا في تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للعاملين بها وهذا ما يؤدي إلى توليد الرغبة لديهم في استمرار بالعمل وبأداء أحسن.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية–

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية– ، و ذلك من خلال تتبع واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحديد الاحتياجات التدريبية. ولتحقيق هدف هذا الفصل، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية– ؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الأول :تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية–

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف يتم فيما يلي التطرق إلى نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية، الهيكل التنظيمي للشركة، مهام وأهداف الشركة.

المطلب الأول :نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية –

يتكون مجتمع دراستنا من مجموع العمال لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية، حيث تعد مديرية التوزيع بالمدية أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بالبليدة.

كما تعد مديرية التوزيع بالمدية أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة للتوزيع بالبليدة ، تأسست سنة 2005 بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع بالبليدة، وذلك لأتساع حجم زبائنها، وزيادة احتياجاتهم. [1]

منها:

- تعويض اليد العاملة الفرنسية الراحلة.
- ضمان استمرارية الخدمة تزويد المواطن بالطاقة.

تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها للزبائن بتوتر(منخفض، متوسط، عالي)
- المساهمة في إعداد السياسة للشركة.
- مراقبة ومتابعة كل شبكات توصيل الكهرباء وقنوات توزيع الغاز، لضمان التزويد الدائم لها.
- تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء والغاز، وتقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط.
- إقرار برامج المالية.
- العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية، والتنمية الدائمة لأفراد الشركة.
- ضمان أمن وسلامة الأشخاص والأشياء المرتبطة والمتعلقة بعملية التوزيع.
- المساهمة في صيانة نظام التسيير، وضمان التسيير الجيد للمخزون.
- توفير الوسائل الضرورية لتزويد كامل التراب الوطني بالكهرباء والغاز.

ولمواجهة هذه الوضعية اعتمدت سونلغاز على ترقية بعض العمال الإداريين الذين كانوا يشتغلون مناصب في عهد الإدارة الاستعمارية، وكذلك الاحتفاظ ببعض التقنيين الفرنسيين في مناصبهم لوضع الموظفين الجزائريين الجدد بمعيتهم قصد اكتساب الخبرة.

وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة الكهرباء والغاز خاصة الكهرباء الريفية، وهذه الفروع هي:

1. **كهركيب (kahrakib)**: تهتم بتركيب معدات الكهرباء، الخطوط والمحولات ذات الضغط العالي.
2. **كهريف (kahrif)**: تقوم بأشغال الكهرباء والإنارة الريفية.
3. **كنغاز(kangaz)**: تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز
4. **انرغا (inerga)**: تقوم بأشغال الهندسة الصناعية.

[1] وثائق وسندات من طرفمديرية توزيع الكهرباء والغاز،2019

5. **التركيب (aterkib)**: تهتم بعمليات التركيب الصناعي.
6. **Amc**: تقوم بصناعة العدادات وأجهزة المراقبة .

بفضل هذه الشركات أصبحت سونلغاز تملك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

طبقا للمرسوم التنفيذي475 / 91المؤرخ في سنة 1991/12/14 تغير الطابع القانوني لسونلغاز لتصبح وتحت وصاية و ا زرة الطاقة EPIC) (لتصبح شركة ذات طابع عمومي صناعي وتجاري والمناجم.

في فيفري 2002 تمت المصادقة على القانون المتعلق بالكهرباء ونقل الغاز بواسطة القنوات هذا القانون أنهى احتكار سونلغاز لسوق الطاقة وفتح مجال المنافسة للشركات الخاصة ماعدا في مجال الكهرباء والغاز الذي بقي تحت تصرف متعامل مختص وهو شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)وشركة أخرى مختصة في نقل الغاز وهي شركة تسيير ونقل الغاز والتي من مهامها السهر على (CREG) ونظرا لهذا التنظيم ظهر ما يسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز ضبط مجال المنافسة في سوق الكهرباء والغاز لمصلحة الفاعلين والمستهلكين.

وأصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم25 (EPIC) في جوان 2002 ظهر الهيكل التنظيمي الجديد لسونلغاز

وتم بذلك تزويدها بمجلس إدارة وجمعية عامة أصبحت تسير من طرف رئيس مدير عام(SPA) .

26عملية هيكلة سونلغاز تواصلت سنة 2004 ، بداية من جانفي حيث ظهر إلى الوجود ما يعرف بالمجمع الصناعي وعليه ظهرت ثلاث) (03شركات لمهن سونلغاز القاعدية وهي:

1. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء(SPE).
2. الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE).
3. الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG)

34في سنة 2006 ظهرت خمسة (05) شركات للمهن القاعدية لشركة سونلغاز تم الإعلان عنها ويتعلقB الأمر ب:

1. 435Bالنظام الكهربائي المكلف بتسيير عملية إنتاج ونقل الكهرباء.
2. شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر(SDA)
3. شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC).
4. شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرقSDE).
5. شركة الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

في سنة 2007 ظهرت مراكز الانتقاء والتكوين، من بينها معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز ويضم ثلاث (03) مراكز للتكوين :مركز عين مليلة، مركز البليدة، مركز بن عكنون، مع أربع مراكز للانتقاء.

14في سنة 2009 انتهت عملية هيكلة سونلغاز بظهور:

- (SEEG). الشركة الطاقوية للكهرباء والغاز
- (ELTI). الجزائرية التكنولوجية للإعلام
- شركة العقارات الكهربائية والغازية.

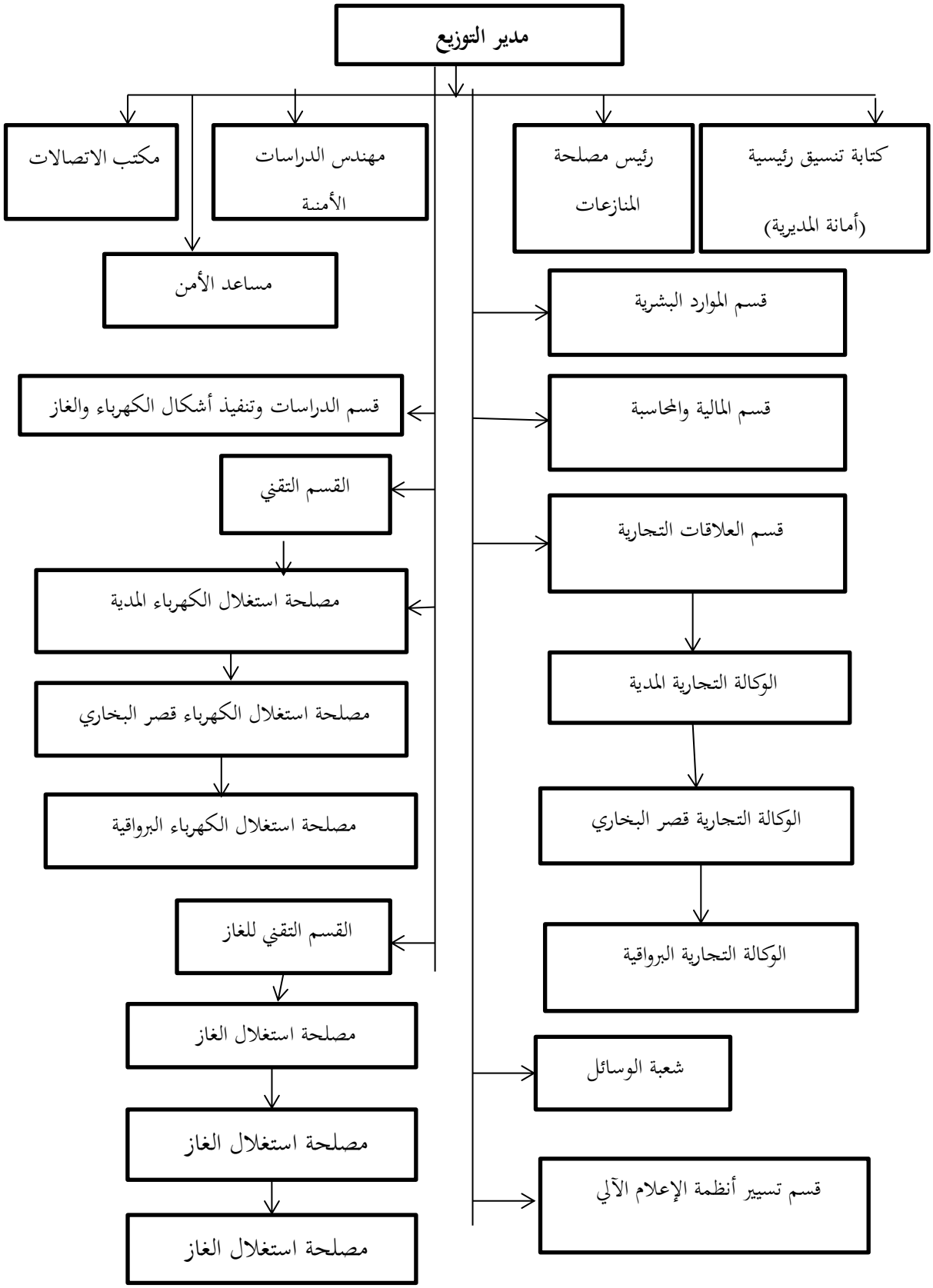
لتصبح سونلغاز عند انتهاء عملية الهيكلة بمثابة مجمع صناعي مكون من 39 شركة منها ستة 06 عن طريق المساهمة، وتشغل أكثر من 18255 عامل وعاملة، ويقدر رقم أعمالها 240000000000 مليارديناز جزائري.

