جـامـعـة يـحـي فـارس بالمدية
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنـــــوان المـــــذكرة

مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –المدية–

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة
عنيبة وليد
بن فرحات ياسين

تحت الاشراف الأستاذة
زعاف نصيرة

السنة الجامعية: 2021–2022



شكر وعرفان

مصداقا لقول الله تعالى:

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

شكرا للبارئ الخالق الذيس وهبنا نعمتي العقل والصحة لإتمام هذا العمل بفضله سبحانه وتعالى وصلاة وسلاما دائمين على الحبيب "محمد" صلى الله عليه وسلم، أدى الأمانة وبلغ الرسالة وجاهد في الله حق جهاده إلى كل عمال شركة سونلغاز الكهرباء والغاز بالمدية الذين ساعدونا ولم يبخلوا علينا بما لديهم من معلومات

وكذلك إلى الأستاذة المشرفة "زعاف نصيرة"

وإلى جميع أصدقاء الدراسة

وإلى كل طلبة جامعة المدية

ياسين .....وليد

ىلإ هذه؟

إلى من ارتبط رضا الله برضاهما وقال فيهما الله عز وجل

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تغمرني بعطفهما وجناحهما من جعل الله الجنة تحت أقدامها

أغلى ما أملك في الوجود أمي الحنونة حفظها الله

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وتحمل عبء الحياة، قدوتي

ومثلي الأعلى أبي العزيز حفظه الله

إلى من يرون في نجاحي فخرا لهم إخواتي وأخواتي حفظهم الله

إلى من علمني حرفا

إلى جميع أصدقاء الدراسة

عنيبة وليد

ماذا بعد؟

أولا أشكر الله عز وجل الذي وهبني العقل وحسن التوكل

عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي روقني

إياها فالحمد والشكر لله على كل حال

أهدي عملي هذا إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة

وحرصا عليا منذ الصغر واجتهد في تربيتي والاعتناء

بي والدي الحبيبان القريبان إلى قلبي أمي الحبيبة وأبي الغالي

إلى كل إخواتي وأخواتي

وإلى كل أساتذتي وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر

حتى نهاية هذا العمل

بن فرحات ياسين

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العمال الموظفين لمؤسسة سونلغاز بالمدية، حول مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث توصلنا في دراستنا أنه يجب الحرص على قيام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بوظائفها وفق الأهداف التي تحقق مصلحة العامل والمؤسسة، وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيزها لدى المرؤوسين والعمال، ويجب كذلك حب المصلحة العامة والحرص على المحافظة بالبيئة والمجتمع.

حيث استخدمنا في دراستنا أداة الاستبيان (30 عينة) حيث تم توزيعها على عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث توصلنا بأن هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المورد البشري (التوظيف، التطوير، التدريب والخدمات الاجتماعية) على المسولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز المدية

– أن التوظيف يؤثر على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تمتاز المؤسسة بسياسة توظيف عادلة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية.

Summary

The study aimed to know the attitudes of the employees of the Sonelgaz Corporation in Medea, about the position of the human resource in light of the institution's application of the concept of social responsibility. To promote it among subordinates and workers, and it must also love the public interest and be careful to preserve the environment and society.

Where we used in our study the questionnaire tool (30 samples), which were distributed to the workers of the Sonelgaz Foundation in Medea, where we found that there is a statistically significant effect of the dimensions of the human resource (employment, development, training and social services) on the social responsibility in the Sonelgaz Foundation in Medea

Recruitment affects social responsibility in the Sonelgaz Foundation in Medea, where the institution has a fair recruitment policy.

Keywords: human resources, human resource management, social

.responsibility


فهرس
المحتويات

غهذ زلك لحتهيئ ة

الموضوع	الصفحة
البسملة	
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص باللغة العربية	**I**
ملخص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
فهرس الأشكال والجداول والملاحق	**V**
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية	**03**
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية	03
المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية	05
المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية	07
المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية	**08**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	08
المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	09
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية	13
المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية	**16**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأسسه	17
المطلب الثاني: أهداف وأنواع تقييم أداء الموارد البشرية	22

المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية	25
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	
تمهيد	**29**
المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية	30
المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية	30
المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	31
المطلب الثالث: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية	34
المبحث الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وفوائدها	**39**
المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية	39
المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية	41
المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية	44
المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية	**45**
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية	45
المطلب الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بتحسين أداء الموارد البشرية	51
خلاصة الفصل	53
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –المدية–	
تمهيد	55
المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –المدية–	**56**
المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	56
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	60
المطلب الثالث: مهام قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها	64
المبحث الثاني: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية	**68**
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	68

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	70
المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات	**75**
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية	75
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان	76
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	81
خلاصة	88
الخاتمة العامة	**91-90**
قائمة المراجع	**97-93**
الملاحق	**106-99**


قائمة الجداول
والأشكال
والملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	عناصر المسؤولية الاجتماعية	34
(1-3)	اختبار كولمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي	70
(2-3)	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	71
(3-3)	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير المسؤولية الاجتماعية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	73
(4-3)	معاملات الارتباط سبيرمان بيك كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	74
(5-3)	يوضح معامل ألفا كرومباخ	74
(6-3)	يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	75
(7-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان	77
(8-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	79
(9-3)	نتائج الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	82
(10-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	83
(11-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	84
(12-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	85
(13-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	86

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	هرم carrol للمسؤولية الاجتماعية	37
(2-2)	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية	52
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز المدية	60
(2-3)	الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة	67

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	101-99
02	مخرجات برنامج SPSS	106-102


مقدمة

مقدمة

عاشت منظمات الأعمال منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي، حيث كان التطور الصناعي بأي ثمن في تصاعد مستمر، وكان الاتجاه نحو تعظيم الأرباح، يبرز كل شيء لصالح الاعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى وقد ظلت هذه الحالة حتى بداية القرن العشرين، وخلال هذه الفترة كانت هناك دعوات متفرقة من أجل الحد من هذه الظاهرة والاهتمام أكثر بالمورد البشري والتحلي بأخلاق العمل مع كافة المتعاملين مع المؤسسة والقيام بمساهمات تجاه البيئة وما يحيط بها.

ومنها ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية للعديد من هاته المظاهر التي ميزت الساحة الاقتصادية الدولية والتي من أهمها: تفاقم الكوارث الطبيعية في السنوات الأخيرة، وتزايد الفضائح الأخلاقية والقانونية وقضايا الفساد والرشوة في منظمات الاعمال الكبرى. وتزايد الوعي لدى جمهور العملاء/المستهلكين. وتزايد الضغط من قبل المنظمات غير الحكومية.

الإشكالية

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التي سيتم معالجتها في بحثنا كالتالي:

هل تؤثر مكانة المورد البشري على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

أسئلة الدراسة

-هل يوجد أثر دال معنويا للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر دال معنويا للتدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر دال معنويا لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

– هل يوجد أثر دال معنويا للخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة

– يوجد أثر دال معنويا للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

– يوجد أثر دال معنويا للتدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

– يوجد أثر دال معنويا لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

– يوجد أثر دال معنويا للخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة

– دراسة الكساسية وأخرين، 2010، بعنوان أثر إدارة الموارد البشرة على المنظمة، بحثت هذه الدراسة لدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات، وأثر هذه الوظائف في دعمها كمنظمة متعلمة. توصلت الدراسة إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تطبق في المنظمة المبحوثة، وأن لها أثر ذا دلالة إحصائية في دعم تحولها إلى منظمة متعلمة.

– دراسة حسين والجميل، 2009، تهدف إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين واخلاقيات العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعد من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة والتي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح اما في الوقت الحاضر أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة. وبينت أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والاخذ بها لأنها تحققي رضا العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون بها.

– دراسة نوال ضيافي 2010، بعنوان المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، تهدف هذه الدراسة أن المؤسسة أمام الالتزام مسؤوليتها الاجتماعية خاصة تجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ يمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تتبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

بعد تفحص الدراسات السابقة في مجال ميدان البحث تم تسجيل الملاحظات الاتية:

– النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات السابقة أنها كلها اعتمدت في دراستها على الجانب الوصفي الاحصائي، وأنها تناولت موضوعين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية وكل منها ربطته بمتغيرات مختلفة.

– كان لهذه الدراسات أثر ايجابي على موضوع دراستنا من الجانب النظري.

– وتوصلنا إلى أن هناك العديد من نقاط التشابه بينها حيث أنصبت جل الدراسات على مدى تأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية لعدة جوانب.

– كان لهذه الدراسات اسهامات في بعض جوانب بحثنا وهذا لاشتمالها على عناصر تتطابق مع موضوع دراستنا.

أهداف الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

– هذه الدراسة تتناول أهم موضوع وهو المورد البشري.

– تعالج المؤسسة أحد المواضيع الحديثة المتمثل في المسؤولة الاجتماعية.

– تعالج المؤسسة أحد المواضيع المهمة المتمثل في دور المورد البشري في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

– تتمتع مؤسسة سونلغاز بالمدية بالتدريب والتطوير حيث تؤثر على مسؤليتها الاجتماعية

– تتمتع مؤسسة سونلغاز بالمدية بالتوظيف حيث تؤثر على مسؤليتها الاجتماعية

– تتمتع مؤسسة سونلغاز بالمدية بالخدمات الاجتماعية حيث تؤثر على مسؤليتها الاجتماعية

منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع فرضت علينا اتباع المناهج التالية:

1. **المنهج الوصفي:** وهذا لأجل وضع الإطار النظري للبحث من خلال مختلف المراجع والمصادر.

2. **المنهج التحليلي:** يهدف هذا المنهج إلى التعرف على الخصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة ودقيقة ويركز على تحديد حالة معينة كخطوة أولى ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل معطيات التي تم جمعها بطريقة عملية للحصول على نتائج مخصصة يمكن تعميمها.

حدود الدراسة

يمكن تحديد مجال وحدود البحث بالبعدين التاليين:

1. **بعد الموضوع العلمي:** تدرج هذه الدراسة ضمن مكانة المورد البشري في المؤسسة ومدى تأثيره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

2. **البعد المكاني:** يتضمن البحث دراسة ميدانية: كانت على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

3. **الحدود الزمنية:** تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2021–2022.

4. **الحدود البشرية:** تتمثل في مجموعة من الموظفين مؤسسة سونلغاز بالمدية.

صعوبات الدراسة

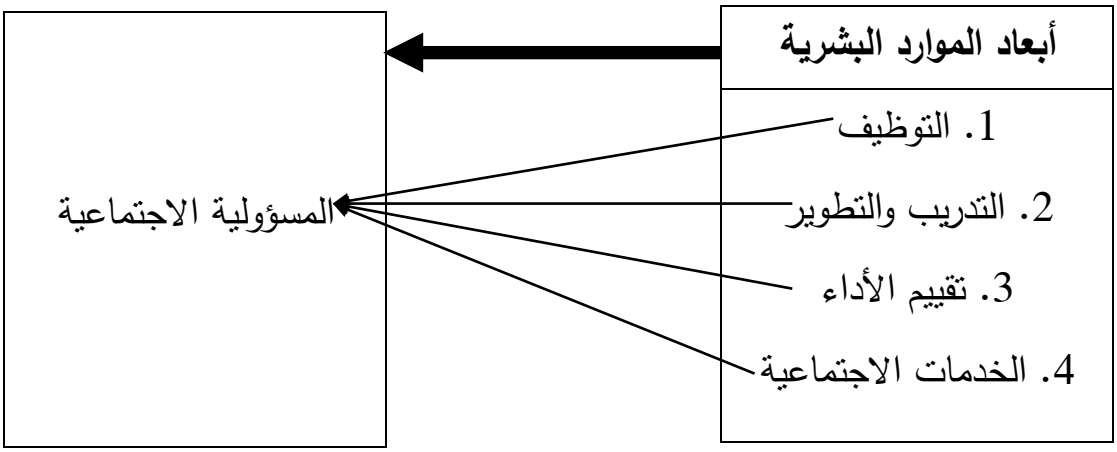
لا يخفى على أهل الاختصاص أن موضع البحث المعالج موضوع حديث، لذلك اعترض عملنا لمجموعة من الصعوبات مرتبة حسب حدتها كمايلي:

– ندرة البحوث قديما وحديثا باستثناء بعض الكتب والاطروحات التي بدأت تظهر مؤخرا، وقد كان الاعتماد بنسبة كبيرة على مواقع الانترنت.

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

نموذج الدراسة

استكمالا لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقا لأهدافها تبنينا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في مكانة المورد البشري للمؤسسة والثاني متغير تابع يتمثل في المسؤولية الاجتماعية.



هيكل الدراسة

وفقا لموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، كمايلي:

<u>الفصل الأول</u>: مدخل لإدارة الموارد البشرية، وشمل الإطار المفاهيمي للموارد البشرية، ماهية إدارة الموارد البشرية، بإضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وشمل على ماهية المسؤولية الاجتماعية، نظريات المسؤولية الاجتماعية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية، تضمن هذا الفصل تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –المدية–، منهجية الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.


الفصل الأول
مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تهتم منظمات الأعمال أو المنظمات بصفة عامة، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلائم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، انعكس بأثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها، وكذلك لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

ومن خلال ما سبق وبهدف عرض مدخل إلى إدارة الموارد البشرية سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أكثر العناصر أهمية في المؤسسة وقد شهد في السنوات الأخيرة تطورا هاما بعد ما كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية، وزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة، أصبح لازما على الأفراد الاهتمام بحاجيات ومتطلبات الأفراد العاملين، وذلك لدمجهم وتكييفهم في العمل الإداري وتوجيه الموارد المادية باعتبار العنصر البشري لعنصر الفعال والمؤثر في العملية الإنتاجية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاث مطالب هي:

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

المرد البشري هو عصب المنظمة لذا يعتبر أهم عنصر وفي المطلب ككل، سنعرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة به. وهناك تعاريف عديدة منها:[1]

– يعرف علي السلمي للموارد البشرية: " أنها تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين في أداء الاعمال بحماس واقتناع".

– في حين يعرف محمد فتحي بأنها: "عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وتظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومنها تنوعت واختلفت المهارة وأنواع الاعمال الي يقومون بها فهي تشكل كل هيئة الإدارة والعاملين".

– وتعرف بأنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات التي تقوم بها المؤسسة".

[1] بودواية خديجة، **دور التنمية البشرية في تحقي التنمية المحلية**، مدكرة تدخل ضمن متطلبات ماجيستير، دراسة حالة، ولاية سعيدة، 2017-2018، ص ص 09-10.

– ويقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه بأقصى فعالية ممكن للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

تعتبر الموارد البشرية:[2]

– أحد الركائز الأساسية التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء وبولغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتمييز في العمل وأحد المقومات الجوهرية، الازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– مصطلح الموارد البشرية يشمل جميع السكان في المجتمع، الذي يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسني.

– الموارد البشرية هم جميع الافراد الذين يعيشون في بلد ما بينما تعني القوى العاملة، الفئة من سكان البلد القادرة على العمل والراغبة فيه، وبهذا المعنى فإن القوة العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل إلى جانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه، أو الممارسة الفعلية له.

والمورد البشري: [3]

– هو قوة قادرة على توجيه العمل ودفع المنظمة إلى تحقيق ما خطط له من أهداف واستراتيجيات، ولهذا فإن المنظمات الحديثة ترى أن المورد البشري هو تلك العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا المورد يؤدي إلى تأثير على نتائج المنظمة في مختلف المناصب فيها.

---

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية للنشر، جامعة قالمة، 2004، ص25.

[2] ميلاط نظرة، **تسيير الموارد البشرية**: مطبوعة مقدمة لكلية ليسانس سنة ثالثة علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2014-2015، ص 10.

[3] ميالاط نضرة، مرجع سابق، ص 13.

