جـــامعة يحي فارس بالمـــدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبان:

- حمـــزة أزقـــلي
- عبدالحليم ســايح

إشراف الأستاذ:

- د. محمد بولصـــنام

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
النذير بوسهوة	جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	رئيسا
الميسوم بوشنافة	جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	ممتحنا
محمد بولصنام	جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

نحمد الله تعالى على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل من غير حول منا ولا قوة فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا.

ثم نتقدم بعميق شكرنا وفائق امتنانا واحترامنا للأستاذ الدكتور: "محمد بولصنام" على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى كل ما قدمه لنا من تصويبات قيمة وتوجيهات سديدة، وعلى ما بذله من جهد ووقت في سبيل إخراج هذا العمل بشكله الحالي.

كما نتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة بالشكر الجزيل على تشريفهم لنا لتقييم ومناقشة عملنا هذا.

ونشكر كل من ساعدنا بشكل مباشر أو بغير مباشر في إنهاء هذا العمل.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى جامعة المدية وبأخص كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وإلى أساتذتنا الكرام الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي، وإلى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

إهـــــــداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه.

أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من قال فيهما الرحمان ﴿.. وبالوالدين إحسانا ...﴾.

ريحانة الدنيا ونور عيني الى من تعبت وقاست الكثير من أجلي.

وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح.

إلى من رضيت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية.

إلى من شاركني الماضي والحاضر بنبضات جسمه وشوق عينيه.

علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعني بكل حزم أبي العزيز.

إلى من أسعى لأضم اسمها إلى اسمي ومن قال في حقها الرحمان ﴿...هن لباس لكم وأنتم لباس لهم..﴾

إلى كل اخوتي وأخواتي الى كل الاصدقاء والأحباب والأقارب.

إلى كل الأساتذة وخاصة الاستاذ محمد بولصنام جزاه الله عنا كل الجزاء.

وإلى من قاسمني إنجاز هذا العمل

عبد الحليم سايح

إهـــــــداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

الحمد الله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

من قال فيهما الحق تعالى (وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها التي حملتني وهنا على وهن وكانت لي سندا في كل المحن، وإلى الوالد رحمه الله.

إلى إخوتي وأختي كل باسمه، وإلى ابني أيوب تاج الدين،

وإلى الأستاذ الدكتور محمد بولصنام،

وإلى كل الأصدقاء والصديقات دون أن أستثني منهم أحدا،

وإلى كل من تعلق به قلبي،

وإلى من قاسمني إنجاز هذه المذكرة عبد الحليم سايح،

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

حمـــزة أزقـــــلي

فهرس المحتويات

العنـــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
الإهــداء	
فهرس المحتويات	i
قائمة الأشكال	iv
قائمة الجداول	v
قائمة الملاحق	vii
المستخلص	
مقدمة	أ -خ
الفصل الأول: **مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية**	
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية	3
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	3
المطلب الثاني: مفهوم ومكونات المسؤولية الاجتماعية	9
المطلب الثالث: أهمية وأهداف واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	13
المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية	17
المطلب الأول: أبعاد ومبادئ وفوائد المسؤولية الاجتماعية	17
المطلب الثاني: متطلبات المسؤولية الاجتماعية (الأركان والمعايير)	21
المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية	22
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: **مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية**	

تمهيد الفصل	28
المبحث الأول: مراحل تطور الموارد البشرية	29
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية	29
المطلب الثاني: أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية	31
المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية	50
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية	52
المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية	52
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	54
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	56
خلاصة الفصل:	59
الفصل الثالث: **ارتباط المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية**	
تمهيد الفصل	61
المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر	62
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	62
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	63
المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية	64
المبحث الثاني: مظاهر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر	71
المطلب الأول: مساهمات اتصالات الجزائر في الجانب المجتمعي وجانب الزبائن	71
المطلب الثاني: الاستقطاب والمسار الوظيفي	72
المطلب الثالث: تقييم الأداء وتحسين الحياة المهنية	73
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	76

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	76
المطلب الثاني: الاختبارات القبلية وتحليل المتغيرات الشخصية (الثبات والاتساق الداخلي والتوزيع الطبيعي)	79
المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات	88
خلاصة الفصل	97
خاتمة	99
قائمة المراجع	103
الملاحق	108

قائمة الأشكال وقائمة الجداول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	18
الشكل رقم (3-1)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية	66
الشكل رقم (3-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية	69
الشكل رقم (3-3)	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	84
الشكل رقم (3-4)	التحليل الوصفي لمتغير العمر	85
الشكل رقم (3-5)	التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي	86
الشكل رقم (3-6)	التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية	87
الشكل رقم (3-7)	التحليل الوصفي لمتغير المستوى الوظيفي	88

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1–1)	أهداف كل من أصحاب المصلحة	10
الجدول رقم (2–1)	مقارنة بين نظرية هرزبرغ ونظرية ماسلو	48
الجدول رقم (3–1)	درجات سلم ليكرت المعتمد عليه في الدراسة.	78
الجدول رقم (3 –2)	أوزان سلم ليكرت المعتمدة عليه في الدراسة.	79
الجدول رقم (3 –3)	معامل الثبات	79
الجدول رقم (3 –4)	الاتساق الداخلي بالنسبة للعمال	80
الجدول رقم (3 –5)	الاتساق الداخلي بالنسبة للزبائن	80
الجدول رقم (3 –6)	الاتساق الداخلي بالنسبة للبيئة	81
الجدول رقم (3 –7)	الاتساق الداخلي بالنسبة للمجتمع	82
الجدول رقم (3 –8)	الاتساق الداخلي بالنسبة للموارد البشرية	82
الجدول رقم (3 –9)	التوزيع الطبيعي	84
الجدول رقم (3 –10)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس	84
الجدول رقم (3 –11)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير العمر	85
الجدول رقم (3 –12)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي	86
الجدول رقم (3 –13)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية	87
الجدول رقم (3 –14)	نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوي الوظيفي	88
الجدول رقم (3 –15)	مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للعمال	89
الجدول رقم (3 –16)	مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للزبائن	90
الجدول رقم (3 –17)	مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للبيئة	91
الجدول رقم (3 –18)	مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع	92

الجدول رقم (3 –19)	مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية	93
الجدول رقم (3 –20)	اختبار الفرضية الأولى	95
الجدول رقم (3 –21)	اختبار الفرضية الثانية	96
الجدول رقم (3 –22)	نتائج اختبار الارتباط	96

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية	108
الملحق رقم (02)	الاستبيان	109
الملحق رقم (03)	نتائج برنامج Spss	113

المستخلص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الواقع الذي يفرض على المؤسسة التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية، بالإضافة الى التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية ومدى الالتزام بها.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 23 موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر وصولا إلى تحليلها باستخدام برنامج spss.

حيث تم التوصل إلى عدة نتائج مفادها وجود اهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مجالات المسؤولية الاجتماعية الأربعة وإدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

مقدمة عامة

المقدمة العامة

يعد الحديث اليوم عن التطور الذي أصبح يغزو العالم أمرا ضروريا في الجانب الاقتصادي، فقد أضفت العولمة أساليب جديدة في كل الميادين بما في ذلك علوم الإدارة والاقتصاد، ومن أهم هذه التطورات التي ألقت بظلالها على المؤسسة الاقتصادية تلك المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية ولما لها من أدوار أخلاقية واقتصادية. فالمؤسسات اليوم لم تعد بحاجة فقط إلى الربح كدليل على احترافيتها إنما يتطلب الأمر اعترافا مجتمعيا بدورها اتجاهه وهو الأمر الذي لخص في مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي لا يزال بمرور الوقت يستقطب مصطلحات ومفاهيم جديدة تدخل ضمن حيزه.

وعلى اعتبار المسؤولية الاجتماعية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمورد البشري في أي مؤسسة، تحتاج الدراسات اليوم إلى تسليط الضوء على العلاقة التي تربط المورد البشري بها، إذ أن الوصول إلى مرحلة المسؤولية الاجتماعية لم يكن ليصل إلى ما وصل إليه الآن لولا تلك التغيرات الجذرية التي طرأت على تقييم أداء المؤسسة والتي أضافت الاهتمام بالمورد البشري كجزء لا يتجزأ من توليفة التقييم والتي تتضمن الربح والمورد البشري وكذا الاهتمام بالبيئة.

إن المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المتعددة والتي تشمل المورد البشري أصبحت ضرورة حتمية في مسيرة أي مؤسسة اقتصادية، فعلى اعتبار المؤسسات الجزائرية ناشئة تبحث عن كسب المزيد من الثقة في سبيل تعزيز فرص بقائها واستمرارها، تسعى جاهدة لتبني أفكارها وجعلها استراتيجية أساسية لنشاطها، خاصة تلك المؤسسات التي تتعامل مع قدر كبير من الأفراد وتسعى إلى تحسين بيئتها الداخلية.

بناء على ما تقدم ولأن مؤسسة اتصالات الجزائر احدى المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى التطور والاستمرار وتحسين بيئتها الداخلية يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لمجالات المسؤولية الاجتماعية أن تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويمكن تقسيم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك اهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية؟

2- هل هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟

3- هل هناك علاقة بين مجالات المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية اصطلاح هام ومفهوم اقتصادي ذو أهمية فائقة يجمع بين تحقيق مصلحة المؤسسة الاقتصادية دون إهمال الدور الاجتماعي لها المتمثل خاصة في الاهتمام بالموارد البشرية وتجنب كل ما من شأنه أن يؤثر عليها أو استغلالها بشكل غير مرغوب فيه، وللإجابة عن التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

هناك اهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية

الفرضية الثانية:

هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة بين مجالات المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

أسباب اختيار الموضوع:

يعود الهدف الرئيسي لاختيار الموضوع إلى الأهمية البالغة لموضوع المسؤولية الاجتماعية التي تعد من المواضيع الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق الأرباح الذي هو هدف كل المؤسسات، فالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة المتمثلة في المجتمع، الزبائن، العمال، البيئة، يمكن أن تحقق ما تطمح إليه المؤسسات وذلك من خلال:

1- تحقيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يعمل على تحسين صورتها في المجتمع.

2- تحقيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يساعدها على تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة.

3- تحقيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يساعدها على زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.

4- تحقيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يساعدها على الحد من تقليل الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها البعض.

5- الاهتمام الشخصي والرغبة بدراسة الموضوع.

أهمية الدراسة:

إن الواقع الذي يفرض على المؤسسة التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية هو أن هذا الأخير يعد من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ يمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطار شمولي لمعرفة مدى التزام هذه المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

أهداف الدراسة:

1- بعد تفاقم المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في دول العالم، ظهرت ضغوطات كبيرة على المؤسسات لمواجهة التزاماتها ومسؤولياتها وأصبح على عاتق المؤسسة تصحيح الممارسات غير المسؤولة الصادرة عنها وتغيير نظرتهم بالنسبة للبيئة والمجتمع والزبائن والعمال ومحاولة تحسين صورتهم من جهة ولعب دور فعال وإيجابي في المجتمع.

2- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية ومدى الالتزام بها.

3- التوصل إلى عدد من التوصيات المفيدة التي تساهم في حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية.

منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة عن مختلف الأسئلة السابقة سيتم الاعتماد على منهجين، الأول منهج وصفي تحليلي والثاني تطبيقي (دراسة حالة)، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية وحتى الأجنبية والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات ومواقع الإنترنت بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

حدود الدراسة: يمكن تحديد مجالات وحدود البحث بالبعدين التالين:

1- من حيث بعد الموضوع العلمي:

تندرج هذه الدراسة ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية أي أنها ستهتم بصفة خاصة بالأداء الاجتماعي في إطار إدارة الموارد البشرية، الصحة والأمن في العمل والخدمات الاجتماعية كالتأمين.... إلخ، البيئة والمجتمع، العمال والزبائن.

2-من حيث البعد المكاني والزماني:

يتضمن البحث دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث تم أخذ عينة من مجتمع البحث المتمثلة في عمال المؤسسة، وأخضعناهم للدراسة وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيم بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج تُصدق أو تكذب فرضيات البحث في فترة زمنية تمتد إلى 5 أشهر (جانفي 2019 – ماي 2019).

صعوبات الدراسة:

1- نقص المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع.

2- عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعدة دراسات ميدانية من أجل القيام بعملية المقارنة بين المؤسسات الوطنية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية.

3- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان من المؤسسة محل الدراسة ورفض بعضهم الإجابة عليه.

الدراسات السابقة.

1- دراسة محمد بولصنام بعنوان واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر، دراسة حالة قطاع الاتصالات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية: تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه شركات الاتصالات الجزائرية في خدمة المجتمع عن طريق دعمها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية العمال، تحسين المنتج، خدمة المجتمع، البيئة، حيث تم إلقاء الضوء على واقع المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية تعتبر أحد أهم التطورات الحاصلة في المحاسبة وقد انتقلت هذه الفكرة من الدول الصناعية الكبرى إلى دول العالم الثالث.

2- دراسة مهري شفيقة بعنوان الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة إسمنت عين لكبيرة "سطيف"، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الاتصال والمسؤولية الاجتماعية والبيئية لدى مؤسسة إسمنت عين لكبيرة سطيف.

توصلت الدراسة إلى توضيح كيفية تفاعل الاتصال وترابطه بالمسؤولية الاجتماعية والبيئة كأهم أداة لتوضيح مدى فعالية وتوجه المؤسسة لتطبيق التنمية المستدامة، كما توصلت أيضا على المقاربة الوظيفية فالمسؤولية الاجتماعية والبيئة، والتنمية المستدامة، والاتصال المسؤول، هي متغيرات تتفاعل لتحقيق الأداء الاقتصادي الفعال للمؤسسة وبغياب أي عنصر من هذه العناصر سوف يختل الأداء الوظيفي.

3- دراسة خويلدات صالح بعنوان المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعمق أكثر في المفاهيم الجديدة لمفهوم التسويق، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما سيتم تحديد واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ومدى الالتزام بها.

توصلت الدراسة إلى: يمكن أن تكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية، حيث تساهم في تحسين سمعة المؤسسة مما يعني مخاطر أقل وعوائد أكبر في المدى البعيد، كما تحقق للمؤسسة إنتاجية وولاء أكبر للعاملين، ورضا عالي للمستهلكين وللعاملين، ارتفاع قيمة أسهم المؤسسة، كما توصلت أيضا إلى أن المؤسسات تواجه في تعزيزها لأداء المسؤولية الاجتماعية عددا من المعوقات من أبرزها عدم وضوح المسؤولية الاجتماعية وضعف ثقافتها لدى العديد من المؤسسات وغياب الشكل التنظيمي لأداء المسؤولية الاجتماعية وآليات العمل المرتبطة به.

4- دراسة بوبكر محمد الحسن بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفطال وحدة –باتنة–، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2014/2013.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة الأساليب التي تعتمدها المنظمة في عملية التقييم، وإبراز أهمية الأداء داخل المنظمة الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى: الهدف من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هو تحقيق أهداف أصحاب المصالح، وتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع، والشركة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تطرقت مختلف الدراسات السابقة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتطورات الحاصلة لها، أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو التطرق إلى المحاور الأربعة للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في البيئة، العمال، المجتمع، الزبائن، وكيفية تأثيرها على إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى اختلاف المدة المدروسة والمؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

وفي ضوء أهداف وفروض الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تحت عنوان "مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية"، حيث يهتم هذا الفصل بالجزء النظري لدراسة المسؤولية الاجتماعية والذي بدوره قسم إلى مبحثين: المبحث الأول مدخل للمسؤولية الاجتماعية الذي تندرج من خلاله تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالإضافة الى أهمية وأهداف واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية أما المبحث الثاني أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية، الذي يضم أبعاد ومبادئ وفوائد المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى متطلبات المسؤولية الاجتماعية وكذا مجالاتها.

الفصل الثاني تحت عنوان "مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية" حيث يهتم هذا الفصل بالجانب النظري لدراسة إدارة الموارد البشرية، والذي بدوره قسم إلى مبحثين: المبحث الأول مراحل تطور الموارد البشرية، والذي يهتم بمفهوم

الموارد البشرية وأهم النظريات في تسييرها، وخصائص الموارد البشرية، أما المبحث الثاني: إدارة الموارد البشري، حيث تم التطرق إلى تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، ووظائفها.

أما **الفصل الثالث** والأخير فهو خاص بالدراسة التطبيقية لمؤسسة "اتصالات الجزائر فرع المدية" والذي كان بعنوان "ارتباط المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية"، وتتمحور هذه الدراسة في إطار 3 مباحث: المبحث الأول لمحة حول مؤسسة محل الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني فقد شمل الدراسة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، والمبحث الثالث يضم تقييم لنتائج الاستبيان التي على أساسها يتحدد مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال.

وفي الأخير خاتمة الدراسة تضمنت مجموعة من النتائج والاقتراحات وآفاق الدراسة التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة، مع إعطاء تصور لحلول ممكنة.

الفصل الأول مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية

تمهيد الفصل الأول:

تعد المسؤولية الاجتماعية من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب على المؤسسات الاعتماد عليها وذلك من خلال استيعاب وفهم مصطلح المسؤولية الاجتماعية ومحاولة تعميمها على جميع أفراد المؤسسة وسنستعرض في هذا الفصل الإطار النظري لمسؤولية الاجتماعية وذلك بشرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، وذلك من خلال مبحثين نُخصّص الأوّل منهما إلى مدخل للمسؤولية الاجتماعية وخصص الثاني لأساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

كان ظهور المسؤولية الاجتماعية وليدا لتفاعل عدة عوامل وهو ما جعل وجهات نظر الباحثين في تحديد ماهيتها تتعدد، لذا سنحاول بداية لهذا المبحث استعراض مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ثم تبيان الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية وتوضيح مفهومها، وإعطاء تعريف لها مع إبراز أهميتها فيما يلي:

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

إن ظهور أي مفهوم اقتصادي أو اجتماعي لا بد وأن يرتبط ارتباطا وثيقا بالفرد ونمط المعيشة والبيئة التي يعيشها، ولعل ظهور مفهوم المسؤولية للمؤسسات لم يكن من قبيل الصدفة، إنما جاء كنتائج للمساهمات السلبية للمؤسسات على المجتمع.

وبعد التتبع التاريخي لهذا المفهوم اتضح جليا أن مصدره إنما هو مسؤولية الفرد نفسه نحو مجتمعه ذلك أن المؤسسة ما هي إلا اجتماع منظم لمجموعة من الأشخاص أو الأموال، فبدون هذه المسؤولية الفردية أصبحت الحياة فوضى وما من شريعة تحكم حياة الإنسان إلا شريعة الغاب، يأكل قويها ضعيفها، لا تعاون، مبدأها الأساسي الأنانية والفردية.

فالمسؤولية بمعناها العام تعني إقرار الفرد بما يصدر عنه من أفعال واستعداده الكامل لتحمل نتائج هذه الأفعال، فهي القدرة على أن يلزم الفرد نفسه أولا، والقدرة على أن يفي بعد ذلك بالتزاماته بواسطة جهوده الخاصة وارادته الحرة.[1]

إن هذا المفهوم العام لمسؤولية الفرد اتجاه المجتمع والذي يعتبر هو أصل مسؤولية الجماعة سيقودنا إلى القول أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية إنما هو ضارب في عمق التاريخ البشري إن لم نقل في بدايته ، ذلك أن كل شريعة ودين ينسب ظهور المسؤولية الاجتماعية إليه، فهاهم اليهود ينسبونها إلى موسى عليه السلام إذ لم تخل التوراة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وأما المسيحيون فينسبونها إلى السيد المسيح، ويثبتونها بالكتاب المقدس، وها نحن المسلمون نقول بأن المسؤولية الاجتماعية مستقاة من تعاليم ديننا الحنيف وقد أقر مبادئها وأسسها القرآن الكريم.