وتعتبر شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية إحدى الفروع التابعة لشركة التوزيع بالشرق حيث تقع وسط مدينة المدية يحدها من الشرق مقر بلدية المدية، ومن الشمال شفة والحمدانية ومن الجنوب مديرية الضرائب ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية –

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة، فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الاتصالات الموجودة في الشركة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية – :

الشكل رقم (03–01) : الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية –



المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز المدية

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي:

1. المدير

بصفته مديرا تنفيذيا فهو يقوم بتنفيذ الإستراتجيات المحددة من طرف الشركة العامة والتنسيق بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل ومن بين صلاحياته:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة لكل نشاطات المديرية.
- توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه.
- العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية.

1. الأمانة

تعتبر المساعد الأيمن للمدير ومن أهم الأعمال التي تتكلف بأدائها نجد:

- تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عملية الزيارات والاستقبال.
- استلام وإرسال البريد اليومي وعرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه على مختلف الأقسام.
- استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.

2. الملحق القانوني (رئيس مصلحة المنازعات)

من المهام التي يقوم بها نجد:

- الدفاع على مصالح المديرية في القضايا التي ترفع في المحاكم ضدها.
- رفع الدعاوي ضد كل متعدي على أملاك الشركة.
- التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتضررين من الإنقطاعات أو الضغط الكهربائي.

3. مهندس الدراسات الأمنية

من المهام التي يقوم بنا نجد:

- السهر على تطبيق القواعد والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن.
- تسطير برنامج للتحسيس وشرح القواعد الرئيسية للأمن وكذلك متابعة تطبيقها في الميدان عن طريق القيام بدورات تفقدية وهذا قصد تفادي حوادث العمل.
- القيام بمراقبة أماكن العمل ومدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.

4. مساعد الأمن الداخلي

من مهامه:

- التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية–.

5. المكلف بالاتصالات

من مهامه:

- تحضير المواعد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الاتصال المرئية والمسموعة.
- المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تنجم على استعمال الكهرباء والغاز.
- الرد على كل ما ينشر أو يذاع على الشركة في الصحف أو الإذاعات.

6. قسم المالية والمحاسبة

له ثلاث مصالح؛ مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومن مهامه نجد:

- إعداد الميزانية السنوية للمديرية واحتياجات خزينة المديرية على المدى القريب.
- دفع مستحقات المتعاملين من شركات خدماتية، وتجار متعاملين.

7. قسم العلاقات التجارية

يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن) ربط (بالطاقة الكهربائية والغازية.
- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلهم.
- تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.

8. شعبة الشؤون العامة

من المهام التي تقوم بها:

- ضمان تسيير ممتلكات المديرية من بنايات ومكاتب وغيرها.
- شراء وتزويد المصالح بالأدوات المكتبية وبكل وسائل العمل الضرورية.
- تسيير حضيرة السيارات صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

9. القسم التقني للغاز

من المهام التي يقوم بها:

- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

10.القسم التقني للكهرباء

من المهام التي يقوم بها:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.
- وضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية.
- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

11.50 قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي

من المهام التي يقوم بها:

- مشاركة الأقسام ومساعدتها في استعمال مختلف التطبيقات الإعلامية في التسيير.
- تزويد المصالح بعتاد الإعلام الآلي حسب الاحتياج .
- صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

12.قسم الموارد البشرية (وهو القسم محل التربص)

هو الهيئة المكلفة بالمتابعة وتطبيق التشريعات وقوانين العمل المتعلق ة بالتوظيف، علاقات العمل الاجتماعي، الانضباط والنصوص المنظمة للعلاقات القائمة بين المستخدم والعامل والمحيط الداخلي للمؤسسة.

ويمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية العملية الخاصة لجلب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيقB أهداف المؤسسة، وهو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهتم باستمرارية وجود القوى العاملة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ويقوم بعدة مهام يمكن إيجازها في:

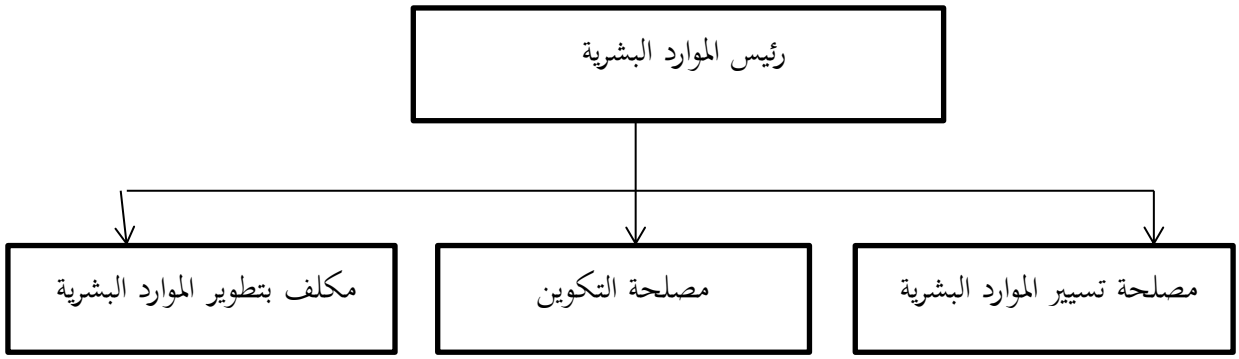
- السهر على تطبيق القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية للشركة في مجال العمل.
- المحافظة على تطبيق القانون فيما يخص حقوق وواجبات العمال.
- تحضير مخطط التوظيف والتكوين حسب احتياجات المديرية، وتحضير مخططات الترقية.
- تحرير الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية.
- إعداد أجور العمال.

وينقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- مصلحة التكوين.
- مكلف بتطوير الموارد البشرية.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

الشكل رقم (03–02) : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز المدية

- **وظائف ومهام مصلحة تسيير الموارد البشرية**

من الوظائف الرئيسية لهذه المصلحة نجد:

- التكفل بتحضير وإصدار رواتب العمال وكل العناصر المتعلقة بنشاطاتهم وكذا الشكاوي.
- التكفل بالتسيير الإداري للموظفين) الملف الإداري والملف المعلوماتي(
- تحضير وتنفيذ كل العناصر المتعلقة بفعل يدخل في تسيير وتنمية الحياة العملية للموظفين
- التنسيق مع مركز طب العمل التابع للشركة في مجال المتابعة الطبية.

- التنسيق مع الهيئات الخارجية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، مديرية الضرائب والتعاضدية العامة لعمال الصناعات الكهربائية والغازية.
- تحديد الرزنامة الإحصائية الشهرية، الثلاثية، السداسية في مجال تسيير الموارد البشرية على سبيل المثال :التشغيل، التعيين، التحويل...الخ.

➢ **وظائف ومهام مصلحة التكوين**

تتمثل فيما يلي:

يعتبر التكوين المهني من الاستثمارات ذات الأولوية في شركة سونلغاز ويشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لتقويم وتطوير الموارد البشرية لرفع مستوى التأهيل والكفاءة لمتطلبات التطور التقني والتكنولوجي والتسيير، لهذا تم خلق مصلحة بقسم الموارد البشرية مهامها الرئيسية تكمن فيما يلي:

- رئيس الموارد البشرية
- مصلحة تسيير الموارد البشرية
- مصلحة التكوين
- مكلف بتطوير الموارد البشرية
- القيام بدراسات قصد البحث عن الاحتياجات والنقائص في مجال تكوين الموظفين .
- تلبية حاجيات المديرية من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى وحرف الشركة.
- ضمان رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال.
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والتحكم اللازم مع تحديث التقنيات التكنولوجية الضرورية لتطوير الشركة.
- تسهيل وتحضير الترقية الداخلية للعمال.
- القيام بدراسات من أجل عرض مشاريع خطة التكوين، التربص، التمهين، وكذا مشاريع عقد التكوين والتمهين وفقا للتشريع المعمول وأحكام الاتفاقية الجماعية.
- تحديد الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها.

➢ **وظائف ومهام فرع تنمية وتطوير الموارد البشرية**

تتمثل وظائف ومهام هدا الفرع فيما يلي:

- القيام بتحضير مخطط التشغيل الداخلي والخارجي القصير والمتوسط والبعيد المدى اعتمادا على الهيكل التنظيمي لما يحتويه من مناصب شاغرة.
- المشاركة في مختلف المخططات الخاصة بالموارد البشرية.
- التكفل بتحضير ومعالجة عمليات التقييم والتنقيط الدوري للموارد البشرية.
- التكفل بعملية التشغيل أو التوظيف، ويكون بناءا على عقد مبرم بين مديرية التوزيع بالمدية والمديرية العامة لشركة التوزيع بالشرق طبقا لمخطط التشغيل، حيث يقوم هذا الفرع تحت إشراف رئيس قسم الموارد البشرية تحت مسؤولية مدير التوزيع ابتداء من الإعلان عن المناصب الشاغرة إلى تنقية واختيار المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة.

المطلب الثالث :مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية

تكمن مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية –فيما يلي:

1. مهام الشركة

تتجسد المهام الرئيسية لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية في:

- استغلال، صيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها.ذ
- تطوير شبكاتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبوا الطاقة سواء منها العاديين أو المنتجين الصناعيين.
- تسويق الكهرباء والغاز والعمل على جودة الخدمة وفعاليتها.
- ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة.
- تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.

2. أهداف الشركة

تتمثل الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها في:

- تلبية احتياجات المواطنين عبر كامل التراب الوطني والاكتفاء الذاتي في الكهرباء والغاز.
- تغطية احتياجات المواطنين والمستثمرين من الطاقة الكهرباء والغاز.
- السعي إلى مواكبة التصاعد المستمر على طلب الطاقة الكهربائية وذلك بإنجاز محطات توليد جديدة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد عينة الدراسة، تصميم واختبار أداة الدراسة، كما ي سيتم التعرض إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول :تحديد عينة الدراسة

العينة هي" جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع ."

يرتكز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي العاملين الموجودين بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية حول تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعند اختيار عينة الدراسة .

