جامعة يحي فارس بالمدية

كليةالعلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الموارد البشرية في إرساء المسؤولية الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتان:

- مرموز باتول
- يعيمي مراد

تحت إشراف الأستاذ:

❖ شكرين محمد

لجنة المناقشة :

شكرين محمد	أستاذ محاضر –أ–	مقررا و مشرف
بوسهوة نذير	أستاذ محاضر –د–	مقررا
علي فلاق	أستاذ مساعد –أ–د	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2019 – 2020

كلمة الشكر

الشكر الأول و الأخير لله وحده لا شريك له الذي سدد خطايا لانجاز هذا العمل

أتقدم بالشكر إلى أستاذنا الفاضل شكرين محمد على تكرمه بالإشراف على هذا العمل,

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلي أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم و تفضلهم لتقييم و تثمين هذا العمل,

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مدوا لنا يع العون و المساعدة و شاركوني الجهد من قريب أو من بعيد,

وما توفيقنا إلى بالله عليه توكلنا و إليه ننيب.

إهداء

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

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع و أهدديه إلى:

والدتي أطال اله في عمرها و والدي الذي لطالما سندني في حياتي الدراسية,

إلى خالتي و رفيقة دربي خديجة , و ابنة خالتي أية,

و إلى كل العائلة و الصديقات دون استثناء أحد منهم,

و إلى الأستاذ الكريم محمد شكرين,

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل.

مرموز باتول

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير, فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة و جعلتني ربط الجأش, و راعتني حتى صرت كبيرا أمي الغالية طيب الله ثراها. إلى كل إخوتي, من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات و الصعاب, إلى جميع أساتذتي الكرام أهديهم هذا العمل.

يهيمي مراد

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة الشكر و العرفان	**IV**
الإهداء	**IV**
قائمة المحتويات	**IV**
قائمة الأشكال	**IV**
قائمة الجداول	**IV**
مقدمة عامة	**أ – هـ**
الفصل الأول :إدارة الموارد البشرية	
تمهيد الفصل	**7**
المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية	**8**
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	**8**
المطلب الثاني: مفاهيم إدارة الموارد البشرية	**10**
المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية	**12**
المطلب الرابع: خصائص إدارة الموارد البشرية	**15**
المبحث الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية	**18**
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	**18**
المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية	**20**
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	**21**
المطلب الرابع: تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	**22**
المبحث الثالث: أهم سياسات إدارة الموارد البشرية	**25**
المطلب الأول: سياسة الاستقطاب, الاختيار, التعين إدارة الموارد البشرية	**25**
المطلب الثاني: سياسة التخطيط , التدريب و التحفيز .	**31**
المطلب الثالث: سياسة نظم المعلومات	**39**
خلاصة الفصل	**42**
الفصل الثاني : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	
تمهيد الفصل :	**44**

المبحث الأول: ماهية المسؤولية اجتماعية	**45**
المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية	**45**
المطلب الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية	**47**
المطلب الثالث: أهمية و فوائد المسؤولية الاجتماعية	**48**
المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية	**51**
المبحث الثاني: مناهج وعناصر و طرق قياس المسؤولية الاجتماعية	**53**
المطلب الأول: المناهج الأساسية لدراسة المسؤولية الاجتماعية	**53**
المطلب الثاني: عناصر و أبعاد المسؤولية الاجتماعية	**55**
المطلب الثالث: طرق قياس المسؤولية الاجتماعية	**59**
المطلب الرابع: استراتجيات المسؤولية الاجتماعية	**60**
المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية	**64**
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية	**64**
المطلب الثاني: الصحة و السلامة المهنية في العمل	**70**
المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية	**71**
خلاصة الفصل	**73**
الفصل الثالث:ارتباط إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية في الممارسة العملية.	
تمهيد الفصل	**75**
المبحث الأول:دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية.	**76**
المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية المسؤولية اجتماعيا.	**76**
المطلب الثاني: أشكال المسؤولية الاجتماعية غلى المورد البشري في الشركات.	**78**
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأشخاص ذوي الإعاقة	**79**
المطلب الرابع: مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.	**81**
المبحث الثاني: انعكاس المسؤولية الاجتماعية على وظائف إدارة الموارد البشرية	**84**
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات و ممارسات إدارة الموارد البشرية	**84**
المطلب الثاني: الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية و أثرها على أدائهم في المؤسسة.	**87**