[1] رزق حنان عبد الحليم، "دور بعض الوسائط التربوية في تنمية تأصيل القيم الأخلاقية لدى الشباب في ظل ملامح النظام العالمي الجديد"، مجلة كلية التربية، المنصورة، العدد،48 مصر، 2002، ص 93.

إنه لمن الموضوعية والإنصاف أن نقف موقف الحياد من حجج كل فئة، ولذا فإنه من الحكمة القول إن أصل المسؤولية الاجتماعية للفرد التي هي مصدر المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الله سبحانه وتعالى، إذ أنه خلق بني آدم وجعلهم مسؤولين عن أعمالهم في هذه الحياة الدنيا.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن المسؤولية الاجتماعية للأفراد اتجاه المجتمع ابتدأت ببداية الخلق، ولكن ما يهمنا هو تطور هذا المفهوم ليصبح متعلقا بالمؤسسات، وهذا ما سيتم عرضه وفقا للمراحل التالية:[1]

1- مرحلة الثورة الصناعية:

تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية ، وما يستنتج من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيد الأول، ولا وجود لاهتمام بالعمال والمجتمع والوعي البيئي ، وهذا راجع لكون الثورة الصناعية كانت في بدايتها، وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد خاصة القوى العاملة، اتجه البحث في هذه المرحلة عن كيفية تحسين الإنتاجية، كان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية مجسدة بوعي بسيط اتجاه تحسين الأجور.

2- مرحلة توسع حجم المؤسسات:

تميزت هذه المرحلة بالتخصص في العمل والاستنزاف الكبير للموارد الطبيعية نظرا لكبر حجم المؤسسات وضخامتها، وتركيز معظمها على الربح مهملة بذلك كل الجوانب الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في نشاطها.

3- مرحلة تأثير الفكر الاشتراكي:

في هذه المرحلة برز دور المؤسسات في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية، وقد دفعت هذه الأفكار الغرب إلى ضرورة إعادة النظر وتبني عناصر المسؤولية الاجتماعية، كما برزت العديد من مطالب العاملين خاصة فيما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وأخطار العمل والاستقرار الوظيفي.

4- مرحلة الكساد الاقتصاد الاقتصادي:

أدت أزمة الكساد العالمي إلى انهيار العديد من المؤسسات وتسريح آلاف العاملين وحدوث اضطرابات كثيرة مما استلزم تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وايجاد فرص عمل بديلة لها، حيث ظهرت نظرية كينز المشهورة التي

[1] الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حال سونطراك "، رسالة لنيل شهلدة ماجستير،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم الاقتصاد، تخصص اقتصاد تسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 79.

تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال المؤسسات الاقتصادية لبعض مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أطراف متعددة من المستفيدين مما جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.[1]

5- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

تعزز في هذه المرحلة دور النقابات خاصة في المطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، كما تعزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي.

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات حيث تم تحديد حد أدنى للأجور واشراك العاملين بالإدارة وتحديد نظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية، وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.

6- مرحلة بروز جماعات الضغط:

أدت المراحل الآنفة إلى بروز ما يسمى بجماعات الضغط التي أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها على قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، ويتمثل تأثيرها في فرض خيارات على المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغوط على الحكومات والتي تنعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر.

تعززت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة وأصبحت أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية من قبل المنظمات الدولية خصوصا المتعلقة بالتنمية المستدامة.

7- ميلاد الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية:

تم في عام 1999 الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة سابقا السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 جويلية 2000 وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمؤسسات يعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات (سياسة الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع شراكة) ويعتمد هذا

[1] الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حال سونطراك "، مرجع سابق، ص 79.

الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها الميثاق وهي كما يلي:[1]

- **حقوق الإنسان**
  - على المؤسسات أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالميا.
  - التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.
- **العمل**
  - الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
  - إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين.
  - إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.
- **البيئة**
  - تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الملائمة للبيئة.
  - تولي المبادرات من أجل ترويج أكبر للمسؤولية الاجتماعية.
  - على المؤسسات أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.
- **محاربة الفساد**
  - على المؤسسات أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما في ذلك الرشوة والابتزاز.

8- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تميزت هذه المرحلة ببروز ظواهر جديدة كالعولمة، الخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكات الانترنيت أنواعا جديدة من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

كل هذه التطورات فرضت على المؤسسات تطوير مبادراتها الاجتماعية والبيئية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية ألحق ضررا بالمالكين والمستهلكين والمجتمع ككل، وهذا ما أدى إلى الحديث عن مصالح أطراف أخرى لها علاقة بالمؤسسة، في البدء تم التأكيد على العاملين والمقرضين ومن ثم الزبائن والموردين والمنافسين وصولا إلى المجتمع ككل.

[1] Sharma A, Balvir Talwar: Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9, No. 1, UK, January 2005.pp. 35-45.

ويرى آخرون أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية كان بشكل متسارع وتأثرت بالمتغيرات السياسية والاقتصادية التي سادت في فترات نشوئها، حيث ارتبط نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية خلال مرحلتها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يملكون هدفا واحدا هو تعظيم الأرباح، ولكن كان الجانب القانوني يكبح جماحهم في تحقيق هذا الهدف.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين، غير أنها لم تستمر أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم في بداية القرن العشرين، وبشكل خاص اتجاه مشكلات ندرة الموارد وانخفاض الأجر وظروف العمل البيئية وضغوط النقابات كل هذه المشكلات لفتت الأنظار إلى وجود منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الأرباح.[1]

وقد تزايد الجدل بخصوص وطبيعة المسؤولية الاجتماعية بنية وطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ابتداء من سنة 1920، حيث تحدث العديد من المسيرين علنا حول التوجه الجديد، وكانت الحوارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في تلك الفترة ترتكز على الدلالات الدينية لمفهوم الخدمة العامة، والوصاية التي تنص على فكرة العقد الضمني الذي يميز العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.[2]

وقد ساهم رجال الأعمال من خلال الحرب العالمية الثانية في المجهود الحربي وتعاونوا مع الحكومة، فاستفادت المؤسسات مكانتها بين الجمهور الأمريكي، واستفاد الكثير من المسيرين من هذا المناخ الاجتماعي الملائم للتعبير علنا عن مسؤولياتهم الاجتماعية، وظهرت المسؤولية الاجتماعية بوضوح باعتبارها "مؤشرا لشرعية المؤسسات وشرعية النظام الرأسمالي بعد 1945. حيث يعتبر كتاب (Howard R. Bowen) وعنوانه (المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال) الصادر في 1953، هو نتاج ما ميز هذه الفترة من نقاشات بخصوص المسؤولية الاجتماعية.[3]

ويعود الفضل لـ (Bowen) في التمهيد في العديد من الدراسات الهامة في الستينات والسبعينات، حيث "جاءت مساهمة (Keithe Davis) ما بين 1960 و1970 من خلال فكرة القانون الحديدي

[1] ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 18-19.

[2] ACQUIER, A, GONG, J, P, "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsabilités of the Businessman. D'Howard Bowen", REVUE FINANCE CONTROLE STRATEGIE; Volume 10, n° 2, juin 2007, p:10.

[3] DEM, P: 11.

للمسؤولية الاجتماعية[1]. ويقوم هذا القانون على التلويح بالتشريع لإخبار مؤسسات الأعمال بأن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، وفي حالة عدم تبنيها للمبادرة الطوعية فسيتم فرضها بالقانون.

وفي فترة السبعينات ظهرت نظرية أصحاب المصلحة، والتي امتدت لتشمل ليس فقط حملة الأسهم ولكن كل من يتعامل مع المؤسسات: العاملين، العملاء، ومؤسسات المجتمع وغيرهم، وخلال الثمانينيات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد المقصود بالمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وتلك التي تربط بين الالتزام الاجتماعي والأداء الاقتصادي.

وكذلك يمنكن أن نوضح نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث مراحل هي:[2]

1- مرحلة تعظيم الأرباح (1800-1920): وذلك من خلال اتخاذ المحكمة الذاتية حيث كان لرجال الأعمال هدف واحد ووحيد هو تعظيم الربح لا سواه وحمل شعار (ما هو مهم لي مهم للمجتمع) وتطويره فيما بعد (ما هو جيد لي جيد للمجتمع).

2- مرحلة الوصاية (1920-1960): برزت كرد فعل لموجة الانتقادات الموجهة للمؤسسات باعتمادها على تعظيم الربح كهدف وحيد من خلال ظهور أطراف تنادي بتأمين السلامة والأمن في العمل وتقليص ساعات الشغل (ما هو جيد للمؤسسات جيد للبلد).

3- مرحلة نوعية الحياة (1960الى يومنا هذا): عرفت هذه المرحلة انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مستوى باحتوائها للبيئة ومتغيراتها الواسعة أي العمل على تحسين السلع والخدمات المقدمة للفرد ومحاولة تحقيق نوع من الرفاهية في الحياة وكذلك منع الغش في السلع والتلاعب في الأسعار، فأصبح الفرد يعتبر أهم من النقود (ما هو جيد للمجتمع جيد للبلد).

[1] Emmanuel DOLLET, La responsabilité sociale des entreprises sous l'angle de leurs partenariats avec les ONG, Mémoire de fin d'études; Université de Paris 1 –Sorbonne- UFR de science Politique; DESS Développement et Coopération Internationale; Novembre 2002; p: 24-25.

[2] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 127-128.

المطلب الثاني: مفهوم ومكونات المسؤولية الاجتماعية

أولا: تعاريف عن المسؤولية الاجتماعية:

حيث هناك عدة تعاريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

1- قبل تعريف المسؤولية الاجتماعية لا بد من التعرف أولا على تعريف المسؤولية في اللغة والاصطلاح:

- **لغة:**

تعرف المسؤولية في اللغة بأنها: حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته ويقال أنا بريء من مسؤولية هذا العمل.[1]

- **اصطلاحا:**

تعرف بأنها استعداد الشخص للالتزام بعمل به والاعتراف بأنه صاحبه وتحمل النتائج المترتبة عنه.[2]

2- عرفها **البنك الدولي** على أنها التزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد.[3]

3- تعريف **SUNDER HOLMES (1985):** هي التزام مؤسسات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.[4]

4- تعريف **بيتر دراكر (Peter Drucker 1977)**: التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.[5] وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة. ما يعزز هذا التعريف هو ما جاء به SUNDER HOLMES 1985 حول المسؤولية الاجتماعية.

---

[1] إبراهيم أنيس، **معجم الوسيط**، القاهرة: دار احياء التراث العربي، 972، ص 466.

[2] عبد الوهاب الكيالي، "موسوعة السياسة"، ج 6، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1990، ص 170.

[3] Capron Michel, Françoise Quairel-Lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte, France, 2007,p23.

[4] طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن 2010، ص 49.

[5] صالح السحيباني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في القطاع الخاص في التنمية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 2009، ص 04.

5- تعريف **مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (2004)**: المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع بشكل ككل.[1]

6- كما تعرف **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام المؤسسة المساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع الأطراف.[2]

7- المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي والتصرف المسئول اتجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة، ونعني بها ممارسة برنامج المسؤولية الاجتماعية تجاه كل من المساهمين، الملاك، العمال، الزبائن، الموردون، المجتمع، البيئة.[3]

أصحاب المصلحة هم الأفراد والجماعات التي من المحتمل أن تأثر أو تتأثر بنشاط عمل المنظمة

الجدول رقم (1-1): يوضح أهداف كل من أصحاب المصلحة

صاحب المصلحة	الأهداف
الإدارة العليا	الحاكمية ،ثقافة المؤسسة ،الاستراتيجيات ،الكفاءة ،الأداء
المساهمون	الربح ،قيمة السهم في البورصة
الزبائن	خصائص المنتج ،نوعية الخدمة ،ثقافة الزبون
الحكومة	أمن المجتمع ،السيادة ،احترام القوانين ،دفع الضرائب
المجتمع المحلي	الآثار البيئية و الاجتماعية ،دفع الرسوم ،المساهمة المالية
العمال	الأجر ،الأمن الوظيفي ،ظروف العمل ،الرضا الوظيفي
الموردون	سعر وحجم الشراء ،الاستمرارية ،الشراكة
البنوك	أنظمة الدفع ومرونتها ،إمكانية الإقراض

[1] مدحت محمد أبو أنصر، **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو 26000**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص ص 32-33.

[2] Marie – Françoise Guyonnaud et Frédirique williad, du management environnmental au développment durable des entreprises, France: ademe, Mars 2004, p 05.

[3] مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013/ 2014، ص 25.

المستثمرون	معلومات حول السيولة وقابلية السداد
شركات التأمين	مستوى التعاون مع المؤسسة في مجال التأمينات

المصدر: وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، تلمسان، 2008، ص 423.

8- يعرف **الاتحاد الأوروبي** المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي.

وقد ركز الاتحاد الأوربي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع.[1]

9- تعريف **منظمة المقاييس العالمية ISO** للمسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المؤسسة على الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين (ISO26000).[2]

أي أنه على المؤسسة الاهتمام بالالتزامات الاجتماعية اتجاه العاملين والزبائن وغيرهم.

و**كتعريف شامل** فإن المسؤولية الاجتماعية هي "عبارة عن نوع من الإلزام الأخلاقي تراعيه المؤسسة في ممارسة نشاطها مع التأكيد على احترام المعايير الاجتماعية والبيئية لبيئتها الداخلية والخارجية، للمساهمة في تحقيق أداء أفضل وتحقيق هدفها المتمثل في الاستدامة الاقتصادية بالتوازي مع الهدف الربحي".

ثانيا: مكونات (عناصر) المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية تتكون من ثلاث عناصر هي:[3]

[1] تومي عبد الكريم، تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، المديرية الجهوية حوض بركاوي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 22.

[2] فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عبابنة، "إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية"، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2009، ص 6.

[3] ممدوح بن عبد الفتاح بن شحادة الحمامي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الأحداث الجانحين وغير الجانحين، دراسة مقدمة إلى قسم علم النفس في كلية التربية، جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجيستير في علم النفس، الفصل الدراسي الثاني 1418، ص ص 14-15.

العنصر الأول: الاهتمام: ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي اليها الفرد، صغير أم كبير، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها والخوف من أن تصاب بأي عامل أو ظروف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

العنصر الثاني: الفهم: وينقسم الفهم إلى شقين:[1]

أ: **فهم الفرد للجماعة:** والمقصود به فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، ومن ناحية أخرى فهمه لمؤسستها وعاداتها وقيمها، والتي بدونه لا يتم فهم حاضرها ولا يتصور مستقبلها.

ب: **فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله:** المقصود به أن يدرك الفرد أثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة أي يفهم القيم الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

العنصر الثالث: المشاركة: والمقصود بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام ويتطلبه الفهم لأعمال تساعد الجماعة في اشباع حاجاتها وحل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها وتنقسم المشاركة إلى:

- تقبل الفرد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها.
- المشاركة المنفذة أي المشاركة التي تتمثل في العمل الفعلي المشترك، أي العمل مع الجماعة.
- المشاركة المقومة.

إذا عناصر المسؤولية الاجتماعية ثلاثة هي الفهم، الاهتمام، المشاركة، وهي مترابطة ومتكاملة.

مترابطة لأن كل منها ينمي الآخر ويدعمه ويقويه، فنجد أن الاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكلما زاد فهمه زاد اهتمامه، ومتكاملة حيث نجد أن الاهتمام والفهم معا ضروريان للمشاركة، وأن المشاركة نفسها تزيد الاهتمام كما تعمق الفهم.

[1] ممدوح بن عبد الفتاح بن شحادة الحمامي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الأحداث الجانحين وغير الجانحين، ص 15.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة على حد سواء ويظهر ذلك فيما يأتي:[1]

أ- بالنسبة للمؤسسة:

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

كما تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.[2]

كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

ب- بالنسبة للدولة:

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

وعلى الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية إلاّ أن هناك جدلا بخصوص تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، دون أن يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حول عدد من الأسئلة أهمها:[3]

- كيف يمكن توزيع موارد المؤسسة بشكل يساعد في حل المشاكل الاجتماعية؟
- ماهي المشاكل التي يجب على المؤسسة أن تُعنَى بها بشكل خاص؟
- ماهي الأولويات التي يجب اعتبارها؟
- هل المسؤولية الاجتماعية تقتصر على نشاطات المؤسسة واستجابتها للقوانين أم أنها تتعلق أيضا بالنشاطات التطوعية التي تمتد إلى ما هو أبعد من المتطلبات القانونية؟

---

[1] مصطفى شلابي، علاء محمد شكري، "دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية"، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، تصدره المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2012، ص ص، 17-18.

[2] الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 79.

[3] كامل محمد المغربي، **الإدارة والبيئة والسياسة العامة**، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 47.

وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية التالية:[1]

- تحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي.
- كسب صورة جيدة للمؤسسة.
- المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية.
- تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة.

وقد ركزت مناقشة المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:

- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن تؤدي إلى زيادة إنفاق المؤسسة والذي ينعكس على تكلفة السلع والخدمات التي يقدمها وبالتاي تنخفض قدرته على منافسة المؤسسات الأخرى وخاصة الأجنبية منها.
- يؤدي مزيد من الدور الاجتماعي للمؤسسة إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح وتصبح عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره مما يسمح لها بالتوسع وبالتالي زيادة تشغيل العمال.
- صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء الاجتماعي.

ت- بالنسبة للمجتمع:

يساهم التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية فيما يأتي:

زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب، كذلك تعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أم الناحية الثقافية وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

[1] كامل محمد المغربي، **الإدارة والبيئة والسياسة العامة**، مرجع سابق، ص 47

الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية:

تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن التطرق إليها في النقاط التالية:[1]

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوي القضائية.
- إظهار للفئات المستفيدة أن سياسة المؤسسة تتوافق مع الحقوق الأساسية في للعمل والمجتمع.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.
- التقدم نحو التميز وبدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة مواقف فيما يلي:[2]

- **استراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمؤسسات العوائد الأخرى دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها الذي تتركز على تعظيم الربح.

[1] ياسر سعيد أبو هربيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص ص 22-23.

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

- **الاستراتيجية الدفاعية:** وتعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المؤسسة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.[1]
- **استراتيجية التكيف:** تخطو المؤسسة في هذه الاستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الانفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.
- **استراتيجية البادرة التطوعية:** تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية ووفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل للمؤسسات يأخذ دائما في الاعتبار ألا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.

[1] مقدم وهيبة، عنوان المداخلة: "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)"، مرجع سابق ص 9.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

تَبَيّنَ من خلال المبحث الأول أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة قد مرّت عبر حقبة تاريخية ليست بالقصيرة، وبالتالي فقد تأثرت هذه الظاهرة بالعديد من المتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية والتي انعكست بالتالي على مقدار قبولها وتنفيذها، أو مدى انحسارها إلى زوايا ضيقة أو تجاهلها في بعض الحالات وعلى ضوء ذلك فقد تغير مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ ظهورها إلى وقتنا الحاضر، في هذا المبحث سنتحدث عن أبعاد ومبادئ وفوائد المسؤولية الاجتماعية ثم نذكر متطلباتها ومجالاتها المختلفة.