تم الأخذ بعين الاعتبار رأي المتخصصون في البحث العلمي المتمثل في أن نسبة % 10 من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوصفية، وعليه تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة.

وقد ارتأينا إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية من أجل التشخيص الفعلي لواقع تقييم المسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمته في تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 338 عامل موزعين على ثلاث فئات من إطارات، أعوان تحكم عمال مهارة، عمال مهارة صغرى، وأعوان التنفيذ كما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (03–01) :توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	العدد
إطارات	85
عمال مهارة	106
عمال مهارة صغرى	62
عمال تنفيذ	85
المجموع	338

المصدر: من إعداد الطالبين

ونظرا لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المنظمة وعدم الإخلال بالنظام الداخلي له فقد اخترنا عينة بصفة عشوائية تمثل 23.66 ٪ من مجموع المجتمع الأصلي، إذ تم توزيع 30 استمارة على أفراد العينة في حين تم استرجاع 20 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 75 %من الاستمارات الموزعة، وهو ما يعبر عن نسبة % 17.75 من المجتمع الكلي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

الاستبيان هو" مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص المعنيين بعدة وسائل، والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها كانت غير مدعمة ."

وبناء على ما سبق فقد تم استخدام ا لاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك لكونه يعتبر وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العلاقة فيما بينها.

وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها:

1. بناء أداة الدراسة

تم استخدام ا لاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ويضم هذا الاستبيان ما يلي:

1.1. الصفحة التعريفية

وتتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

2.1. القسم الخاص بالبيانات الشخصية

وتضمن بيانات شخصية عن الأفراد المشمولين بالبحث وذلك من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة.

3.1. القسم الخاص بموضوع الدراسة

وقد غطى في صورته الأولية 24 عبارة موزعة على 03 محاور أساسية هي:

- المحور الخاص بمكانة وأهداف تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية المطبق بالمؤسسة وقيس ب (07) أسئلة
- المحور الخاص بإدارة واستخدام نتائج تطبيق هاته المسؤولية وقيس ب (12) سؤال
- المحور الخاص بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وقيس ب (05) عبارات

3. اختبار أداة الدراسة

وفيما يلي سيتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستمارة.

1.2. صدق أداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة يشير إلى مدى تمكن الأداة من جمع البيانات أو إجراءات القياس حول العنصر المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض سمحت لقياسه بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى حيث تكون مفهومة لمن يستخدمها أي الاتساق بين عبارات القياس.

وبغرض التحقق من صدق الاستبيان الأولي المعد لهذه الدراسة تم إجراءه لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، وطُلب منهم إبداء أ ريهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وهل هذه العبارات كافية لتغطية كل محور من المحاور التي تنتمي لها متغيرات الدراسة، وطلبنا منهم كذلك إجراء حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات في حالة ما إذا كانت لا تفي بالغرض.

2.2. ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام نظام والجدول الموالي يوضح معامل ثبات الإحصاء الاستبيان spss

الجدول رقم (03–02) :معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	
محاور الإستبيان	0.858

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من الجدول رقم (01) أن معامل ثبات أداة الدراسة قد بلغ 0.858 وهو معدل ثبات مرتفع يبين درجة مصداقية أداة الدراسة، مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها من جراء استخدامنا لهذه الأداة.

المطلب الثالث :أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ويحتوي على مجموعة ، (Spss)والذي يرمز له بالرمز ،(Statistical Package for Social Sciences) كبيرة من الاختبارات الإحصائية تندرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين...الخ.

13وقد تم الاعتماد على الأسئلة المحددة ب" :نعم "أو "لا ."بالإضافة إلى مقياس ليكرت الخماسي بحيث تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي:

الجدول رقم (03–03): مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.858 محاور الاستبيان

1. المدى:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس (ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي –1= ليكرت5) (0.8، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1 +) وذلك لتحديد الحد الأعلى(4÷5 =

(1.80، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي +1= :لأول خلية أو فئة0.8)

- من 1 إلى 1.80 يمثل" غير موافق تماماB ."
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل" غير موافقB ."
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل" محايدB ."
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل" موافقB ."
- من 4.21 إلى 5 يمثل" موافق تماماB ."

2. التكرارات والنسب المئوية

وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبيان، حيث تحسب النسبة المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

3. المتوسط الحسابي

عد الوسط الحسابي أكثر مقاييس التشتت المستخدمة لدى الإحصائيين فهو يعبر عن القيمة التي تقع في منتصف البيانات، ويحسب بالعلاقة التالية:

حيث أن:

عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحدni: .

وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 وXi: 5

مجموع أفراد العينة وفي دراستها يقدر ب 60 :عاملN: .

4. الانحراف المعياري

هو أقوى مقاييس التشتت حساسية وأكثرها شيوعا، ويستخدم لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها، ويحسب بالعلاقة التالية:

حيث أن:

عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحدni: .

وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 وXi: 5

المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاورهx̄: .

مجموع أفراد العينة، ويقدر في دراستنا ب 60 :عاملN: .

5. معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان ويعطى بالعلاقة التالية:

حيث أن:

هو عدد الأسئلةK: .

$\Sigma\, SSii$

: 2مجموع تباينات الأسئلة.

$SSTT$

: 2تباين الدرجة الكلية.

المبحث الثالث :عرض وتحليل البيانات

لمعرفة العلاقة التي تربط ما بين متغيرات الدراسة فإننا سوف نقوم في هذا الجزء منها بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول ما إذا كان هناك مساهمة لتقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز–المدية.

المطلب الأول :تحليل العينة حسب البيانات الشخصية

سيتم في هذا الجزء من الدراسة القيام بتحليل نتائج البيانات الشخصية عن أفراد العينة وذلك من حيث :

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة.

1. تحليل البيانات الخاصة بالجنس

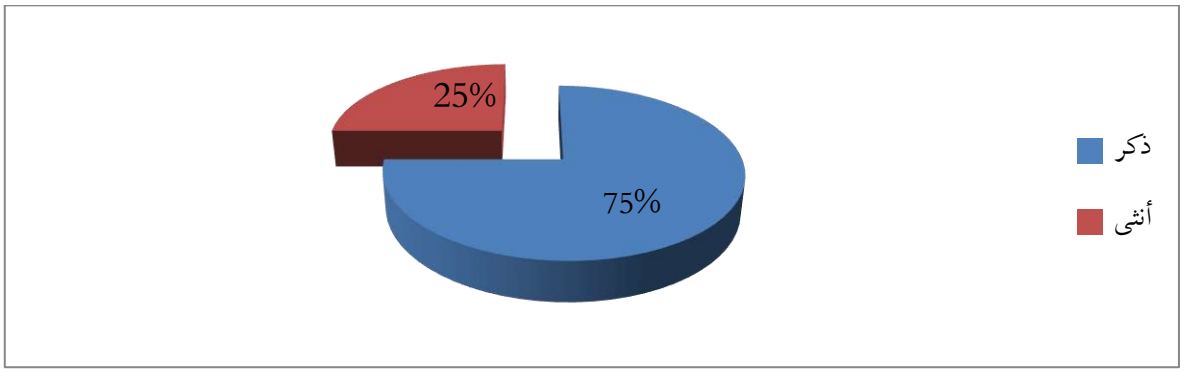
يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–04) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس لسؤال الإستمارة رقم 1

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	45	%75
أنثى	15	%25
المجموع	**60**	**0.858** **محاور الإستبيان**

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–03) : نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة لسؤال الإستمارة رقم 1



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن 13 من أفراد العينة ذكور وهم يمثلون ما نسبته % 75 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 07 أي ما نسبته % 25 من الحجم الإجمالي للعينة .ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بالشركة، والذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والتجهيزات.

2. تحليل البيانات الخاصة بالسن

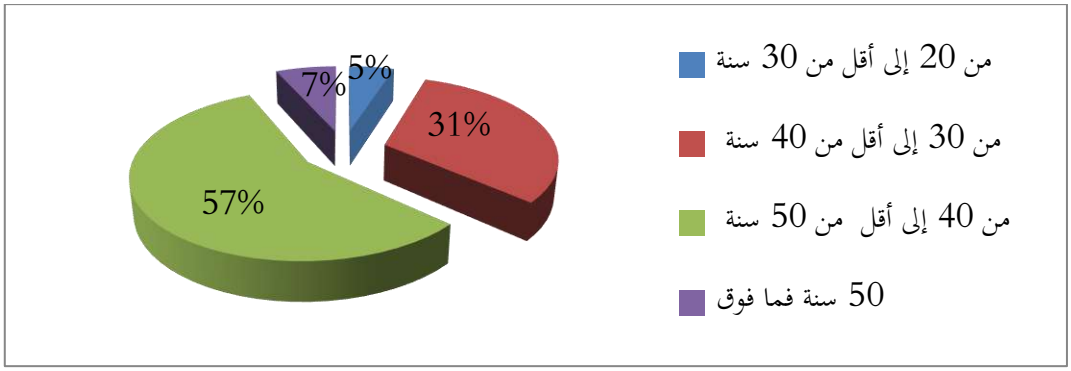
يتوزع أفراد العينة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–05) : توزيع أفراد العينة حسب السن لسؤال الإستمارة رقم 1

	التكرار	النسبة
من 20 إلى أقل من 30 سنة	3	%5
من 30إلى أقل من 40 سنة	19	31.6 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	56.7%
50 سنة فما فوق	04	6.7%
المجموع	**60**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–04) : نسبة توزيع السن في العينة لسؤال الإستمارة رقم 1



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 08 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة أي ما نسبته % 56.7 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين 07 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة أي ما نسبته % 31.6 من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 03 أفراد أي ما نسبته % 6.7 من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة فقدر ب :2 أفراد أي ما نسبته 5%من الحجم الإجمالي للعينة .وهذه النتيجة تعكس النضج الفكري والبدني الذي يمكن للشركة أن تستفيد منه.