– المحرك الأساسي والمؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة، من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية وكل المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد.

– بأنها مجموعة من الافراد المؤهلة ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين فيها بحماس واقتناع.

يقصد بالموارد البشرية المتواجدة بالمنظمة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق اهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، البعيد، كما تعرف الموارد البشرية بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة المدنيين منهم تظلمهم الدولة اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا، حيث نجد في حكم ذلك أولئك الذين تعملون لقاء أجرا.[1]

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية

خصائص المورد البشري تختلف خصوصية المورد البشري في الوقت نفسه ولهذا وجب الالتزام نوعيات وفي هذا المورد بذاته من خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تملكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التنافس والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه.

كما أننا لابد ان ننظر العامل في عامله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هطا يدعو إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة ان يحفز دائما العمل والانجاز، فمن بين هذه الخصائص نذكر:[2]

[1] صالحي ايمان، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، 2016–2017 ص10.

[2] هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مدكرة لنيل شهادة الماجيستير، دراسة حالة، سوناريك فرجيوة، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005–2006، ص ص 48–50.

1-النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية

عندما ذهب الخبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارتسال" لدراسة الأسباب تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدة ان الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الامريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا ان الإمكانيات المادية ليست السبب ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الانسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لايزال ساريا إلى اليوم وهو " ان الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل يلوك الانسان وليست بفضل أدوات العمل.

2-التحفيز بالترغيب

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

3-قدرة الانسان على التحكم والسيطرة

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها ان تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل. ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الانسان وفق الشروط ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الألات دقة لا يزيد على نظام بلعب الانسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الانسان واحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

4-الميول الاجتماعي للإنسان

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل دائما في شكل أو اخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتفت حول عمل مشترك، تبادل التأثير بينه وبين

أفراد جماعتها ولذلك وجب ان ينسق ويوقف بين الفرد ككيان ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

5-تطور الانسان وتنميته عملية داخلية ذاتية

فالإنسان يتميز بأن تنمية وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو الأن النمو يبدأ من الداخل والذات، واختصاص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فغن نوع العمل لابد وان يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

6-طاقة الانسان على إحداث التغيير

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دائما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل هناك هو انه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الانسان نفسيا لقبول التغيير ومن هذه الشروط ان يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا أو ان يطلب منها ان يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح بمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في إعداد الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي ويؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:[1]

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز شمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.

- التنسيق بين الوحدات الإدارة والنشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال مناقشة(النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

[1] نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية:** تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص4.

– المساعدة على كسف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.

– تساعد على (كشف) تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات والتنظيمات والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، معدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.

– مساعدة المديرية في صياغة وإدارة وتنفيذ وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية اهتماما متزايدا داخل مؤسسات الأعمال لتزايد الحاجة إلى القوى العاملة ذات مهارة متخصصة تسمح بالتصدي للتحديات والاهتمامات المعاصرة في ميدان الأعمال لذلك استمر التركيز على العناية بالإنسان والذي هو عصب الإنتاج، وهذا ما أوجب الحاجة إلى إدارة الأفراد المتخصصين، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجح وأنجع الأليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وحتى تبرز مقدار أهمية هذه الوظيفة وكيف نشأت وتطورت، سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التاريخي للموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية في أنها مجموعة من البرامج والوظائف والنشاطات المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، ولكي نتوصل إلى مفهوم أكثر

وضوحا لإدارة الموارد البشرية سنستعرض فيمايلي بعض التعريفات من وجهة نظر بعض الكتاب المهتمين بها:[1]

– تعرف على أنها: "الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجيتها المحددة.

– كما عرفت على أنها: " إدارة وظيفية أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.[2]

كما تم تعريفها على أنها:" النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[3]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تحديد المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي من شأنها ان تقوم على تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم، وتضمن تنفيذ الاتفاق بفعالية وكفاءة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد كان المورد البشري في السابق لا يولي أية أهمية، حيث كان الإنسان مستعبدا بدون هوية ولكن مع تطور المجتمعات وتطور الأبحاث، ثار الإنسان على تلك المعتقدات وأثبت أنه له دور فعال وقد أصبح هذا جليا خاصة في الربع الثاني من القرن، وذلك من خلال ازدياد الاهتمام والتركيز على طبيعة وسلوك العامل واتجاهاته وتصرفاته، أي النظر

[1] حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 50.

[2] مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص27.

[3] مرجع نفسه، ص 28.

إلى التكوين الاجتماعي والنفسي للفرد وما يحمله من معتقدات وأداء وأفكار. وعلى هذا الأساس قد مرت وظيفة الموارد البشرية بتطورات مختلفة وتغيرات جذرية مست جوانب هامة نستطيع أن نوجز أهمها:

1. قبل الثورة الصناعية

لقد شهدت هذه الفترة سيادة مجموعة من الأنظمة أهمها:[1]

- **نظام العبودية:** حيث اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك.
- **نظام الصناعة اليدوية:** وفيه برزت فئة تمتلك الخبرة والمهارة التي بدأت تعمل مقابل الأجر.
- **نظام الطوائف:** وبه شكلت كل طائفة قانونا لها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ويمثل هذا النظام احتكارات للصناعة والحرفة.

2. الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما كان يميزها ظهور الألات والمصانع الكبيرة، واستغناؤها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل وظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى إلى رقابة روتينية للعمل والعاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.[2]

3. ظهور الحركات العمالية

مع مساوئ الثورة الصناعية ما كان على العمال إلا أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم انقلبت على

[1] مهدي حسين زويلف، **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص10.

[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص44.

تكوين اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.[1]

4. مرحلة القرن العشرين

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها:[2]

أ. الإدارة العلمية: جاءت بمفاهيم جديدة أبرزها أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وزيادة فاعليتها مثل دراسة الوقت والحركة والأسلوب الأمثل لأداء الأعمال ومعايير الإنجاز والحوافز المادية، وقد اقترنت باسم " **فريديريك تايلور**"، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، وقطع المعادن ومن نتائجه إدراكه بأن الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وقد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث بين **تايلور** أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل، فالبرغم من النتائج التي توصل إليها **تايلور** في زيادة الإنتاج إلا أن المدرسة تجاهلت العامل الإنساني في العمل.

ب. الحرب العالمية الأولى: لقد شهدت فترة الحرب العالمية الأولى مجموعة من التغيرات أهمها:

- ✓ ظهور أولى طرق التعيين بعد الاختبار للتأكد من صلاحية العمل لشغل الوظائف المقصودة.
- ✓ تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وغشاء مركز الخدمات الاجتماعية والترفيهية.
- ✓ في سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية.
- ✓ في سنة 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد بنحو ملاءم، وأنشأت هذه الإدارات في كثير من المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

---

[1] مرجع نفسه، ص 45.

[2] مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص11.

ج. مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية، جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته، فقد رأى " **ألتون مايو**" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، واهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة.

د. بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر: تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الأحداث التي أثرت على ممارسات وأنشطة الموارد للبشرية أهمها:

- ✓ المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية، وضرورة مراعاة تأثير هذه التطورات على إدارة الموارد البشرية خاصة في مجالات البحث والتطوير وتقييم أداء العاملين.
- ✓ ظهور ما يعرف بثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي سيكون لها أثر كبير في الأعمال الحديثة خاصة الدولية ومتعددة الجنسيات، إن مفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطى اقتصادي أو قوة دفع، وكمتغيرة استراتيجية، بدلا من النظر إليها كقيد وفي الأخير يمكن القول إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختر عشوائيا لكنها في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات وهذه التسميات تتمثل في:[1]

1) مرحلة إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2) إدارة العلاقات الصناعية: تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقيات والعقود للتفاعلات بين الأفراد المكونة للعلاقات الصنعية.

3) إدارة العلاقات الإنسانية: وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثر بتجارب " **الهاورثون** ".

[1] علي عبد الله، **تحليل المنظمات**، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص ص 8-9.

4) إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد استراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز، والمتغيرات البيئية.

5) إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لابد من تطورها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الزيادة والبقاء في بيئته.

لقد أصبح الأبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد وهذا بمشاركة أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان مما يجعل إدارته أهمية بالغة ويعطيه موقعا متميزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز أهميته في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد الدراسات العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها (الموارد البشرية) مورد استراتيجي، وكوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة كأداة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة، فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم

بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء لنجاح المنظمات.[1]

وتتبع أهمية دراسة إدارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:[2]

- تميز العنصر البشري.
- العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء.
- العنصر البشري كمتغير مركب.
- العنصر البشري كقيمة نهائية.

كما يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:[3]

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذين في جميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية.
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية كالخدمات وإدارة الأجور وتنمية الموارد البشرية...

ويمكن القول ان مع ولوج القرن الحادي عشر، أصبحت إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة وهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول هي انها أصول مفكرة.

[1] حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص29.

[2] محمد إسماعيل بلاب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، الأزاربطية، 2004، ص ص 25-27.

[3] سهيلة محمد عباس، علي حسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 24,

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتحفيزها، وهذا ما يساهم في تحسين إنتاجية وأداء المؤسسة وتنافسيتها ومن خلال ذلك يمكن اهداف إدارة الموارد البشرية كمايلي:[1]

- **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي تنتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.

فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهذا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدربا، محفزا، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

- **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية، مواصفات، أقل تكلفة) من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب ان يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلبي السلعة المقدمة للزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالسلعة والخدمة الجيدتان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وخدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في

[1] عمر وصفي عقبلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص ص 28-29,

حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

من خلال الأهداف التي تطرقنا إليها، نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

تتسم جوانب عملية إدارة تقييم الأداء بتعدد العوامل المؤثرة وصعوبة الاعتماد على مدخل موحد عند القيام بها ومن الناحية التقليدية، فقد تبنى مسئولو الموارد البشرية نظام تقييم الأداء الرسمي باعتباره الوسيلة الوحيدة لإدارة العاملين ومن هذا المنظور فإننا نعرف إدارة الأداء على أنها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية، وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاسمة لتحقيق أهداف المنظمة.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهداف وأنواع تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية تقيم أداء الموارد البشرية

أولاً : مفهوم تقييم الأداء وأسسه

1.1. مفهوم تقييم الأداء

– تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة.[1]

– ويعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه ويقيم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز–جيد جدا–مقبول–ضعيف–ضعيف جدا).[2]

– كذلك عرف بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الإعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون[3]. وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارن أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به كما عرف ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملة زملائه ومرؤوسيهم.[4]

– هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق آو المنظمة للأهداف المخططة وبكفاءة وفعالية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المحققة أو هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر

---

[1] احمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21**، القاهرة ،2000، ص. ص332–333.

[2] مرجع نفسه، ص337.

[3] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للتوزيع والنش، 2003، ص 195.

[4] سهيلة محمد عباس وعلي حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنش، ط1، 1991 ص. ص 415–416.

عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصل عليها، حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة تكون أعلى كذلك كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات اقل فالنتيجة أيضا تكون كفاءة عالية.[1]

– هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستويات إدارية وصولا على القاعدة.[2]

– وتتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم.

وبذلك نرى أن عملية تقييم الأداء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية عملية ضرورية إلا أنها بدورها تقوم على أسس.

2.1. أسس تقييم الأداء

تتمثل أسس تقييم الأداء العاملين فيما يلي:[3]

- ✓ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محددة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص363.

[2] J.C PIERRE, **Gestion des ressources humaines**, **Université** Catholique de Louvain, faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire, Ciaco, 1986, P.15.

[3] Claude Levy-Leroyer, **Evaluation du personnel**, Ed. EYROLLES, 6°edition, Paris, 2007, p.45.

- ✓ المقصود بالتقييم ليس تصيدا للأخطاء واتهاما أو تجريحا لشخص الفرد إنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- ✓ توفير نظام فعال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلافهم بما يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير بأداء المرؤوسين وكذا نقل أراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- ✓ إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداهما على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب ظلما لم يبدر الموظف (العامل) إخلالا ملموسا بموجبات وأخلاقيات العمل.
- ✓ انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد ومصادرها الأصلية المعتمدة عليها مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر.
- ✓ المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه آو من خلال عرض تقييم الرئيس على رؤسائه الأعلى، لعلاج ما قد يحدث من خطا أو تحيز في التقييم.

ثانياً : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الإفراد والتي لا غنى عنها نظرا لأهميتها، والتي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- إشعار العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، و أن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه و العمل معا، و سوف يبذل معظم جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه ، إضافة لكون عملية التقييم تعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة ، حيث تضمن

الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت.[1]

- يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة، بوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تخير أو تمييز. هذا إلى جانب أن التقييم يضمن عدم إغفال كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية الذين يعملون بصمت[2].

كما يمكن تجسيد أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنشاة في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين، و بالتالي الحصول على أكبر منافع من أعمالهم لديها، فالمنتجات ستكون جيدة و التعامل في هذه المنتجات (نقل و توزيع و تحصيل للإيرادات) سيكون جيدا مما ينعكس على الربحية التي ستكون في أعلى مستوياتها و تحصيل على رضا المستهلكين لمنتجاتها فيستمرون في التعامل مع المنشأة بل و ينصحون غيرهم بالتعامل مع المنشأة التي أرضتهم و بذلك يكون للمنشأة سوقا مستقرة وولاء كبير من قبل عملائها وتتحسن علاقة المنشأة مع المنافسين لها فتقل بذلك تأثيرات المنافسة بل يتم زرع مفاهيم ايجابية للتنافس المثمر بين المنشأة و منافسيها[3]

- وينبغي على الجميع إدراك أهمية تقارير الأداء الوظيفي باعتبارها أحد المعايير التي

[1] عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص 368

[2] سعد صادق بحيرى، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، 2004، ص17.

[3] مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص239.

يتم بها اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة والتي يتجدد نموها واستمرار تطورها بمدى ما تلحقه التقارير غير الموضوعية بإمدادها بعناصر لا تتوفر فيها الكفاءة والجدارة لشغلها والتي تجد نفسها بين ليلة وضحاها على قمة سلم المنافسة، ويجدر بنا في هذا المقام أن نستعرض معا أهمية النزاهة في تقويم الأداء الوظيفي على النحو التالي:[1]

- معيار لتحديد كفاءة الموظف وإنتاجيته خلال السنة.
- الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة
- معالجة أوجه القصور في الأداء واقتراحات المديرين بكيفية معالجتها.
- مدى كفاءة المسؤولين في تقويم الأداء لمرؤوسيهم.
- توضيح تصورات المسؤولين لتطور أداء من يتولون إدارتهم.
- تعد أحد وسائل التقييم والاختيار لشغل الوظائف الأعلى.

كما تتمثل أهمية تقييم الأداء من خلال عملية التغذية العكسية (المقابلة) حيث تتم التغذية العكسية من خلال جلسات تنقل عبرها نتائج عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى العامل أو الموظف وذلك بغرض تقويمه نحو مسار صحيح[2].

كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، بابتعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافها في المناهج والبرامج التدريبية المنوط تنفيذها مستقبلا[3].

---

[1] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض ،1999، ص 324.

[2] مؤيد سعد السالم، عادل حرشوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 103.

[3] Jennifer Brown Shaw ,Evaluating **Employee Performance: Tips and Pitfalls**, The Daily Recorder ,London, n°51, April 2005, P.11.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع تقييم أداء الموارد البشرية

أولا: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية نظمية تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة الداخلية في دفع التعويضات المالية، ويقصد بالعدالة الداخلية هنا تحقيق الإنصاف والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة فقط، لأن هناك مساواة وعدالة خارجية تشير إلى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة، يجب أن تكون معادلة لما تدفعه المنظمات الأخرى المنافسة والمشابهة للعاملين فيها من تعويضات. إضافة إلى كون تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا وفاعلا في المجالات التالية[1]:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وأنهم أصلح وأكثر فعالية في وظائف أخرى.
- **تقويم سياسة الاختيار:** إذ تبين أن قصور الأداء وأنماط التعامل يرجع لنقص

أو ضعف في قدرا أغفل تحريها خلال عملية الاختيار، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكررها مستقبلا.