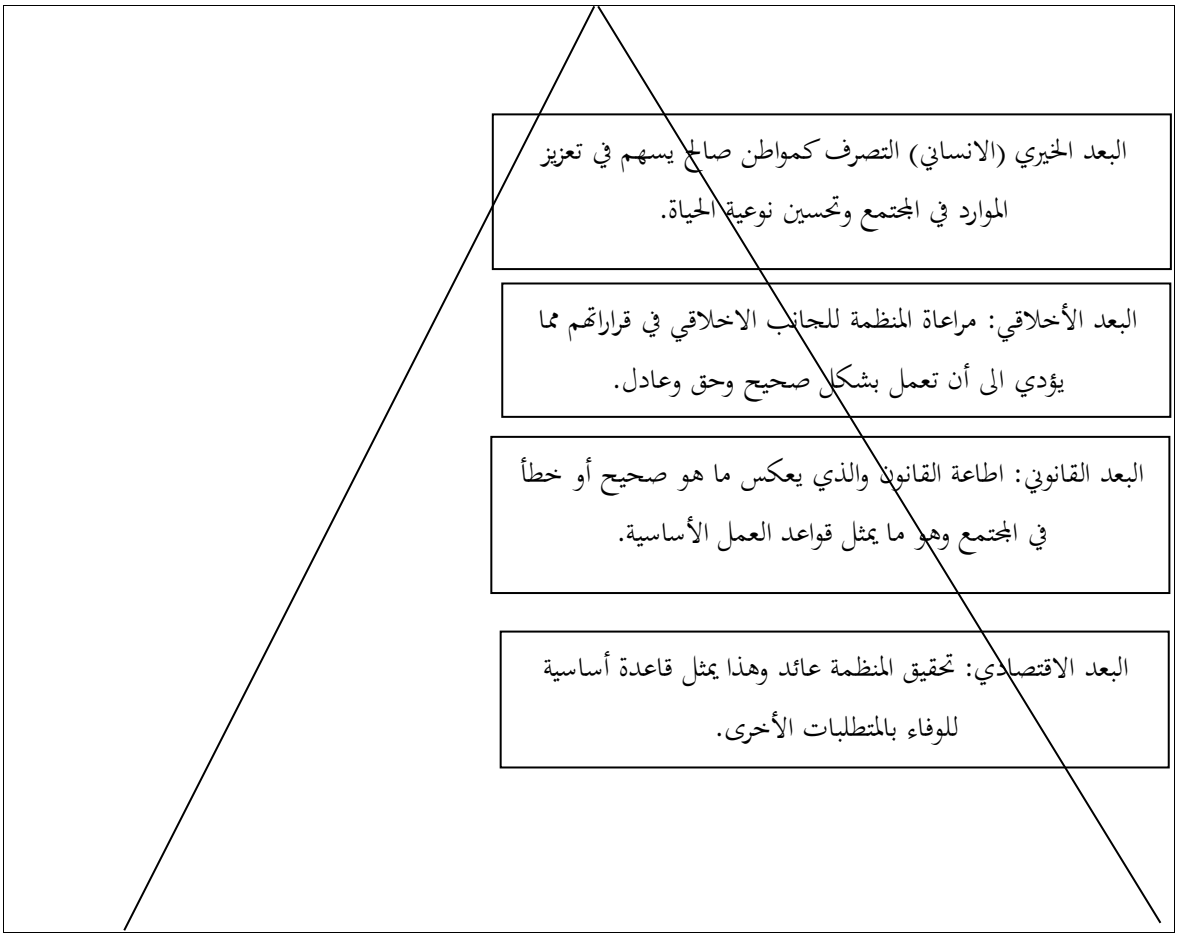
المطلب الأول: أبعاد ومبادئ وفوائد المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تمتد المسؤولية الاجتماعية إلى أكثر من البعد المفهومي والمصطلحي لها، اتجاه المجتمع ليس لها حدود معينة ولا يمكن رسم خطواتها، إنها واسعة الأبعاد والتوجهات والمنطلقات إنها احترام النظام السياسي لا العمل على تفويضه، إنها العمل على احترام قوانين العمل وحفظ حقوق العاملين والإنسان إنها تفويض للممارسات الفاسدة السائدة في المجتمع وليس اعتماد الفساد وسيلة للربح وبناء القدرة، إنها احترام للقوانين والأعراف والقيم، إنها إفصاح للأنشطة والآليات وشفافية التعامل، ولذلك اختلفت وجهات النظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية[1]، ومن بين المحاولات قام العديد من الباحثين والكتاب المختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية بتحديد الأبعاد الخاصة بها تحت تسمية المتباينة ومن بين المحاولات الباحث (archie carroll) الذي أشار إلى أربعة أبعاد والتي لاقت الإجماع والقبول من طرف باحثي الإدارة ألا وهي البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني وأخيرا البعد الخيري وسنوضحها في الهرم أدناه.

[1] مصطفى شلابي، علاء محمد شكري، "دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية"، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، تصدره المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2012، ص 18،

الشكل رقم (1-1): يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية



source: Carrall Archie, the pyramid of corporate social Respounsibility Toward the moral management of organisational stakeholdors, business-horisons july, august, 1991, P 405.

الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ينبغي ملاحظة مجموعة من المبادئ عند ممارسة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية وهي مبادئ متبادلة التأثير فيما بينها أي ذات اعتمادية متبادلة ويجب أن تطبق على نحو منسجم فيما بينها ومع سياسة المؤسسة وفي نفس الوقت يجب على المؤسسة التركيز على العوامل الثقافية والدينية للمجتمع والبيئة التي توجد فيها عند تطبيقها لتلك المبادئ وهناك مبادئ عدة للمسؤولية الاجتماعية والتي أشار إليها بعض الكتاب وهي:[1]

- **الحماية وإعادة الإصلاح البيئي**: ينص على ضرورة قيام المؤسسة بعملية إصلاح البيئة وحمايتها وكذلك الاعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات ومختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها بصفة يومية.

[1] أكرم أحمد الطويل، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، ص ص 59-60.

- **القيم والمبادئ الأخلاقية:** وذلك من خلال تثبيت الالتزام بالتصرفات والسلوكيات المبنية على أسس أخلاقية متينة المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- **المسائلة والمحاسبة:** من خلال الإفصاح والكشف عن المعلومات الضرورية وعدم اخفاء الحقائق ومحاسبة من يقوم بعكس ذلك ومسائلته.
- **تقوية وتعزيز السلطات:** ضرورة تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية وكذلك الإدارة اليومية لمصالح العملاء والمستثمرين.
- الأداء المالي والنتائج من خلال إعطاء المساهمين عائد مالي محترم ومنافسة بصفة دائمة مع المحافظة على الممتلكات والأصول والعمل على تحقيق نمو المؤسسة على المدى البعيد.
- **مواصفات موقع العمل:** وذلك من خلال تحسين ظروف العمل من حيث أمن وسلامة الموظفين وتحسين مناخ العمل ودفع أجور تنافسية من خلال الاستقطاب والإبقاء على أحسن الموظفين.
- **العلاقات التعاونية:** من خلال الاتصاف بالعدالة والأمانة والمساواة مع موظفي المؤسسة.
- **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** وذلك من خلال تحديد احتياجات الزبائن والاستجابة لهذه المتطلبات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون والحصول على سلامته.
- **الارتباط المجتمعي:** وذلك من خلال إقامة علاقات مع المجتمع المتواجد فيه وتحطيم الحواجز والعوائق.
- **مبدأ المسائلة:** يجب أن تخضع المؤسسات إلى مساءلة السلطات القانونية ومن لديهم مصالح وتأثيرات عليها وذلك بأن تكون مسؤولة أمامهم عن كل السياسات والقرارات والإجراءات التي تتخذها.

كما أشار مبدأ المسائلة إلى مجموعة من الحقوق التي تتمثل في:

- الاعتراف بحق العاملين في التعبير عن خبراتهم والتواصل مع المجتمع بالوسائل المختلفة.
- تعزيز نظام المحاسبة والتأديب تحقيقا لمبدأ المسؤولية في العمل.
- إشراك مؤسسات المجتمع المدني في مناقشة سياسات الإدارة العامة.

- **مبدأ الشفافية:** يعتبر مفهوم الشفافية من المفاهيم المعاصرة والحديثة التي ظهرت على الساحة الإدارية نتيجة للتطور الهائل في المجالات المتعددة وعلى الأصعدة جميعها، إذ تعتبر الشفافية وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات وإتباع التعليمات واعتماد ممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ القرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة.

- **مبدأ احترام التنوع**: العديد من المؤسسات تعمل في بيئات أو ظروف مختلفة ومتباينة اجتماعيا وثقافيا وبيئيا وقانونيا وهو ما يقود إلى التنوع الذي يجب أن يُحترَم من قبل المؤسسات وأن تتم الإفادة على نحو ايجابي منه كما يجب على المؤسسات أن ترعى وتتبنى منهجا ايجابيا لتوظيف ذلك التنوع من أجل تحقيق النجاح.

الفرع الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية:

لقد أثبتت الدراسات أهمية أن تكون المؤسسات مسؤولة اجتماعية وأن ذلك يؤثر على نجاح هذه المؤسسات بشكل كبير، ومن أهم الفوائد المترتبة عن المسؤولية الاجتماعية نذكر:[1]

- تشير التقارير الاقتصادية الدولية إلى أن المؤسسات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.
- تشير استطلاعات الرأي إلى أن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.
- أثبتت البحوث والدراسات إلى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية واشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيض الأعباء عن المؤسسات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30%.
- يساهم التزام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.
- أثبتت البحوث والدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه.
- تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما اتجاه هذا العمل، ويساعد على استمرارهم في العمل.
- التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المنظمات أثناء ممارستها لنشاطها.

[1] مدحت محمد أبو أنصر، **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو 26000**، مرجع سابق، ص ص 43-44.

- إن قيام مؤسسات المجتمع بمختلف أنواعها يساهم بشكل حقيقي في تحقيق التنمية المستدامة بهذا المجتمع سواء كانت تنمية اجتماعية أو اقتصادية.
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر "داو جونز" للاستدامة والذي أطلق عام 1999 ويعنى بترتيب المؤسسات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي، وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام 2010.
- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمؤسسة، بمعنى أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإنه يحدث تحسن في الأداء البيئي والأداء المالي لهذه المؤسسة.

المطلب الثاني: متطلبات المسؤولية الاجتماعية (الأركان والمعايير)

الفرع الأول: أركان المسؤولية الاجتماعية

إذا كان الاهتمام والفهم والمشاركة وهي العناصر المكونة للمسؤولية الاجتماعية بمثابة الدم الذي يمدّها بالطاقة والقوة والتجدد، فإن الرعاية والهداية والإتقان تمثل البنية المتحركة الفاعلة المؤثرة، ويحدد سيد عثمان أركانا ثلاثة للمسؤولية الاجتماعية هي:

1- **الرعاية**: وهي موزعة بين الجماعات بلا استثناء لكل عضو من أعضاءها نصيبه منها مهما كان وضعه الاجتماعي، وإذا كانت المساواة في إعطاء الحقوق تكريما للإنسان فإن المساواة في المسؤولية الاجتماعية تكريم أكبر لأن الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية وتحمّل تبعاتها قدرة أعلى من أخذ الحقوق.[1]

2- **الهداية**: حيث أنها مسؤولية دعوة ونصح وإصرار عليها، وهي مسؤولية نهي عن المنكر وأمر بالمعروف والأخذ على أيدي المفسدين يضرون بالجماعة.[2]

3- **الإتقان**: وتتجلى مسؤولية الإتقان في أنه إذا عمل أحدنا عملا أن يتقنه وأن يحسنه في كافة أنشطة الحياة، عملا وتعلّما وتعليما ويتطلب الإتقان النظام والانتظام وبذل أقصى جهد ممكن.[3]

---

[1] جميل محمد قاسم، فعالية برنامج ارشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008/2007، ص 21.

[2] محمد حسام الدين، **المسؤولية الاجتماعية للصحافة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003، ص 49.

[3] جميل محمد قاسم، مرجع نفسه، ص 21.

الفرع الثاني: معايير المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:[1]

•**معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

• **معيار 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.

• **معيار 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 والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

• **معيار 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 وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسبESTEO إلى ما يلي:[2]

1 –مجال المساهمات العامة

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما

[1] محمد فلاق وقدور بنافلة، "المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة"، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص 10.

[2] محمد فلاق وقدور بنافلة، مرجع نفسه ص ص 6-7.

يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجددها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

–البذل في سبيل الإنسانية: تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

–المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين.

–الإسكان: المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.

الخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وامكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.

–رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

2 –مجال الموارد البشرية

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم واتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي واتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحضى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:[1]

–سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

[1] محمد فلاق وقدور بنافلة، "المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة"، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، مرجع سابق، ص 7.

–تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف العمل تتصف بالأمن.[1]

3 –مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية

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

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

–الموارد الطبيعية: الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

–المساهمات البيئية: تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه واحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تَكفُل تخفيض التلوث.

4 –مجال مساهمات المنتوج أو الخدمة

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

–تحديد وتصميم المنتجات: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

[1] محمد فلاق وقدور بنافلة، "المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة"، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، مرجع سابق، ص 8.

–تحقيق رضا المستهلكين: وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج وطرق ومجالات استخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتوج.

خلاصة الفصل:

تحدثنا في هذا الفصل عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكيف أن ظهورها لم يكن أمرا سهل القبول، فمفهومها تلخص بشكل متدرج عبر مراحل متعددة وانتقل من مفهوم بسيط إلى مفهوم أكثر شمولا مع تأثرها بالمتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية، والتي انعكست على مقدار قبولها أو تجاهلها.

وقد أعطت المناهج التي تبنتها بعدا جديدا للمؤسسة في تقييم آدائها بإعطائها فرصة لتحسين صورتها في المجتمع من خلال مبادراتها الانسانية، وذلك باختيارها الأنشطة التي يمكنها القيام بها مع أخذها بعين الاعتبار جميع العناصر والفئات واعتمادها كمؤشرات أساسية في توقعاتها الخاصة بما يجب أن تؤديه تجاهها.

الفصل الثاني مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

يعد المورد البشري من أكثر الموارد التي تحرص على توفيرها المؤسسات وذلك لما له من أهمية بالغة، فقد مر هذا المصطلح بعدة تطورات إلى أن أصبح يطلق عليه بإدارة المستخدمين أو إدارة الموارد البشرية.

والتي أصبح الاستثمار فيه من الأولويات التي يجب الاهتمام بها في هذا العصر، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف التطورات والنظريات الحاصلة في هذا المجال، وذلك من خلال مبحثين: خصص الأول منها إلى مراحل تطور الموارد البشرية والثاني إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مراحل تطور الموارد البشرية

إن الدارس لموضوع الموارد البشرية عند تطرقه لهذا الموضوع يعرف أن هذا الميدان قد مر بالعديد من المحاولات والتجارب ليصبح على ما هو عليه حاليا، فابتداء من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال الثورة الصناعية والتي أفادت الجانب التنظيري لهذا الميدان بأفكار خصبة وضعت تسيير الموارد البشرية في الطريق العلمي، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى مفاهيمها وخصائصها المتعددة.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد منه المؤسسة بطريقتين:

1-زيادة الفعالية التنظيمية.

2-إشباع حاجات الأفراد.

فبدلا من النظر إلى الأهداف المُنَظَمَة وحاجات الأفراد على أنها مفصولة وأن تحقيق أيا منهما يكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدها لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر. ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء سبعينيات القرن الماضي، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة ولنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، فيعرفه البعض على أنه "عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمؤسسة[1] وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، و لكن أيضا قدراتهم و كيفية

[1] حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993-1994، ص 2.

استغلال هذه القدرات، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضا. وبالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل وكامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل وهي:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية.
2. السياسة والبرامج والممارسات لابد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للفرد.
3. بيئة العمل لابد أن تخلق، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
4. برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

ومن ثم زاد اهتمام الاقتصاديين و رجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى:[1]

- أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل: الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية –وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة–،ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، ولا يخفى أن المؤسسات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.
- شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار، وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة. وللنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري، فإن "شولتز" يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر:[2]

[1] كامل بكري، **الموارد البشرية واقتصاديتها**، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1986، ص 320.

[2] كامل بكري، المرجع نفسه، ص 231.

أ– الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا، **كما:** عن طريق تخفيض الوفيات، و**نوعا:** عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.

ب– التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة: إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري.

وبالإضافة إلى ذلك وجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب والعرض على العمل.

المطلب الثاني: أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية له علاقة أساسية بالأفراد كان وسيظل انعكاسا للواقع السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي لمجتمع المؤسسة، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة وفي أي فترة من فترات تطورها.

الأفكار التي بلورت تسيير الموارد البشرية:

لقد كان الإنتاج اليدوي هو النمط السائد في العملية الإنتاجية وهذا قبل الثورة الصناعية، ونجد أن جماعة العمل مقسمة ومنظمة بطريقة تظهر فيها العلاقات التقليدية بين المُعلم والعمال، ومن بين الموارد النادرة في المؤسسة كانت التكنولوجيا ورأس المال، وكان "النظام السائد هو نظام الصبية وهو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة"[1]

ولكن مع التطور العلمي والتكنولوجي ظهرت الحاجة إلى الاهتمام والاعتماد على العلم والدراسات والبحوث لتوفير المهارات والأفراد الذين ينهضون بالمؤسسات نحو التطور، كما تعتبر التغيرات التي مست معظم جوانب المجتمع والتي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، ومنها ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن مضمون إدارة الموارد البشرية يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها كل من المفهومين

[1] Jean – marie Peretti: Ressources humain et gestion du personnel, Ed vuiber, Paris, 1994, P 1.

قد بين فيها تغيرات جوهرية، ففي الثمانين عام الماضية ساد مدخلين في هذا المجال أولهما: الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية والذي حل محلهما اليوم مدخل الموارد البشرية.[1]

I-النظريات الكلاسيكية:

1-حركة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقدهم عملهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري. وظل هدا الوضع قائما إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلا من استخدام أساليب التهديد والتخويف اتخذ: , Friderik Taylor, Frank and lillinan Henry Gantt, and Gilbert, (فريدريك تايلور، فرانك و ليليان، هنري جانت وجيلبرت)، مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة، سمي بالتنظيم العلمي للعمل (O.S.T) حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت، كما ركز "تايلور" على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها وكذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، والعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وهنا يلح تايلور على ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور ومكافئات أعلى، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح.[2]

ومن خلال دراسات وتجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهنا يظهر اهتمامه بالمورد البشري من خلال التدريب واختيار العامل، وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية، وقد

[1] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998-1999، ص 15.

[2] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال- مدخل وظيفي**، دار النهضة العمومية، بيروت، لبنان، 1986، ص 36.

لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وانتشرت انتشارا واسعا وهذا للمبادئ التي جاءت بها، ومن أهم مبادئها نذكر:[1]

1– اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل.

2– تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين، وهذا لما لعبته دراسة الزمن والحركة التي حلت محل الحدث والتخمين، وأيضا توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء.

3– المكافئات المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد "تايلور" كم ونوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة، في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال، وإن أهم فكرة جاء بها "تايلور" هي عملية تنمية الموارد البشرية وبالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج، وهذا من خلال كتابه المعنون تحت "مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م.