3. تحليل البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي

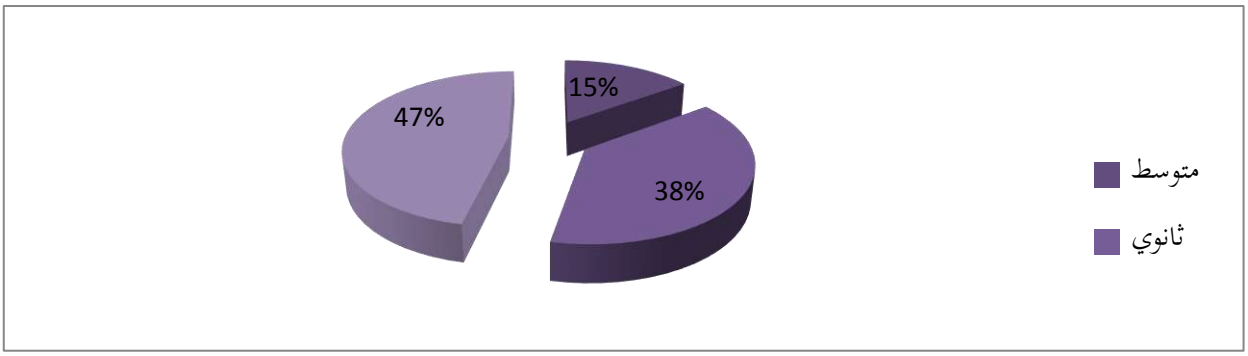
يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–06) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لسؤال الإستمارة رقم 1

	التكرار	النسبة
ابتدائي	–	–
متوسط	09	%15
ثانوي	23	38.3%
جامعي	28	46.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–05):نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة لسؤال الإستمارة رقم 1



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن 11 من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي أي ما نسبته % 46.7 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي 06 فردا وهم يمثلون ما نسبته % 38.3 من الحجم الإجمالي للعينة، أما عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط فقدر ب :3 أفراد أي ما نسبته % 15 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين لم نسجل أي فرد من أفراد العينة لديه مستوى تعليمي ابتدائي ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة نشاط الشركة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في الآلات وصيانتها.

4. تحلل البيانات الخاصة بالوظيفة الحالية

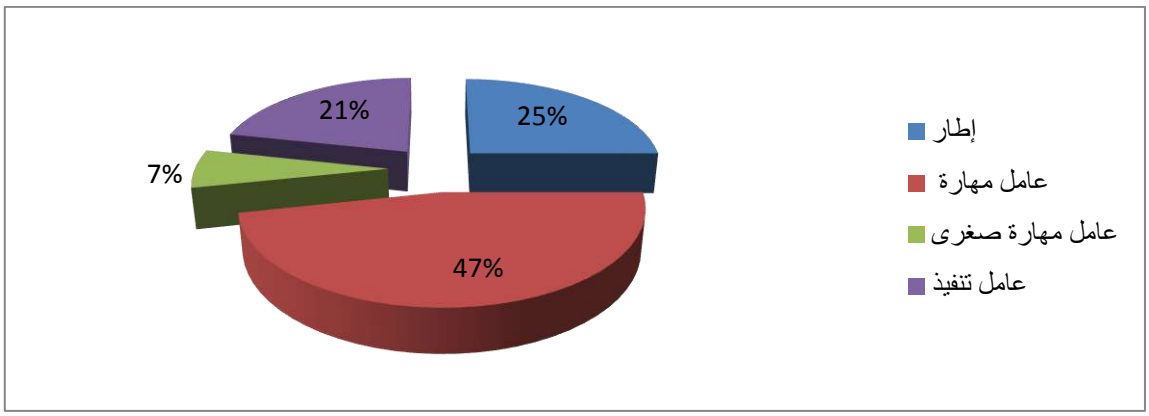
يتوزع أفراد العينة حسب وظيفتهم الحالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم : (03–07) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية لسؤال الإستمارة رقم 1

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
إطار	15	%25
عامل مهارة	28	%46.7
عامل مهارة صغرى	04	%6.7
عامل تنفيذ	13	%21.6
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–06):نسبة توزيع الوظيفة الحالية في العينة لسؤال الإستمارة رقم 1



المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 08 من أفراد العينة هم عمال مهارة وهم يمثلون ما نسبته % 46.7 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف الإطارات 04 إطار بنسبة 25 من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد عمال التنفيذ 06 عامل بنسبة 21.6% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا بلغ عدد عمال المهارة الصغرى 2 عمال أي ما نسبته6.7% من الحجم الإجمالي للعينة .وهذا ا رجع إلى أهمية هذه الوظيفة ضمن نشاط الشركة.

5. تحليل البيانات الخاصة بالخبرة

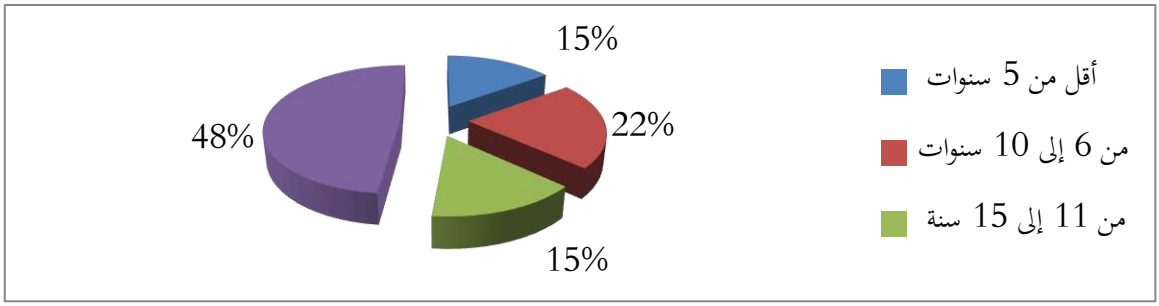
يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم : (03–08) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة لسؤال الإستمارة رقم 1

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	%15
من 6 إلى 10 سنوات	13	%21.7
من 11 إلى 15 سنة	9	%15
16 سنة فما فوق	29	%48.3
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–07) نسبة توزيع سنوات الخبرة في العينة لسؤال الإستمارة رقم 1



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن 10 من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن16 سنة وهم يمثلون ما نسبته % 48.3 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى خبرة من 6 إلى 10 سنوات 06 فردا أي ما يعادل % 21.7 من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى خبرة أقل من 5 سنوات 2 أفراد أي ما نسبته % 15 من الحجم الإجمالي للعينة، وهي نفس النسبة المسجلة عند الأفراد الذين يملكون مستوى خبرة بين 11 و 15 سنة.

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى خبرة عال، وهو عامل مهم يساعد الشركة في ضمان استمرارية العملية التوزيعية للكهرباء والغاز وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء.

المطلب الثاني :عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمكانة تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية المطبق بالمؤسسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج البيانات الخاصة بمكانة تطبيق المسؤولية المطبق بالمؤسسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والتي تسمح بتكوين صورة واضحة عن صحة أو عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك.

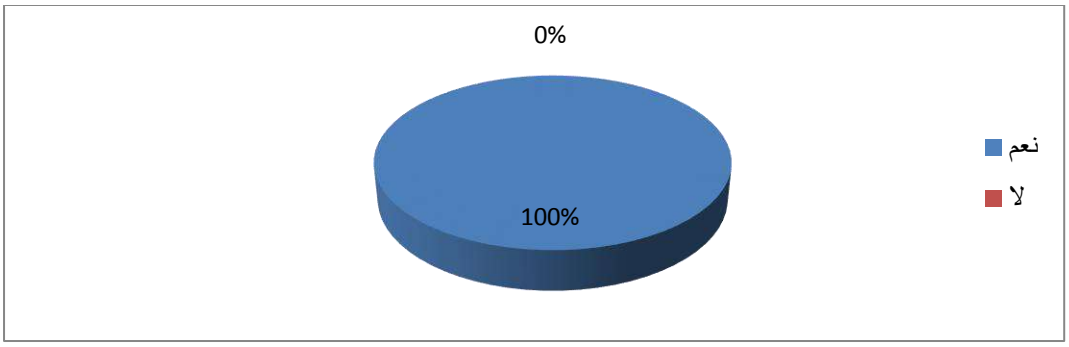
الجدول رقم (03–09) : استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 1

حول :هل تقوم مؤسستك بتطبيق المسؤولية الاجتماعية ؟

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	60	%60
لا	00	%00
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–08): نسبة إستجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 01



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول والشكل يلاحظ أن كل أفراد العينة بنسبة % 100 والبالغ عددهم 20فردا، وبالتالي فإن جميع أفراد العينة يدركون هذا الأمر بشكل جيد لذلك كانت إجاباتهم إيجابية.