- **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري:** إذ تبين أن نواحي قصور ترجع لعدم تناسب

قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

- **رسم أو تقويم سياسة التدريب والتكوين:** إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة

أنشطة تدريبية، مثل تحديد التدريبية أو تصميم البرامج أو الطرق التدرب.

- **رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز:** إذ تبين نواحي القصور ترجع لأنها من

[1] مؤيد سعد السالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، 112.

المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى اعباء الأداء أو الحوافز المادية ككل تناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.

- **تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي:** من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وبرامج الترقية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا أو ماديا في المستوى الأعلى.

ثانيا: أنواع تقييم الأداء

ينقسم الأداء إلى نوعين رئيسيين هما تقييم الأداء السلوكي وتقييم الأداء بالنتائج ويركز الأداء السلوكي على تقييم سلوكيات الأفراد بينما يركز تقييم الأداء للنتائج عن تقييم نتائج سلوكيات الأفراد من خلال ممارستهم للأعمال والنشاطات المسندة إليهم.

تعتمد طرق التقييم التقديرية أو الذاتية على تقييم الأداء السلوكي وتستخدم لهذا الغرض وسائل مقارنة ووسائل احتكام المعدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء الموارد البشرية تركز على وسائل المقارنة على أساليب ثلاث لتقييم أداء الأفراد ترتيبا (من الأفضل إلى الأسوأ) وهي كالتالي:[1]

1-أسلوب الترتيب.

2-أسلوب الترتيب المزدوج.

3-أسلوب التوزيع الإلزامي.

1- أسلوب الترتيب: مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يرتب المقيم (الرئيس)، المرؤوسين ترتيبا تنازليا طبقا للمستوى العام لأداء مساهمات الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ ، أو من الأعلى إلى الأدنى و يمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه كونه المقيم يقارن و يفاضل بين الأفراد وبالاستناد إلى لائحة تضم و على سبيل المثال جميع الأفراد الذين يعملون تحت

[1] Bernard CAILLOT, ***Les Entretiens annuels d'évaluation, Médaille d'amour ou valorisation des compétences***, Ed. Liaison, paris 2006, p.25.

إشراف رئيسهم المباشر، ومن اللائحة يختار هذا الرئيس أفضل الأفراد رقم (1) و أسوا الأفراد رقم (ن) ثم يختار هذا الرئيس ثاني أفضل رقم (2) وثاني أسوأ الأفراد(ن−1) إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد الذين شملتهم اللائحة الواحدة.

2- أسلوب الترتيب المزدوج: فيقوم على مبدأ المقارنة الزوجية بين الأفراد فيختار المقيم الأفضل بين زوجين (شخصين)ويضع كل شخص في ترتيب أو التصنيف الذي حصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الشخص على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفة يتميز عن أقرانه وزملائه في العمل.

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليهم المقيم فيتحدد من خلال المعادلة المبسطة التالية:

عدد المقارنات الزوجية $\frac{[ن(ن-1)]}{2}$

بحيث أن "ن" تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

وإذا فرضنا لدينا عشرة للتقييم: فيكون عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم هو45 مقارنة زوجية، أي أن على المقيم أن يصدر 45 حكما. ومن أبرز محاسن هذا الأسلوب أنه يساعد على وضع الأفراد في مراتب بحيث يسهل على إدارة الموارد البشرية إعطاء الأفراد التفويضات على أساس المراتب التي حصلوا عليها، إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب انه لا يقيس سلوكا وظيفيا محددا كونه يرتكز على قاعدة التصنيف (من الأفضل) وبالتالي عرضه لتحديات قانونية.

3-التوزيع الإلزامي: إذ يهدف هذا الأسلوب إلى دفع الترتيب ليكون طبيعيا أي بصورة أوضح في نهاية المطاف يتوزع أداء الأفراد توزيعا طبيعيا بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل، ونسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي.

المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

تتجلى أساليب تقييم الموارد البشرية في:[1]

1. أسلوب رسم الدرجات : هو الأسلوب الثاني بين أساليب وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة ، وهو الأكثر الأساليب استخداما ، إذ يستخدم هذا التقييم خصائص عدة لأداء الأفراد و ذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة و مقسمة إلى عدة مستويات (مثلا من 1 إلى 5) ولها صفات تبدأ و تنتهي عادة بنقيضين (مثلا : ضعيف – ممتاز) و ما على المقيم سوى قراءة الخاصة المطلوبة تقييمها و اختيار درجة من الدرجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد ، و هذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم على سلسلة التقييمات ومن ثمة اختيار نقاط للدرجات (مثلا 5 نقاط لدرجة ممتاز– نقطة واحدة لدرجة ضعيف) على أن تجمع النقاط عموديا ومنه الحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم.

2. أسلوب الاختيار الالزامي : هو الأسلوب الثالث من أساليب وسائل احتكام إلى معدلات أداء ثابتة، يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المقيم و الإكثار من الموضوعية في اختيار بند من بين بندين مخصصان لتقييم الأداء و الاختيار هو بطبيعة الحال الإلزامي بالرغم من التشابه الايجابي أو السلبي بين البندين أو أن كان المطلوب هو إجابة واحدة بحيث تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه ، و المثال على ذلك الرأيان التاليان اللذان يصفان وظيفة أستاذ جامعي : يحاضر بثقة – يبدي اهتماما و انتباها للصف، فاختيار البند و الرأي الأول و إن كان مقبولاً اجتماعيا فانه لا يدل عمليا على فعالية الأستاذ التعليمية ، أما اختيار الرأي الثاني فهو لا شك لأفضل كونه يحتوي على جوانب هامة تتعلق بأداء الأستاذ الجامعي و الهدف منه قياس المقدرة التعليمية لهذه الأخيرة .

[1] محمد اسماعيل حميد، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2001، ص234.

– الأسلوب الأخير من أساليب الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة هو أسلوب الأحداث الحرجة.

3. طريقة المقاييس المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق وأكثرها شيوعاً بين المنظمات، وهي عبارة عن تقارير تتضمن مجموعة صفات وخصائص، حيث يضع المشرف على التقييم علامة أمام الدرجة التي يراها مطابقة لصفات الشخص، ثم تجمع النقاط أو الدرجات من درجة ضعيف إلى درجة ممتاز.

4. أسلوب الأحداث الحرجة: والتي هي تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكياتها الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة من كل فرد اخضع للتقييم ومن المهم أن يسجل الحدث وحرجته معا والمطلوب من المقيم أيضا ألا يرتكز على الحدث بل سلوكياته وتصرفات الفرد خلال موجهته الحدث والاستفادة من تجربة المرور به.

خلاصة الفصل

انطلاقا مما سبق نصل إلى ان الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الحديث أصبحت تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة، فقد أصبح لها بعدا استراتيجيا يفرض عليها أعمال تضم مختلف وظائفها لتتوافق مع خططها الشاملة ولإنجاح مسارها وتحقيق أهدافها، بل وإلى أبعد من ذلك فقد أصبحت مشاركا استراتيجيا إضافة إلى أن عليها صياغة استراتيجيتها خاصة والمشاركة في تنفيذها كما ينبغي على المؤسسة أن توجه الاهتمام إلى المورد البشري والمجتمع والمحيط العام لكون المنظمة تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها.

كما عرجنا في هذا الفصل على أهداف وأنواع تقييم الأداء حيث اتضح لنا أن تقييم يساعد الإدارة في تخطيط الموارد البشرية وتقويم سياسة الاختيار وتقويم سياسة التعيين والنقل الإداري إلى جانب رسم أو تقويم سياسة التدريب والتكوين وتحديد سياسة الأجور والحوافز وتخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي. كما يساعد تقييم الأداء في الكشف عن القصور في مهارات الاتصال.

كما حاولنا في هذا الفصل استعراض، بشيء من التفصيل، أنواع تقييم الأداء، حيث رأينا مختلف الأساليب المستخدمة من طرف المنظمات ومنها أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب والتوزيع الإلزامي وطرق استخدام كل من هذه الأساليب.


الفصل الثاني
التأصيل النظري
لمفهوم المسؤولية الإجتماعية

تمهيد

إن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في مؤسسات بدا في السنوات القليلة الماضية من خلال المحاولات المتعددة والمختلفة لاستعراض نماذج القياس الأداء المالي في المؤسسات. ويشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية السؤال عن مدى الترابط والتكامل أو التباين ما بين الأخلاق والقيم ومبادئ العدالة والانصاف من جهة والاقتصاد والمال والاعمال من جهة أخرى؟ حيث تعتبر المؤسسات جزءا من المجتمع. وليست كيانا مستقلا منفصلا، حيث تكمن أسباب وجود واستمرار المؤسسات وأنشطتها في المجتمع، وهو مصدر عوامل الإنتاج.

وتأسيسا على ذلك فإن مفتاح ونجاح ونمو المؤسسات يمكن ربطه بمدى أهمية وإدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم الإنسانية، والمعايير السامية، كالتكافل والاحساس بالوطنية اتجاه كل من علاقة بالمؤسسة، سواء كان موظفا أو عاملا، أو مساهما أو ملكا او فردا من المجتمع أو عميلا.

وهذا فإنه متى زادت المؤسسة في فهم وإعطاء أهمية وقيمة لتلك العملية، الضميرية زادت عملية تطورا ورقي المؤسسة في الوطن مما يزيد من ربحتها وسمعتها.

من خلال هذا الفصل سوف نستعرض المباحث التالية:

المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المؤسسات ترتكز في عملها على تحقيق أكبر الأرباح متجاهلة بذلك الأمور الاجتماعية الأخرى المرتبطة بالمؤسسة التي تنشط فيها. أما في الفترة الأخيرة شهد موضوع المسؤولية الاجتماعية انتشارا واسعا واهتماما كبيرا.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

مع توسيع وانشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الصعب على المؤسسات التغاضي عن دورها التنموي، وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع.

لم تحظى المسؤولية الاجتماعية كمفهوم بتعريف محدد لكونها تعد متغيرا حيويا او ديناميكيا يتغير باستمرار ليتلاءم مع طبيعة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وفيما يلي نذكر بعضا من أبرز هذه التعاريف:

حيث عرفها " Mc Willianset " على انها السلوكيات التي تظهر استحسانا، بالإضافة إلى تحقيق منافع للمؤسسة وذلك المفروضة قانونيا.[1]

وفي هذا الأطار عرف" Drucker " المسؤولية الاجتماعية على أنها " التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".[2]

كما عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أنها " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم

---

[1] برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**، رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم الاقتصادية، 2014-2015، ص 109.

[2] بن جيميعة مريم، بن جميعة نصيرة، **المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الإدارة الملتقى الدولي الثالث، حول الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 4.

وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد".[1]

ومن جهة نظر أخرى نجد أن المسؤولية الاجتماعية تعبر عن العلاقة بين المؤسسة وكافة أصحاب المصلحة مع عملاء عاملين، المجتمع المحلي، الملاك، المستثمرين، الحكومة، الموردين، المنافسين.[2]

أما " Epstein " فقد عرفها على انها مجموعة الأنشطة التي تنفذها المؤسسة اختياريا للوفاء بالتزاماتها اتجاه المجتمع المحيط بها بالإضافة إلى التزاماتها اتجاه أصحابها.[3]

مما سبق يمكننا تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها أمر من شأن أي كيان (فرد أو مؤسسة)، مبدأ يجب على المؤسسة أو فرد القيام به للحفاظ على التوازن ما بين البيئة والاقتصاد.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

مر التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية عبر سبع حقب وسبب هذا التطور يعود إلى عوامل اقتصادية كظهور الثورة الصناعة وما صاحبها، عوامل اجتماعية كزيادة وهي الأفراد المجتمع وظهور جماعات الضغط المتمثلة في الجمعيات والمنظمات العالمية المؤيدة والناجمة لفكرة المسؤولية الاجتماعية وتتجسد في:[1]

---

[1] أبو بكر أحمد بوسالم، زكريا مطلك الدوري، ال**مسؤولية الاجتماعية والبيئة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص6.

[2] طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصاريف الأردنية**، المؤتمر العربي الثاني للإدارة، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 216.

[3] محمد الصيرفي، **بحوث إدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، à620.ص 30.

- **الثورة الصناعية:**

تميزت هذه الفترة في بدايتها بالاستغلال المفرط لجهود العاملين وضعف الوعي الاجتماعي والبيئي لدى وبدافع رغبة أصحاب المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية وزيادة المداخيل أن تتغير وجهتهم نحو العمال من معاملاتهم كألة إنتاجية إلى معاملاتهم كأعمال لهم حقوقهم وعليهم واجبات في المؤسسة من خلال الاهتمام بعنصر الحوافز المادية كزيادة الأجور.

- **مرحلة تضخم حجم المؤسسات:**

تميزت هذه المرحلة بالتخصص في العمل لدى العمال وتطور وزيادة حجم المؤسسات الساعية نحو الربح، زيادة المداخيل دون مراعاتها لمسؤوليتها اتجاه المجتمع المحيط لها، أي خلال هذه الفترة تم اهمال عنصر المسؤولية الاجتماعية.

- **مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:**

ظهرت خلال هذه الفترة بوادر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال مطالبة العمال في حقهم في التقاعد وضمان الاجتماعي وكذلك عنصر حوادث العمل والاستقرار الوظيفي، وكان هذا كله بسبب الأفكار المذهب الاشتراكي بقيادة المفكر كارل ماركس الذي يناهض بشدة المؤسسات الخاصة واستغلالها للعمال واهتمامه الدائم بتوفير سبل الراحة للعمال وإعطائهم حقوقهم الكاملة.

- **مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير وظهور النظرية الكينزية:**

حصول على الكساد الاقتصادي الكبير 1929 انهيار المؤسسات الصناعة وتسريح ألاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة كظهور البطالة في صفوف أفراد المجتمع مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين إيجاد فرص بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز

[1] حمزة بن الزين، **المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات البترولية** " دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار (ENSP)، بحاسي مسعود خلال فترة مارس 2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 13و ص14.

الشهيرة الداعمة إلى تدخل الدولة في الاقتصاد في حدود معقولة من أجل إعادة التوازن الاقتصادي، وانتشار الأفكار الاشتراكية بين افراد المجتمع، كان هذا كله نقطة التحول نحو مبادئ وعناصر المسؤولية الاجتماعية[1].

- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية التوسع الصناعي الكبير:**

ظهر في هذه المرحلة عنصر النقابات وما يدعو إليه من حقوق العاملين والقوانين التي تحمي حقوقهم والمشاركة في مجلس إدارة الشركة، كما تعزز وتجدر فكر الاشتراكية في هذه المرحلة، وظهور جمعيات لحماية المستهلك في الدول الغربية، مما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالعمال من خلال وضع حد أدنى للأجور ونظم التأمين الاجتماعي والصحي للعمال، والاهتمام بعنصر حوادث العمل، وهذا ما يجسد النقلة النوعية التي حدثت في فكرة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات من خلال التوجه من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.

- **مرحلة ظهور جماعات الضغط:**

أدى إلى ظهور جماعات الضغط والمتمثلة في الجمعيات والمنظمات الدولية والمحلية إلى تجسيد ودعم وحماية فلسفة المسؤولية الاجتماعية من خلال ضغطها على المؤسسات الصناعية بطريقة مباشرة او بطريقة غير مباشرة عن طريق القوانين والتشريعات الحكومية[2].

- **مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:**

تتميز هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد من ظهور الاقتصاد الحر والعولمة وعنصر الخصخصة وانتشار والتطور التكنولوجي الرقمي الكبير، وانتشار كذلك نظام المعلومات وشبكة الانترنت، وظهور المنافسة بين المؤسسات بدمج عنصر المسؤولية

[1] جيابة عبد الله خيابة صهيب، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 3.