المطلب الثالث: أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	**90**
المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	**91**
خلاصة الفصل	**96**
خاتمة	**100-98**
قائمة المراجع	**105-102**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1–1)	طريقة تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها	15
الشكل (1–2)	الفرق بين فلسفة الإدارة الجديدة و القديمة	17
الشكل (1–3)	نظام اتصال الموارد البشرية	39
الشكل (2–1)	عناصر المسؤولية الاجتماعية	54
الشكل (2–2)	عمليات المسؤولية الاجتماعية	56
الشكل (2–3)	شكل إستراتجية الاتصالات	59

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم(3-1)	نتائج المسؤولية الاجتماعية في المسار الوظيفي ل دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع اتصالات الجزائر لولاية الجلفة.	80
الجدول رقم(3-2)	يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و مستوى القبول لإجابات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية من خلال أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة	85
الجدول رقم(3-3)	يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و مستوى القبول على فقرات أداء إدارة الموارد البشرية في دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة	87
الجدول رقم(3-4)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للممارسات إدارة الموارد البشرية في دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات	88
الجدول رقم(3-5)	التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة لفقرات محور الموارد البشرية في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.	89
الجدول رقم(3-6)	التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.	91

ملخص:

هدفت هذه المذكرة إلي دراسة محور إدارة الموارد البشرية و محور المسؤولية الاجتماعية ثم الربط بينهما من جانب وظائف إدارة الموارد البشرية لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في إرساء المسؤولية الاجتماعية فهي تسلط الضوء على وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار تبنيها للمسؤولية الاجتماعية و أخذ نظرة عامة عن تطبيق هذه الأخيرة على الواقع و معرفة مدى التزام الإدارة بها و محاولة معرفة انعكاس تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

استخدم الباحثان عدة دراسات سابقة للتوصل و تأكيد الفرضيات و توصلوا إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة و تكاملية بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية, المسؤولية الاجتماعية.

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

لم تكن المؤسسات منذ ظهورها تولى أهمية للعنصر البشري بل كانت تعتبره سلعة تباع وتشترى، ولم تكن إدارة الموارد البشرية وظيفة منظمة كما هي عليه اليوم، بل كانت تتصف بالعشوائية الأمر الذي ينعكس سلبا على المؤسسات. ومع توسع نطاق الأعمال وتطور الثورة الصناعية وظهور النقابات العمالية والتقدم في مجال التنظيم الإداري ظهرت وظيفة إدارة الموارد البشرية (أي نظام سير العمال) كوظيفة مستقلة في المؤسسة، نتيجة تنامي الإدراك بأهمية العنصر البشري فيتحسن فعالية المؤسسة باعتباره أساس امتلاك القدرات التنافسية، فأصبحت هذه الوظيفة في العصر الحالي ذات أهمية كبيرة للمؤسسة، لكونها تتولى مهمة البحث والاستقطاب والاختيار وتعيين العناصر الفعالة والقادرة على التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء.

وباعتبار أن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لخلق القدرات التنافسية لذلك قيادتها مهمة وتكون هذه القيادة و التخطيط عن طريق إدارة الموارد البشرية و عليه فان التخطيط السليم لإدارة الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معنية و هي الفترة التي يغطيها التخطيط من أجل منع أخطاء فجائية في خط الإنتاج وسد العجز وعلى التخطيط المستقبلي الوظيفي للعاملين ، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و النقل و الترقية ، كما يتم تخطيط الموارد البشرية من قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد ، كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها و مدى رضاهم عن العمل .

ومن جهة أخرى توجد المسؤولية الاجتماعية و التي أصبحت في الوقت الحاضر من أهم القضايا و جزء من القدرة التنافسية فعمل المؤسسات أصبح لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح و انما حتى تلبية حاجات المجتمع و الحفاظ على البيئة و كسب ولاء العاملين، فهي وسيلة هامة للتخفيف من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة و الانعكاسات السلبية للعولمة و كذلك توجه اهتمام المؤسسات إلى الاهتمام بالمجتمع و البيئة و كذلك تهدف إلى إقامة برامج تنمية و تطوير الموارد البشرية من أجل الحصول على الكفاءات و الفعالية لكي يكون لديها رأس مال فكري قوي يتمتع بالقدرات اللازمة و التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية خاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية و اعتماد المؤسسات لها كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية و الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، لذلك أصبحت تتبنى ممارسات اجتماعية قبل العمل و بعده.