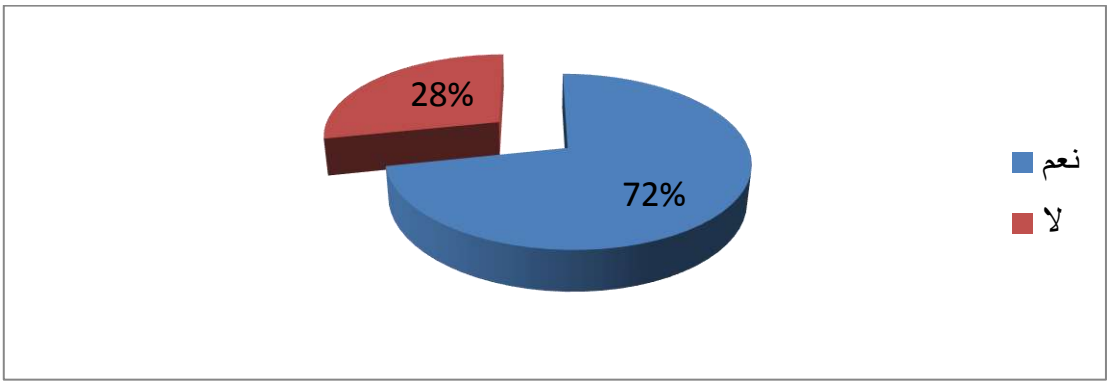
الجدول رقم (03–10) : استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم01

حول :هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة المسؤولية الاجتماعية ؟

	التكرار	النسبة
نعم	43	%71.7
لا	17	%28.3
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–09): نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم07



المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول والشكل أن نسبة 28,3 % من أفراد العينة، أي ما يعادل 07 فرد ترى أن المؤسسة تولي اهتماما بمتابعة وتطبيق تقييم أداء مواردها البشرية، لأن– حسب اعتقادهم –كل فرد موظف منهم يتحصل على نقطة تقييميه كل ثلاثي، في حين تقر نسبة 71,7 % من أفراد العينة أي ما يعادل 13 فرد، وهي نسبة تفوق ثلثي العينة، أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام ومتابعة بتقييم أداء مواردها البشرية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن عملية التقييم يتم إيكالها إلى أفراد معينين يقومون بتقييم أداء العاملين شكليا ودون أن يعلم الكثير من هؤلاء الأفراد بإجراء التقييم، حيث توضع علامات متشابهة للجميع ويحصل أغلبهم على نفس الترتيب، مما يجعل عملية التقييم شكلية لا أكثر.

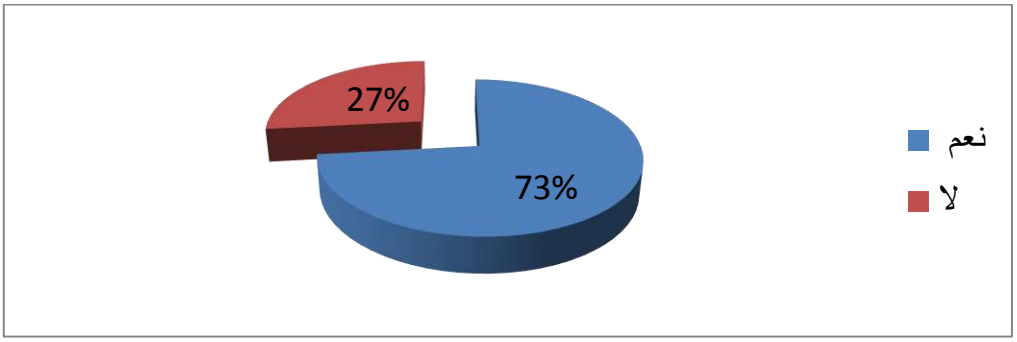
الجدول رقم : (03–11) استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم08

حول :هل تعرف أهداف تقييم أداءك

	التكرار	النسبة
نعم	44	%73.3
لا	16	%26.7
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–10)نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم07



المصدر: من إعداد الطالبين

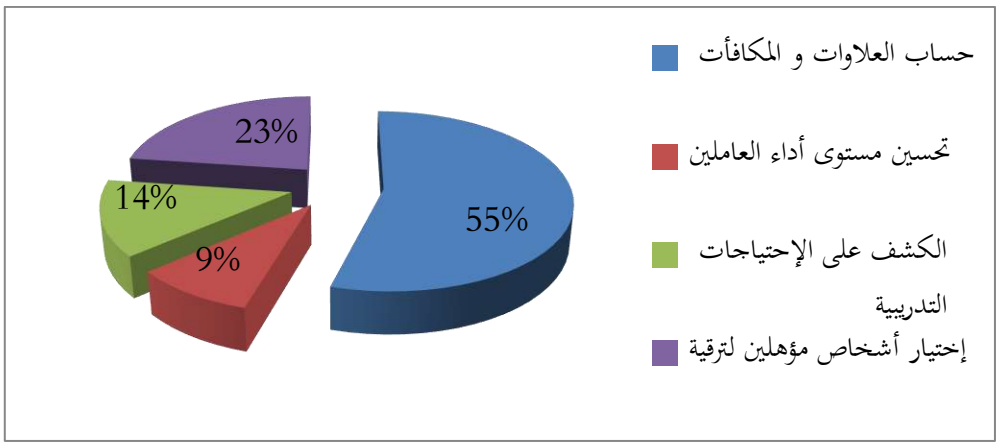
الجدول رقم : (03–12) استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02 والمرتبط بالسؤال

حول: في حالة الإجابة بنعم :ماهو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ؟(يرجى الترتيب اذ كان هناك أكثر من هدف)

الإختيارات	التكرار	النسبة
حساب العلاوات و المكافأت	24	54.5%
تحسين مستوى أداء العاملين	04	9.1%
الكشف عن احتياجات التدريبية	06	13.6%
إختيار الأشخاص المؤهلين لترقية	10	22.8%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم : (03–11) نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدولين والشكلين السابقيين ، يلاحظ أن ما نسبته 26,7 % من أفراد العينة أي ما يعادل 07 فرد لا يعلمون أهداف تقييم الأداء المطبق في مؤسستهم، وهي نسبة ضئيلة، أما ما نسبته 73,3 % من أفراد العينة، أي ما يعادل 13 فردا يعرفون في مجملهم الأهداف المتوخات من تقييم الأداء المطبق في مؤسستهم، وعند سؤالهم عن الهدف الرئيسي من بين مجموعة الأهداف الموضحة في الجدول وقع اختيار ما نسبته 9,1 % أي ما يعادل 2 أفراد من أصل 20 مستجوب على هدف تحسين مستوى أداء العاملين، أما ما نسبته 13,6 % أي ما يعادل 3 أفراد ترى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو الكشف عن الاحتياجات التدريبية، في حين تبين نسبة 22,8 % أي ما يعادل 06 أفراد ترى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية، وتؤكد نسبة 54,5 % أي ما يعادل09 فرد، على هدف حساب العلاوات والمكافآت، وهذا ما يكشف عن شيء أساسي وجوهري هو الارتباط الوثيق والمباشر لتقييم الأداء بالعلاوات والمكافآت التي تمنح على مستوى المؤسسة، أو بصيغة أخرى أن التقييم الجاري العمل به في المؤسسة يحصر أهدافه في هدف أساسي ألا وهو الحافز المادي.

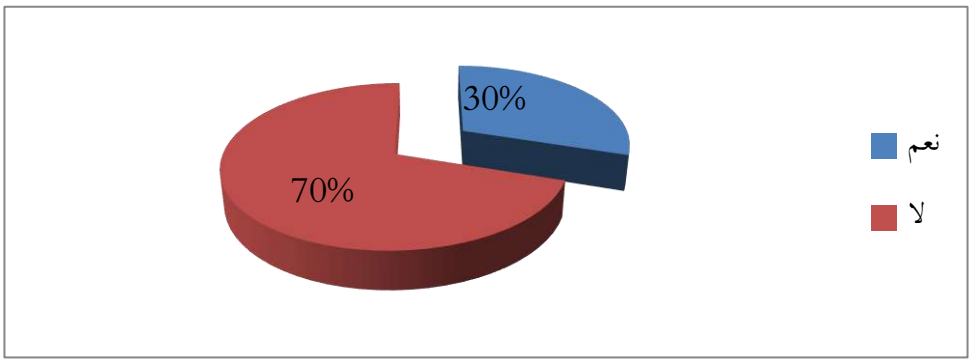
الجدول رقم : (03–13) استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 02

حول :هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها؟

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	18	%30
لا	42	70%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم : (03–12) نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 02



المصدر: من إعداد الطالبين

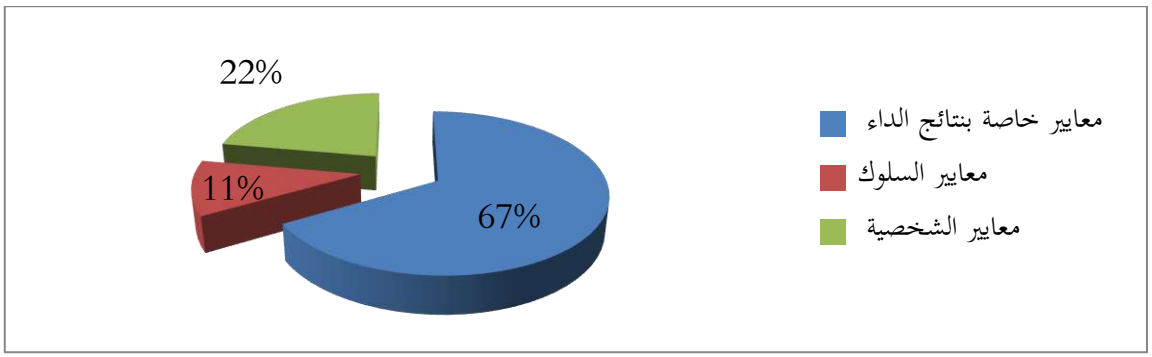
الجدول رقم : (03–14) استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 02 والمرتبط بالسؤال 11

حول :في حالة الإجابة بنعم :ما هي المعايير التي يرتكز عليها؟

الإختيارات	التكرار	النسبة
المعايير خاصة بنتائج الأداء	12	66.7%
معايير السلوك	2	11.1%
معايير الشخصية	4	22.2%
المجموع	**18**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–13) : نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول (3–14)و الشكل(3–13) ان الشركة ترتكز على تقيمها للعمال حسب مخرجات برنامج spss على المعايير خاصة بنتائج الأداء كمعيار الاول نضرا لاختياره 12 عامل بنسبة 66.7% ثم يليهامعيار معايير الشخصية حيث اختاره 4 عمال بنسبة 22.2ل% وفي الاخيرمعيار معايير السلوك حيث اختاره 2 من العمال بنسبة 11.1% ومنه نستنتج ان الشركة تهتم بالاداء عوض شخصيةاو سلوك العامل