وتلى محاولات "تايلور" دراسات الزوجين "فرانك و ليليان جليبرت" وهذا من خلال الدراسات التي قاما بها والمسماة "دراسات الحركة والوقت"، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع، واستطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت لكثير من المؤسسات وتجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة والذي ينطلق من "أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم"[2] وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال،

[1] قباري محمد إسماعيل، **علم الاجتماع الإداري**، دار المعارف الإسكندرية، مصر، 1981، ص 125.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات–**، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2000، ص 28.

وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية. غير أن هذه المساهمة لا تنف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في:[1]

1- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد.

2- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد.

3- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، وتعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.

4- إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن "مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة"[2] وهذا لخدمة المبادئ الرأسمالية، وبهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف بـ "نظرية الآلة"[3].

2-نموذج العملية الإدارية (الفايولية):

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المؤسسات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر[4]، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

وكان من أشهر العملية الإدارية مدير لمؤسسة المناجم يدعى "هنري فايول" والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، (التوجيه) الأمر والرقابة، كما يذهب "هنري فايول" في

---

[1] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 18.

[2] قباري محمد إسماعيل، **علم الاجتماع الإداري**، مرجع سابق، ص 143.

[3] محمد علي عبد الوهاب، **إدارة الأفراد منهج تحليلي**، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975، ص 62.

[4] قباري محمد إسماعيل، مرجع نفسه، ص 143.

الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ، وبدون هذه الأخيرة –على حد تعبير فايول– تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال، إلى أن "هنري فايول" اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافئات وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه.[1]

ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "هنري فايول" أن يضع أربعة عشرة مبدءا (14) من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي:[2]

1. **تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.
2. **السلطة والمسؤولية:** ونعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
3. **الضبط والربط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
4. **وحدة الأمر:** وتعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
5. **وحدة الهدف:** وتعني أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
6. **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المؤسسة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المؤسسة في ترتيب متقدم.
7. **عوائد العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمؤسسة.
8. **المركزية:** إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
9. **التسلسل الرئاسي:** لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء المرؤوسين، وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.

[1] عبد الكريم درويش وليلا تكلا، **أصول الإدارة العامة**، الطبعة الأولى، المكتبة الأنجلو مصرية، 1976، ص 208.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 30-32.

10. **النظام:** على الموارد مثل: الخدمات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي يتم استخدامها استخداما أمثل.
11. **العدالة:** لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
12. **استقرار العمالة:** لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
13. **المبادأة:** لابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطور المشروع.
14. **تنمية روح الجماعة:** يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

وعلى الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العملية الإدارية في المجال التنظيري إلا أنها كسابقتها –الحركة العلمية– انطوت على نقائص يمكن إجمالها في:

أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي، وهي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل وهذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال، وبالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

3–النموذج البيروقراطي (الفيبري):

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية و الحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة.[1]

ويعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 33.

1- **التخصص وتقسيم العمل**: وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف، وفيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.

2- **التسلسل الرئاسي**: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم.

3- **نظام القواعد**: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

4- **نظام الإجراءات**: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- **نظام من العلاقات غير الشخصية**: وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.

6- **نظام اجتياز وترقية العاملين**: ويعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجزاء حسب الاستحقاق ولا تكون على أساس القرابة والمحاباة.

إضافة إلى ما سبق ذكره من المبادئ يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى والتي قام بها كل من "كاتز وكاهن" بترتيبها وهذا سنة 1976م:[1]

- تقنين الأدوار وهي نتيجة التقسيم الجزئي للعمل.
- وحدة الإشراف ومركزية القرارات بالمؤسسة يستدعي مركزية السلطة وتوحيد مصدر القرارات.
- عدم ازدواجية الوظائف أي أن المصالح في أي مؤسسة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى تابعة لها.
- اعتبار المكتب كشخص معنوي ويعني ذلك أن تتلقى الأوامر من شاغل المكتب تكون على أساس تمثله لمركز رسمي.

وما يمكن قوله هو أن "ماكس فيبر" قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها، وأطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين والأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية، وكذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة والإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة، كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب

[1] مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 71.

الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل وبالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفين.[1]

وعلى حد تعبير "ماكس فيبر" فإن السبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو تفوقه الفني وكفاءته إذا ما قورن بغيره من الأجهزة الإدارية، ويرجع هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة، والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية.[2]

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المؤسسات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم المؤسسات، ومبادئ الديمقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المؤسسة، ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور، ومن أهم عيوب النظام البيروقراطي يمكن تلخيصها في النقاط التاليه[3]:

1- تضخم الأعباء الروتينية.

2- عدم اعتناء العاملين بمصالح المؤسسات واهتمامهم فقط بالإجراءات.

3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم.

4- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجّر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.

5- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

وفي الأخير يمكن القول إن كل من الحركة العلمية، نموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تندرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، ويمتازون بالانفعال، ولهذه الأسباب فهُم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني، رشيد،

---

[1] عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1974، ص 160.

[2] محمد علي محمد، **مجتمع المصنع – دراسة في علم اجتماع المصنع –**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 83.

[3] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 34.

وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المؤسسات، ويمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي، ورسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها، ووضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.

IIالنظريات الحديثة:

1- حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية[1]:

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
3. أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تُفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.
4. يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال: "ألتون مايو" و"فولت" و"روثلز برجر"، هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري. فمع نمو المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضا مع ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 35.

بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني. فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

وكما سبق ذكره فإن أبحاث ودراسات "ألتون مايو" و"روثلز برجر" و"فولت" إضافة إلى كل من "جاردنر" و"ليكرت" و"وايت" كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية. فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في الصناعة.[1]

ونحن هنا لسنا بصدد عرض عام لتجارب "مايو" بل لأهم نتائج هذه التجارب وأيضا مساهمات رواد هذه الحركة، فكتابات "مايو" و"ماري فولت" من الأساسيات التي أضافت إلى حركة العلاقات الإنسانية. فقد نصح " مايو" – وهو أسترالي الجنسية وترأس الأبحاث التي أجريت بمصانع " هاورثون" – المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام بالمشاعر والحاجات النفسية للأفراد، و كان هذا سنة 1933، أما "ماري فولت" فكانت رائدة في مجال الإدارة في وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال، وقد نظرت "فولت" إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات والمعتقدات والحاجات، وبهذا فقد طالبت المديرين أن يحفزوا ويشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط.

أما أبحاث "روثلز برجر" فقد قادت إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإشرافي والتي ركزت على دعم الاهتمام بالعاملين. وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكات، و الواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية فالفرد:

– لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

[1] خلفان رشيد، **واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص 18.

– هو عضو في جماعات مختلفة داخل المؤسسة وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.[1]

ويظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية، فعناية " ألتون مايو" بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج، وقد أبرز "مايو" بعض الاختلافات الواضحة منها: تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات والمواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان وبدوافعه وحاجياته في العمل، وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية _كما زعم التايلوريون_ بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان – وهي العوامل النفسية والاجتماعية–، ويمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:[2]

1. الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.
2. تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
3. البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.
4. اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة وبين مختلف الجماعات، لا بكونه ممثل للسلطة.
5. التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المؤسسات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات: أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات والرحلات الاجتماعية، ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين. "وعلى رغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم، فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات، في مكانة العامل في هرمية السلطة وتجزئة المهام ... فالعمل بقي منظما على أسس ومبادئ التيلورية، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي، ساعات العمل، مستوى الأجور، العطل السنوية،....)، وببعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 16.

[2] حلفان رشيد، **واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مرجع سابق، ص 2.

علاقة حسنة بين الزملاء والمشرفين والسلطة....) سمحت للتايلورية بالظهور بفعالية أكبر، فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة – المراقبة والبحث فقط على تحقيق الإنتاج الأوفر – التي ميزت التيار التايلوري من قبل، وإن الاعتناء بالإنسان في العمل لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية[1] .... وهذا ما أشار إليه "فرنسيز" قائلا: "إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا وأخيرا مشكلة من مشاكل العلاقات الإنسانية، فأي فرد يتكون من الجسم، العقل والروح، وهذه الثلاثة –عناصر– وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان".[2]

ولقد شكك بعض الباحثين في صحة نتائج وتجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية وهذا لأن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية، وهذا راجع إلى أن الحركة تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، و يمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية:[3]

1. اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد.
2. فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار ... فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فردا آخر.
3. الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير، وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
4. فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختبار والتعيين أو تقييم الأداء، أو عن طريق عملية التدريب والتعليم والتكوين وفق أهداف المؤسسة وأيضا من خلال أنظمة الاختيار والإحلال والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.

---

[1] خلفان رشيد، **واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مرجع سابق، ص 21.

[2] عادل حسن، **إدارة الأفراد**، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 22.

[3] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 19-20.

2- نظرية العلوم السلوكية:

نظرا للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن أهم رواد هذه الحركة كل من: "دوجلاس ماكريجور" و"فريدريك هرزبرج" و"كريس إرجيرس" و"أبراهام ماسلو" ...و آخرون.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية:[1]

1. يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المؤسسة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

2. يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، ويكون ذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدا على النجاح.

3. يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور الانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

4. يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمؤسسات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

5. توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 37.

6.يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه وبين أهداف المؤسسة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق الأهداف.

7.يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يكون ديمقراطيا مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف الظروف.

8.يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى (أو من مؤسسة لأخرى)، وعلى من يمارس أعمال في عدة دول أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة وأخرى.

9.إن اعترافات المؤسسات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرونة في تصميم العمل، ووضع أنظمة لتفويض السلطات، وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات.

وبعد التطرق إلى أهم مبادئ "نظرية العلوم السلوكية" والتي اهتمت وبشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبها وتعليمها وتغيير اتجاهاتها تجاه ممارسة العمل وهذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري والمؤسسة، سنتطرق لاحقا إلى بعض أعمال رواد هذه النظرية وبشكل من الاختصار

أ- نظرية تدرج الحاجات لـ "أبراهام ماسلو":

يركز "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحا[1]، ويمكن إدراجها كالآتي: حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن) وحاجات فسيولوجية.

فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام والشراب ... تأتي في المرتبة الأولى وهي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان وهي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة وهي تشكل دافعا للفرد وإن كانت الحاجات الأخرى مشبعة[2]، ثم تليها حاجات الأمن والتي تعبر عن الوقاية من الخطر والتهديدات، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وهي حاجات تمثل حاجات

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، فيفري، 2001، ص 118.

[2] عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 15جوان 2001، ص 13.

نفسية في مجال العمل، و تليها الحاجة إلى الاعتراف والتقدير وهي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد، ونصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات وهي حاجات عليا كما أنها دور الدافع والموجه لسلوك الفرد.

ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي:[1]

1.الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.

2.حاجات الأمان: يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشراقية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد وعقاب.

3.الحاجات الاجتماعية: وتشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم....

4.حاجات التقدير: ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

5.حاجات تحقيق الذات: وتشبع هذه الحاجات بترقية المؤسسة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع والمواهب.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداءا من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 120.

الأهمية، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي، هذا وتكف الحاجة على تحريك وتنشيط السلوك بمجرد إشباعها، وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، ويمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية:[1]

الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي ونشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد مما يؤدي لانتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة لاستخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالراحة.

من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات "لماسلو" يمكن القول إن هذه النظرية تعتبر موجها فعالا للمؤسسات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها، وتعد هذه الدراسة أساسا لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد، وقد اعتمد عليها المفكر "هرزبرج" كثيرا في أعماله والتي سنوجزها في النقطة اللاحقة.

ب- نظرية العوامل المزدوجة لـ "فريدريك هرزبرج:

يعتبر "هرزبرج" من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين: الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل، والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل، ولقد كانت مفاجأ "هرزبرج" "عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين:

مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)، ومجموعة العوامل الدافعة. **فالعوامل الوقائية** تشمل كل من: سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة والإشراف.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المؤسسة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 138.

الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل الدافعة، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل.[1]

وتتمثل **العوامل الدافعة** في: القدرة على انجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.[2]

وتعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، والعوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه فكلما زادت المؤسسة في النفقات عليها زادت درجة الرضا وبالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع – كما سلف الذكر– وتمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات "لماسلو" ذلك أن "هرزبرج" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية)، والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية "ماسلو" (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:[3]

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 141.

[2] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 144.

[3] عبد الفتاح بوخمخم، المرجع نفسه، ص 142.

الجدول رقم (2-1): مقارنة بين نظرية هرزبرغ ونظرية ماسلو

نظرية هرزبرغ			نظرية ماسلو
العوامل الدافعة	الاعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل، التقدم،.....	←	حاجات تحقيق الذات
		←	حاجات التقدير
العوامل الوقائية	سياسة المنظمة، طبيعة الاشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر، علاقة المشرف بالأفراد،....	←	حاجات اجتماعية
		←	حاجات الأمن
		←	حاجات فسيولوجية

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 15جوان 2001، ص 142.

وقد استطاع "هرزبرج" أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة وطموحات الأفراد في العمل خاصة، وهي طريقة إثراء المهام والتي أراد من خلالها أن يحدث تغيرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة، وهي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جهتها إلى الرفع من عدد المهام الواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام وهي:[1]

1.إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاعة.

2.الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.

3.الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل.

4.منح العمال سلطة متزايدة ونوعا من الحرية في طريق انجاز عملهم.

5.إصدار تقارير دورية تُعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها انجاز عملهم.

[1] خلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996/1995، ص 25.

6.إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال أن نفذوها من قبل.

7.تكليف العمال بمهن يصبحون بفضلها مع مرور الزمن عمالا ماهرين.

وزيادة على ذلك فقد وضح "هرزبرج" بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته، وبذلك فقد لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة كما تناولها الباحثون بالبحث والدراسة، بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، وتأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الانتقادات نذكر منها:[1]

1.التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها "هرزبرج" ومؤيديه.

2.عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.

3. لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا، وفي بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.

فبالرغم من الفائدة العملية التي جاءت بها نظرية "هرزبرج" إلا أنها لم تعوض كلية مبادئ التنظيم التي كانت سائدة في التيار التايلوري وتيار العلاقات الإنسانية مثل: تنفيذ العمل فرديا، والفصل بين مهمة التخطيط ومهمة التنفيذ، فحتى وإن كان "هرزبرج" قد وافق مشاركة العمال بأفكارهم في عملية إثراء المهام، فإنه لم يتقبل مشاركتهم المباشرة في اختيار أنماط التنظيم الجديدة بمبرر أن هذه المشاركة ليست بعامل محفز للعامل وعلى ذلك فإن مهمة التخطيط والتنسيق والمراقبة واتخاذ القرارات هي مهام تحتفظ بها الإدارة في حين يتكفل العامل بتنفيذ العمل دون المشاركة المباشرة في تنظيمه، فهو يرسل المعلومات ويستقبل القرارات التي تتخذها الإدارة على أعلى مستوى لها، هذا وكان الهدف من وراء إدراج طريقة إثراء المهام في مراكز العمل مرتبط بعملية الإنتاج، حيث يجب أن يترتب عن تطبيق هذه الطريقة الرفع من مستوى العامل وعلى ذلك تكون نظرية "هرزبرج" مثلها مثل التايلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية، قد جعلت من عامل الإنتاج أحد اهتماماتها الرئيسية في التنظيم.

[1] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 116.

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية

بعدما تطرقنا إلى أهمية الاستثمار في المورد البشري فإنا بهذا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد وبشري في الوقت نفسه، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات وقيد هذا المورد بذاته ومن خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه. كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة أن يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر:[1]

1.النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المؤسسات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

2.التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

[1] هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجيستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، ص ص 60-61.

3.قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.[1]

4.الميول الاجتماعي للإنسان:

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

5.تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

6.طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

[1] هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 62.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا وفي الدول النامية كان نتيجة عدة تطورات وعوامل متعددة: اقتصادية، اجتماعية، سياسية وفكرية. إن هذه العوامل لعبت دورا في المجتمع أّولا وفي إدارة الأفراد ثانيا، وقد حدث تطور في إدارة الأفراد بشكل تدريجي ولم يتم طفرة واحدة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وأهدافها، ووظائفها.

المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن، ثم استقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي، وتتلخص هذه التطورات التاريخية بصفة عامة في خمسة مراحل متسلسلة فيما بينها كانت بدايتها من الثورة الصناعية وما أفرزته من تغيرات في البيئة الاقتصادية إلى غاية يومنا هذا فإدارة الموارد البشرية تعتبر نتيجة لجملة التغيرات التي شهدها المحيط الاقتصادي فهي تسمح بتنمية العنصر البشري وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي قدرة الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.

وقد تمثلت **المرحلة الأولى** التي مر بها تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في مرحلة حركة الإدارة العلمية[1] حيث ظهرت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين بقيادة تايلور وركزت على مبدأ العقاب والثواب من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين، واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء العمل، ولقد ركزت هذه المرحلة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم.

أما **المرحلة الثانية** تمثلت في مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920) والتي ظهرت نتيجة وصول أساليب العمل في مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانيا، حيث ترى هذه الحركة إن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب

[1] بورحلة علال، محاضرات تسيير الموارد البشرية للسنة الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بلعباس، الجزائر 2005-2006.

مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية بل اعتمدت هذه الحركة "الاتجاه الاجتماعي الذي يشجع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية كتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم" [1] بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم وتحفيزهم على العمل الكفء وزيادة الإنتاج.

وكان ألتون مايو هو مؤسس الاتحاد الإنساني وأب علم الاجتماع الصناعي[2] إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة إلى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

أما **المرحلة الثالثة** فتمثلت في مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد 1960)، إذ لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع حاجات العاملين، لذا نشأت في هذه الفترة إدارة تسمى بإدارة الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية وتعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تحرص على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين وتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة.

وبالنسبة **للمرحلة الرابعة** فهي مرحلة إدارة (تسيير) الموارد البشرية (ما بعد 1980) فبسبب عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية انتهجت هذه المدرسة مفاهيم جيدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المؤسسات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعا وفعالية كاختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة.

وأخيرا **مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية** (ما بعد 2000) والتي في بداية القرن الحالي معتمدة بأفكارها معتمدة على أيدولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس

[1] وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص ص30-31.

[2] بوفلجة غيات، **مبادئ التسيير البشري**، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 22.

إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج الذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما أن أيديولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب مكان الرجل المناسب وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

"فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية إلى إدارة الأفراد إلى إدارة الشؤون الإدارية وأخيرا الاستقرار على إدارة أو تسيير الموارد البشرية "[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

من الطبيعي أن تعطى لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، ونظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها وما يتبع ذلك من استخدام لموارد أخرى هامة في تفعيل وتنشيط أدوارها.

وتظهر أهمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير الذي أولته المدارس العلمية في مجال إدارة الأعمال لهذا المورد واعتبره محور التغيير وربطت تحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية والنظر إليها كمورد استراتيجي فعال وهو أساس نجاحها وبقائها.

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث الحديثة أن الموارد البشرية كأفراد لهم قدرات وطاقات كبيرة تتعدى ما يتم تقديمه في مواقع أداء العمل مهما كان نوعها أو مستواها، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية هذه القدرات والمهارات وتحفيز الأفراد على استخراج أكبر قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، وذلك للاستفادة من هذه القدرات الكامنة باعتبارها مصدر حقيقي وحيوي لخلق عوامل التميز في الأداء والميزة التنافسية للمؤسسة.