- **إشكالية الدراسة:**

كيف يكون دور إدارة الموارد البشرية في إرساء المسؤولية الاجتماعية ؟

- **الأسئلة الفرعية:**

1 -ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية ؟

2 -فيما تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و المجتمع ؟

3 -كيف تنعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟

- **فرضيات الدراسة :**

-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية علاقة تكاملية .

-للمسؤولية الاجتماعية تأثير ايجابي على كل من المجتمع و المؤسسة .

-تنعكس المسؤولية الاجتماعية على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في مجال الصحة و الأمن و التدريب و التكوين.

- **أهمية و أهداف الدراسة :**

-التعرف على نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية و طبيعة إدارة الموارد البشرية .

-التعرف على نشأة المسؤولية الاجتماعية و مناهجها و عناصرها.

-التعرف على علاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية .

- **منهج و أدوات البحث:**

قصد الإجابة على الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي لاستعراض أهم المفاهيم و العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها ومفاهيم و فوائد المسؤولية الاجتماعية .-وبسبب ظروف جائحة كوفيد 19، تعذر القيام بالدراسة الميدانية لذلك تمت الاستعانة ب دراسات سابقة ففي هذا الجزء . بالإضافة إلى مذكرات ورسائل ماجستير ومواقع على الانترنت.

- **أسباب اختيار الموضوع :**

-معرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية و مدى تطبيقها و الالتزام بها في المؤسسة .

-أهمية الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية .

-أهمية الموارد البشرية في الوقت الحالي .

-حب مقياس إدارة الموارد البشرية .

- **الدراسات السابقة:**

1 -دراسة كرزابي عبد اللطيف بعنوان المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر القايد تلمسان، 2010/2009:هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية و توعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع و معالجة مشاكله.

2 -دراسة حمزة أزغلي، عبد الحليم سايح، بعنوان المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بإدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2019/2018:

هدفت هذه الدراسة إلي تسليط الضوء على الواقع الذي يفرض على المؤسسة التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية ، بالإضافة إلى التعرف على الواقع تبني المسؤولية الاجتماعية و مدى التزامها بها.

3 -بتيخ فيصل، حديد يوسف، بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة فرع موبيليس مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير جامعة المدية، 2017/2016: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة و تحديد الموارد البشرية بتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أين تبين لنا مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، أصبح من أهم متطلبات الأعمال الناجحة و مفتاح نجاحها في الوقت الحاضر.

- **صعوبات الدراسة:**

-نقص مراجع حول المسؤولية الاجتماعية .

-استحالة القيام بالجانب النظري نظرا للظروف الحالية " كورونا" .

-طبيعة الموضوع في حد ذاته نظرا لتداخل المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

- **المنهج المستخدم:**

قصد الإجابة على الإشكالية و نظرا للظروف الحالية استندت إلى دراسات سابقة لاستخراج العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، فتعرضنا إلى أهم المفاهيم و العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها وحتى مفاهيم وفوائد المسؤولية الاجتماعية حيث استعنا إلى الكتب دراسات السابقة ومذكرات ورسائل ماجستير ومواقع على الانترنت ثم أخذنا كأمثلة لتدعيم الدراسة مذكرة "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالدارة الموارد البشرية، و" واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية "

- **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول**: تحت عنوان إدارة الموارد البشرية و يهتم هذا الفصل بالجزء النظري لدراسة إدارة الموارد البشرية و قد جاء في هذا الفصل ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول التطور التاريخي و مفاهيم إدارة الموارد البشرية و حتى أهميتها و أهدافها و خصائصها أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى طبيعة إدارة الموارد البشرية و في المبحث الثالث و الأخير إلى أهم السياسات إدارة الوارد البشرية.
- **الفصل الثاني**: تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية كذلك هو جزء نظري لدراسة المسؤولية الاجتماعية وقد جاء هذا الفصل في ثلاثة مباحث ، يضم المبحث الأول مفاهيم المسؤولية الاجتماعية و تطورها التاريخي

و كذلك أهدافها و فوائدها للمجتمع و المؤسسة أما المبحث الثاني فقد تناول مناهج و عناصر و طرق قياس المسؤولية الاجتماعية واستراتجياتها أما المبحث الثالث فربطنا المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية.