[2] أبو بكر محمد حسين، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداة المنظمة**، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2014، ص6.

الاجتماعية ضمن استراتيجياتها وأهدافها نظرا لما يلعبه هذا العنصر (المسؤولية الاجتماعية) من دور في تحقيق المؤسسات لمكاسب اقتصادية واجتماعية.

المطلب الثالث: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أولا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق اهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثرها على المؤسسة او حسب البيئة او الزمن، وقد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية مقدمة كالزبائن حسب (Carroll) وعموما يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-1): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	-مرونة الأشخاص -عضوية النقابات العمالية في السياسة العامة للمؤسسة -تحفيز الأفراد والتماسك الاجتماعي
الإطارات الوسطى	-الاتساق في القرارات الإدارية -احترام التسلسل الهرمي -المشاركة في الادارة
العمال	-جاذبية الأجور -شروط العمل -تطوير العمال -التكوين
ممثلي الأفراد	-احترام الحريات النقابية -مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة
الموردون	-احترام العقد ومكافحة الممارسات غير التنافسية -الثقة والعلاقات طويلة الاجل -التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل...
الزبائن	-الأسعار

(المستهلكين)	–الابتكار/نوعية المنتج/ خدمات ما بعد البيع –اخطار بيئية وصحية مرتبطة بالمنتج –احترام القوانين (الاجتماعية والبيئية) –شهادة المنتج(الجودة)
البنوك **التأمينات** **المستثمرين**	–قسم الأسهم –فعالية وشفافية الإدارة (الحوكمة) –مسؤولية قانونية –أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي)
المنافسون	–المنافسة العادلة والنزيهة –المعلومات الصادقة والأمنية
المجتمع	–خلق فرص عمل جديدة –دعم الأنشطة الاجتماعية –احترام العادات والتقاليد –الصدق في التعامل
البيئة	–الاستخدام الأمثل والعادل للموارد –المحتفظة على البيئة
جماعات الضغط **الاجتماعي**	–التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك –احترام دور النقابات العمالية –التعامل الصادق مع الصحافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصاريف الأردنية**، المؤتمر العربي الثاني للإدارة، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 82.

ويعتقد البعض أن المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمختلف أصحاب المصالح عليها أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي[1].

تعظيم الاثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الأثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر مكن وإزاء هذا الالتزام فإن على المؤسسات العصرية القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية[2].

[1] طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 92.

[2] طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، 2005، ص64.

واستنادا على أعمال، Carroll أجريت بعد ذلك العديد من الأبحاث النظرية والتجريبية وكما أشار WOOD في تعريفه لأداء المسؤولية الاجتماعية: ' تهيئة المبادئ المسؤولية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات، برامج ونتائج ملموسة بالنظر إلى تأثيرها على العلاقات الاجتماعية للمسؤولية '.[1]

هذا التعريف يتيح المجال لاقتراح إطار جديد لمفهوم أداء المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر سابقة الذكر، حيث حدد WOOD ثلاثة مستويات منهجية من الفئات الأربع للمسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف Carroll.[2]

1-المستوى المؤسساتي: الذي يستمد على مبدأ الشرعية، فالمجتمع يفرض سلطة "القيام بالأعمال" شرط احترام المعايير القانونية والأخلاقية القائمة لحل المشاكل المتعلقة بأنشطة المؤسسة، حيث ان مبدأ الشرعية يقوم أساسا على فكرة أصحاب المصلحة كما بينها كل من De Bry et Ballet سنة 2001 في التعريف التالي: " المؤسسة ليست نتيجة لتفاعل العملاء، الموردين، الموظفين وأصحاب رؤوس الأموال فقط، بل نتيجة تفاعل أي شخص او جماعة الأشخاص او كل مؤسسة يمكن ان تؤثر وتتأثر بتنظيم المؤسسة وانتاجها ".

2-المستوى التنظيمي: الذي يستند على مبدا المسؤولية العامة فالمؤسسة مسؤولة بشكل كبير على التنظيم.

3-المستوى الفردي: يستند على أساس الرغبة الإدارية فالمؤسسة مكونة من مجموع العناصر الفاعلة التي وباستمرار تتخذ قرارات تفرض بدورها مسؤولية اقتصادية، قانونية أو أخلاقية.

[1] Joel erunlt, Arvind ashra; development durable,responsabilite social et l'entreprise, théorie des parties prenantes : evaluation et penpectives : op.cit;p20.

[2] مرجع نفسه، ص21.

ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ووضعوا لها مسميات متباينة، ولكنها حددت في أربعة أبعاد كما أشار لها البحث Carroll في سنة 1991، التي وضع فيها أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، كما هو موضح في الشكل الاتي :

الشكل رقم (2-1): هرم Carrol للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصاريف الأردنية**، المؤتمر العربي الثاني للإدارة، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 83

وفيمايلي شرح لهذه الأبعاد والموضحة في الشكل السابق:

-المسؤولية الاقتصادية

ويقصد بها تحقيق المؤسسة عائدا للربح دون الحاق الضرر بالمجتمع مع تلبية حاجات المستهلكين، إن هذا البعد المسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الاعمال التجارية، وإنما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسة مثل الحوكمة المؤسسية وحماية حقوق المستهلك وضمن هذا السياق يجب على المؤسسات ان تقوم بتبني وتطبيق مبادئ المساواة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعينة.[1]

-المسؤولية القانونية

ويقصد بها تنفيذ القانون والذي يعكس ما هي الإجراءات الصحيحة الخاطئة في المجتمع وهو ما يمثل قاعدة الاعمال في التعامل داخل المجتمع، تستند هذه المسؤولية على القوانين والتشريعات، حيث يتناول اهتمام قطاع الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية عدة مواضيع منها حماية البيئة، حماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع. وتتضمن المسؤولية القانونية عددا كبيرا من العناصر مثل: قوانين حماية المستهلك، قوانين حماية البيئة من التلوث مع الاستخدام التعسفي للموارد، تأمين العدالة والسلامة للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس او الدين...[2]

-المسؤولية الأخلاقية

يقصد بالمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة قيامها بالعمل الصواب وتجنب الخطأ بعملها ما هو صحيح وعادل مع عدم الاضرار بالأخرين، على سبيل المثال على المؤسسة الالتزام بالأخلاق الحميدة واحترام الأديان السماوية ومراعاة ثقافة المجتمع...، وذلك في كل تصرفاتها مع العاملين وأسرهم ومع العملاء والمؤسسات الأخرى المنافسة لها، وحتى غير

[1] عبد الرزاق مولاي، بزيد سايح، مرجع سابق، ص ص 5-6.

[2] ناصر جوادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص33.

المنافسة لها والمجتمع ككل. كما تمثل المسؤولية الأخلاقية السلوك للقبول الذي تم إقراره من قبل المستهلكين والمستثمرين وعامة المجتمع.

-المسؤولية الخيرية

مختلف المبادرات الطوعية للمؤسسة التي تتسم بطابعها الإنساني كبرامج التدريب لفئات من المجتمع من كبار السن او الشباب، حيث لا تكون هذه النشاطات او المبادرات بشكل أساسي مرتبطة بمجال عمل المؤسسة، ولا ينتظر منها زيادة في الأرباح او الحصة السوقية.[1] بمعنى أن المسؤولية الخيرية عبارة عن اعمال ومبادرات تطوعية غير ملزمة لا على المؤسسة ولا على الفرد وإنما من باب الإنسانية ليس لها علاقة مع الربح.

المبحث الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وفوائدها

إن مختلف نظريات المسؤولية الاجتماعية لها بعد أساسي ترتبط به، منها ما له علاقة بأصحاب المصالح في المؤسسة أو البيئة الطبيعية والاجتماعية، وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية

وباعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية اجتماعية فإن أي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع إما مؤكدة أو غير موجدة وعليه يمكن ان نميز بين ثلاثة تيارات[2] الأول يدعو المؤسسة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا لأن ذلك يعتبر واجبا أخلاقيا إذ يسبب للمؤسسة وضعية اخلاقية قادرة على تمييز الجيد من السيئ وقد أطلق على هذا التيار بـ " تيار أخلاقيات الأعمال".

---

[1] مدحت محمد أبو ناصر، **الأداء الإداري المتميز**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008، ص ص 39-40.

[2] Michel capron ; l'économie étique privé : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de L'humanisions de la mondialisation ; programme ; interdis Pline éthique de l'économie ; N07 ; univentéde paris 12 ; sains Denis ; p 11.

أما التيار الثاني تيار الأعمال التجارية والمجتمع "أو" العقد الاجتماعي الذي يرى انه لا يوجد حواجز بين المؤسسة واضع باعتبارها جزء منه تجمعها علاقات لا تقتصر فقط على السلوك بل هي عاقات تفاعلية وولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع العمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الأخير تمكنه من معاقبة المؤسسة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن طموح المؤسسة بتقاطع المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي وتوضح نظرية العقد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعطيها حضها فسياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة توليد مناصب الشغل إن امكن لها ذلك او الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية.[1]

اما بالنسبة للتيار الأخير" تيار إدارة المساءلة الاجتماعية " او" الإدارة الاستراتيجية " والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع توقعات الأطراف الفاعلية للمجتمع، إذ ان هذا التيار يقدم نهجا للبيئة التي لا تعتبر اقتصادية وانما اجتماعية سياسية أيضا حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وأفاق القرارات.

في الواقع هذه التيارات الثلاثة لا تتعارض وإنما كل واحد يعزز الأخر حيث تتقاسم فكرة واحدة وهيأن نشاط المؤسسة يجب أن ينخرط تحت إطار المصلحة العامة وما هو جيد للمؤسسة هو جيد للمجتمع، ومن أهم النظريات نذكر منها ما يلي:[2]

1-النظرية النيوكلاسيكية نموذج: shareholder

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها " لاشي سوى اعلى الأرباح للمالكين"[3] ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى ان ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات

---

[1] Michel capron ; l'économie étique privé : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de L'humanisions de la mondialisation ; op.cit ;p 12.

[2] فريد فهمي زيارة، **مدخل معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 268.

[3] ورحلة علال، **تحليل المنظمات**، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، à620، ص 80.

الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وان مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثورة الاجتماعية للمؤسسة.

2-نظرية الوكالة

ظهرت نظرية الوكالة بفضل الوكالة بفضل مساهمة الباحثان Michel Jensen et William mackling اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري والوكالة معناه ان شخصا يسند مصالحه لشخص اخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء.

وتفسر هذه النظرية بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات. كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الاستراتيجية المسيرين.

3-نظرية أصحاب المصالح

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة او فائدة منها أو من أدائها[1].

المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تعكس المسؤولية الاجتماعية المبدأ الشائع في مجال الأعمال والذي يشدد على أن المؤسسات يجب أن تقوم بإدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات، إضافة

[1] طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن الغامري، **تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة**، مداخلة لقسم إدارة الاعمال –جامعة الزيتونة، وجامعة البترا، عمان، الأردن، 2006، ص 90.

إلى أنها يمكن أن تكون مصدرا للفرص والابتكار وتعزيز القدرة التنافسية، وذلك ما يعزز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وتعد المسؤولية الاجتماعية إحدى الأليات التي تستخدم في المجتمع المعاصر لتقديم كافة السبل لضمان الحياة بشكل أفضل لكافة فئات المجتمع وتحقق المسؤولية عدة مزايا أهمها[1]:

– زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

– تحسين نوعية الحياة في المجتمع، سواء من ناحية البنية التحتية أو من الناحية الثقافية والاجتماعية.

– تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي، خصوصا لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة.

– تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة.[2]

وعموما فإن المسؤولية الاجتماعية لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وللمجتمع والدولة يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

[1] عجيلة محمد، شتيني عبد الرحيم، **فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال (مفاهيم واسس)**، الملتقى الدولي الثالث، بعنوان الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص8.

[2] منار محمد عباس، **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2014، ص 31.

بالنسبة للمؤسسة:

– تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، وبصفة خاصة إذا اخترنا أن المسؤولية تمثل مبادرات نوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة. [1]

– من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

– تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.

بالنسبة للمجتمع:

– ويتمثل ذلك من خلال تحقيق التأثيرات الإيجابية نحو مصلحة المجتمع، وأن يتم تحقيق الأرباح على الأمد الطويل بنفس الوقت، ودون أن يكون هناك تعارض ما بين الهدفين أو تفضيل هدف الربح على أنجاز الأنشطة التي تساءل عليها المؤسسة من قبل المجتمع.[2]

–زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف 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 للمؤسسات، كما تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو من الناحية الثقافية، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

– تحسين التنمية السياسية انطلاق من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمؤسسات، بما يحقق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

[1] تامر البكري، التسويق **أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 235.

[2] تامر البكري، مرجع سابق، ص 236.

– زيادة الترابط الاجتماعي، وازدهار المجتمع على مختلف المستويات، كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية في العمل وزيادة الشفافية والصدق في التعامل.[1]

بالنسبة للدولة:

–تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى. [2]

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

المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية

يمكن للمنظمة تحقيق فوائد هامة مثل[3]:

– تحسين ممارسات ادارة المخاطر.

– تعزيز سمعة للمنظمة، وتشجيع ثقة أكبر للجمهور.

– تحسين تنظيم العلاقة مع الأطراف المعينة.

– تحقيق الوفرات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه، وخفض النفايات، واستيراد قيمة المنتجات المشتقة من جانب، وزيادة وفرة المواد الخام.

– تحسين اعتمادية ونزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المستولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد.

---

[1] عبد القادر بوزيد، مولاي لخضر، بوزيد سايح، **دور الاقتصاد في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، الملتقى الدولي: الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات، جامعة غرداية، الجزائر، فيفري، ص8.

[2] منال محمد عباس، **المسؤولية الاجتماعية، بين الشراكة وأفاق التنمية**، دار المعرفة الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 45.

[3] الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كسف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، 2004، ص ص 10–15.

– المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات.

– المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية.

– المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات.

– تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.

– تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء.

– زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية.

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية في منظمات الاعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح التغيير فيه امرا حتميا ومستمرا. لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها فنحن نستطيع تقليد المعدات والتكنولوجيا وأساليب الإنتاج لكننا لا نستطيع تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوس هؤلاء البشر.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية

لقد أصبحت الموارد البشرية رأس المال الفكري بعد أن أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس فلم تعد المنظمات مجرد أماكن عمل بألات ومعدات أو مجرد أماكن عمل بألات ومعدات أو مجرد مواد وطاقة وإنما هي بالأساس معرفة متجددة كما أوضح ذلك "بيتر داركر". ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية كالأتي:[1]

أ: تعبئة واستقطاب الموارد البشرية recruitment

[1] بلقايد محمد جواد، **دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية–دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري**–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد–تلمسان–، 2018–2019، ص ص 22–24.

تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف مع عملتي الاختيار والتعيين وإذا ما كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تعكس إيجابيا على المنظمة من خلال عملية الاختيار والتعيين فهي تعطي وعاء متناسبا لاستقطاب الكم والنوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة وكلما كانت عملية الاستقطاب سليمة فإنها تقلل جهود ونفقات أنشطة الموارد البشرية الأخرى. وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تشتمل على مجموعة من الأليات والإجراءات فغنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية استقطاب لمواردها البشرية وهي كمايلي:

1. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام لعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
2. أن تتقيد منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.
3. الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وان تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل الإجراءات.
4. عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الاخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.
5. نزاهة العمل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال.