كما يبرز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لرسالتها إذ يجب عليها أن تصمم لكل وظيفة الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل منظومة العمل في المؤسسة والذي يتم من خلال الموارد

[1] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء، مصر، 2005، ص 32.

البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل وذلك بفعالية تامة وعلى أسس علمية مدروسة وطرق علمية حديثة ومتقدمة لكي تتمكن هذه الموارد من أداء أعمالها بكفاءة عالية.

وبصفة عامة يمكن القول إن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في:

- ✓ الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة المتمثلة في الأفراد.
- ✓ تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ صنع الخطط المناسبة للتكوين.
- ✓ دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- ✓ الفوائد الكثيرة والمتعددة التي تجنيها المؤسسات من جراء أعمال ونشاطات مواردها البشرية.
- ✓ الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم الأخرى.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

من جهة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات المؤسسة ككل، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المؤسسة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالي من العلم والفعالية والإنتاجية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية [1] إلى تحقيقها داخل المؤسسة نذكر ما يلي:

1. **المشاركة:** وتتمثل فيما يلي:

- ✓ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل بالانضمام إليها.
- ✓ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- ✓ استقرار اليد العاملة في المؤسسة [2]

2. **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

[1] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 11.

[2] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998ص 236.

- ✓ تحفيز الأفراد.
- ✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- ✓ مساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

3. **المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة:** تواجه المؤسسة ضغوطا اقتصادية تنافسية ويتطلب الأمر لمواجهة هذه المنافسة والضغوط الرقابة على تكلفة عنصر العمل، أي التحقق من أن العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد، وتنفيذ الخطط الهادفة إلى زيادة إنتاجية الفرد حتى تتمكن من بيع منتجاتها.[1]

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

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تسهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها والمحافظة على استمرارها في العمل، وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهدا منظما وواعيا وموجها نحو تكوين قوة عمل قادرة على الداء وراغبة فيه وغايتها الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بحسن استخدامها للعنصر البشري فيها.[2]

وتختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى وظائف تنفيذية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، والوظائف الإدارية التي تساعد على تنفيذ المهام التنفيذية للإدارة.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 2002، ص 19.

[2] سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، منشورات اللجنة العلمية لإدارة الأعمال، منشورات مجموعة الموارد البشرية، 2006، www.hrm-group.com، ص 20.

I. الوظائف التنفيذية:

تتعلق بالوظائف المتخصصة بتسيير الموارد البشرية كالتأمين، تهيئة قوة العمل، مكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف:[1]

- ✓ **تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- ✓ **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار الملائمين منهم للوظائف وتعيينهم.
- ✓ **تكوين وتطوير العمال:** بمعنى الاهتمام بتكوينهم وتنميته مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- ✓ **توجيه وتحفيز العمال:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي ومكافأتهم على أدائهم.
- ✓ **تسيير المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- ✓ **تقييم أداء العمال:** معرفة أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- ✓ **نظام الدخل:** مكافئة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

II. الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف المساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل:

التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التحفيز وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

- ✓ **التخطيط:** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.
- ✓ **التنظيم:** تهدف إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

[1] سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 21.

- ✓ **الرقابة:** تهدف إلى تحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من النتائج التي تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن التزام العمال بشروط عملهم و بالأداء والسلوك الإيجابي.[1]
- ✓ **التوجيه والتحفيز:** تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسب لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.
- ✓ **مسؤوليات استراتيجية:** تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب الأمر من مدير إدارة الموارد البشرية معرفة استراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

[1] سعيد شعبان حامد، **الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 22.

خلاصة الفصل الثاني:

تحدثنا في هذا الفصل عن الموارد البشرية ومدى أهمية هذا المورد في المؤسسات وكيف أن الاستثمار في هذا المورد يعد من أهم المتطلبات التي على المؤسسات أن توليها كل الاهتمام وكيف أن هذا المفهوم تطور عبر مختلف الأزمنة ومر بعدة تطورات مختلفة إلى أن أصبح يطلق عليه بإدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن الاهتمام والعناية بتنمية هذا المورد يعد من أهم وأكبر الاستثمارات على كافة الأصعدة المحلية والدولية.

الفصل الثالث ارتباط المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

تعتبر الدارسة التطبيقية تجسيدا لما تناولناه في الجزء النظري من فرضيات ودراسات لمعرفة مدى معالجتها للواقع، وبالنظر لطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة الذي يتطلب دراسة حالة، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وذلك من أجل التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث جاءت على النحو التالي:

المبحث الأول تحت عنوان لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر، المبحث الثاني تحت عنوان مظاهر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وأخيرا المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة حسب مخرجات Spss.

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

تعرف اليوم مؤسسة لاتصالات الجزائر نمو ونجاح كبيرين في قطاع الاتصالات وهذا من أجل المحافظة على مكانتها لتحقيق أحسن المردودات وخصوصا مع تفتحها على المنافسة في ظل وجود مؤسسات عاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية.

وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ ثمة إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة للإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأسفر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشركات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما تشمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشأة الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.[1]

[1] موقع اتصالات الجزائر، https://www.algerie telecom.dz، اطلع عليه يوم: 2018/03/28 على الساعة 14:30.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاث فروع وهي:[1]

أ-فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

ب-فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاطات الكبير في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، ..... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج-اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائد في مجال الاتصال في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها المالي يتوزع عبر كل ربوع الوطن. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و12 مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، بليدة، بشار، شلف، واعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية،

[1] مقابلة مع السيد: بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، والسيد: قلولة فوضيل، رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية، المديرية العملياتية بالمدية، يوم: 2019/04/07، على الساعة: 10:00.

بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نشأت المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار 2/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية للمدية، و كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات في المؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 الوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية.

1. **أهداف المديرية العملياتية بالمدية:** تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى مجموعة من الأهداف:[2]

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- ✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- ✓ إرضاء الزبائن.
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- ✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تطوير خدمات للمساعدة التقنية.
- ✓ تنفيذ تجارب الصوت والصورة.

[1] مقابلة مع السيد: بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، والسيد: قلولة فوضيل، رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية، المديرية العملياتية بالمدية مرجع سابق.

[2] مقابلة مع السيد: بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، مرجع نفسه.

- ✓ زيادة الخدمات المباعة .[1]

2. **مهام المديرية العملياتية بالمدية:** ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوى الزبائن.
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات والبنوك .... الخ.
- ✓ إيصال الانترنت إلى كل بيت.
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث كوابل النحاس بكوابل الألياف البصرية.
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير متوفرة على الهاتف والانترنت).
- ✓ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية والبصرية .... الخ.

3. **خدمات المديرية العملياتية للمدية**

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:[2]

- ✓ خدمة الهاتف الثابت.
- ✓ خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت على التدفق ADSL.
- ✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- ✓ خدمة الويسي "wici" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدقيق العالي من دون أسلاك.
- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات الـ "wici".
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 5000 دج سبعة أيام من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت.

[1] مقابلة مع السيد: بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، مرجع سابق.

[2] معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة خدمات البيع.

عروض المديرية العملياتية بالمدية: تقدم المديرية عدة عروض من أهمها:[1]

1-المكتبة الرقمية الجديدة: من خلال المكتبة الرقمية تعطي اتصالات الجزائر ولوج لعالم العلوم، الأخبار والمعرفة وتضع هذه الخدمة الجديدة تحت تصرف الزبائن من أجل تمكينهم من الاستمتاع بآلاف الكتب المختارة بعناية من دون حدود ومن خلال اتصال الانترنت.

2-تشغيل الهاتف متعدد الخدمات: هو عبارة عن جهاز ضخم يتم تركيبه في الواجهة الرئيسية لمزود خدمة الهاتف، ليصبح وسيط بين هواتف المستخدمين وبين الشبكة الأم، تعتمد هذه الخدمة على الألياف البصرية بدلا من الكابلات التقليدية لتوفير خدمة مميزة للمستخدمين.

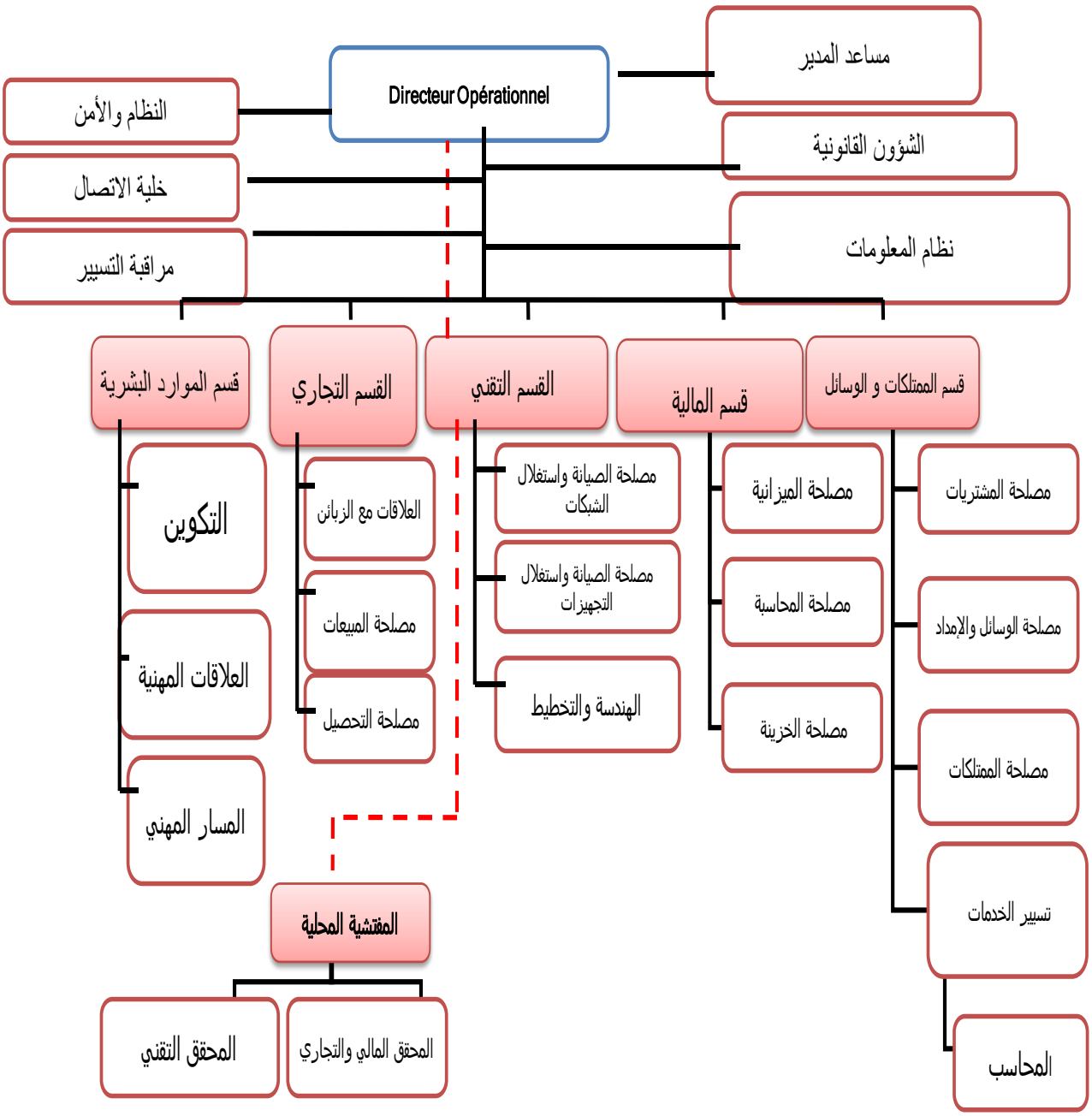
3-الدفع عبر البطاقة النقدية لبريد الجزائر: أعلنت مؤسسة بريد الجزائر، بالتعاون مع اتصالات الجزائر عن إطلاقها لخدمة التعبئة من خلال استخدام البطاقة الذهبية والتي تمكن العملاء من تعبئة أرصدتهم وحسابات الانترنت الخاصة بهم ودفع فواتير التلفون الخاصة بهم واستمرار العمل ببطاقة البريد القديمة لحين التأكد من توافر البطاقة الذهبية الجديدة مع كل العملاء والزبائن.

4-ONECLICK: تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد "وان كليك" الذي يسمح لكم بإنشاء ونشر موقعكم الإلكتروني بنفسكم وهذا ببعض النقرات وبدون معارف خاصة في الإعلام الآلي.

[1] معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة خدمات البيع، مرجع سابق.

الهيكل التنظيمي: للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

تحليل وظائف المؤسسة:

- **دائرة الممتلكات والأسعار العامة:** التي بدورها تنقسم إلى: [1]

➢ **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المرحلة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات لتمكينهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

➢ مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

➢ مصلحة الممتلكات: تهتم لعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المحتملة مثل أملاك الدولة.

➢ مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

- **دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم إلى:

➢ مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد

➢ مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق وهذا لظمآن جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزه التنافسي في السوق.

➢ مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بظمآن جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

- **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتضمن المصالح التالية:

➢ مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

➢ مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

➢ مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

- **دائرة التجارة:** وتتضمن المصالح التالية:

➢ مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

➢ مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

➢ مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

[1] مقابلة مع السيد: بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، مرجع سابق.

- **الدائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:[1]

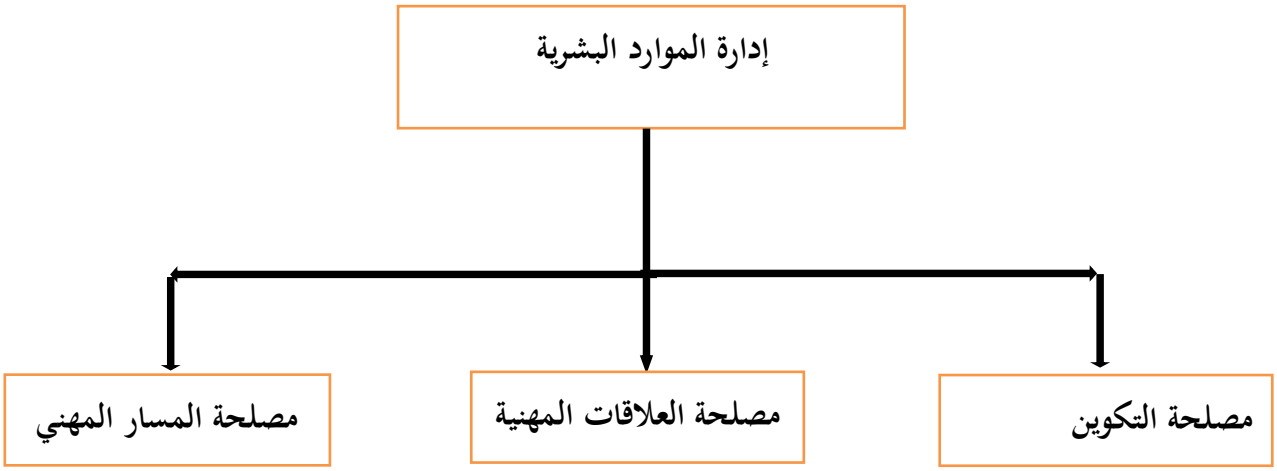
➢ مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

➢ مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

➢ مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع بالمدية.

-قسم إدارة الموارد البشرية:

- يضمن التنسيق بين مختلف أنشطة المستخدمين في حرم الإدارة التنفيذية، التوظيف، التوجيه (الاستقبال/الإدماج)، الترقية، التحويل.
- تنفيذ سياسة تسيير الموارد البشرية المسطرة من طرف المديرية العامة.
- يعمل ويحقق لصالح المديرية العامة التحاليل والدراسات حول ترقية الوظيفة والموارد البشرية.

[1] مقابلة مع السيد: بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، مرجع سابق.

- يوفر وينسق مع الجهاز المركزي الارشادات والوقوف على الأنظمة التنفيذية للموارد البشرية للمسيرين وموظفي الإدارة التنفيذية.

2-مصلحة التكوين والعلاقات المهنية

- وضع قيد التنفيذ الإجراءات القانونية التي تعمل على ضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة وتسهر على تطويرها.[1]
- يضمن إحصائيات الموظفين.
- يشارك مع الإدارة المركزية على إيجاد برامج تطوير الموظفين (إيجاد وسائل تقييم الموظفين وتطويرها).
- تسيير المخططات على قاعدة القياسات والقيم المحددة والمعطيات من طرف الإدارة العامة.
- السهر على التطبيق الموحد للإجراءات القانونية ومراقبة تنفيذها على أرض الواقع.
- ضمان ومتابعة ومراقبة ظروف تنفيذ قوانين تسيير الموظفين.
- استنباط وتقييم الاحتياجات فيما يخص قضية التكوين على أساس الخبرة (الأقدمية) من قبل الجهات التنفيذية.
- ضمان ومتابعة البرامج التكوينية المؤمنة عند الجهات التنفيذية.
- تقديم المساعدة للهياكل التابعة للإدارة التنفيذية لتنظيم عملية التكوين.
- متابعة حركات التمهين والتكوين التطبيقي.

3-**مصلحة المسار المهني**: والمكلفة بـ:

- ضمان تحضير واستغلال الأجور في مخطط وثائق الأجور ومعالجة الشكاوى.
- يسهر على إعداد أجور كل موظفي الإدارة التنفيذية.
- يضمن توفر الملفات الإدارية للموظفين.
- يضمن علاقات مع طبيب العمل والهياكل الخارجية (صندوق التقاعد، صندوق الضمان الاجتماعي.....).

[1] مقابلة مع السيد: بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، مرجع سابق.

المبحث الثاني: مظاهر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المؤسسات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية اتجاهه وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المؤسسة والعاملين فيها، ومن أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية ما يلي:

المطلب الأول: مساهمات اتصالات الجزائر في الجانب المجتمعي وجانب الزبائن

- اتصالات الجزائر تحيي اليوم الوطني لذوي الاحتياجات الخاصة يوم: 2019/03/14.

بمناسبة إحياء اليوم الوطني لذوي الاحتياجات الخاصة المصادف لـ 14 مارس من كل سنة، تغتنم اتصالات الجزائر، هذه المناسبة الخاصة لتعبر عن مدى عميق امتنانها وتقديرها لكل الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة مشيدة بإسهامهم والتزامهم اتجاه المجتمع.[1]

- اتصالات الجزائر تتقدم بالتهاني لكل النساء الجزائريات يوم: 2019/03/07.

بمناسبة الاحتفال باليوم العالمي للمرأة المصادف لـ 08 **مارس** من كل سنة، تتقدم اتصالات الجزائر بأحر التهاني لكافة النساء الجزائريات بمناسبة هذا اليوم.

- اتصالات الجزائر تنظم حملة وطنية تحسيسية بالمدارس احتفالا باليوم العالمي للإنترنت الآمن يوم: 2019/02/06.
- جوائز مشاريع القمة العالمية لمجتمع المعلومات 2019: صوّتوا لصالح المشاريع الجزائرية المؤهلة للمرحلة النهائية، 2019/01/23.
- اتصالات الجزائر تهنئ الشعب الجزائري بمناسبة حلول السنة الأمازيغية الجديدة "يناير 2969" يوم: 2019/01/10.
- اتصالات الجزائر الشريك الرسمي للندوة حول مراكز الاتصال يوم: 2019/01/22.

تهدف هذه الندوة التي تنظمها الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية إلى تسليط الضوء على المزايا والفوائد الناتجة عن الإدارة المثلى.

[1] موقع اتصالات الجزائر، https://www.algerietelecom.dz/ar/espace-presse/communiques-de-presse-type1، اطلع عليه يوم:2019/04/01، على الساعة: 15:00.