- **الفصل الثالث:** وهي الدراسة التطبيقية لتجسيد لما جاء في الجانب النظري و مدى انطباقها على الواقع والتأكد من صحة الفرضية، و إيجاد طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية ثم التطرق إلى دراسات سابقة التي تم تحميلها عن طريق الانترنت والتي تناولت دراسات ميدانية مختلفة للتا كد من علاقة وربط الجانب النظري بالواقع.

- **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

باقي الدراسات تطرقت إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتطورات الحاصلة لها و ما يميز الدراسة هذه هي دراسة إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية كل واحدة على حدى ثم الربط بينهما ولتدعيم الربط تطبيقيا ثم أخد دراستين سابقتين كأمثلة لتدعيم البحث.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

تمهيد

نظرا للتطور الاقتصادي و سرعة تدفق المعلومات فإن بيئة العمل للمنظمة أصبحت سريعة التغير فالعوامل الداخلية و الخارجية في تغير متواصل و بالتالي تؤثر هذه المتغيرات على المنظمة و حتى إدارة الموارد البشرية لذلك يجب على المنظمات أن تأخذ بقواعد و سياسات إدارة الموارد البشرية فكرا و أسلوبا و تطبيقيا من أجل الحصول على أفضل الكفاءات و تدريبها و حتى تخطيطها .

فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تأهيل و تنمية و تنظيم العلاقات في العمل داخل المؤسسة و مسؤولة أيضا عن التحفيز بكل الوسائل المادية و المعنوية لتزيد من انتمائه و ولائه و حتى حل المشكلات و توفير بيئة عمل مناسبة له و ذلك للرفع من إنتاجية وربحية العمل .

و قد جاء في هذا الفصل ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول التطور التاريخي و مفاهيم إدارة الموارد البشرية و حتى أهميتها و أهدافها و خصائصها أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى طبيعة إدارة الموارد البشرية و في المبحث الثالث و الأخير إلى أهم سياسات إدارة الوارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة و كفرع من فروع الإدارة ومن هده الأسباب:[1]

1 -التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة. حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى و تحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة .

2 -التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين و هنا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع نوعيات حديثة تمن الموارد البشرية.

3 -زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في المشاكل مع الحكومة

4 -ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية. مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية .

و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:[2]

* **المرحلة الأولى**: تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية : قبل ذلك كانت الصناعات محصورة ففي النظام الطوائف المختصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى

[1] محمد هاني محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار المعتز للنشر و التوزيع ،الأردن عمان ، 2015، ص 32.

[2] محمد هاني محمد، نفس المرجع ص من 33 إلى 36.

العامل باعتباره سلعة تباع و تشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمداها على العامل نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى المهارة بسبب نظام المصنع الكبير و على الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج و السلع.

* **المرحلة الثانية:** ظهور حركة الإدارة العلمية : من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة المورد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي :

1 -تطوير حقيقي في الإدارة و يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على الموارد و المعدات المقدمة.

2 -الاختيار العلمي للعاملين و يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم و مهارتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

3 -الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم : حيث يؤكد تايلور أن العامل ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل و تدريب مناسب على العمل.

4 -التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية : حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر وبين صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك بزيادة إنتاجية العامل أن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

* **المرحلة الثالثة:** نمو المنظمات العمالة في بداية القرن العشرين:نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول المختصة في المواصلات والمواد الثقيلة و حاولت النقابات العمالية زيادة الأجور العمال و خفض ساعات العمل

* **المرحلة الرابعة** بداية الحرب العالمية الأولى :حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم و مع تطوير الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في منشات للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية .

* **المرحلة الخامسة:** ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية: شهدت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنتاجية حيث أجريت تجارب و أقنعت الكثيرين بأهمية إرضاء العاملين عن عملهم و توفير الظروف المتاحة للعمل.

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن : في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليست فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافا تهم و أعمالهم الروتينية.