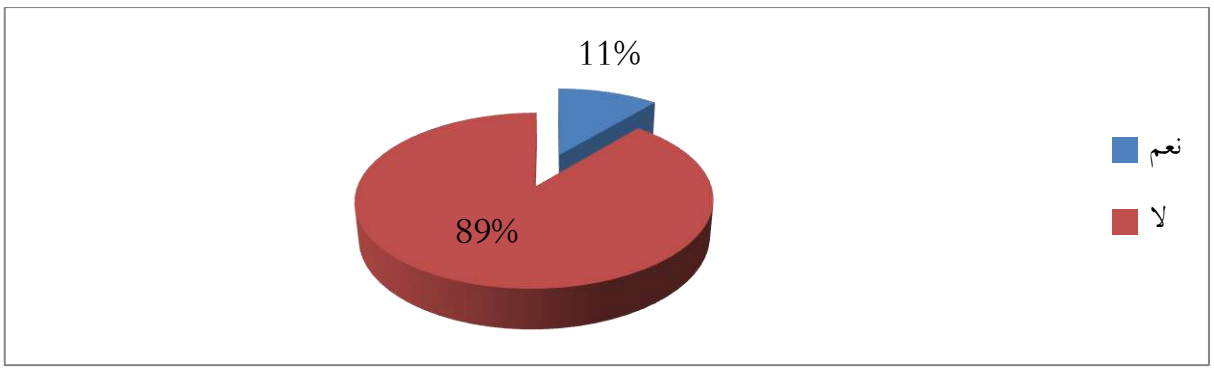
الجدول رقم : (03–15) استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02والمرتبط بالسؤالين رقم 12

حول :هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية؟

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	2	%11.1
لا	16	%88.9
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم : (03–14) نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجداول والأشكال أن ما نسبته % 30 من 07 أفراد العينة، أي ما يعادل 07 فرد على علم بالمعايير التي على أساسها يقيم أدائهم، أما نسبة % 70 من أفراد العينة ما يعادل 13 فردا ليس على علم بهذه المعايير، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم إطلاعهم على استمارات التقييم الخاصة بهم، وعند سؤالهم عن المعايير التي يرتكز عليها التقييم أكد المستقصين بنسبة 66,7%أي ما يعادل 12 فردا من أصل 18 فرد أن التقييم يتم بناء على المعايير الخاصة بنتائج الأداء.

أما نسبة % 22,2 أي ما يعادل 4 أفراد من أصل 18 فترى أن التقييم يكون وفق معايير الشخصية، بينما وقع اختيار ما نسبته % 11,1 أي ما يعادل فردين من أصل 18 على معايير السلوك، وهذا ما يشير إلى تركيز المؤسسة على معايير نتائج الأداء بدرجة أولى في التقييم، وحسب اعتقادنا يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة إذ يحتم عليها الرفع من مستوى عملها وتحسين نوعيته، وفيما يخص موضوعية هذه المعايير من عدمها تبين ما نسبته % 88,9 أي ما يعادل 16 فردا من أصل 18 عدم موضوعية هذه المعايير، بينما ما نسبته % 11,1 أي ما يعادل فردين من أصل 18 ترى موضوعية هذه المعايير وهي نسبة ضئيلة جدا، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة آراء المستقصيين حول عدم الموضوعية إلى اعتماد نفس المعايير لتقييم كل فئة سوسيومهنية) إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ (دون الأخذ بعين الاعتبار حجم ومهام كل وظيفة وتعقدها.

المطلب الثالث :عرض وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

يتضمن هذا الجزء تحليل نتائج البيانات الخاصة بإدارة واستخدام نتائج تطبيق المؤسسة الاجتماعية عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والتي تسمح بتكوين صورة واضحة عن صحة أو عدم صحة الفرضية الثانية، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك.

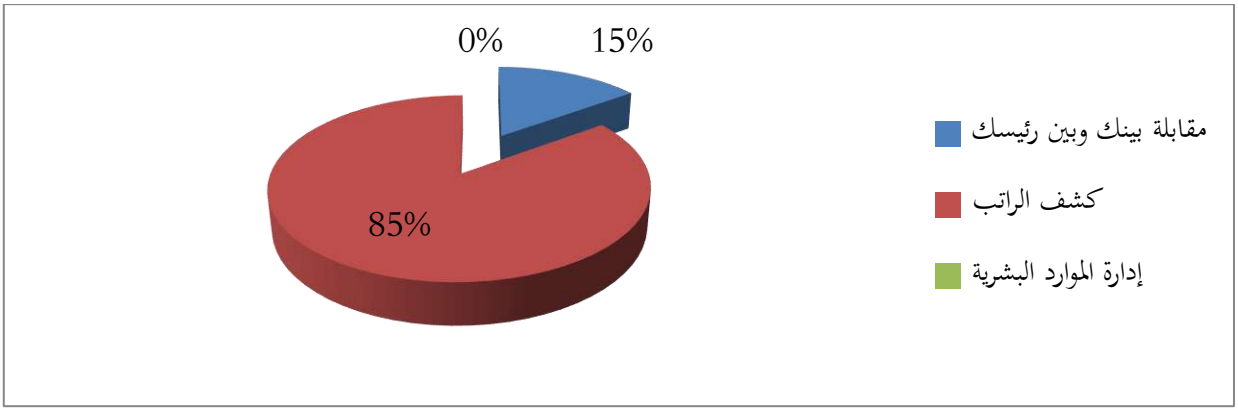
الجدول رقم (03–16) : استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 03

حول :كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تتحصل عليها؟

	التكرار	النسبة
مقابلة بينك وبين رئيسك	09	%15
كشف الراتب	51	%85
إدارة الموارد البشرية	00	%0
المجموع	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–15) :نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 03



المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول والشكل أن نسبة 85 % من أفراد العينة أي ما يعادل 15 فردا تتعرف على النقطة التقييمية التي تتحصل عليها من خلال كشف الراتب، وهذا يتوافق مع ما أدلى به مسؤول بقسم المؤسسة من خلال المقابلة التي أجريت معه، بأن نقطة التقييم المتعلقة بمنحة المردودية الفردية أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 15 % أي ما ، "Nombre de base"تظهر في كشف الراتب في العمود يعادل 5 أفراد من العينة يمكنهم التعرف على النقطة التقييمية التي تحصلوا عليها من خلال مقابلة بينهم وبين رئيسهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى تعرفهم عن هذه النقطة قبل حصولهم على كشف الراتب من خلال رئيسهم المباشر، بحكم ربما الزمالة أو الصداقة) تنظيم غير رسمي.

وهذا يطرح إشكالية مناقشة نتائج التقييم التي يتحصل عليها العامل، حيث ترى المؤسسة أنه لا طائل من مناقشة نتائج التقييم وهذا وفق ما أدلى به مسؤولين بقسم المصلحة من خلال المقابلة التي أجريت معهم، لكن في الواقع هذا ليس من صالح المؤسسة ولا العاملين، لأن التقييم الجيد والموضوعي يجب أن يرتكز على ضرورة مناقشة نتائج التقييم من خلال مقابلة تجمع بين المشرف ومرؤوسيه، يتم فيها إعطاء صورة واقعية من مستوى أدائهم، ومحاولة تحديد أوجه القصور والانحرافات التي تعيق هذا الأخير في مختلف المستويات الإدارية والعمل على تصحيحها.

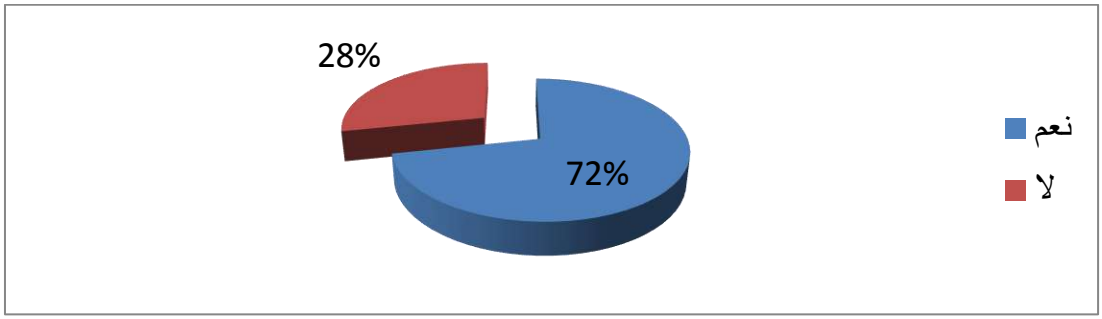
الجدول رقم (03–17) : استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 03

حول:في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها ،هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة؟

	التكرار	النسبة
نعم	17	28.3%
لا	43	71.7%
المجموع	60	100%

لمصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–16) :نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 03



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول (3–16)والشكل(3–15)ان 17عامل اجابو بنعم بنسبة28.3% اما 43 عانل اجابوا ب لا بنسبة 72.7% ومنه نستنتج ان مؤسسة في حالة استقرار وتعمل بانتظام دون انحياز وهو ما ولد رضا العاملين بقرارة المؤسسة الا بعض العمال اجابو نعم نضرا لسوء تفاهم او اخطاء تحل بطريقة تحاور فهي لاتاثر على سيرورة ونظام داخل المؤسسة

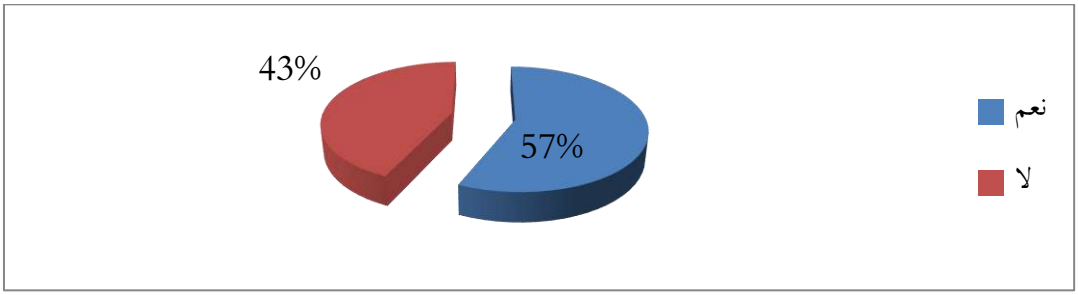
الجدول رقم (03–18) استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03