- Idoom Fibre: الاستفادة من جهاز مودم ألياف بصرية مجاني عن كل اشتراك جديد في عرض Idoom Fibreلمدة ثلاثة (03) أشهر أو أكثر، يوم: 2019/01/13.

من خلال هذا العرض الترويجي، تدعوكم اتصالات الجزائر للانضمام لشبكة الألياف البصرية IdoomFibre والتمتع بالمزايا المتعددة لخدمتي الهاتف والأنترنت ذي التدفق العالي جدا.

- اتصالات الجزائر تخفض تسعيرة تدفق 2 ميغا إلى 1600 دج شهريا يوم: 2019/09/02.
- الاستفادة من شهر أنترنت مجاني عن كل تعبئة لمدة 3 أشهر أو أكثر، يوم: 2018/12/02.

المطلب الثاني: الاستقطاب والمسار الوظيفي

أولا: الاستقطاب

وتأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:[1]

- تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى والواسطة واستغلال النفوذ)، قبول الشكاوى والطعن التحقيق فيها.
- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية وموضوعية، وليس بشكل عشوائي، ويجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.
- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الالكتروني.
- عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية وغير أخلاقية.
- استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.
- الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المنظمة.
- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

[1] موقع اتصالات الجزائر، https://www.algerietelecom.dz/ar/espace-presse/communiques-de-presse-type1، مرجع سابق.

ثانيا: المسار الوظيفي

- مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا واحترامها وعدم خرقها.
- صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور والمرتبات) وذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
- تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين من حيث الأجور والمكافآت وفرص التدريب والتكوين والترفيع.
- مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، ومساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية والتنظيمية الداخلية للمؤسسة.
- الحق في توفير مناخ عمل ملائم، وتوفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.
- تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، والمساهمة في حل مشكلاتها.
- حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المؤسسة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب والتكوين من أجل تحسين أدائه ومهاراته.
- حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.[1]

المطلب الثالث: تقييم الأداء وتحسين الحياة المهنية

- الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة.
- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم.

[1] موقع اتصالات الجزائر، https://www.algerietelecom.dz/ar/espace-presse/communiques-de-presse-type1، مرجع سابق.

- برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسات بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع، من هذه البرامج ما يلي:[1]
- جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.

وبصفة عامة يمكن القول إن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بالأنشطة التالية لتغطية اهتمامها بالمورد البشري كما يلي:

- توفر المؤسسة الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة العاملين في أرباح المؤسسة.
- منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين.
- من مسؤولية المؤسسة الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية.
- تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.
- إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
- اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لإنجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين.
- الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل.
- إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المؤسسة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهمتهم في المجتمع.

[1] موقع اتصالات الجزائر، https://www.algerietelecom.dz/ar/espace-presse/communiques-de-presse-type1، مرجع سابق.

- إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين والمعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المؤسسة. [1]
- محاولة المؤسسة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المؤسسة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية.
- اعتماد برنامج أو أنموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة...
- التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.
- متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة بالنسبة للمؤسسة.
- المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة بِعَدِهِمْ جزء من المجتمع.
- متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.
- الالتزام بإنجاز وتكامل الأعمال في المؤسسة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن والنساء والأطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل.

[1] موقع اتصالات الجزائر، https://www.algerietelecom.dz/ar/espace-presse/communiques-de-presse-type1، مرجع سابق.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

بعد جمع البيانات قام الطالبان بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تمت هذه العملية وفق مقياس "ليكرت" ذو الخمس درجات باعتباره من بين أنسب المقاييس الخاصة بقياس الإدراكات والاتجاهات والآراء، وكذلك لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال.

المطلب الأول: الإجراءات ومنهجية للدراسة

في هذا المطلب سوف نستعرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

أولا: حدود الدراسة:

1- **من حيث بعد الموضوع**: يتمثل الموضوع في المسؤولية الاجتماعية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية، حيث تركز الدراسة على ابراز كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية.

2- **من حيث البعد المكاني**: وهو يتعلق بإجراء دراسة ميدانية على مستوى اتصالات الجزائر فرع المدية.

3- **من حيث البعد الزماني**: ويتمثل في الوقت المستغرق لإنجاز البحث بدءا من اختيار العنوان والبحث عن أستاذ مؤطر، وجمع المراجع التي تم الاعتماد عليها، إلى إعداد البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وكانت مدة الدراسة الميدانية (التطبيقية) من جانفي 2019 إلى غاية أفريل 2019.

ثانيا: عينة الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على عمال اتصالات الجزائر بالمدية حيث يتمثل مجتمع الدراسة في عدد عمال المؤسسة البالغ عددهم 347 عامل وتشكلت عينة الدراسة من 23 عامل يشكلون مختلف المناصب بالمؤسسة بحيث تم اختيارهم باستخدام العينة المسيرة وذلك بتوزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية المستخدمة في المؤسسة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

ثالثا: الهدف من الاستبيان:

الهدف من إعداد هذا الاستبيان هو معرفة من أجل التعرف على إمكانية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مساهمة تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاعتماد على جزئيين، **الجزء الأول** يتمثل في المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة حيث ينقسم إلى أربعة محاور المحور الأول يتعلق بالعمال، المحور الثاني يتعلق بالزبائن، المحور الثالث يتعلق بالبيئة والمحور الرابع يتعلق بالمجتمع، أما **الجزء الثاني** فخُصص لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

رابعا: تصميم الاستبيان: استخدم الطالبان استبيان تألف من:

أ- قسم المعلومات الشخصية: ويتمثل في السمات الشخصية، وتتمثل هذه السمات في: الجنس والعمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

ب- قسم الأسئلة: وهو عبارة عن تجسيد للدراسة النظرية التي تطرقنا إليها بحيث يتكون من 23 عبارة موزعة في جزئيين وهي:

الجزء الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يحتوي على 16 عبارة تنقسم إلى أربعة محاور:

- محور يتعلق بالعمال يحتوي على 4 عبارات
- محور يتعلق بالزبائن يحتوي على 4 عبارات
- محور يتعلق بالبيئة يحتوي على 4 عبارات
- محور يتعلق بالمجتمع يحتوي على 4 عبارات

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يحتوي على 7 عبارات.

خامسا: المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات قام الطالبان بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تمت هذه العملية وفق مقياس "ليكرت" ذو الخمس درجات باعتباره من بين أنسب المقاييس الخاصة بقياس الإدراكات والاتجاهات والآراء، وكذلك لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما يلي:

موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3درجات)، غير موافق، (2درجات)، غير موافق بشدة (1 درجات).

ومن أجل معالجة المعلومات التي تم جمعها وتحليل البيانات إحصائيا جمع الطالبان بين برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" statistical package for social (Sciences) لجمع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل الآتي:

1-استخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا "Cronbach Alpha" لقياس ثبات أداة الدراسة.

2-معامل الارتباط سبيرمان للتحقق من الاتساق الداخلي بين الأسئلة والمحاور.

3-اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات بهدف استخدام اختيارات معلمية وقد تم استخدام اختبار كلمنروف سيمونوف لأجل ذلك.

4-استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الدراسة المختلفة، وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض أراء أفراد عينات الدراسة عن كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة الأساسية.

5-اختبار one Sample T-test لاختبار فرضيات الدالة.

6-اختبار ارتباط سبيرمان لدالة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولترتيب إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي، كما استخدم الطالبان الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم، وحسب الدراسات الإحصائية السابقة فقد تم تقسيم مقياس "ليكرت" كما يلي:

- **درجة مرتفعة:** عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (3,4 -5) على الدرجة الكلية للمقياس.
- **درجة متوسطة:** عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة يتراوح بين (2,5 -3,39) على الدرجة الكلية للمقياس.
- **درجة منخفضة:** عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة أقل من (2,5) على الدرجة الكلية للمقياس.

✓ **مقياس ليكارت الخماسي:** إذا كانت الاستجابات هي أحد اختيارات مثل درجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) فإن الأوزان تدخل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): يبين درجات سلم ليكرت المعتمد عليه في الدراسة.

الوزن	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

ويلاحظ أن طول الفئة المستخدمة هنا هي 4/5 أي حوالي 0,8 وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الثلاثة 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات وعليه نضيف 0,8 لكل درجة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 –2): يبين أوزان سلم ليكرت المعتمدة عليه في الدراسة.

الوزن	من 1 إلى 1,79	من 1,8 إلى 2,59	من 2,6 إلى 3,39	من 3,4 إلى 4,19	من 4,2 إلى 5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	ضعيفة		متوسطة	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: الاختبارات القبلية وتحليل المتغيرات الشخصية (الثبات والاتساق الداخلي والتوزيع الطبيعي)

بهدف التحقق من صدق المقياس وثباته تم الاستعانة بعدة خطوات بحيث.

1–الثبات: بهدف التحقق من صدق المقياس وثباته ثم اختباره من خلال عينة محدودة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، وشملت هذه العينة 23 موظف، وقد فاق معامل ألفاكرونباخ (alphacronbach) 0.6 لكل المحاور وللاستبيان ككل وهو ما يدل على أن الاستبيان ثابت.

الجدول رقم (3 –3): يبين معامل الثبات

المتغيرات	**عدد الأسئلة**	**معامل الثبات**
المحور 1	4	0,92
المحور 2	4	0.94
المحور 3	4	0,91
المحور 4	4	0.94
المحور 5	7	0,97
الاستبيان	23	0,98

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

2-الاتساق الداخلي:

أولا: المسؤولية الاجتماعية

المحور الأول: بالنسبة للعمال

الجدول رقم (3 -4): يبين الاتساق الداخلي بالنسبة للعمال

	البيان	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تعتبر المؤسسة الاهتمام بالعمال جزءا من مسؤوليتها الاجتماعية.	0,88	0,000
2	تتم عمليات الاستقطاب والتوظيف بصفة عادلة في المؤسسة.	0,89	0,000
3	توفر المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة من أجل تنمية المهرات الإدارية للعاملين.	0,85	0,000
4	تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة الوظيفية.	0,93	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من **الجدول رقم (3-4)** نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لأسئلة المحور الأول تقارب الواحد (1)، وبمستويات دلالة أقل من 0,01 (1%).

وعليه يمكن القول إن أسئلة هذا المحور لها اتساق داخلي مع المحور.

المحور الثاني: بالنسبة للزبائن.

الجدول رقم (3 -5): يبين الاتساق الداخلي بالنسبة للزبائن

	البيان	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تراعي المؤسسة القدرات الشرائية للزبائن عند تسعير منتجاتها/خدماتها.	0,98	0,000
2	تستمع المؤسسة إلى شكاوي الزبائن وتهتم بحلها.	0,87	0,000
3	تتميز إعلانات المؤسسة بالمصداقية عند	0,87	0,000

	الترويج لمنتجاتها/خدماتها.		
4	تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم منتج/ خدمة.	0,87	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من **الجدول رقم (3–5)** نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لأسئلة المحور الأول تقارب الواحد (1)، وبمستويات دلالة أقل من 0,01 (1%).

وعليه يمكن القول إن أسئلة هذا المحور لها اتساق داخلي مع المحور.

المحور الثالث: بالنسبة للبيئة

الجدول رقم (3 –6): يبين الاتساق الداخلي بالنسبة للبيئة

	البيان	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	تحترم المؤسسة قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي/	0,86	0,000
2	حصلت المؤسسة من قبل على أحد المواصفات والمعايير الدولية البيئية.	0,92	0,000
3	تستخدم المؤسسة تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء وللتخلص من النفايات.	0,97	0,000
4	تساهم المؤسسة في تمويل الأنشطة المتعلقة بالبيئة.	0,82	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من **الجدول رقم (3–6)** نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لأسئلة المحور الأول تقارب الواحد (1)، وبمستويات دلالة أقل من 0,01 (1%).

وعليه يمكن القول إن أسئلة هذا المحور لها اتساق داخلي مع المحور.

المحور الرابع: بالنسبة للمجتمع

الجدول رقم (3 –7): يبين الاتساق الداخلي بالنسبة للمجتمع

	البيان	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	يتعين على المؤسسة ممارسة دور اجتماعي فعال في المجتمع بصفتها جزءا منه.	0,76	0,000
2	تساهم المؤسسة في الجانب المجتمعي بتوفير هبات ومساعدات خيرية تمنحها للمحتاجين.	0,92	0,000
3	تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين والمستشفيات.	0,97	0,000
4	تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات.	0,96	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من **الجدول رقم (3–7)** نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لأسئلة المحور الأول تقارب الواحد (1)، وبمستويات دلالة أقل من 0,01 (1%).

وعليه يمكن القول إن أسئلة هذا المحور لها اتساق داخلي مع المحور.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية

بالنسبة لإدارة الموارد البشري

الجدول رقم (3 –8): يبين الاتساق الداخلي بالنسبة للموارد البشرية

	البيان	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية.	0,86	0,000
2	تغيير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز.	0,94	0,000
3	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.	0,94	0,000
4	تضع إدارة المؤسسة تعليمات داخلية و لوائح ادارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملائمتها.	0,83	0,000
5	يساهم عمال المؤسسة بتقديم أرائهم واقتراحاتهم حول الانشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة أو معايير إنجازها.	0,88	0,000
6	عند الرغبة في تغيير طريقة إنجاز نشاط معين مثل التوظيف تلجأ المؤسسة لأشخاص مؤهلين للقيام بذلك.	0,86	0,000
7	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال.	0,86	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من **الجدول رقم (3-8)** نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لأسئلة المحور الأول تقارب الواحد (1)، وبمستويات دلالة أقل من 0,01 (1%).

وعليه يمكن القول إن أسئلة هذا المحور لها اتساق داخلي مع المحور.

3-التوزيع الطبيعي

الجدول: رقم (3-9): يبن التوزيع الطبيعي

	المحور 1	المحور 2	المحور 3	المحور 4	المحور 5
مستوى الدلالة	0,24	0,02	0,43	0,10	0,15

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من **الجدول رقم (3-9)** أن أغلب محاور الاستبيان ظهرت بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وهو ما يدل على أن البيانات توزع توزيع طبيعي وهو ما يسمح باستخدام اختبارات معلمية.

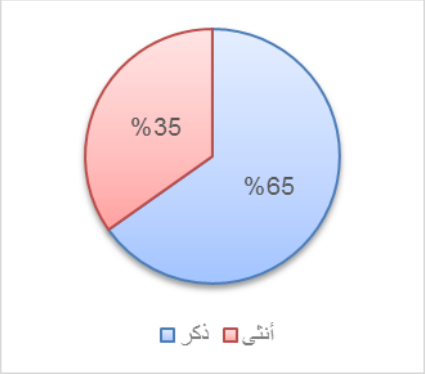
4. وصف المتغيرات الشخصية:

1-الجنس:

الجدول رقم (3-10)نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس

	وكالة اتصالات الجزائر	
الجنس	**التكرارات**	**النسبة%**
ذكر	15	65
أنثى	8	35
المجموع	23	%100

الشكل رقم (3-3) التحليل الوصفي لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

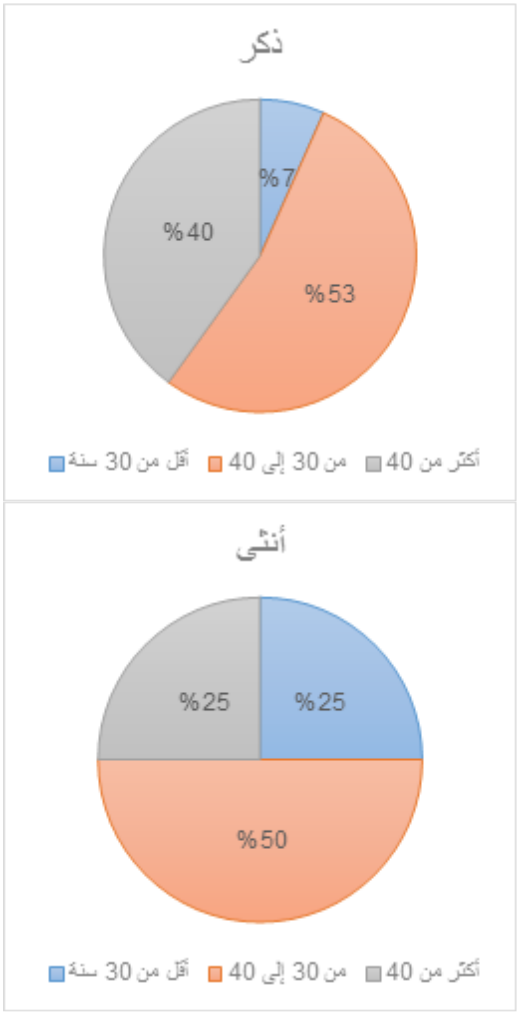
نلاحظ من خلال التحليل لإجابات الدراسة، أن معظم أفراد العينة من جنس ذكر بنسبة 65% أي 15 موظف، أما نسبة الموظفات فكانت 35% أي 8 موظفات.

2-العمر:

الجدول رقم (3-11) نتائج التحليل الوصفي لمتغير العمر

	وكالة اتصالات الجزائر			
السن(سنة)	**ذكر**		**أنثى**	
	التكرارات	%	التكرارات	%
أقل من 30 سنة	1	7	2	25
من 30- 40 سنة	8	53	4	50
أكثر من 40 سنة	6	40	2	25
المجموع	15	100	8	100

الشكل رقم (3-4) التحليل الوصفي لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ أن عمر أفراد العينة متباين:

بالنسبة للجنس ذكر:

كانت نسبة الفئة أقل من 30 سنة 7% ما يعادل موظف واحد، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 53% وهي الأعلى نسبة، أما نسبة الفئة أكثر من 40 سنة كانت 40% ما يعادل 6 موظفين للمؤسسة.

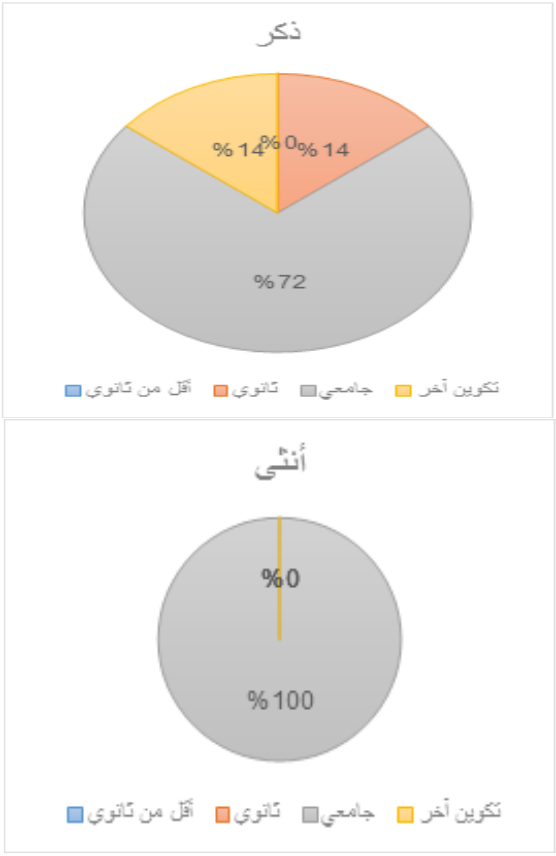
بالنسبة للجنس أنثى:

كانت نسبة الفئة أقل من 30 سنة 25% ما يعادل موظفتان، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 50% وهي الأعلى نسبة، أما نسبة الفئة أكثر من 40 سنة كانت 25% ما يعادل موظفتان موظفين بالمؤسسة.