ب: المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف interview selection and staffing

وهذه تمثل إجراءات ذات أهمية كبيرة للمنظمة يفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه بحيث تعكس صورة المنظمة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتسمت بالمسؤولية والمصداقية

والشفافية والعدالة والنزاهة والاحترام فإنها تمثل استثمارا في الجوانب الاجتماعية ينعكس إيجابا على الموارد البشرية وإدارتها في المنظمة، ويمكن أن تشير إلى بعض من أوجه جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في هذه الإجراءات كالأتي:

1. أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله وأن تكون الأساليب والطرق والإجراءات في هذه المقابلات واضحة وشفافة وعادلة.

2. إتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين بعرض قابلياتهم ومهاراتهم لكي تكون عملية الاختيار والتعيين سليمة.

3. توفير وقت معقول لغرض كشف الجوانب الشخصية للمتقدم خاصة وأن هناك أخطاء محتملة ومخاطر قائمة لفهم شخصيات بعض المتقدمين بشكل غير صحيح.

4. إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالبا ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ.

5. أن تراعي الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف واجراءاته وقوانينه السائدة في البلد.

ج: التدريب والتطويرTraining and development

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابيا لصالح العاملين والمنظمة والمجتمع، يفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، وبذلك تبتعد المنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب والتطوير لكونها كلفة يجب العمل على تخفيضها باستمرار، وفي ادناه أهم ما يفترض أن يؤخذ بنظر الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقية:

1. إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأن سبب كان كالجنس والعرق واللون والدين والقومية وغيرها.

2. تعزز هذه المنظمة الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضا وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره.

3. يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى المنظمات الأخرى أو في داخل المنظمة.

4. أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيه.

د: الأجور ومكافئات العاملين Compensation

تمثل الأجور ومكافئات العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الابداع لديهم وبما ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية، وتعتبر الأجور والمكافئات مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة وترتبط أيضا بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة، وتتجسد أخلاقية متعددة ويمكن ان تكون المنظمة ملتزمة بها إذا نظرت إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي وبكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة.

أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المنظمة إلى الرواتب والأجور والمنافع الأخرى على إنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها تقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية والاجتماعية وربما القانونية، وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن ان تكون من خلال الأتي:

1. النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعامل وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا واجتماعية وقانونيا واقتصاديا.

2. يفترض أن تتسم الأجور والمكافئات بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والابداع فيه.

3. أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافئات وألا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات.

4. على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجور والمنافع بين الرجال والنساء طالما ان المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.

هـ: تقييم أداء العاملين Performance appraisal

إن تقييم أداء العاملين كأفراد وكمجاميع وكإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية وغيرها، كما ان عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم، لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع.

وفي إطار أليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وهي كالأتي:

1. أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء كفقرات وكنتائج نهائية مع المعنيين.

2. الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصداقة والقرابة وغيرها.

3. إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشددا مع الجميع.

4. أن لا يركز على الأداء الأحداث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها.

و: برامج تحسين نوعية حياة العمل Quality of work life

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لان تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة.

ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وهي كالأتي:

1. جعل مكان العمل جذابا ونظيفا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.

2. التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.

3. إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات وقيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.

4. أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.

ز: المرأة العاملة

تحتل المرأة العاملة مكانة متميزة في أي مجتمع حيث أنها تمثل نصف المجتمع، ويتميز العصر الحديث بدخول أعداد كبيرة من النساء إلى سوق العمل وفي مختلف الاختصاصات منافسة بذلك الرجل. ومع ذلك فإن الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع

يتباين من مجتمع لأخر حيث لايزال دورها محدودا جدا بسبب الأعراف والتقاليد السائدة والنظرة المتدينة لها والتشكيك بقدراتها وقابيتها.

يمكن أن نشير إلى بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية تجاه المرأة العاملة كالأتي:

1. مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل وخصوصا الابتزاز الجنسي، فغالبا ما تتعرض النساء العاملات وفي مختلف المهن والوظائف إلى صور مختلفة من التحرش الجنسي ومحاولة التجاوز عليهن بالكلام غير اللائق أو بالفعل المنافي للأخلاق.

2. يجب أن تقوم منظمة الاعمال بمراعاة الخصوصية الفسيولوجية للمرأة ومتطلباتها الخاصة، لذا فغن من الضروري توفير أماكن مناسبة تشتمل على احتياجات النساء العاملات.

3. تكفل القوانين بحدود معقولة اجازات مدفوعة للمرأة أثناء الولادة والأمومة ويفترض بمنظمة الاعمال احترام هذه القوانين كالتزام اجتماعي مفروض كما إنها يجب ان تبادر طوعا بتقديم ما يعزز هذه الجوانب.

4. فسح المجال أمام النساء العاملات للوصول إلى المناصب القيادية إذا توفرت لديهن المؤهلات الكافية وكذلك السماح لهن بنيل الترقية التي تتناسب وقدراتهن في العمل والأداء.

المطلب الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا مهما في تأهيل الموارد البشرية وتوزيعها على الوظائف الإدارية الإشرافية والفنية المختلفة في القطاع الصحي، وهذا يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في تطوير وتقديم خدمات صحية متوازنة كما ونوعا ومستجيبة للاحتياجات

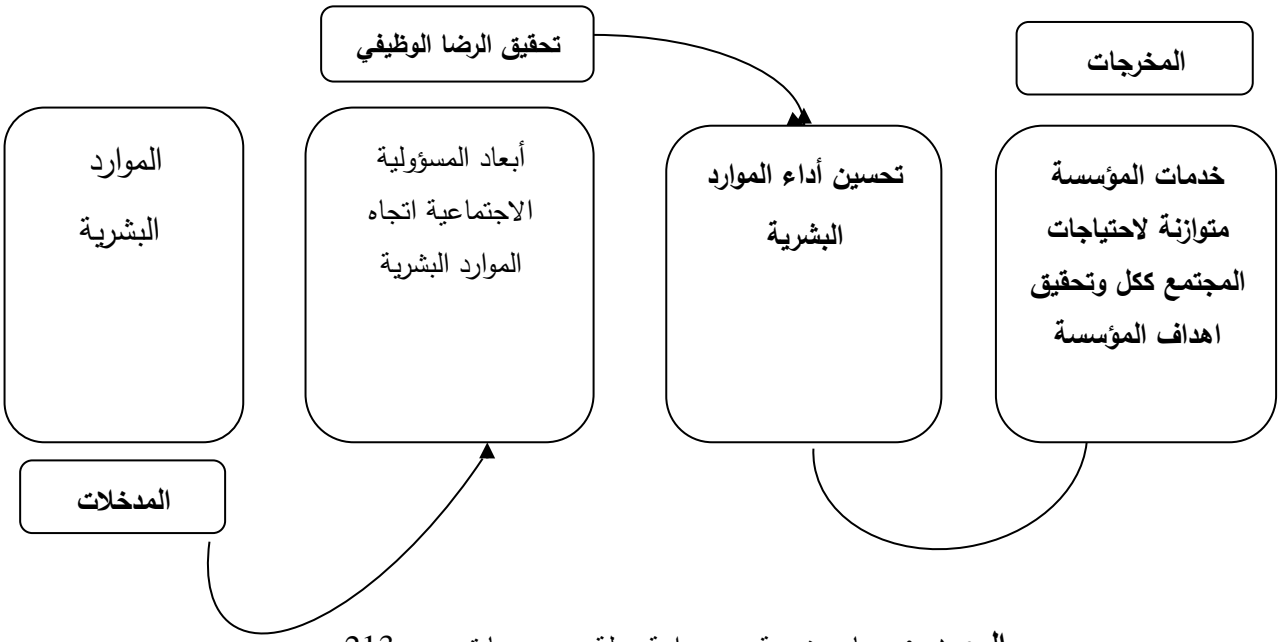
الصحية لمختلف شرائح المجتمع. كما أن قيام بعض المؤسسات تبني المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها خاصة من ناحية وظائف غدارة الموارد البشرية، فإن ذلك يساهم في:[1]

- زيادة قدرتها على جذب وتحفيز واستبقاء مجموعة من الموهوبين من العمال.
- خلق فرص لتعزيز الموظفين وتشجيعية على الابتكار.
- التكامل بين العمل والحياة الشخصية.
- تثقيف الجمهور الخارجي حول القيم الأساسية والأخلاق للمؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية تساعد الموظفين على الشعور بالفخر والارتياح في وظائفهم.
- التزام صاحب العمل بالمسؤولية الاجتماعية تساعد الموظفين على العمل بجدية لزيادة الإنتاج والتركيز على الجودة.
- تحسين الإتصال مع العاملين.
- تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة.

وكل هذه العوامل السابقة الذكر تؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء المورد البشري، من خلال تحقيق الرضا لديه مما يؤدي إلى تقديم خدمات صحية موازنة للمجتمع ككل وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

[1] يحياوي نعيمة، بن عرامة عبلة، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية-دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، الجزائر، 2017، ص ص 212-213.

الشكل رقم (2-2): يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية



المصدر: يحياوي نعيمة، بن عرامة عبلة، مرجع سابق، ص 213

خلاصة الفصل

يحتل موضوع المسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب اتساع تأثير المؤسسات وزيادة النقد الموجه لها في جوانب ترتبط بتعاملها مع بيئتها، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية قواعد تحكمها وتحدد عناصرها، مبادئها، ابعادها والفوائد التي تجنيها كل مؤسسة جراء تبنيها، ومع تزايد دور المؤسسات في المجتمع بسبب انتشار المعرفة وسرعة الاتصالات أصبحت المؤسسات ملزمة بتعزيز أدائها الاجتماعي تجاه محيطها، وهذا لما للمسؤولية الاجتماعية من أهمية في تحويل المؤسسة الاقتصادية إلى شريك تنمية.


الفصل الثالث
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -المدية-

تمهيد

بعد الإطلاع على ماهية إدارة الموارد البشرية والإسهامات التي تقدمها من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات الاقتصادية في الجانب النظري نصل من خلال هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية من أجل التعرف على أثر ومكانة الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية. لقد جاء هذا الفصل ليشمل ثلاث مباحث تتمثل:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –المدية–

المبحث الثاني: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –المدية–

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أبرز وأهم المؤسسات على المستوى الوطني في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج وعليه ستناول في هذا المبحث ما يلي:

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: تطور أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سيتم في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز وتطويرها مع إبراز مفهومها.

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط عدة تغيرات أثرت في طرق تسيير ما بصفة مباشرة، وقد مرت بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1. المرحلة الأولى (1947–1969): تم إنشاء مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر EGA خلا سنة 1947 وهي أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى أنذالك أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية وبعد الاستقلال إلى غاية 1969.

[1] مؤسسة سونلغاز مطبوعة سونلغاز الجزائر.

2. المرحلة الثانية (1969–1983): تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء وغاز وفق التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 المعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بدلا من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، و واجهت المؤسسة في هذه الفترة مهام صعبة كإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر الشبكات، ثم توزيعها عبر التراب الوطني لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت، مصانع، مؤسسات...الخ) بالإضافة إلى سحب الفرنسي لإطاراته من المؤسسة، مما ترك ثغرة كبيرة في هذه المؤسسة بسبب عدم كفاءة اليد العاملة الجزائرية و نقصها أصلا في مجال الصناعة وهذا ما أدى إلى إرسال بعثات من الإطارات و الموظفين إلى الخارج قصد تأطير مؤسساتها، وكسب المهارات اللازمة لتسيير مثل هذه الأخيرة.

3.المرحلة الثالثة (1983–1991): خلال هذه المرحلة شهدت المؤسسة تعثر جذري وهام حيث أن المؤسسة انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

KAHRIF : مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

KAHRAKIB : مؤسسة تركيب الهياكل والمؤسسات الكهربائية.

KANAGAZ : مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGA : مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

ETTERKIB : مؤسسة التركيب الصناعي.

AMC : مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

وهذه المرحلة بالذات عرفت المؤسسة تطويرا في مجال التكوين، حيث أصدرت قرار بإنشاء مراكز التكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية احتياجاتها من اليد العاملة المتخصصة في مجال الكهرباء والغاز خاصة.

4. **المرحلة الرابعة (1991–1995):** تميزت هذه المرحلة بالطابع قانوني جديد للمؤسسة، حيث تغير طابعها القانوني، فأصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع القانوني والتجاري (مرسوم تنفذي رقم 91–475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، لكن في هذه الفترة لم يطبق

فعليا النظام الجديد بل أجل إلى غاية سنة 1995 حيث تم التطبيق الفعلي للقانون الجديد إلا أن إبان هذه المرحلة تم وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال كمرحلة ابتدائية والتي تحدد علاقات العمل بين الطرفين من وواجبات وحقوق.

5. المرحلة الخامسة (1995–2022): تحول المؤسسة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC سنة 1995 المرسوم التنفيذي رقم 95–208 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يؤكد طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي، والحق تسيير هذه المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة الميزة التي أدرجت على هذه المؤسسة في هذه الفترة هي إستغلاليتها المالية أي استقلالية المؤسسة في تسييرها كما حددت لها مجالات التعامل مع الوصاية ووضع أيضا في نفس الفترة لهذه المؤسسة المهام الرئيسية لها وهي:

– ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

– نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

– ضمان التوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النوعية والأمن وأقل تكلفة للطاقة في إطار مهامها للخدمة.

6. المرحلة السادسة (2002–2006): في هذه المرحلة أصبحت المؤسسة مؤسسة ذات أسهم SPA بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني سنة 2002 حيث يقدر رأس مالها بـ 1.500.000.000,00 دج مقسم إلى 150 ألف سهم، ويقدر كل سهم بـ 1000.000,00 دج وكل الأسهم ملك للدولة، أي أن رأس مالها غير معروض للبيع، لا على المستوى المحلي ولا على المستوى الدولي، إذ أن الشيء الذي يميز هذه المرحلة عن سابقها هو تحريرها أكثر استقلالية التسيير المالي والقراراتي، وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسيير خاص واستقلالية مالية، ومن أهم هذه المديريات:

– المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE

– المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباءGRTE

– المديرية العامة للتوزيع غرب وهرانSOD

– المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GTRG

– المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC

–المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائرSDA

– المديرية العامة للتوزيع شرق قسنطينة DES

في أفريل 2017 أصبح التقسيم الجديد لمديريات التوزيع كما يلي:

– المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC (ضمن الشرق والغرب).

– المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA

مما سبق يمكن القول إن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مرت عبر مراحل سمت لها بالتطور واحتلال الصادر في مجال الطاقة الكهربائية والغازية.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المدية)

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط منها ولاية المدية.

يمكن تعريف الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم ونذكر من بينها ما يلي:[1]

– ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

– استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

– تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي يمكن من تزويد زبائن جدد.

– ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.

– ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.

– تسويق الكهرباء والغاز.

[1] تم اعتماد على معلومات محصلة من المؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

إن مديرية التوزيع بالمدية تضم ستة وكالات تجارية منها (المدية [1و2]، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط).

- عدد الزبائن الموصلون بالكهرباء 174552.
- عدد الزبائن الموصولون بالغاز 80464
- التغطية بالكهرباء 799 9 كلم.
- التغطية بالغاز 630 6 كلم.