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية و هناك تحديات يمكن أن تتصدى لها مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر و الأوتوماتكيات في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل و أيضا الضغوط السياسية و الاقتصادية و التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن و التخصصات و يجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة و الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المدراء في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية فهناك وجهتان للنظر :

أولا وجهة نظر تقليدية : يرى بعض المدريين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور والانصراف و الإجازات .[1]

ثانيا وجهة نظر حديثة : يرى البعض الأخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشات و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الإنتاج و المالية لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت و شملت أنشطة رئيسية أهمها تخطيط الموارد البشرية ، توصيف الوظائف ، جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل ، تدريب و تنمية الموارد البشرية. [2]

* **تعريف** : عملية تزويد المؤسسات بالكفاءات البشرية المؤهلة و الحفاظ عليها و تحفيزها و تطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء و الإنجاز أو تتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و توفير بيئة

[1] رافدة حريري ، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد لبشرية** ، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2004 ،ص 12

[2] رافدة حريري، نفس المرجع ص12

عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها و العمل على تنمية مهاراتها و قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية. [1]

* **تعريف** : إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات أساسية يجب أدائها و قواعد يجب إتباعها و المهمة الرئيسية لمديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون من آراء و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفاعلية أكبر. [2]

* **تعريف شامل** : إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقتهم داخل لتنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل الوظائف التالية تحليل ، تنظيم ، تخطيط القوى العمالة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية مكافأة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات و الصحية ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعماليين [3]

[1] فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2008 ص 6.

[2] عصام الدين أمين أبو غفلة ، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى ،شركة الجمهورية الحديثة للتحويل و طباعة الأوراق 2002ص 65.

[3] MARTIN PERSONNEL MANAGEMENT MACDONALD KEVANS LTD ، LONDAN 1977 P.I.

المبحث الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية ، و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد فلإدارة الموارد البشرية أهمية و أهداف تعود على المؤسسات بالنفع لان الأفراد هو أفضل الاستثمار لذلك يجب حسن إدارته و تنميته لتحقيق أهداف المنظمة و زيادة إنتاجيتهم .

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

نظرا لأهمية الموارد البشرية و انه أساس امتلاك القدرات التنافسية فان إدارة الموارد البشرية تعطيه أهمية كبيرة و ذلك لما يعود على المنظمة من فوائد، و نذكر فيما يلي أهمية إدارة الموارد البشرية:[1]

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- توفير أجواء و ظروف العمل صحية و أمنة للعاملين.
- وضع نظام عادل للأجور أي تحقيق العدالة الداخلية و الخارجية في الأجور .
- تنمية و تدريب العاملين مما يساعد على زيادة كفاءتهم.
- وضع سياسات و إجراءات مرنة للعاملين .

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق قدرة تنافسية و إن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة و ذلك وفق المنطلق التالي:[2]

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر و المرونة كالعناصر الرئيسية في حركة منظمات الأعمال و كلها تؤدي إلى إشعال قوي التنافس فيما بينها
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوفر لها مقدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.
- تكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد والتميز والاختلاف على المنافسين المتاحة لها إلى منافع و قيم أعلى للعملاء.
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة.

---

[1] إسماعيل محمد عثمان ،**المدخل الحديث و إدارة الأفراد** ، الطبعة الأولى، دار العربية ، القاهرة ، 2000 ص 68 .

[2] علي سلمى، **إدارة موارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة ، 1998ص 25

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالموارد البشرية في جميع المستويات لتحقيق أهداف المنظمة ومن الأهداف نذكر ما يلي: [1]

*** أهداف تخدم مصالح المنظمة:**

- تكوين قوى عمل متجانسة.
- تكوين قوى عمل منتجة فعالة و كفيء.
- تكوين هوى العمل مستقرة منتظمة.
- تنمية القدرات و إمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الانتماء و الولاء من الموارد البشرية للمنظمة.

*** الأهداف تخدم مصالح العاملين أنفسهم:**

- توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد و مهارتهم
- توفير مناخ عمل إيجابي و مريح تسوده العدالة
- التوفير و الإرشاد الذي يقي الفرد الخطأ
- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادل و مكافئا
- توفير فرص التقدم الوظيفي و النمو المستمر في العمل
- توفير الخدمات و أشكال الرعايا المناسبة
- توفير القدر المناسب من الاستقرار و الأمن في العمل.