3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-12) نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي. **الشكل رقم (3-5)** التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي

	وكالة اتصالات الجزائر			
	ذكر		أنثى	
	التكرارات	%	التكرارات	%
أقل من ثانوي	0	0	0	0
ثانوي	2	14	0	0
جامعي	11	72	8	100
تكوين آخر	2	14	0	0
المجموع	15	100	8	100



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

بالنسبة للذكور:

نلاحظ نسبة الموظفين أقل من ثانوي 0 %، أما نسبة ثانوي 14% ما يعادل موظفان، أما جامعي فبلغ عدد الموظفين 10 موظفين بنسبة 72%، أما تكوين آخر موظفين بنسبة 14%.

بالنسبة للإناث:

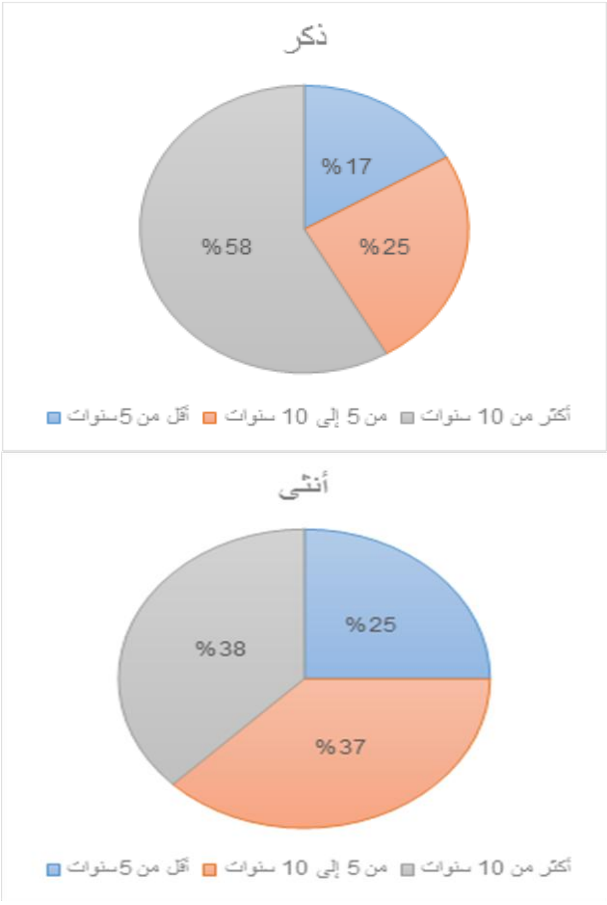
نلاحظ أن المستوى التعليمي يوجد الجامعي فقط بـ 8 موظفات بنسبة 100% بالوكالة.

4-الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-13) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية.

	وكالة اتصالات الجزائر			
	ذكر		أنثى	
	التكرارات	%	التكرارات	%
أقل من 5 سنوات	2	17	2	25
من 5 إلى 10 سنوات	4	25	3	37
أكثر من 10 سنوات	9	58	3	38
المجموع	15	100	8	100

الشكل رقم (3-6) التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

بالنسبة للذكور:

نلاحظ أن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات هو موظفان بنسبة 17%، يليها أصحاب خبرة من 5 إلى 10 سنوات بـ 3 موظفين بنسبة 25%، أما أكثر من 10 سنوات فهم 7 موظفين بنسبة أكبر بـ 58%.

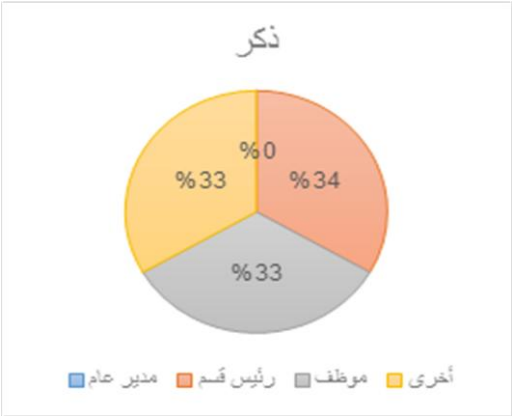
بالنسبة للإناث:

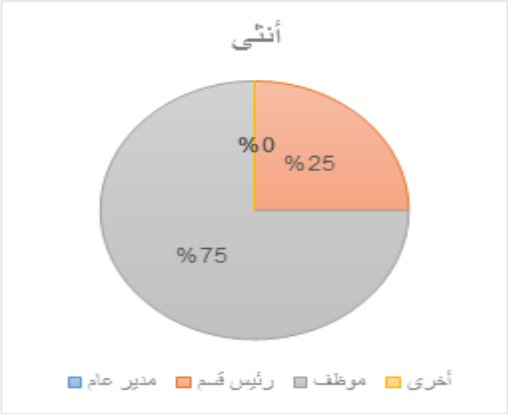
نلاحظ أن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات هو موظفتان بنسبة 25%، يليها أصحاب خبرة من 5 إلى 10 سنوات بـ 3 موظفات بنسبة 37%، أما أكثر من 10 سنوات فهم 3 موظفات بنسبة أكبر بـ 38%.

5-المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3-14) نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوي الوظيفي. **الشكل رقم (3-7)** التحليل الوصفي لمتغير المستوى الوظيفي

الجنس / الوظيفة	وكالة اتصالات الجزائر			
	ذكر		أنثى	
	التكرارات	%	التكرارات	%
مدير عام	0	0	0	0
رئيس قسم	5	34	2	25
موظف	5	33	6	75
أخرى	5	33	0	0
المجموع	15	100	8	100





المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

بالنسبة للذكور:

نلاحظ أن المستوى الوظيفي بالنسبة للمدير لا يوجد، أما نسبة رئيس قسم فهي 34% أي ما يعادل 5 موظفين، وبالنسبة لرتبة موظف فيوجد 5 موظفين بنسبة 33%، أما مراتب الأخرى يوجد بها 5 موظفين بنسبة 33% بوكالة اتصالات الجزائر بالمدية.

بالنسبة للإناث:

نلاحظ أن المستوى الوظيفي بالنسبة للمدير لا يوجد، ونفس الشيء بالنسبة للمراتب الأخرى أما نسبة رئيس قسم فهي 25% أي ما يعادل موظفتان بالوكالة، وبالنسبة لرتبة موظف فيوجد 6 موظفات بنسبة 75% بالوكالة.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

أولا: تحليل محاور الاستبيان

1-فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية:

المحور الأول: بالنسبة للعمال

الجدول رقم (3-15) مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للعمال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعتبر المؤسسة الاهتمام بالعمال جزءا من مسؤوليتها الاجتماعية.	4,30	0,55	موافق بشدة
2	تتم عمليات الاستقطاب والتوظيف بصفة عادلة في المؤسسة.	3,74	0,68	موافق
3	توفر المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة من أجل تنمية المهرات الإدارية للعاملين.	4,26	0,54	موافق بشدة
4	تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة الوظيفية.	4,04	0,70	موافق
الدرجة الكلية	%100	4,08	0,56	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من **الجدول رقم (3-15)** أن اتجاه أراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة المتمثل في المسؤولية الاجتماعية والمتعلق بالمحور الأول (بالنسبة للعمال) كان بدرجة موافق بشدة وموافق لكل العبارات حيث المتوسطات الحسابية لمستوى المسؤولية الاجتماعية والمتعلقة بالمحور الأول بالمؤسسة محل الدراسة، إذ جاء في المرتبة الأولى السؤال الأول رقم (1) يليه السؤال الثالث رقم (3) ثم السؤال الرابع (4) بعدها السؤال الثاني رقم (2) كما هي موضحة في الجدول رقم (3-15) أعلاه بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 4,30، 4,26، 4,04، 3,74 بانحرافات معيارية قيمتها على التوالي: 0,55، 0,54، 0,70، 0,68.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام كانت قيمته 4,08 بانحراف معياري يساوي 0,56 فهو ينتمي إلى المجال (3,4-5) مما يعني أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمحور الأول (بالنسبة للعمال) بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب سلم ليكرت الخماسي.

المحور الثاني: بالنسبة للزبائن

الجدول رقم (3-16) مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للزبائن

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تراعي المؤسسة القدرات الشرائية للزبائن عند تسعير منتجاتها/خدماتها.	4,13	0,62	موافق
2	تستمع المؤسسة إلى شكاوي الزبائن وتهتم بحلها.	4	0,52	موافق
3	تتميز إعلانات المؤسسة بالمصداقية عند الترويج لمنتجاتها/خدماتها.	4,09	0,51	موافق
4	تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم منتج/ خدمة.	4,17	0,49	موافق
الدرجة الكلية	%100	4,09	0,49	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من **الجدول رقم (3-16)** أن اتجاه أراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة المتمثل في المسؤولية الاجتماعية والمتعلق بالمحول الثاني (بالنسبة للزبائن) كان بدرجة موافق لكل العبارات حيث المتوسطات الحسابية لمستوى المسؤولية الاجتماعية والمتعلقة بالمحور الأول بالمؤسسة محل الدراسة، إذ جاء في المرتبة الأولى السؤال الرابع رقم (4) يليه السؤال الأول رقم (1) ثم السؤال الثالث رقم (3) بعدها السؤال الثاني رقم (2) كما هي موضحة في الجدول رقم (3-16) أعلاه بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 4,17، 4,13، 4,09، 4، بانحرافات معيارية قيمتها على التوالي: 0,49، 0,62، 0,51، 0,52.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام كانت قيمته 4,09 بانحراف معياري يساوي 0,49 فهو ينتمي إلى المجال (3,4-5) مما يعني أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمحور الثاني (بالنسبة للزبائن) بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب سلم ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: بالنسبة للبيئة

الجدول رقم (3-17) مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للبيئة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحترم المؤسسة قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي	4,09	0,59	موافق
2	حصلت المؤسسة من قبل على أحد المواصفات والمعايير الدولية البيئية	3,35	0,77	محايد
3	تستخدم المؤسسة تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء وللتخلص من النفايات	3,70	0,97	موافق
4	تساهم المؤسسة في تمويل الأنشطة المتعلقة بالبيئة	3,78	0,51	موافق
الدرجة الكلية	%100	3,72	0,66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من **الجدول رقم (3-17)** أن اتجاه أراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة المتمثل في المسؤولية الاجتماعية والمتعلق بالمحول الثالث (بالنسبة للبيئة) كان بدرجة موافق لأغلب العبارات ما عدا السؤال الثاني محايد، حيث المتوسطات الحسابية لمستوى المسؤولية الاجتماعية والمتعلقة بالمحور الثالث بالمؤسسة محل الدراسة، إذ جاء في المرتبة الأولى السؤال الأول رقم (1) يليه السؤال الرابع رقم (4) ثم السؤال الثالث رقم (3) بعدها السؤال الثاني رقم (2) كما هي موضحة في الجدول رقم (3-17) أعلاه بمتوسطات حسابية قيمتها على

التوالي 4,09، 3,78، 3,70، 3,35، بانحرافات معيارية قيمتها على التوالي: 0,59، 0,51، 0,97، 0,77.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام كانت قيمته 3,72 بانحراف معياري يساوي 0,66 فهو ينتمي الى المجال (3,4-5) مما يعني أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمحور الثالث (بالنسبة للبيئة) بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب سلم ليكرت الخماسي.

المحور الرابع: بالنسبة للمجتمع

الجدول رقم (3-18) مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتعين على المؤسسة ممارسة دور اجتماعي فعال في المجتمع بصفتها جزءا منه	4.04	0,47	موافق
2	تساهم المؤسسة في الجانب المجتمعي بتوفير هبات ومساعدات خيرية تمنحها للمحتاجين	3,96	0,63	موافق
3	تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين والمستشفيات	3,83	0,71	موافق
4	تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات	3,74	0,75	موافق
الدرجة الكلية	%100	3,89	0,60	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من **الجدول رقم (3-18)** أن اتجاه أراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة المتمثل في المسؤولية الاجتماعية والمتعلق بالمحول الرابع (بالنسبة للمجتمع) كان بدرجة موافق لكل العبارات، حيث المتوسطات الحسابية لمستوى المسؤولية الاجتماعية والمتعلقة بالمحور الثالث بالمؤسسة محل الدراسة، إذ جاء في المرتبة الأولى السؤال الأول رقم (1) يليه السؤال الثاني رقم (2) ثم السؤال الثالث رقم (3) بعدها السؤال الاربع رقم

(4) كما هي موضحة في الجدول رقم (3-18) أعلاه بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 4.04، 3,96، 3,83، 3,74، بانحرافات معيارية قيمتها على التوالي: 0,47، 0,63، 0,71، 0,75.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام كانت قيمته 3,89 بانحراف معياري يساوي 0,60 فهو ينتمي إلى المجال (3,4-5) مما يعني أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمحور الرابع (بالنسبة للمجتمع) بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب سلم ليكرت الخماسي.

2-فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (3-19) مستوى المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية.	3,87	0,69	موافق
2	تغيير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز.	3,78	0,79	موافق
3	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.	4,09	0,73	موافق
4	تضع إدارة المؤسسة تعليمات داخلية و لوائح ادارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملائمتها.	3,78	0,73	موافق
5	يساهم عمال المؤسسة بتقديم أرائهم واقتراحاتهم حول الانشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة أو معايير إنجازها.	3,65	0,64	موافق
6	عند الرغبة في تغيير طريقة إنجاز نشاط معين مثل التوظيف تلجأ المؤسسة لأشخاص مؤهلين	3,87	0,69	موافق

	للقيام بذلك.			
7	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال.	4	0,60	موافق
الدرجة الكلية	%100	3,86	0,64	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من **الجدول رقم (3-19)** أن اتجاه أراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة المتمثل في إدارة الموارد البشرية كان بدرجة موافق لكل العبارات، حيث المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ جاء في المرتبة الأولى السؤال الأول رقم (3) يليه السؤال السابع رقم (7) ثم السؤال الأول رقم (1) والسؤال السادس رقم (6) بعدها السؤال الثاني رقم (2) السؤال الرابع رقم (4) ثم السؤال الخامس رقم (5) كما هي موضحة في الجدول رقم (3-19) أعلاه بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 4,09، 4، 3,87، 3,87، 3,78، 3,78، 3,65 بانحرافات معيارية قيمتها على التوالي: 0,73، 0,60، 0,69، 0,69، 0,73، 0,73، 0,64.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام كانت قيمته 3,86 بانحراف معياري يساوي 0,64 فهو ينتمي إلى المجال (3,4-5) مما يعني أن مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب سلم ليكرت الخماسي.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

تعتبر عملية اختبار الفرضيات هي جوهر الدراسة الميدانية ويمكن عرض فرضيات الدراسة عل النحو التالي:

الفرضية الأولى:

هناك اهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

تنقسم إلى فرضيات فرعية:

- **فرضية أ:** هناك اهتمام بمجال العمال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **فرضية ب:** هناك اهتمام بمجال الزبائن من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **فرضية ج:** هناك اهتمام بمجال البيئة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **فرضية د:** هناك اهتمام بمجال المجتمع من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الثانية:

هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة بين مجالات المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. اختبار الفرضية الأولى:

من خلال اختبار One-Sample T Test لعينة واحدة والذي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (3-20) اختبار الفرضية الأولى

	مستوى الدلالة	قيمة T
المحور 1	0,000	9,19
المحور 2	0,000	10,56
المحور 3	0,000	5,28
المحور 4	0,000	7,09

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

- ظهر مستوى الدلالة للمحور الأول بالقيمة 0,000 وهو أقل من 0,05 و T المحسوبة 9,19 وهي أكبر من T الجدولية (1,71). وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

وعليه هناك اهتمام بمجال العمال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- كما ظهر مستوى الدلالة للمحور الثاني بالقيمة 0,000 وهو أقل من 0,05 و T المحسوبة 10,56 وهي أكبر من T الجدولية (1,71). وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

وعليه هناك اهتمام بمجال الزبائن من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- حيث ظهر مستوى الدلالة للمحور الثالث بالقيمة 0,000 وهو أقل من 0,05 و T المحسوبة 5,28 وهي أكبر من T الجدولية (1,71). وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

وعليه هناك اهتمام بمجال البيئة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- حيث ظهر مستوى الدلالة للمحور الرابع بالقيمة 0,000 وهو أقل من 0,05 و T المحسوبة 7,09 وهي أكبر من T الجدولية (1,71). وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

وعليه هناك اهتمام بمجال المجتمع من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

2. اختبار الفرضية الثانية:

من خلال اختبار One-Sample T Test لعينة واحدة يمكن القول أن:

الجدول رقم (3-21) اختبار الفرضية الثانية

	مستوى الدلالة	قيمة T
المحور 5	0,000	6,37

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

حيث ظهر مستوى الدلالة للمحور الخامس بالقيمة 0,000 وهو أقل من 0,05 وT المحسوبة 6,37 وهي أكبر من T الجدولية (1,71). وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

وعليه هناك اهتمام بمجال إدارة الموارد البشرية من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (3-22) نتائج اختبار الارتباط

	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	العمال	0,97	0,000
2	الزبائن	0,88	0,000
3	البيئة	0,95	0,000
4	المجتمع	0,96	0,000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

ظهرت معاملات الارتباط بمجالات المسؤولية الاجتماعية كلها تقترب من (1) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين مجالات المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية. وهو ما يثبته مستوى الدلالة الأقل من 1%.

كما يمكن القول بأن معامل الارتباط بالنسبة للمحور الأول (العمال) يمثل أكبر قيمة بـ 0,97 يليه المحور الرابع (المجتمع) بقيمة 0,96، يليه المحور الثالث (البيئة) بقيمة 0,95، وأخيرا المحور الرابع (الزبائن) بمعامل ارتباط 0,88.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، والتي تناولنا فيها دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

وقمنا بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في المؤسسة، بحيث توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية لا يزال في بدايته يسعى من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمحاورها الأربعة المتمثلة في العمال، الزبائن، البيئة، المجتمع على إدارة الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر.

ووضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وثيقة بين مجالات المسؤولية الاجتماعية الأربعة واهتمام المؤسسة بالمورد البشري.

الخاتمـــــــــــة

الخاتمة:

نعيش اليوم عصر التقدم حيث أصبح فيه التغيير حتمي في كل الأمور والمجالات، فالمؤسسات كانت تهتم بالربح وتحقيقه دون الاهتمام بالأمور الأخرى، التي من الممكن أن تساعد على ذلك فأهملت معظم المؤسسات إن لم نقل كل المؤسسات ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية، ومع هذا التقدم والتطور الحاصلين أصبح هناك اهتمام نوعا ما بالمسؤولية الاجتماعية التي تطورت مع تطور الحضارات وتطور الاقتصاد وارتبطت بالاهتمام بالمورد البشري وأبعاده.

فبعدما أصبح الاهتمام بالمورد البشري من أهم وأكبر الاستثمارات التي تسعى إليها المؤسسات في العصر الحالي أصبح لابد من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، ومدى تأثيرها على المورد البشري، حيث أصبح الاهتمام واسعا بالمسؤولية الاجتماعية سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية، أو الآثار المترتبة عن ذلك ومن هنا أصبحت المؤسسات تحقق أكبر الأرباح من خلال الاهتمام بالمورد البشري الذي يليه الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وقد تطور هذا المفهوم عبر مختلف الأزمنة ليلقى قبولا واسعا على مختلف المؤسسات.

ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أن هناك بعض الجهود الفردية لبعض المؤسسات التي أصبحت على وعي بمسؤولياتهم الاجتماعية، فمثلا مؤسسة اتصالات الجزائر وبعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستواها تبين أنها تدرك تماما مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتتبنى هذه الفكرة اتجاه جميع الأطراف المتعاملة معها بدءا من قلب المؤسسة المتمثل في مواردها البشرية لتصل بممارساتها الاجتماعية إلى أطراف البيئة الخارجية.

اختبار الفرضيات

انطلاقا من الدراسة التي قمنا بها في معالجة الموضوع قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات نختبرها فيما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: هناك اهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، هذه الفرضية صحيحة، لأن هذه الأخيرة تهتم بعدة مجالات للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في العمال الذين تهتم بهم المؤسسة، بالإضافة إلى البيئة التي تسعى المؤسسة إلى حمايتها، كذلك بالنسبة للزبائن التي تسعى المؤسسة إلى تلبية رغباتهم وأخيرا المجتمع من خلال اسهامات عديدة.

بالنسبة للفرضية الثانية: هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرضية صحيحة، حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بمواردها البشرية، من حيث التحفيز، التكوين، الهبات، وهذا ما يعكس بالإيجاب على المؤسسة.

بالنسبة للفرضية الثالثة: هناك علاقة بين مجالات المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرضية صحيحة لأن المؤسسات الجزائرية تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية وخير مثال على ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي كانت محل الدراسة الميدانية، وهي تمارس مختلف الأنشطة الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح كالمحافظة على البيئة والاهتمام بالعاملين، المحافظة على الصحة والأمن في المؤسسة .... الخ، إلا أنه هناك بعض النقائص كعدم الاهتمام بتوفير مناصب عمل للمعوقين، بالرغم من أن هذا الأخير يعد مظهر من مظاهر تبني المسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

1- هناك اهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية.
2- هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
3- هناك علاقة بين مجالات المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

اقتراحات الدراسة:

بناءا على النتائج السابقة نتقدم بالاقتراحات التالية:

1- الحث على تطبيق المسؤولية الاجتماعية في كل المؤسسات الجزائرية لما لها من أهمية بالغة.

2- القيام بالتحسيس والتأكيد والتذكير الدوري والمستمر بضرورة تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والالتزام بها.

3- ينبغي سن تشريعات وقواعد قانونية بهدف الحفاظ على المحيط والبيئة والمجتمع من خلال الالتزام ببرامج المسؤولية الاجتماعية المسطرة.

أفاق الدراسة:

تناولنا في دراستنا مفاهيم وأبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى أهميتها بالنسبة للمؤسسة، والمجتمع، ويعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من بين المواضيع الحديثة خصوصا في العالم العربي وبالأخص في الجزائر، كما أنه يجذب الباحثين للدراسة والكتابة فيه، الشيء الذي يزيد من إثراءه وفهمه بصورة أوضح وأدق، ومما سبق نقترح بعض الاتجاهات للبحث فيها:

1- دراسة أهمية المسؤولية الاجتماعية وربطها بأبعاد المؤسسة ككل.

2- دراسة نفس الموضوع مع مؤسسات أخرى والمقارنة بين مستوى الاهتمام في هذا المجال.

3- أهمية وضرورة استحداث مديريات أو أقسام قائمة بذاتها في المؤسسات تُعنى بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

4- التكوين في مجال المسؤولية الاجتماعية ودوره في تحسين الأداء.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات–**، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2000.
2. أكرم أحمد الطويل، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 2016.
3. إبراهيم أنيس، **معجم الوسيط**، (القاهرة: دار احياء التراث العربي، 972).
4. طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن 2010.
5. بوفلجة غيات، **مبادئ التسيير البشري**، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
6. ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
7. جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال– مدخل وظيفي**، دار النهضة العمومية، بيروت، لبنان، 1986.
8. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 2002.
9. حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993-1994.
10. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999/1998.
11. عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1974.
12. عادل حسن، **إدارة الأفراد**، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979.
13. عبد الكريم درويش وليلا تكلا، **أصول الإدارة العامة**، الطبعة الأولى، المكتبة الأنجلو مصرية، 1976.
14. عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، فيفري، 2001.

15.عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، **الإسكندرية، مصر**، 2002.

16.قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف الإسكندرية، مصر، 1981.

17.كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.

18.كامل بكري، **الموارد البشرية واقتصاديتها**، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1986.

19.كامل محمد المغربي، الإدارة والبيئة والسياسة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

20.محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء، مصر، 2005.

21.محمد حسام الدين، **المسؤولية الاجتماعية للصحافة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003.

22.مدحت محمد أبو أنصر، **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو** 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.

23.مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

24.محمد علي محمد، **مجتمع المصنع – دراسة في علم اجتماع المصنع–**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975.

25.محمد علي عبد الوهاب، **إدارة الأفراد منهج تحليلي**، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975.

26.نجم عبود نجم، **أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال**، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.

27.ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998.

28.وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

قائمة الرسائل العلمية:

1.الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونطراك"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوقوالعلوم الاقتصادية، قسم الاقتصاد، تخصص اقتصاد تسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.

2. تومي عبد الكريم، تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، المديرية الجهوية حوض بركاوي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
3. جميل محمد قاسم، فعالية برنامج ارشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008/2007.
4. خلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996/1995.
5. طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن 2010.
6. مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر 2013، 2014.
7. ممدوح بن عبد الفتاح بن شحادة الحمامي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الأحداث الجانحين وغير الجانحين، دراسة مقدمة إلى قسم علم النفس في كلية التربية، جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجيسير في علم النفس، الفصل الدراسي الثاني 1418.
8. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجيستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007.
9. ياسر سعيد أبو هربيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.

المجلات والمنشورات:

1. رزق حنان عبد الحليم، دور بعض الوسائط التربوية في تنمية تأصيل القيم الأخلاقية لدى الشباب في ظل ملامح النظام العالمي الجديد، مجلة كلية التربية، المنصورة، العدد 48، مصر، 2002.
2. سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، منشورات اللجنة العلمية لإدارة الأعمال، منشورات مجموعة الموارد البشرية، 2006، www.hrm-group.com.

3. عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 15جوان 2001.
4. عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، ج 6، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1990.
5. صالح السحيباني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في القطاع الخاص في التنمية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان،2009.
6. فالح عبد القادر الحوري، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية .
7. محمد فلاق وقدور بنافلة، "المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة"، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
8. مصطفى شلابي، علاء محمد شكري، "دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية"، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، تصدره المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2012.
9. مقدم وهيبة، عنوان المداخلة: "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ظل الاقتصاديات الحديثة يومي: 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

المحاضرات:

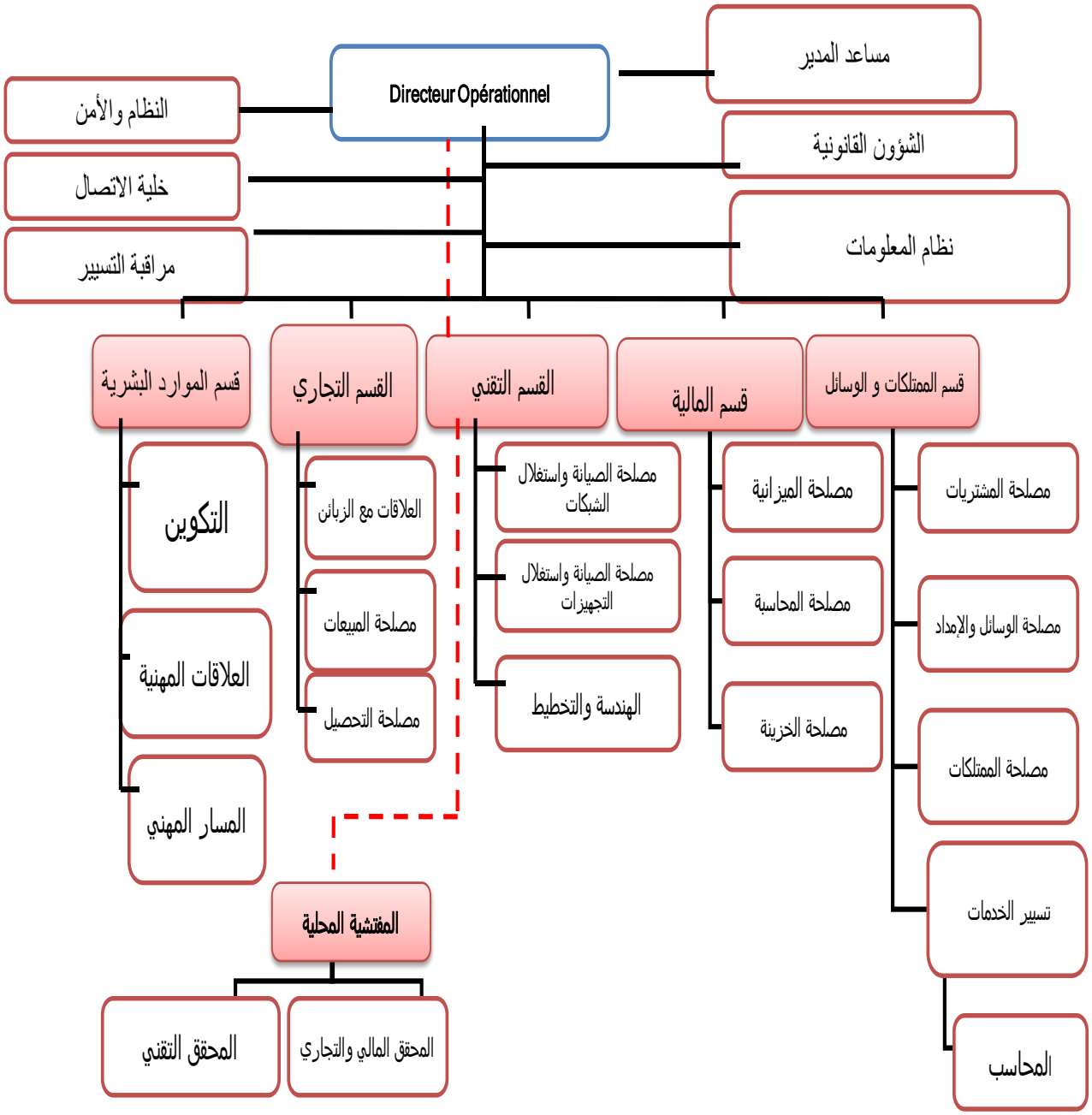
1. بورحلة علال، محاضرات تسيير الموارد البشرية للسنة الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بلعباس، 2005-2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. ACQUIER, A, GONG, J, P, "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsabilités of the Businessman. D'Howard Bowen", REVUE FINANCE CONTROLE STRATEGIE; Volume 10, n° 2, juin 2007.
2. Emmanuel DOLLET, La responsabilité sociale des entreprises sous l'angle de leurs partenariats avec les ONG, Mémoire de fin d'études; Université de Paris 1 –Sorbonne- UFR de science Politique; DESS Développement et Coopération Internationale; Novembre 2002.
3. Jean – marie Peretti: Ressources humain et gestion du personnel, Ed vuiber, Paris, 1994.
4. Sharma A, Balvir Talwar: Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9, No. 1, UK, January 2005.
5. Capron Michel, Françoise Quairel-Lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte, France, 2007.
6. Marie – Françoise Guyonnaud et Frédirique williad, du management environnmental au développment durable des entreprises, France: ademe, Mars 2004.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية



الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

سيدي تحية طيبة، أما بعد:

يسعى الطالبان من خلال الاستبيان المرفق إلى جميع البيانات اللازمة حول الدراسة (المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية)، والتي يقوم الطالبان بإعدادها كجزء من مستلزمات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة لحالة المؤسسة من فقرات الاستبيان وفقا لتقديركم لذلك، ونأمل منكم الاستجابة بموضوعية ودقة لهذا الاستبيان لما له من أهمية فائقة لقطاع الأعمال في الجزائر وكذا البحث العلمي.

ونؤكد لكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل إلا من أجل أغراض البحث العلمي.

أخيرا تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام، ونشكر لكم حسن تعاونكم.

الطالبان: الأستاذ المشرف:

عبد الحليم سايح د. محمد بولصنام

حمزة أزقلي جامعة المدية

الموسم الجامعي: 2019/2018

محاور الاستبيان:

الجزء الأول: البيانات الأولية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين آخر ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المستوى الوظيفي: مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ أخرى ☐

الجزء الثاني: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

فيما يلي مجموعة من العبارات حول المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لأربع (4) عوامل، الرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة:

بالنسبة للبيئة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحترم المؤسسة قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي					
2	حصلت المؤسسة من قبل على أحد المواصفات والمعايير الدولية البيئية					
3	تستخدم المؤسسة تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء وللتخلص من النفايات					
4	تساهم المؤسسة في تمويل الأنشطة المتعلقة بالبيئة					

بالنسبة للمجتمع

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتعين على المؤسسة ممارسة دور اجتماعي فعال في المجتمع بصفتها جزءا منه					
2	تساهم المؤسسة في الجانب المجتمعي بتوفير هبات ومساعدات خيرية تمنحها للمحتاجين					
3	تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين والمستشفيات					
4	تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات					

بالنسبة للعمال:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر المؤسسة الاهتمام بالعمال جزءا من مسؤوليتها الاجتماعية					
2	تتم عمليات الاستقطاب والتوظيف بصفة عادلة في المؤسسة					
3	توفر المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة من أجل تنمية المهرات الإدارية للعاملين					
4	تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة الوظيفية					

بالنسبة للزبائن:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تراعي المؤسسة القدرات الشرائية للزبائن عند تسعير منتجاتها/خدماتها					
2	تستمع المؤسسة إلى شكاوي الزبائن وتهتم بحلها					
3	تتميز إعلانات المؤسسة بالمصداقية عند الترويج لمنتجاتها/خدماتها					
4	تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم منتج/ خدمة					

الجزء الثالث: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية					
2	تغيير المؤسسة بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز					
3	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب					
4	تضع إدارة المؤسسة تعليمات داخلية و لوائح ادارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملائمتها					
5	يساهم عمال المؤسسة بتقديم أراءهم واقتراحاتهم حول الانشطة التي تحتاج إلى تغيير في طريقة أو معايير إنجازها					
6	عند الرغبة في تغيير طريقة إنجاز نشاط معين مثل التوظيف تلجأ المؤسسة لأشخاص مؤهلين للقيام بذلك					
7	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال					

الملحق رقم (03): نتائج برنامج Spss

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	التعليم	الخبرة	الوظيفة
N	Valid	23	23	23	23	23
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	65,2	65,2	65,2
	أنثى	8	34,8	34,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل 30	3	13,0	13,0	13,0
	من 30 الى 40	12	52,2	52,2	65,2
	أكثر من 40	8	34,8	34,8	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

التعليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	8,7	8,7	8,7
	جامعي	18	78,3	78,3	87,0
	تكوين اخر	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	4	17,4	17,4	17,4
	من 5 الى 10	6	26,1	26,1	43,5
	أكثر من 10 سنوات	13	56,5	56,5	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	7	30,4	30,4	30,4
	موظف	11	47,8	47,8	78,3
	أخرى	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

1- الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	23

2-الاتساق الداخلي:

بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية

بالنسبة للعمال

Correlations

			A
Spearman's rho	a1	Correlation Coefficient	,880
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	a2	Correlation Coefficient	,894**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	a3	Correlation Coefficient	,857**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	a4	Correlation Coefficient	,937**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	A	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	23

بالنسبة للزبائن

Correlations

			B
Spearman's rho	b1	Correlation Coefficient	,989
		Sig. (1-tailed)	,000

		N	23
		Correlation Coefficient	,876**
	b2	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	,875**
	b3	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	,871**
	b4	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	1,000**
	B	Sig. (1-tailed)	.
		N	23

بالنسبة للبيئة

Correlations

			C
		Correlation Coefficient	,860
	c1	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	,926**
	c2	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	,973**
Spearman's rho	c3	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	,820**
	c4	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	1,000**
	C	Sig. (1-tailed)	.
		N	23

بالنسبة للمجتمع

Correlations

			D
		Correlation Coefficient	,765
Spearman's rho	d1	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23

		Correlation Coefficient	,927**
	d2	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	,977**
	d3	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	,968**
	d4	Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
		Correlation Coefficient	1,000**
	D	Sig. (1-tailed)	.
		N	23

بالنسبة لادارة الموارد البشرية

Correlations

			e5	e6	e7	E
		Correlation Coefficient	,756	1,000**	,886**	,867**
	e1	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	23	23	23	23
		Correlation Coefficient	,919**	,825	,840**	,949**
	e2	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	23	23	23	23
		Correlation Coefficient	,742**	,841**	,818	,946**
	e3	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	23	23	23	23
		Correlation Coefficient	,767**	,942**	,834**	,832
	e4	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
Spearman's rho		N	23	23	23	23
		Correlation Coefficient	1,000**	,756**	,688**	,885**
	e5	Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	23	23	23	23
		Correlation Coefficient	,756**	1,000**	,886**	,867**
	e6	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	23	23	23	23
		Correlation Coefficient	,688**	,886**	1,000**	,865**
	e7	Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	23	23	23	23
		Correlation Coefficient	,885**	,867**	,865**	1,000**
	E	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.

N	23	23	23	23

التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		A	B	C	D	E
N		23	23	23	23	23
Normal Parameters[a,b]	Mean	4,0870	4,0978	3,7283	3,8913	3,8634
	Std. Deviation	,56713	,49852	,66106	,60220	,64964
Most Extreme Differences	Absolute	,213	,317	,181	,254	,235
	Positive	,213	,317	,123	,254	,160
	Negative	-,140	-,292	-,181	-,224	-,235
Kolmogorov-Smirnov Z		1,022	1,520	,869	1,220	1,129
Asymp. Sig. (2-tailed)		,247	,020	,437	,102	,156

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	23	3	5	4,30	,559
a2	23	2	5	3,74	,689
a3	23	3	5	4,26	,541
a4	23	3	5	4,04	,706
A	23	2,75	5,00	4,0870	,56713
Valid N (listwise)	23				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	23	3	5	4,13	,626
b2	23	3	5	4,00	,522
b3	23	3	5	4,09	,515
b4	23	3	5	4,17	,491
B	23	3,00	5,00	4,0978	,49852
Valid N (listwise)	23				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	23	3	5	4,09	,596
c2	23	2	4	3,35	,775
c3	23	2	5	3,70	,974
c4	23	3	5	3,78	,518
C	23	2,50	4,75	3,7283	,66106
Valid N (listwise)	23				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	23	3	5	4,04	,475
d2	23	3	5	3,96	,638
d3	23	3	5	3,83	,717
d4	23	2	5	3,74	,752
D	23	2,75	5,00	3,8913	,60220
Valid N (listwise)	23				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
e1	23	2	5	3,87	,694
e2	23	2	5	3,78	,795
e3	23	3	5	4,09	,733
e4	23	2	5	3,78	,736
e5	23	2	5	3,65	,647
e6	23	2	5	3,87	,694
e7	23	3	5	4,00	,603
E	23	2,29	5,00	3,8634	,64964
Valid N (listwise)	23				

اختبار الفرضيات

الفرضية 1 والفرضية 2

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A	9,192	22	,000	1,08696	,8417	1,3322
B	10,561	22	,000	1,09783	,8823	1,3134
C	5,283	22	,000	,72826	,4424	1,0141
D	7,098	22	,000	,89130	,6309	1,1517
E	6,373	22	,000	,86335	,5824	1,1443

اختبار الفرضية 3

Correlations

			E
Spearman's rho	A	Correlation Coefficient	,972
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	B	Correlation Coefficient	,886**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	C	Correlation Coefficient	,951**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	D	Correlation Coefficient	,963**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	23
	E	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	23