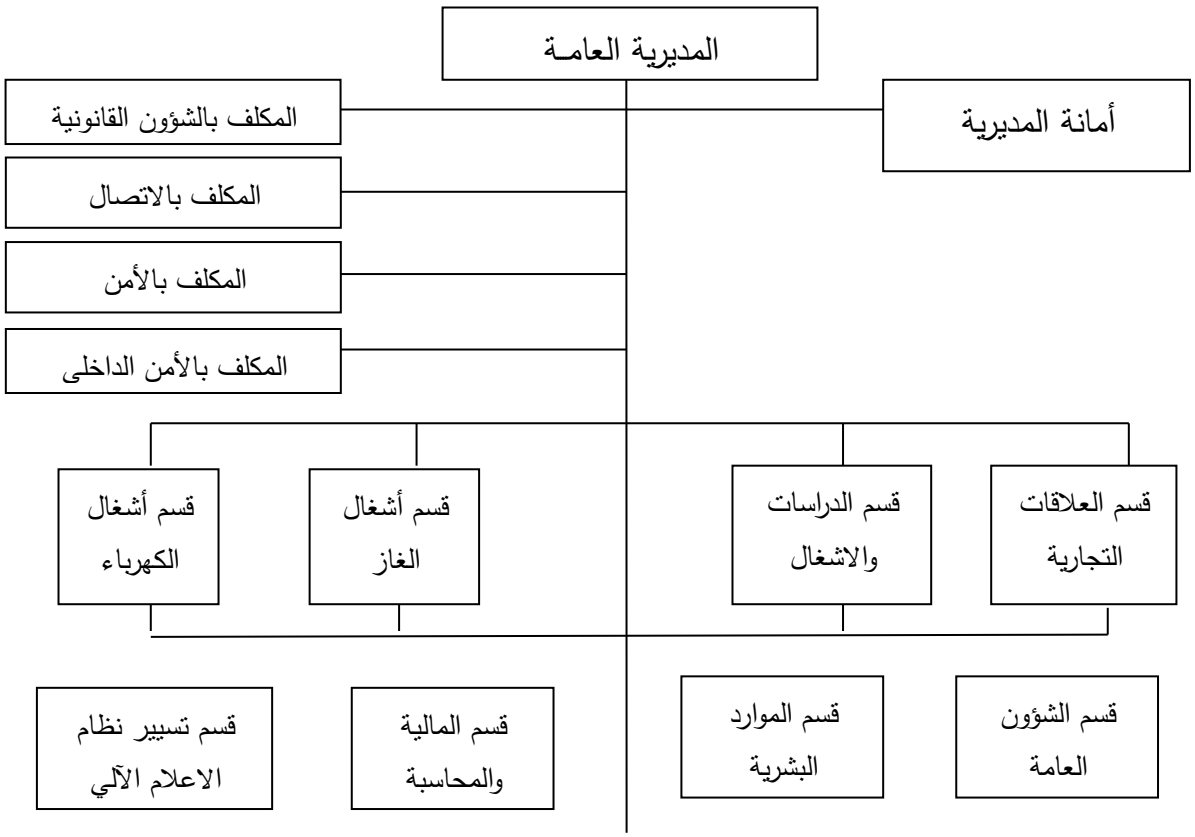
مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة ووفق الشكل الذي يتم توضيحه لاحقا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة[1]

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



[1] تم إعداده بناءا على معلومات محصلة من المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: الوظائف

يمكن شرح مهام كل قسم وإدارة كما يلي:

- **مدير التوزيع:** يعتبر مدير المسؤول الأول في المديرية وتتمثل مهامه فيما يلي:

– تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرحه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

– توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية المدية.

– يشارك في مختلف العقود.

– يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

- **أمانة المديرية (الأمانة العامة:** تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

– المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).

– تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

– تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

– طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

- **المكلف بالشؤون القانونية:** وهي يتكلف بالشؤون القانوني للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

– التكفل بالشؤون القانوني لهياكل المديرية.

– متابعة قرارات المحكمة.

– ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.

– تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أما الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.

– تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة.

▪ **المكلفة بالاتصالات:** وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

– تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.

– المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

– اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

▪ **المكلفة بالأمن:** يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

– القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.

– تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

– القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.

– تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

▪ **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال ويتقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين:

مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل منها نشاطات متعلقة بـ:

– التخطيط.

– التوظيف

– دفع الأجور

– حساب مبالغ متقاعد

– الترقية

– المسار المهني

▪ **تنبه أشغال العامة:** يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتسويتها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

▪ **قسم المحاسبة والمالية:** يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي لتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

– مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

– مصلحة المالية.

– مصلحة الاستغلال.

▪ **قسم تسيير نظام المعلوماتية:** يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

– إنشاء بنك المعلومات.

– حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن

– تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي

– صيانة أنظمة الإعلام الآلي

▪ **قسم العلاقات التجارية:** هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة التجارية بالمدية ينقسم إلى مصلحتين:

أ. مصلحة تقني تجاري: توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم وتتمثل مهامها فيما يلي:

– استقبال زبائن الكهرباء والغاز تسجيلها.

– وضع فاتورة الدفع.

ب. مصلحة الزبائن

– تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد

– تهتم بوضع فواتير التغطية

▪ **قسم استغلال الكهرباء:** يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية بالمدية.

- **قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** وهو يهتم ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

– مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

– مصلحة دراسة أشغال الغاز

– شعبة الاستغلال

– شعبة التسويق

- **قسم استغلا الغاز:** وهو قسم شبكة الغاز وينقسم إلا ثلاثة مصالح وهي:

– مصلحة مراقبة واستغلال الغاز

– مصلحة صيانة الغاز

– مصلحة تطوير شبكة الغاز

المطلب الثالث: مهام قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها

يتكون قسم المحاسبة من عدة موظفين منهم الاطارات وغير الاطارات هي تابعة للمديرية، وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق أهداف والبرامج المسطرة مسبقا كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في مؤسسة سونلغاز كونها تعمل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات لسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.[1]

الفرع الأول: المهام

1. مصلحة الاستغلال

- مهام رئيس مصلحة الاستغلال

– تنسيق ومتابعة الأعمال والوظائف المؤداة من طرف أعوان المصلحة.

– إنشاء جدول الآجور في أخر السنة.

– المساهمة في الأعمال المحاسبة في نهاية السنة.

[1] تم إعداده بناء على معلومات مصلحة من المؤسسة محل الدراسة.

- مهام المكلف بالدراسات

– القيام بالعمليات المحاسبة الخاصة بالإشعارات التبادل الداخلي.

– إنشاء التصريحات الشهرية للضرائب.

– متابعة وتقريب الحسابات الخاصة بالضرائب.

– تحديد رقم الأعمال للمديرية.

– تحديد رقم الأعمال السنوي الخاضع للضريبة ومتابعة عمليات الجرد.

- **مهام المحاسب 01**

– مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق.

– مراقبة ومعالجة الملف المحاسبي الخاص الشهرية الشركة.

– مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالأشغال.

– متابعة على لمجل كل الطلبات الخاصة بالشبكات.

– تقريب كل الحسابات التي يشرف عليها.

- **مهام المحاسب 02**

– معالجة وتصنيف والقيام بالعمليات الحسابية للفواتير.

– مراقبة ومتابعة أداء العمليات المحاسبية الخاصة بالوقود.

– تقريب كل الحسابات التابعة له.

- **مهام المحاسب 03**

– مراقبة وتصنيف الملف الخاص بالأجور.

– القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة باشتراكات الضمان الاجتماعي، منح التقاعد...الخ.

– القيام بالعمليات التي تخص الضريبة على الدخل الإجمالي.

– تقريب كل الحسابات الخاصة به.

– متابعة الأرصدة البنكية.

2. مصلحة المالية

- **مهام رئيس قسم المالية والمحاسبة**

– تنسيق ومراقبة كل نشاطات المصلحة.

– إمضاء ومراقبة كل شيء متعلق بالمصلحة.

– متابعة الأرصدة الشبكة.

- **مهام المكلف بالدراسات**

– تقريب حسابات المداخيل والمدفوعات الحسابات الجارية البنكية للمديرية.

– متابعة حركة رؤوس الأموال.

– تأمين ومتابعة الردود (Les Regets) البنكية والحساب الجاري البريدي.

– ترأس لجنة الصفقات في المؤسسة.

– متابعة ومراقبة الأمر بالتحويل.

– مراقبة وفحص القوائم المالية الختامية.

- **مهام المحاسب**

– أداء جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمالية.

– متابعة الامر بالتحويل.

– الربط بين البنك.

– تصنيف كل الوظائف الخاصة بمصلحة الارشيف.

3. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير

- **مهام رئيس مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير**

– مراقبة نشاطات المراقبة نشاطات المصلحة.

– إمضاء كل ما يخص مصلحة

– مراقبة الأقسام الأخرى لضمان التسيير الحسن للشركة.

- **مهام المكلف بالدراسات لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير**

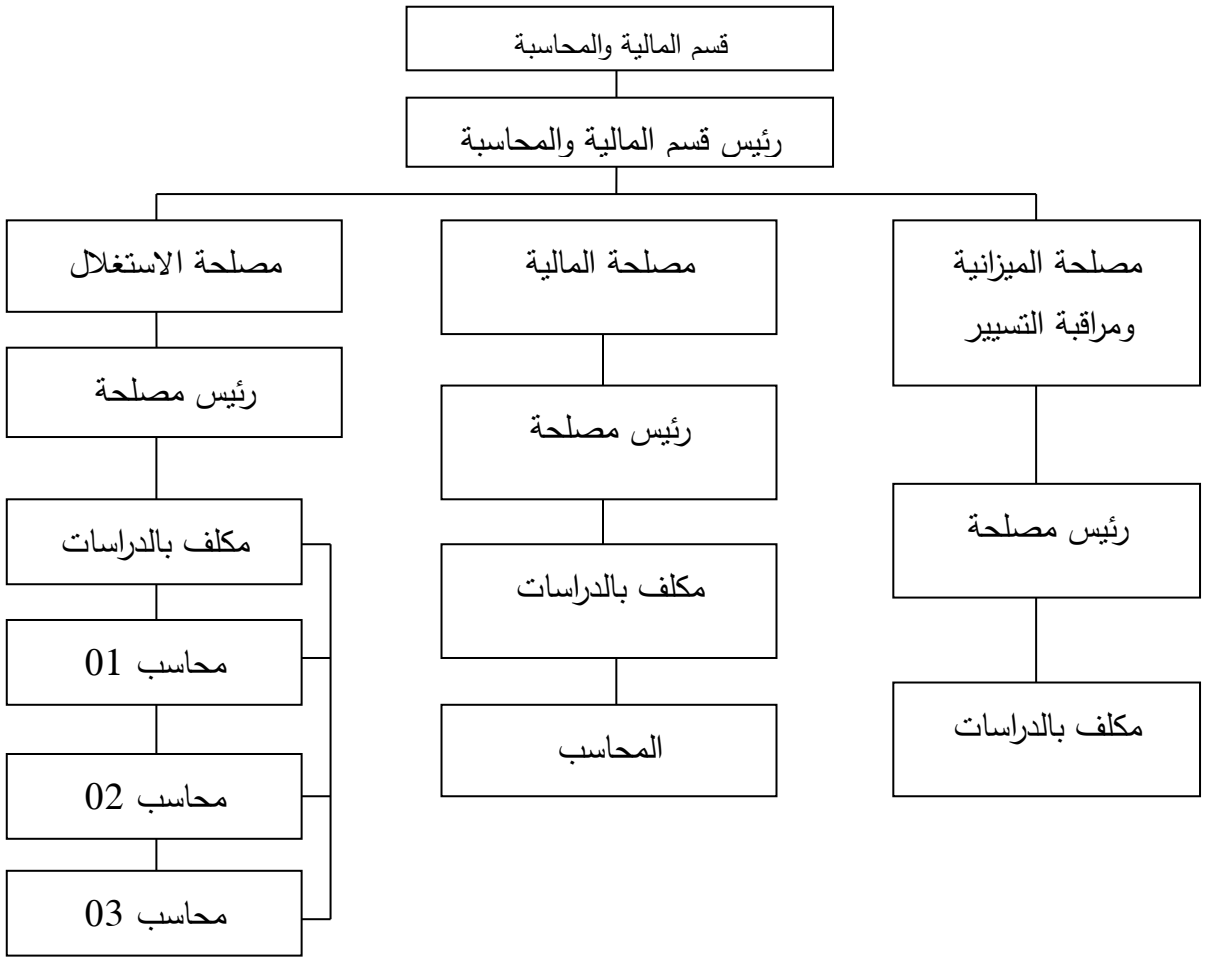
– انجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط للمديرية

– متابعة المدفوعات وإنهاء القروض

– تحديد الميزانية السنوية للمديرية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة

الشكل رقم (3–2): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة



المبحث الثاني: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية

تسعى دراستنا هذه إلى تحديد طريقة الوصول إلى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المناسب للموضوع.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب المنهج المعتمد وتحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوب فيها دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في موضوعنا وذلك من خلال تحليل النصوص من الكتب والدراسات.

ثانيا: مجتمع الدراسة

تعتبر عملية اختيار المجتمع خطوة من خطوات البحث العلمي والتي يستجيب ربطها بالهدف الرئيسي له، ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث ارتأينا أن هذه الفئة المستهدفة الأنسب موضوع الدراسة، وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال مسح شامل للإدارة العليا بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وذلك انطلاقا من كون هذه الفئة تمتلك الخبرات والمعارف التي تتطلبها الكفاءة.

ثالثا: أدوات الدراسة وأساليب التحليل الاحصائي

لكل بحث علمي أداة تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات المستعملة بطبيعة موضوع البحث، ولقد اعتمدنا في جميع بيانات على طريقة الاستبيان.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبين بأخذ بعض المواصفات الضرورية

الجزء الثاني: كما قام الطالبين بتقسيم الجزء الثاني إلى محورين

المحور الأول: متعلق بالموارد البشرية (المتغير المستقل)، وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد، حيث اشتمل المحور ككل على 16 عبارة.

البعد الأول: التوظيف اشتمل على أربع عبارات.

البعد الثاني: التدريب والتطوير اشتمل على ثلاث عبارات.

البعد الثالث: تقييم الأداء اشتمل على أربع عبارات.

البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية اشتمل على خمس عبارات.

المحور الثاني: متعلق بالمسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع)، حيث اشتمل على 12 عبارة. واشتمل الاستبيان ككل على 28 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

–اختبار كولمجروف سميرنوف(K–S) Kolmogorov–smirnov test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

–معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.

– معامل الارتباط سيبرمان spearman correlation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

– التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.

– المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها.

– الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المشاكل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفيمايلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبين باستخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الاختبارات المعلمية مثل تحليل الانحدار حيث يشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3–1): اختبار كولمجروف –سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان	اختبار كولمجروف–سميرنوف
	مستوى الدلالة sig
المحور الأول: الموارد البشرية	0.121
المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية	0.144

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3–1): أن قيمة الدلالة بالنسبة للمحور الأول قدرت بـ .**0.121** وهي أكبر من مستوى الدلالة **0.05** وهذا ما يدل أن إجابات أفراد العينة حول المحور الأول توزعت توزيعا طبيعيا، في حين أنها بلغت الدلالة لإختبار المحور الثاني **0.144** وهي بدورها أكبر من مستوى الدلالة **0.05** وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني بدورها توزعت توزيعا طبيعيا.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ، فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي الدراسة اعتمد الطالبين على:

1.صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير "إدارة المخاطر الائتمانية"**

بحذف العبارتين 12 و13 وذلك لعدم ارتباطهما مع البعد نفسه، رغم أن العبارات الأخرى لديها ارتباط مع البعد نفسه

وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي

الجدول رقم (3–2): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد الموارد البشرية	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة sig
التوظيف	01	تميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	0.777	0.000
	02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	0.819	0.000
	03	سياسة التوظيف في المؤسسة عدلة	0.859	0.000
	04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	0.408	0.025
[illegible]	05	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال	0.599	0.000

	06	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	0.415	0.023
	07	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	0.750	0.000
تقييم الأداء	08	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	0.669	0.000
	09	يتم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية	0.662	0.000
	10	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	0.593	0.001
	11	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	0.742	0.000
	12	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	0.030	0.045
	13	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	0.109	0.048
الخدمات الاجتماعية	14	نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	0.512	0.004
	15	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	0.441	0.015
	16	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	0.276	0.040

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3–2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للفقرات والذي يبين أن أغلب معاملات الارتباط المبينة دالة على مستوى الدلالة **a=0.05** حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من **(0.05)** وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات متغير "المسؤولية الاجتماعية"**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3–3): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير المسؤولية الاجتماعية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة SIG

01	تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة	0.622	0.000
02	تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية	0.512	0.004
03	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة	0.692	0.000
04	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل	0.757	0.000
05	تحترم المؤسسة القوانين المفروضة عليها	0.674	0.000
06	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية	0.635	0.000
07	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع	0.619	0.000
08	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل	0.739	0.000
09	تسعى المؤسسة لاحترام عادات وتقاليد المجتمعات	0.628	0.000
10	تساهم المؤسسة في تسطير برامج لحماية البيئة	0.731	0.000
11	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل	0.577	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم(3–3): معامل الارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة **a=0.05** حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل **(0.05)** وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة.