ومن جهة أخرى نذكر بعض الأهداف الإستراتجية : [2]

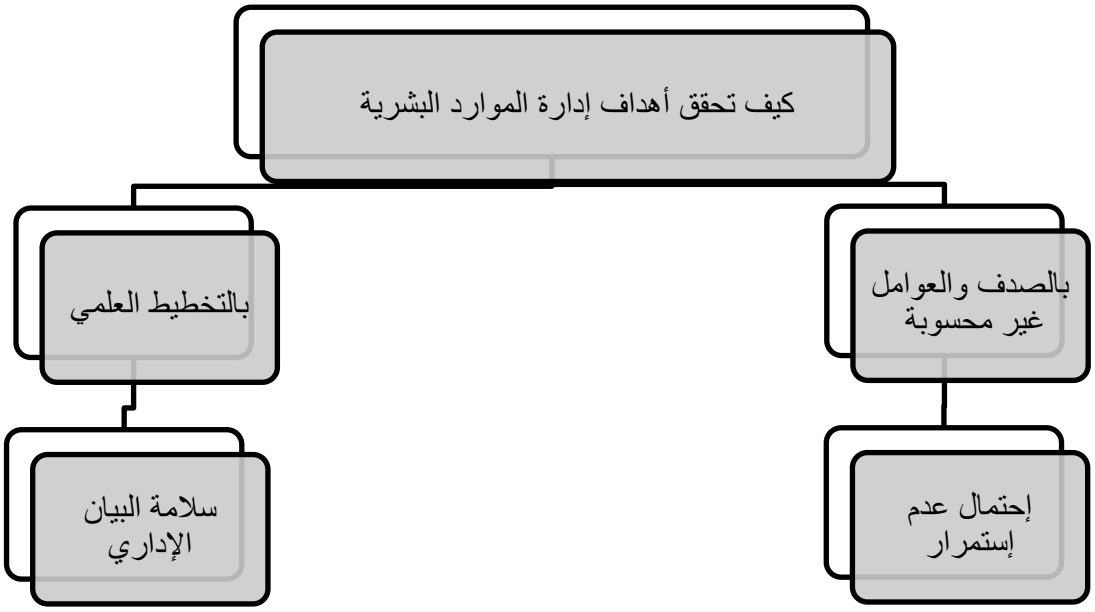
- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الموارد البشرية بما يتناسب مع مصلحة وأهداف المنظمة .

[1] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة،2006، ص 12.13

[2] وفاء برهان برقاوي، **إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف و الإستراتجيات**، الطبعة الرابعة، دار دروب للنشر و التوزيع، سنة 2006 ، ص 39. 40

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من أجل العمل على تعيينها في المنظمة فالموظف الكفء يساعد على خلق ميزة تنافسية للمنظمة كما يساعد على زيادة الاستقرار الوظيفي.
- تساعد إدارة الموارد البشرية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق العمل على تحسين بيئة و شروط العمل .
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير و تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب التي تتناسب مع احتياجات الموظفين و احتياجات المنظمة و بالتالي رفع معدلات الأداء و الإنتاجية.
- يساعد على تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين من خلال تقييم الأداء و بالتالي معالجة نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة لدى العاملين.
- العمل كحلقة وصل بين الإدارات العليا و باقي الموظفين حيث تعمل على إيصال سياسات المنظمة واللوائح و الأنظمة و التعليمات إلى باقي الموظفين و التأكد من فهمهم و استيعابهم لها.
- تساعد إدارة الموارد البشرية على زيادة الدافعية ورغبة العاملين في الإنتاج و ذلك من خلال برامج الحوافز المدروسة التي تقدمها للعاملين حسب حاجاتهم.
- العمل على تحقيق انتماء وولاء الموارد البشرية للمنظمة و المحافظة عليهم و على رغبتهم في العمل في المنظمة.

الشكل(1-1): طريقة تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها.