حول :هل تمت ترقيتك منذ دخول المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	34	%56.7
لا	26	%43.3
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–17) نسبة إستجابة العينة لإستمارة رقم 03



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول و الشكل أن 34 فرد ما نسبته 56.7 كانت إجابتهم بنعم في حين 26 فرد أي ما نسبته 43.3 كان جوابهم ب لا حيث نستنتج من مخرجات برنامجspss ان بعض عمال تحصلوا على الترقية بعض الاخر لا وهذا يدل على ان مؤسسة تقوم بترقية اصحاب الكفاءات وامكانيات لتحقيق الفعالية لتحقيق الاهداف كما تحفز عاملين على اجتهاد وتنافس الإيجابي وهذا ما تسعى اليه كل مؤسسة

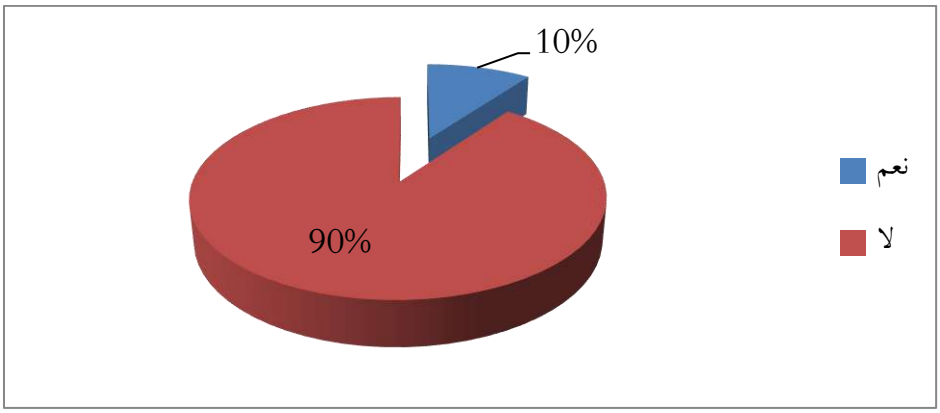
الجدول رقم (03–19): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03

حول:هل سبق وان تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة؟

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	6	%10
لا	54	%90
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–18): نسبة إستجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول و الشكل أن 6 فرد ما نسبته 10 كانت إجابتهم بنعم في حين 54 فرد أي ما نسبته 90 كان جوابهم ب لا ومنه نستنتج ان المؤسسة لا تقوم بعقوبات لعمالها نتيجة استقرار داخل المؤسسة اهتمام العمال بعملهم الى بعض عمال تعرضوا لعقبات رباما عقوبات خفيفة نتيجة تهاون فب الوقت او الاداء

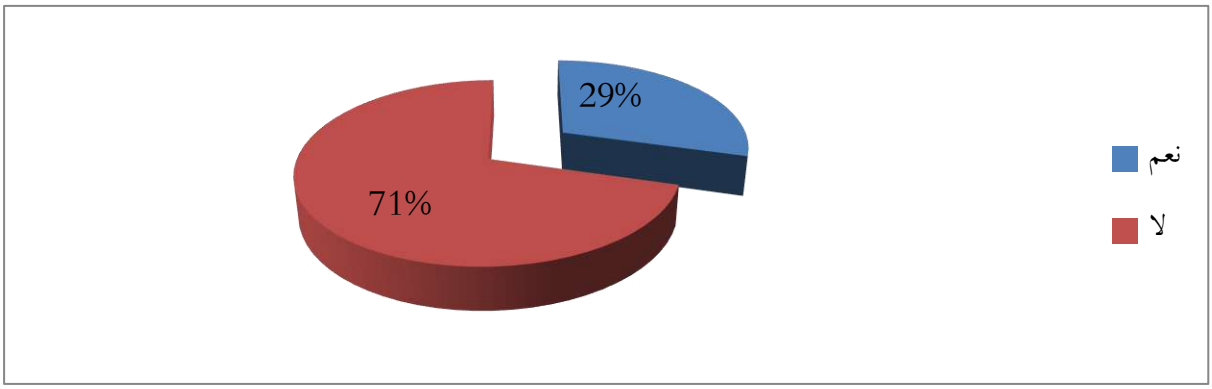
الجدول رقم (03–20): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم 03

حول :هل إستفدت من الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة؟

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	5	29.4%
لا	12	70.6%
المجموع	17	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–19): نسبة استجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول و الشكل أن5 فرد ما نسبته 29.4 كانت إجابتهم بنعم في حين 12فرد أي ما نسبته 70.6 كان جوابهم ب لا كما نلاحظ ان 17 من 60عامل اوابو على سؤال ومنه نستنتج انا عمال لم يهتم بهذا جانب اما من معطيات ذين أجابوا نستنتج ان شركة لا تهتم بحوافز المادية مقدمة للعمال فهاذا الجانب شبه غائب ويمكن القول لا يوجد لقلة اهتمام به

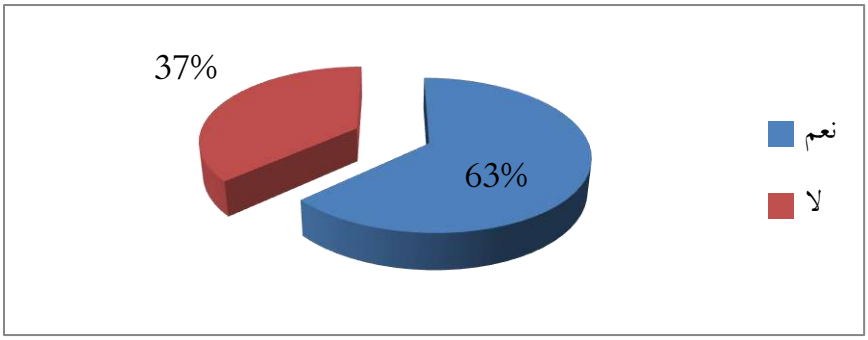
لجدول رقم (03–21): استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 03

حول :هل استفدت من التدريب طوال خدمتك بالمؤسسة؟

الإختيارات	التكرار	النسبة
نعم	38	63.3%
لا	22	36.7%
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (03–20): نسبة اسجابة العينة لسؤال الإستمارة رقم 03



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول و الشكل أن38 فرد ما نسبته 63.3 كانت إجابتهم بنعم في حين 22فرد أي ما نسبته 36.7 كان جوابهم ب لا ومنه نستنتج انا المؤسسة تقوم بعملية تدريب ناجه وهادفة وهذا ما كسب عمالها الخبرة والكفاءة لتسير شؤنها بفعلية وضمان الاستمرارية وتحقيق الهدف التي جئت من اجله .

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية، حيث تم اختيار شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية باعتبارها فرعا هاما من فروع مجمع سونلغاز وذلك نظرا للعمليات والممارسات التي تعتمدها المؤسسة الأم فهي تعد شركة تولي اهتماما ظاهرا في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحديد الاحتياجات التدريبية، و بتحليل الواقع من خلال تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها (30) مورد بشري بالشركة، وبعد استرجاع (20) استمارة صحيحة وكاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي تمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج سوف تساعد على اختبار فرضيات (Spss) للعلوم الاجتماعية الدراسة، ومعرفة مدى مساهمة تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤولياتها .

الخاتمة العامة

من خلال ما سبق وما تم عرضه حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمورد البشري، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزاء هاما في هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق نظام متكامل من خلال قياس مدى كفاءة وفعالية المهام المنوطة بها، من خلال تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي تسعى إل التحسين من أداء العاملين ومحاولة معرفة مستواهم من أجل الحفاظ على مواردها الاجتماعية أو القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها. كما أن المورد البشري إذا أحسن توجيهه وتدبيره سيضمن تحقيق أهدافها.

وتضمنت الدراسة التطبيقية على محاولة معرفة مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية–

1. **اختيار الفرضيات:**

- **الفرضية الأولى:** تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط، هذا غير صحيح لأن المسؤولية الاجتماعية تمس مختلف الفئات المستفيدة كالعمال، الموردين، المستهلكين، المنافسين، البيئة.....الخ من مجموع أصحاب المصالح والتي تم الإشارة إليها سابقا من خلال الدراسة النظرية، حيث تم التطرق أيضا لتوقعاتهم المتعددة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية:** يلعب المورد البشري دور أساسي ومهم في تحسين أداء المؤسسة، يمثل المورد البشري عصب نشاط المؤسسة فهو عنصر فعال في جميع أقسامها من أعلى الهرم إلى أسفله. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: المؤسسات الجزائرية لا تلتزم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية، غير صحيح لأن لتزم بمسؤوليتها الاجتماعية وخير مثال عن ذلك شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز –المدية–والتي كانت محل الدراسة الميدانية، وهي تمارس مختلف الأنشطة الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح كالمحافظة على البيئة، المحافظة على الصحة والأمن في المؤسسة.....الخ، بحيث هذه الأخيرة تعتبر من مظاهر تبني المسؤولية الاجتماعية. هذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة

2. **النتائج:**

- ✓ نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة، وقامت العديد من الوكالات الدولية بدورها في نشر هذا المفهوم .
- ✓ بني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية، المحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين....الخ، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين، المستهلكين، العمال.....الخ
- ✓ لمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين، تلوث البيئة....الخ.
- ✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة.
- ✓ ضرورة توفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة لضمان استمراريتها.
- ✓ هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.
- ✓ الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها.