2. الصدق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–4): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	الدرجة الكلية للاستبيان	
	معامل الارتباطSP	مستوى الدلالة

		P
الدرجة الكلية لمتغير الموارد البشرية	0.884	0.000
الدرجة الكلية لمتغير المسؤولية الاجتماعية	0.877	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم(3–4): أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.884 و0.877) =SP وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يدل على الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

الثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية لقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي

الجدول رقم (3–5): يوضح معامل ألفا كروميخ

	الأبعاد		قيمة ألفا كرومباخ
الموارد البشرية	**البعد الاول**	التوظيف	0.851
	البعد الثاني	التدريب والتطوير	0.592
	البعد الثالث	تقييم الأداء	0.805
	البعد الرابع	الخدمات الاجتماعية	0.620
الدرجة الكلية لمتغير الموارد البشرية			0.884
الدرجة الكلية لمتغير المسؤولية الاجتماعية			**0.875**
الدرجة الكلية للاستبيان			**0.919**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3–5): أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.592 و0.875) =SP، وهي دالة إحصائيا وهذا يعكس صدق البنائي لأداة الدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نقوم في هذا المطلب بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية

الجدول رقم(3–6): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	15	%50
	أنثى	15	%50
المستوى التعليمي	ثانوي	08	%26.7
	جامعي	19	%63.3
	دراسات عليا	03	%10
الخبرة	أقل من 05 سنوات	04	%13.3
	من 05 إلى 10 سنوات	12	%40
	من 10 سنوات فأكثر	14	%46.7
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	04	% 13.3
	من 25 إلى 35 سنة	09	%30
	من 35 إلى 45 سنة	12	%40
	أكثر من 45 سنة	05	%16.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- ✓ **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث بنسبة **(50%)**، من موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**: يوضح الجدول أن أغلبية موظفي

المؤسسة محل الدراسة هم جامعيون بنسبة **(63.3%)**. وتليها فئة ثانية من ثانويين بنسبة **(26.7%)**، وفي الأخير تليها نسبة دراسات العليا بغت **(10%)**.

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية: يوضح الجدول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة **(46.7%)**، وتأتي في المرتبة الثانية الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **(40%)**، وفي الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة **(13.3%)**.

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يوضح الجدول أن أغلبية موظفي مؤسسة محل الدراسة من عينة الدراسة أعمارهم محصورة بين 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة**(40%)**. وتليها نسبة **(30%)** لفئة المحصورة أعمارهم من **25 إلى 35 سنة**، وتليها أخيرا الفئة الأكثر من 35 سنة بنسبة **(16.7%)**.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

تم الاعتماد على بعض الطرق الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج للإجابات المقدمة من طرف عينة الدراسة كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5−1=4) ثم نقسمه على عدد الفئات فنتحصل (5÷4=0,8) ثم تضاف النتيجة 0,8 بالتدريج ابتداءا من الفئة الأولى:

- من (1 إلى 1,80) يمثل غير موافق تماما
- من (1.81 إلى 2,60) تمثل غير موافق
- من (2,61 إلى 3,40) تمثل محايد
- من (3,41 إلى 4,20) تمثل موافق
- (4,21 إلى 5) يمثل موافق تماما

<u>أولا:</u> تحليل نتائج المحور الأول "الموارد البشرية"

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–7) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	3.40	1.24	محايد
2	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	3.10	1.24	محايد
3	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	2.80	1.15	محايد
4	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	3.30	1.05	محايد
–	**البعد الأول: التوظيف**	**3.15**	**0.97**	**محايد**
5	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال	4.00	0.64	موافق
6	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	4.16	0.69	موافق
7	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	3.63	1.27	موافق
–	**البعد الثاني: التدريب والتطوير**	**3.93**	**0.68**	**موافق**
8	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الاداء	3.33	1.12	موافق
9	يتم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية	3.33	0.99	موافق
10	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	3.70	0.91	موافق
11	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	3.34	1.25	موافق
–	**البعد الثالث: تقييم الأداء**	**3.45**	**0.85**	**موافق**
12	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	4.43	0.56	موافق تماما
13	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	4.20	0.61	موافق
14	نظام الامن والسلامة للمؤسسة فعال	3.80	0.96	موافق
15	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	3.66	1.06	موافق
16	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	3.83	0.83	موافق
–	**البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية**	**3.98**	**0.52**	**موافق**
	المتوسط العام للمحور الأول	**3.63**	**0.60**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3–7): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الأول حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول **(3.63)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، ونظرا لوجود أبعاد المحور الأول فيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاد المحور الأول:

– **بالنسبة للبعد الأول (التوظيف):** تضمن هذا البعد أربع فقرات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ **(3.15)** يشير إلى درجة محايد وبإنحراف معياري **(0.97)**، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة يتميز بالشفافية، وكذلك محايدون على أن المؤسسة توظف العاملين على أساس الخبرة، والسياسة التوظيف في المؤسسة عادلة.

– **بالنسبة للبعد الثاني (التدريب والتطوير):** تضمن هذا البعد ثلاث فقرات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ **(3.93)** والذي يشير إلى درجة موافقة بإنحراف معياري قدر بـ**(0.68)** وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة موافقون على أن المؤسسة تسعى لتطوير مهارات العمال وتخصيص ميزانية مكافئة لبرامج تكوين الموظفين، كما أن المؤسسة تمنح فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب.

– **بالنسبة للبعد الثالث (تقييم الاداء):** تضمن هذا البعد أربع فقرات ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي **(3.45)** والذي يشير إلى إجابة موافق كما حقق انحراف معياري **(0.85)** وهذا بدوره يشير إلى أن غالبية أفراد في المؤسسة موافقون على توافر تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

– **بالنسبة للبعد الرابع (الخدمات الاجتماعية):** تضمن هذا البعد خمس فقرات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ **(3.98)** بدرجة موافقة، في حين بلغ الانحراف المعياري **(0.52)** ويشير هذا أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على الخدمات الاجتماعية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

<u>ثانيا:</u> تحليل نتائج المحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية"

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–8): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة

1	تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة	4.03	0.76	موافق
2	تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية	4.00	0.74	موافق
3	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة	3.76	0.85	موافق
4	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل	3.70	0.91	موافق
5	تحترم المؤسسة القوانين المفروضة عليها	3.96	0.66	موافق
6	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية	4.13	0.93	موافق
7	تتوافق المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل	4.03	0.80	موافق
8	تتوافق المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل	3.36	1.18	محايد
9	تسعى المؤسسة لاحترام عادات وتقاليد المجتمعات	4.00	0.78	موافق
10	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل	3.93	0.78	موافق
11	تساهم المؤسسة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع	3.73	1.01	موافق
12	تساهم المؤسسة في توفير فرص العمل	3.23	1.27	محايد
–	**المتوسط العام للمحور الثاني**	3.82	0.59	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول (3–8): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام **(3.82)** ويشير إلى درجة موافق وانحراف معياري الإجمالي قدر بـ**(0.59)** ومنه نستنتج بأن المسؤولية الاجتماعية لها أهمية في المؤسسة محل الدراسة.

سنتناول العبارات المحور الثاني حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

– تأتي في المرتبة الأولى الفقرة السادسة التي تنص على أن "المؤسسة تعترف بالنقابات العمالية" حيث حققت متوسط حسابي بلغ **(4.13)** أي درجة الاستجابة موافقة حيث قدرت قيمة الانحراف المعياري **(0.80)** وهذا ما يدل على صحة الفقرة.

– تأتي في المرتبة الثانية الفقرة الأولى والفقرة السابعة حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسعى لزيادة أرباحها الاقتصادية، كما أن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(4.03)** أي

درجة الاستجابة موافقة في حين قدرت قيمة الانحراف المعيار بـ **(0.80 و0.85)** وهذا ما يبين صحة الفقرتين.

– تليها في المترتبة الثالثة الفقرتين الثانية والتاسعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي **(4.00)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتميز بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية، كما أنها تسعى لاحترام وعادات وتقاليد المجتمعات. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري **(0.74 و0.78)** هذا ما يدل على أن إجابات الأفراد كانت في اتجاه واحد.

– أما المرتبة الرابعة شملت الفقرة الخامسة قدرت بـ متوسط حسابي**(3.96)** بدرجة موافقة أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تحترم القوانين المفروضة عليها. كما قدرت قيمة الانحراف المعياري**(0.66)**. أي هذا ما يبين صحة الفقرة.

–أما في المرتبة الخامسة الفقرة العاشرة جاءت بدرجة استجابة موافق، حيث بلغ متوسطها الحسابي **(3.93)** أي أن أفراد عينة دراسة موافقون على أن المؤسسة تلتزم بأخلاقيات العمل، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري **(0.98)** وهذا ما يبين صحة الفقرة.

–أما المرتبة السادسة للفقرة الثالثة، قدر المتوسط الحسابي **(3.76)** بدرجة موافقة أي أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تعمل على تحقيق أقصى أرباح بطرق شفافة، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة **(0.86)**. وهذا ما يثبت صحة الفقرة.

–أما المرتبة السابعة الفقرة الحادية عشر قدر متوسطها الحساب **(3.73)** بدرجة موافقة أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تساهم في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع. وبإنحراف معياري قدر بـ**(1.01)** أي أن هناك تجانس في إجابات العينة.

– أما في المرتبة الثامنة تأتي الفقرة الرابعة التي تنص على أن المؤسسة تلتزم بتوفير حقوق العامل، بمتوسط حساب بلغ **(3.70)** أي درجة الاستجابة موافقة، وبلغ الانحراف المعياري **(0.91)** أي أن هناك تشتت في إجابات الأفراد.

–أما في المرتبة التاسعة هي الفقرة الثامنة جاءت بمتوسط حسابي بلغ **(3.36)** بدرجة محايد، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة محايدون على ما جاء في العبارة. كما بلغ الانحراف المعياري **(1.18)** أي أن هناك تجانس في إجابات الأفراد.

–أما في المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت في الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ **(3.23)**، أي أن الأفراد يوافقون بأن المؤسسة تساهم في توفير فرص العمل. في حين بلغ الانحراف المعياري **(1.27)** أي تشتت في إجابات الأفراد في اتجاه واحد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

سيتم اختيار صحة الفرضية العامة التي تنص على وجود أثر لأبعاد الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**.

أولا: الفرضية الرئيسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3–9): نتائج الانحدار البسيط لإختبار صحة الفرضية الرئيسة

المتغير المستقل: الموارد البشرية					
المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية	Rالارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.612	0.375	0.597	4.09	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول (3–9): نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت **R=0.612** وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.375** أي **37%** من المتغيرات المسؤولية الاجتماعية ناتج عن الموارد البشرية وهي قيمة متوسطة. وبلغ معامل الانحدار **B= 0.597** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في المورد البشري يؤدي الى الزيادة المسؤولية الاجتماعية.

إذ بلغت قيمة T المحسوبية **T= 4.09**، عند مستوى الدلالة **0.000** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

وبالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 1.65 وقيمة ميل خط الانحدار 0.597 وهذه قيمة دالة معنويا كون قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 فتكون المعادلة التالية:

Y=1.65+0.597X

ثانيا: الفرضيات الفرعية

انطلاقا من الفرضية العامة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية لها بالاعتماد على أبعاد إدارة المخاطر الائتمانية الأربعة ودراسة أثرها بالأداء البنكي انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول رقم (3–10): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

البعد الأول: التوظيف					
	R الارتباط	**R^2 معامل التحديد**	**B معامل الانحدار**	**T المحسوبة**	**Sig مستوى الدلالة**
المسؤولية الاجتماعية	0.429[a]	0.184	0.260	2.51	0.018

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

❖ **الفرضية الأولى**: وتنص على

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

من خلال الجدول (3-10): نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت **R=0.429** وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.184** أي **18%** من المتغيرات في المسؤولية الاجتماعية ناتجة عن المورد البشري وهي قيمة ضعيفة. وبلغ معامل الانحدار **B= 0.260** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في المورد البشري يؤدي الى الزيادة في المسؤولية الاجتماعية.

إذ بلغت قيمة **T** المحسوبية **T= 2.516**، عند مستوى الدلالة **0.018** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

وبالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 3.007 وقيمة ميل خط الانحدار 0.260 وهذه قيمة دالة معنويا كون قيمة sig=0.018 وهي أقل من 0.05 فتكون المعادلة التالية:

$$Y=3.007+0.260X_1$$

الجدول رقم (3-11): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

البعد الثاني: التطوير والتدريب					
المسؤولية الاجتماعية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.503[a]	0.253	0.438	3.076	0.005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

❖ **الفرضية الثانية** وتنص على

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

من خلال الجدول (3-11): نلاحظ أن قيمة الارتباط **R=0.503**، اتضح بأن العلاقة بين المتغيرين متوسطة، وبلغ معامل التحديد R^2=**0.253** أي **25%** من المتغيرات في المسؤولية الاجتماعية ناتجة عن التغير في التدريب والتطوير وهي قيمة ضعيفة، بلغت قيمة معامل الانحدار **0.438** =B أي يعني زيادة درجة واحدة في التدريب والتطوير يؤدي الي الزيادة في المسؤولية الاجتماعية بقيمة **0.438**.

إذ بلغت قيمة المحسوبية **T=3.07**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.005**، أي أقل **من 0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

وبالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 2.104 وقيمة ميل خط الانحدار 0.438 وهذه قيمة دالة معنويا كون قيمة sig=0.005 وهي أقل من 0.05 فتكون المعادلة التالية:

$$Y=2.104+0.438X_2$$

الجدول رقم (3-12): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثالث: تقييم الاداء					
المسؤولية الاجتماعية	Rالارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.529[a]	0.279	0.365	3.294	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

❖ **الفرضية الثالثة:** وتنص على

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05."

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05."

من خلال الجدول (3-12): نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط **R=0.529** يتضح أن العلاقة متوسطة بين متغيرين، في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.279** أي **27%** من المتغيرات في المسؤولية الاجتماعية ناتج عن التغير في تقييم الأداء وهي قيمة ضعيفة. حيث بلغ معامل الانحدار **B= 0.365** أي يعني أن زيادة درجة واحدة في تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة في المسؤولية الاجتماعية بقيمة **0.365**.

إذ بلغت قيمة المحسوبية **T=3.294** عند مستوى الدلالة **Sig=0.003** أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

وبالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 2.565 وقيمة ميل خط الانحدار 0.365 وهذه قيمة دالة معنويا كون قيمة sig=0.005 وهي أقل من 0.05 فتكون المعادلة التالية:

$$Y=2.565+0.365X_3$$

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية					
المسؤولية الاجتماعية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.548[a]	0.300	0.621	3.463	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

❖ **الفرضية الرابعة** وتنص على

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

من خلال الجدول (3-13): نلاحظ أن قيمة **R=0.548** بين الخدمات الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية يتضح أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معامل التحديد **R^2=0.300** أي **30%** من المتغيرات في المسؤولية الاجتماعية ناتجة عن الخدمات الاجتماعية وهي قيمة متوسطة.

في حين بلغ معامل الانحدار **B= 0.621** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الخدمات الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في المسؤولية الاجتماعية **0.621**.

إذ بلغت قيمة **T=3.46**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.002** أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

وبالعودة إلى الجدول السابق يمكن استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة ثابت الانحدار 1.350 وقيمة ميل خط الانحدار 0.621 وهذه قيمة دالة معنويا كون قيمة sig=0.002 وهي أقل من 0.05 فتكون المعادلة التالية:

$$Y=1.350+0.621X_4$$

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومفهوم المؤسسة، وكذا الهيكلة الإدارة التي تتم وفقها. وقد اعتمدنا في الحصول على البيانات الاستبانة التي وزعناها على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة. هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا والمتمثلة هل يؤثر المورد البشري على المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة؟

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية عديدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول وصحة الفرضيات التي وضعناها حيث استنتجنا ان:

- التوظيف له تأثير على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.
- التدريب والتطوير له أثر على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية
- تقييم الأداء له أثر على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.
- الخدمات الاجتماعية لها تأثير على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ومنه نستنتج أن هناك تأثير للمورد البشري على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.


الخاتمة
العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث الذي أجريناه فقد تناولنا فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية من حيث المفهوم، التطور التاريخي، الأهمية، الأهداف...الخ. كما تم التطرق أيضا إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية ومختلف تعاريفها للوصول إلى ضبط مفهوم لها وتكلمنا على مختلف المراحل تطور هذا المفهوم، كما تم أيضا إعطاء أساسيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من مبادئ وأبعاد ومجالات...الخ.

وتطرقنا في القسم التطبيقي للبحث والذي تضمن الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز المدية فقد تم تناول مجالات الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة قيد الدراسة ومحل التطبيق والتطرق للمجال الزمني والبشري. مع الإشارة للمنهج المستخدم والأساليب المستعملة في جمع البيانات، اما فيما يخص لتحليل الاحصائي لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS22 لتحليل واستخلاص النتائج من خلال وصف خصائص العينة وكذا مناقشة وتقييم الفرضيات، ثم تلخص في ختام الدراسة إلى عرض النتائج وتحليلها.

نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى ما يلي:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الهامة بالمؤسسة التي يجب الاهتمام بها.
- حظي مفهوم المسؤولية الاجتماعية اهتمام كبير في معظم المؤسسات.
- هناك أثر كبير لمكانة المورد البشري على المسؤولية الاجتماعية.

2. النتائج الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية استنتجنا ما يلي:

– أن للتوظيف يؤثر على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تمتاز المؤسسة بسياسة توظيف عادلة.

– أن التدريب والتطوير يؤثر على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية، بحث تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال وتكافئهم.

– أن لتقييم الأداء له أثر على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية، بحيث تسمح النتائج بتقييم الأداء بالترقية.

– أن للخدمات الاجتماعية أثر على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بالمدية، بحيث توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال.

تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا لتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء بإضافة إلى تقديم الخدمات وهذا يعود على المؤسسة بنتائج جيدة على صعيد تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

الاقتراحات

انطلاقا من الدراسة الميدانية تقترح التوصيات التالية:

– أن يكون محور الموارد البشرية من أهم محاور الاستراتيجية العامة للمؤسسات.

– الربط بين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.

– الاهتمام بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية والتشديد على ضرورة تبنيها.

– ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة والعمال خاصة.

– تقديم تحفيزات المختلفة وتقديم مكافأة للإنجاز الاجتماعي.


قائمة
المراجع

قائمة المراجع

❖مراجع باللغة العربية

1) الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21**، القاهرة ،2000.

2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

3. بورحلة علال، **تحليل المنظمات**، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

4. تامر البكري، التسويق **أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.

5. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض ،1999.

6. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية للنشر، جامعة قالمة، 2004.

7. سعد صادق بحيرى، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، 2004.

8. سهيلة محمد عباس، علي حسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

9. علي عبد الله، **تحليل المنظمات**، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.

10.عمر وصفي عقبلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007.

11.فريد فهمي زيارة، **مدخل معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

12. محمد إسماعيل جلاب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، الأزاربطية، 2004.

13. محمد اسماعيل حميد، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2001.

14. محمد الصيرفي، **بحوث إدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.

15. مدحت محمد أبو ناصر، **الأداء الإداري المتميز**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008

16. مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

17. منار محمد عباس، **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2014.

18. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للتوزيع والنشر، 2003.

19. مهدي حسين زويلف، **إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي، عمان، 1994.

20. مؤيد سعد السالم، عادل حرشوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.

21. ناصر جوادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

2) الأطروحات، الرسائل، المذكرات

1. أبو بكر محمد حسين، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداة المنظمة**، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2014.

2. برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة،**

رسالة مقدمة ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم الاقتصادية، 2014-2015.

3. بلقايد محمد جواد، **دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية-دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري-**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2018-2019.

4. بودواية خديجة، **دور التنمية البشرية في تحقي التنمية المحلية**، مدكرة تدخل ضمن متطلبات ماجيستير، دراسة حالة، ولاية سعيدة، 2017-2018.

5. حمزة بن الزين، **المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات البترولية** " دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار(ENSP) ، بحاسي مسعود خلال فترة مارس 2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

6. صالحي ايمان، **دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، 2016-2017.

7. هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مدكرة لنيل شهادة الماجيستير، دراسة حالة، سوناريك فرجيوة، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005-2006.

3) **المطبوعات**

1. ميلاط نظرة، **تسيير الموارد البشرية:** مطبوعة مقدمة لكلية ليسانس سنة ثالثة علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2014-2015.

4) المجلات

1. يحياوي نعيمة، بن عرامة عبلة، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية–دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر–باتنة–، الجزائر، 2017.

5) المنشورات

1. الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، 2004.

6) المداخلات

1. طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن الغامري، **تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة**، مداخلة لقسم إدارة الاعمال جامعة الزيتونة، وجامعة البترا، عمان، الأردن، 2006.

7) الملتقيات، الندوات

1. أبو بكر أحمد بوسالم، زكريا مطلك الدوري، ال**مسؤولية الاجتماعية والبيئة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14–15 فيفري 2012.

2. بن جيميعة مريم، بن جميعة نصيرة، **المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الإدارة الملتقى الدولي الثالث، حول الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، يومي 14–15 فيفري 2012.

3. جيابة عبد الله خيابة صهيب، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، 14–15 فيفري 2012.

4. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصاريف الأردنية،** المؤتمر العربي الثاني للإدارة، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.

5. عبد القادر بوزيد، مولاي لخضر، بوزيد سايح، **دور الاقتصاد في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،** الملتقى الدولي: الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات، جامعة غرداية، الجزائر، فيفري، 2010.

6. عجيلة محمد، شتيني عبد الرحيم، **فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال (مفاهيم واسس)،** الملتقى الدولي الثالث، بعنوان الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

❖مراجع باللغة الأجنبية

1. Bernard CAILLOT, ***Les Entretiens annuels d'évaluation, Médaille d'amour ou valorisation des compétences***, Ed. Liaison, paris 2006.

2. Claude Levy-Leroyer**,** **Evaluation du personnel**, Ed. EYROLLES, 6°edition, Paris, 2007.

3. J.C PIERRE, **Gestion des ressources humaines, Université** Catholique de Louvain, faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire, Ciaco.

4. Jennifer Brown Shaw ,Evaluating **Employee Performance: Tips and Pitfalls,** The Daily Recorder ,London, n°51, April 2005.

5. Joel erunlt, Arvind ashra; **development durable,responsabilite social et l'entreprise,** théorie des parties prenantes : evaluation et penpectives : op.cit;

6. Michel capron ; **l'économie étique privé : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de L'humanisions de la mondialisation** ; op.cit.

7. Michel capron ; l'économie étique privé : **la responsabilité des entreprises à l'épreuve de L'humanisions de la mondialisation** ; programme ; interdis Pline éthique de l'économie ; N07 ; univentéde paris 12 ; sains Denis.


الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

تحية طيبة

في إطار تحضير لمذكرة الماستر في تخصص تحت عنوان: "**مكانة المورد البشري في ظل تطبيق المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –المدية–**"

فلكم الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

ملاحظة: عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم

من إعداد الطلبة

عنيبة وليد

بن فرحات ياسين

تحت اشراف الأستاذ

زعاف نصيرة

السنة الجامعية: 2021-2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3-الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

4-الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ☐ 25-35سنة ☐ 35-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: الموارد البشرية

الرقم	العبـــــــارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: التوظيف						
01	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية					
02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة					
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة					
04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة					
ثانيا: التدريب والتطوير						
05	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال					
06	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين					
07	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب					
ثالثا: تقييم الأداء						
08	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء					
09	يتم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية					
10	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية					

11	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية					
رابعا: الخدمات الاجتماعية						
12	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد					
13	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد					
14	نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال					
15	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال					
16	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال					

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبـــــارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	عير موافق تماما
01	تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة					
02	تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية					
03	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة					
04	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل					
05	تحترم المؤسسة القوانين المفروضة عليها					
06	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية					
07	تتوافق اهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع					
08	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل					
09	تسعى المؤسسة لاحترام عادات وتقاليد المجتمعات					
10	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل					
11	تساهم المؤسسة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع					
12	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المحور الاول: الموارد البشرية	المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
N		30	30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,6333	3,8250
	Ecart type	,60745	,59224
Différences les plus extrêmes	Absolue	,143	,139
	Positif	,107	,084
	Négatif	-,143	-,139
Statistiques de test		,143	,139
Sig. asymptotique (bilatérale)		,121[c]	,144[c]

Fréquences

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	50,0	50,0	50,0
	أنثى	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	26,7	26,7	26,7
	جامعي	19	63,3	63,3	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 إلى 10 سنوات	12	40,0	40,0	53,3
	من 10 سنوات فأكثر	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	4	13,3	13,3	13,3
	من 25 إلى 35 سنة	9	30,0	30,0	43,3
	من 35 إلى 45 سنة	12	40,0	40,0	83,3
	أكثرمن 45 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	30	1,00	5,00	3,4000	1,24845
فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	30	1,00	5,00	3,1000	1,24152
سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	30	1,00	5,00	2,8000	1,15669
توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	30	1,00	5,00	3,3000	1,05536
البعد الاول: التوظيف	30	1,25	4,50	3,1500	,97953
تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال	30	2,00	5,00	4,0000	,64327
تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	30	2,00	5,00	4,1667	,69893
تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	30	1,00	5,00	3,6333	1,27261
البعد الثاني: التدريب و التطوير	30	2,00	5,00	3,9333	,68032
يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	30	1,00	5,00	3,3333	1,12444
يتم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية	30	1,00	5,00	3,3333	,99424
يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	30	1,00	5,00	3,7000	,91539
تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	30	1,00	5,00	3,4333	1,25075
البعد الثالث: تقييم الاداء	30	1,50	5,00	3,4500	,85702
يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	30	3,00	5,00	4,4333	,56832
يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	30	3,00	5,00	4,2000	,61026
نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	30	1,00	5,00	3,8000	,96132
توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	30	1,00	5,00	3,6667	1,06134
توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	30	2,00	5,00	3,8333	,83391
البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية	30	2,80	5,00	3,9867	,52242
المحور الاول: الموارد البشرية	30	2,19	4,56	3,6333	,60745
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة	30	2,00	5,00	4,0333	,76489
تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية	30	2,00	5,00	4,0000	,74278
تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة	30	2,00	5,00	3,7667	,85836
تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل	30	1,00	5,00	3,7000	,91539
تحترم المؤسسة القوانين المفروضة عليها	30	2,00	5,00	3,9667	,66868
تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية	30	1,00	5,00	4,1333	,93710
تتوافق اهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع	30	2,00	5,00	4,0333	,80872
تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل	30	1,00	5,00	3,3667	1,18855
تسعى المؤسسة لاحترام عادات وتقاليد المجتمعات	30	1,00	5,00	4,0000	,78784
تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل	30	2,00	5,00	3,9333	,78492
تساهم المؤسسة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع	30	1,00	5,00	3,7333	1,01483
تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل	30	1,00	5,00	3,2333	1,27802
المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية	30	2,33	5,00	3,8250	,59224
N valide (liste)	30				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,592	3

. **Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	28

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			المحور الاول: الموارد البشرية
Rho de Spearman	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	Coefficient de corrélation	,777**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	Coefficient de corrélation	,819**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	Coefficient de corrélation	,859**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	Coefficient de corrélation	,408*
		Sig. (bilatéral)	,025
		N	30
	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال	Coefficient de corrélation	,599**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	Coefficient de corrélation	,415*
		Sig. (bilatéral)	,023
		N	30
	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	Coefficient de corrélation	,750**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	Coefficient de corrélation	,669**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتم أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية	Coefficient de corrélation	,662**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتم تقييم عمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	Coefficient de corrélation	,593**
		Sig. (bilatéral)	,001

		N	30
	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية	Coefficient de corrélation	,742**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	Coefficient de corrélation	,030
		Sig. (bilatéral)	,873
		N	30
	يستفيد العمال في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	Coefficient de corrélation	,109
		Sig. (bilatéral)	,565
		N	30
	نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	Coefficient de corrélation	,512**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	Coefficient de corrélation	,441*
		Sig. (bilatéral)	,015
		N	30
	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	Coefficient de corrélation	,276
		Sig. (bilatéral)	,140
		N	30
	المحور الاول: الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

Corrélations

			المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
Rho de Spearman	تسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها الاقتصادية مع احترام قواعد المنافسة	Coefficient de corrélation	,622**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتميز المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية	Coefficient de corrélation	,512**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة	Coefficient de corrélation	,692**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل	Coefficient de corrélation	,757**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تحترم المؤسسة القوانين المفروضة عليها	Coefficient de corrélation	,674**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية	Coefficient de corrélation	,635**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتوافق اهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع	Coefficient de corrélation	,619**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات تقدير على التصرفات الأخلاقية للعامل	Coefficient de corrélation	,739**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تسعى المؤسسة لاحترام عادات وتقاليد المجتمعات	Coefficient de corrélation	,628**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل	Coefficient de corrélation	,731**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تساهم المؤسسة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع	Coefficient de corrélation	,577**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل	Coefficient de corrélation	,676**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			المحور ككل
Rho de Spearman	المحور الاول: الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,884**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

	المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية	Coefficient de corrélation	,877**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور ككل	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الاول: الموارد البشرية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612[a]	,375	,353	,47655

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: الموارد البشرية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,813	1	3,813	16,789	,000[b]
	Résidus	6,359	28	,227		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
b. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: الموارد البشرية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,656	,536		3,088	,005
	المحور الاول: الموارد البشرية	,597	,146	,612	4,097	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الاول: التوظيف[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,429[a]	,184	,155	,54430

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الاول: التوظيف

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,876	1	1,876	6,332	,018[b]
	Résidus	8,295	28	,296		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الاول: التوظيف

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,007	,340		8,847	,000
	البعد الاول: التوظيف	,260	,103	,429	2,516	,018

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني: التدريب و التطوير[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503[a]	,253	,226	,52107

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: التدريب و التطوير

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,569	1	2,569	9,462	,005[b]
	Résidus	7,602	28	,272		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: التدريب و التطوير

الملاحق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,104	,567		3,708	,001
	البعد الثاني: التدريب و التطوير	,438	,142	,503	3,076	,005

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثالث: تقييم الاداء[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529[a]	,279	,254	,51166

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: تقييم الاداء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,841	1	2,841	10,852	,003[b]
	Résidus	7,330	28	,262		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: تقييم الاداء

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,565	,394		6,515	,000
	البعد الثالث: تقييم الاداء	,365	,111	,529	3,294	,003

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548[a]	,300	,275	,50432

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,050	1	3,050	11,993	,002[b]
	Résidus	7,121	28	,254		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	1,350	,721		1,874
	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية	,621	,179	,548	3,463

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,071
	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية	,002