3. **الإقتراحات والتوصيات:**

من خلال النتائج المتوصل إليها، ولكي تقوم المؤسسات بوظائفها ودورها كاملا على أحسن وجه يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات:

- تقديم الدعم للمورد البشري داخل المؤسسة.
- لابد من مراجعة استراتيجية المؤسسة و استغلال مبادئ المسؤولية الاجتماعية في التطوير المؤسسة.
- يجب على المؤسسات تطبيق وممارسة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التوفيق بين المصالح ككل، مع إعطاء الأولوية للمورد البشري.
- يجب الاهتمام أكثر بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيزها لدى العمال من أجل تحسين أدائهم.

4. **آفاق البحث**: يمثل موضوع دراستنا والمتمثل في "مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الإجتماعية" مجالا واسعا، و للبحث فيه أكثر نقترح المواضيع التالية لتكون محور لبحوث مستقبلية:

- آفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.
- مدى مساهمة المورد البشري في توجيه السلوك البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية.
- أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
2. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
3. علي سالمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الغدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
4. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
5. الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغج،" المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
6. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الواء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007م.
7. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة الرابعة، 1436هـ-2015م.
8. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات االأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولة 2006.
9. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية-الأردن.

ثانيا: البحوث الجامعية

1. إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، .2008م.
2. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010/2009.
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
4. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2009-2010.
5. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
6. مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، ،-2014 2013.

ثالثا: الملتقيات والمداخلات

1. بن مسعود نصرالدين، كنوش محمد، مداخلة بعنوان واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012

2. حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الإجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، ملتقى حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012 جامعة بشار.

3. عيشوش خيرة، كرزابي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15فيفري ،2012.
4. مقدم وهيبة، مداخلة بعنونا سياسات وبرامج المسؤولية الإجتماعيية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
5. منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مداخلة بعنوان أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي الأول: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة" ورقلة يومي 25 و26 نوفمبر 2013.
6. منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، مداخلة بعنوان أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي الأول: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة" ورقلة يومي 25 و26 نوفمبر 2013.

رابعا: المجلات والدوريات

1. حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية العدد التسعون، فبراير شباط 2010.
2. سامية ابريعم، زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للادارات العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد السابع، جوان 2017.
3. ضيافي نوال، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05.
4. طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.
5. العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة سطيف- الجزائر، جوام 2012.
6. مقدم وهيبة، بكار بشير، دراسة بعنوان المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية من خلال تطبيق المواصفات الدولية إيزو 26000 للمؤسسة الإجتماعية، ص12.
7. منتاوي أحمد، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأثره على التنمية المستدامة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العد 187، 2018.
8. يزن تيم، إدارة المزارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، yazantayyem@windowslive.com

خامسا: المقالات

1. برهان سليمان، مقال بعنوان مفهوم المسؤولية الإجتماعية https://borhansoliman.com/

نادية متى فخري، مقال بعنوان **المسؤولية الاجتماعية عناصرها ومظاهرها وكيفية تنميتها، العدد 249، آذار 2006**،https://www.lebarmy.gov.lb.

سادسا: المواقع الإلكترونية

https://hrdiscussion.com/

https://moodle.univ-ouargla.dz/course

https://sst5.com/.

https://www.almaal.org/

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان قبل التحكيم الظاهري

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

يسرنا ان نقدم لك هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة اهداف البحث العلمي حيث نقوم حاليا بأجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة المستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة دكتور يحي فارس بالمدية بعنوان:

مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

نرجو التكرم بالإجابة على العبارات التي بحوتيها الاستبيان علما ان المعلومات التي ستدلون بها ان تستخدم الا لأغراض علمية ،وستتميز بالسرية التامة.

نشكركم على حسن تعاونكم ونقدر لكم تجاوبكم رغم كثرة انشغالتكم المهنية .

بيانات عامة لملء الاستمارة

1- لا تكتب الاسم واللقب
2- حدد بصراحة رايك في الاجابة على الاسئلة المقترحة بوضع الاشارة (X) داخل المربع الذي يمثل راايك
3- تأكد من الاجابة على كافة الاسئلة

اسم الطالبين:

- أسامة خالدي
- أيمن لوزري

المحور الاول: الاسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2. السن من 20 إلى أقل من 30سنة ☐ من 30إلى أقل من 40ستة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

4. مدة العمل في المؤسسة:

اقل من 5سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐

5. المستوى الوظيفي:

- اطار ☐
- عامل مهارة ☐
- عامل مهارة صغرى ☐
- عامل تنفيذ ☐

المحور الثاني :الاسئلة المتعلقة بمكانة واهداف تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

6. هل تقوم مؤسستك بتطبيق المسؤولية الاجتماعية:

نعم ☐ لا ☐

7. هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

نعم ☐ لا ☐

8. هل تعرف اهداف تقيم اداءك:

نعم ☐ لا ☐

9. في حالة الإجابة بنعم :ماهو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف ؟(يرجى الترتيب اذ كان هناك أكثر من هدف)

- حسابات العلاوات و المكافآت ☐
- تحسين مستوى اداء العاملين ☐
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية ☐
- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ☐

10. هل انت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها؟

نعم ☐ لا ☐

11. في حالة الإجابة بنعم :ما هي المعايير التي يرتكز عليها؟

-المعايير خاصة بنتائج الأداء ☐

-معايير السلوك ☐

-معايير الشخصية ☐

12. هل تعتقد ان هذه المعاير تتسم بالموضوعية

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية

13. كيف يتم التعرف على النتيجة التقيمية التي تتحصل عليها؟ هل من خلال

-مقابلة مباشرة بينك وبين رئيسك ☐

-كشف راتبك ☐

-من طرف ادارة الموارد البشرية ☐

14. في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها ،هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة

نعم ☐ ☐

15. هل تمت ترقيتك منذ دخول المؤسسة نعم ☐ لا ☐

16.هل سبق وان تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة

نعم ☐ لا ☐

17.هل استفدت من الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

18.هل استفدت من التدريب طوال خدمتك بالمؤسسة

نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم 03: النتائج المتحصل عليها بهدف تحليل الإستبيان بلإعتماد على نظامspss

الجنس

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
ذكر	75	75	75	75
أنثى	25	25	25	100.0
Tatal	100.0	100.0	100.0	

السن

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
من 20 إلى أقل من 30	3	5	5	5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	31.6	31.6	36.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	56.7	56.7	93.3
50 سنة فما فوق	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
متوسط	9	15	15	15
ثانوي	23	38.3	38.3	53.3
جامعي	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الوظيفة الحالية

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
إطار	15	25	25	25
عامل مهارة	28	46.7	46.7	71.7
عامل مهارة صغرى	4	6.7	6.7	78.4
عامل تنفيذ	13	21.6	21.6	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الخبرة

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
أقل من 5 سنوات	9	15	15	15
من 6 إلى 10 سنوات	13	36.7	7.21	7.36
من 11إلى 15 سنة	9	8.3	15	75.1
16 سنة فما فوق	29	13.3	62.79	
TOTAL	60	100.0		100.0

هل تقوم مؤسستك بتطبيق المسؤولية الإجتماعية ؟

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
نعم	60	100.0	100.0	100.0

هل تولي مؤسستك إهتماما بتطبيق و متابعة تطبيق المسؤولية الإجتماعية ؟

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
نعم	43	71.7	71.7	71.7
لا	17	28.3	28.3	
Total	60	100.0	100.0	100.0

هل تعرف أهداف تقييم أداءك

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
نعم	44	73.3	73.3	73.3
لا	16	26.7	26.7	
Total	60	100	100.0	100.0

في حالة الإجابة بنعم ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف يرجى الترتيب اذا كان هناك اكثر من هدف

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
حساب علاوات	24	54.5	54.5	54.5
ومكافأت	4	9.1	9.1	9.1
تحسين مستوى أداء	6	13.6	13.6	13.6
العاملين	10	22.8	22.8	
الكشف عن	44	100.0		100.0
احتياجات التدريبية				
إختيار الأشخاص				
المؤهلين لترقية				
TOTAL				

هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
نعم	18	30	30	30
لا	42	70	70	
Total	60	100.0	100.0	100.0

ما هي المعايير التي يرتكز عليها

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
المعايير الخاصة بنتائج الأداء	12	66.7	66.7	11.1
معايير السلوك	2	11.1	11.1	
معايير الشخصية	4	22.2	22.2	
Total	18	100	100.0	100.0

هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
نعم	2	11.1	11.1	11.1
لا	16	88.9	88.9	100.0
Total	18	100.0	100.0	

كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تتحصل عليها

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
مقابلة بينك و بين رئيسك	9	15	15	15
كشف راتبك	51	85	85	
إدارة الموارد البشرية	00	00	00	
Total	60	100	100.0	100.0

في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
نعم	17	28.3	28.3	28.3
لا	43	71.7	71.7	
Total	60	100.0	100.0	100.0

هل تمت ترقيتك منذ دخول المؤسسة

valide	effectifs	Pourcentage	pourcentage valide	pourcentage Cumule
نعم	34	56.7	56.7	56.7
لا	26	43.3	43.3	
Total	60	100.0	100.0	100.0

هل سبق وان تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة

valide	effectifs	Pourcentage	pourcentage valide	pourcentage Cumule
نعم	6	10.0	10.0	10.0
لا	54	90.0	90.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

هل إستفدت من الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة

valide	Effeclifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
نعم	5	29.4	29.4	29.4
لا	12	70.6	70.6	
Total	17	28.3		
System monquant	43	71.7		
Total	60	100.0	100.0	100.0

هل استفدت من التدريب طوال خدمتك بالمؤسسة

valide	effectifs	Pourcentage	pourcentage valide	pourcentage Cumule
نعم	38	63.3	63.3	63.3
لا	22	36.7	36.7	.100.0
Total	60	100.0	100.0	

ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabillite

Alpha de cronbach	Alpha de cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre délèments
0.858	0.860	60