المصدر: وفاء برهان برقاوي ، **إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف و الإستراتجيات**، سنة2006، ص 41

المطلب الرابع: خصائص إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية عدة خصائص تتميز بها نذكر منها: [1]

- التوجيه الأساسي لإدارة جديدة هو التفوق و التميز باستثمار كل الطاقات للتكنولوجيا الحديثة و المحتوى البيئية عالية المهارة و التحفز و الرضا .
- الإدارة الجديدة تعمل على إحداث التغير للكشف عن الفرص و المعوقات.
- تستخدم أساليب متطورة في اختيار الأفراد و استناد الأعمال لهم و إتاحة كل الإمكانيات المادية و التنظيمية التي تسمح لها بالعمل و الأداء المتميز و تعمل على خلق مشاعر المشاركة.
- تكرس إدارة الموارد البشرية العمل الجماعي و تكوين الفرق .
- تركز اهتمام كبير على التعليم و التدريب و التوجيه و الإرشاد باعتبارها الأساليب الأساسية لتكوين المهارات و القدرات.
- تعطي عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية.

[1] علي سلمى، مرجع سابق ص125 إلي 130

- تؤمن بالتطور التكنولوجي و تستمر في البحوث و التطوير باعتبارها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الجديدة.
- تتبنى إدارة الموارد البشرية منطق القيادة بالمعنى الشامل التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم الأداء.
- تستخدم كل المفاهيم و المبادئ و الأساليب التي تحقق المناخ المناسب و تعمل وعلى تطويرها و تعديلها باستمرار.
- تؤمن الإدارة بأن الجدير بالاهتمام و احتلال قمة التنظيم الإداري ينبغي أن يكون العامل الأساسي للمنظمة يليه العاملون الذين يتعاملون معه و يتصلون به مباشرة بتوفير السلع و الخدمات التي يطلبها.
- بالإضافة إلى سعي التفوق و التميز و كسب رضا العميل و اختيار الأسواق بعناية و تخطيط النمو المستمر للتعامل مع كل المتغيرات و كذلك تشجيع الابتكار و الإبداع لأن البشر هم الدعامة الأساسية و الالتزام بالجودة و تأكيد أساليب الرقابة المالية.

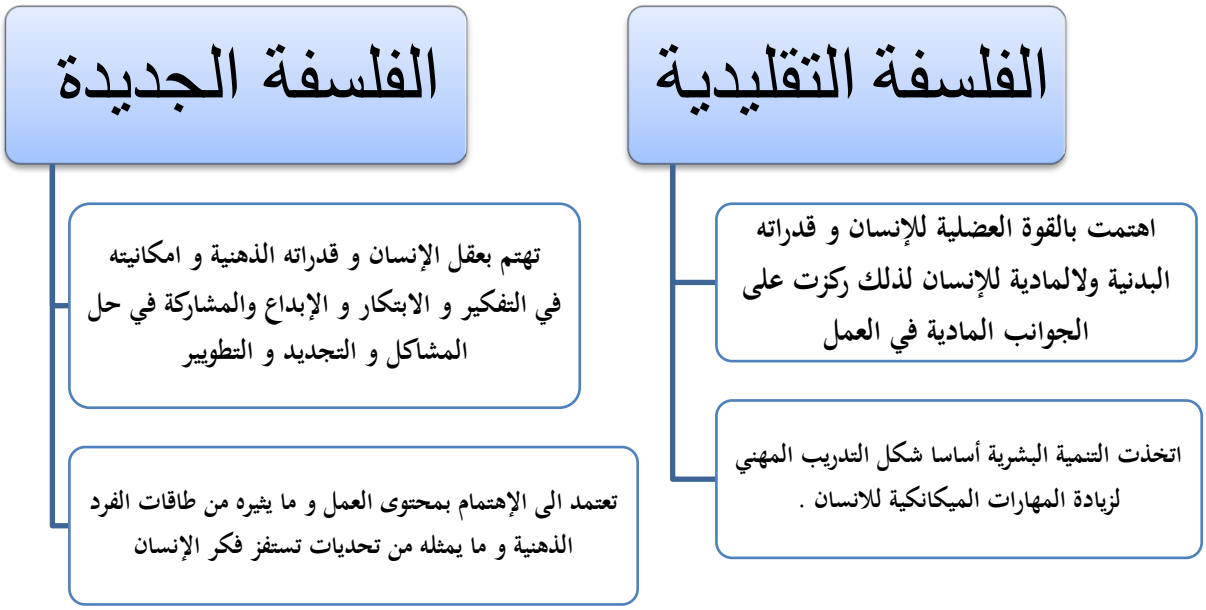
* **الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة الموارد البشرية:** اتجهت الإدارة إلي تعميق استفادتها من تكنولوجيات جديدة لتحقيق القواعد الرئيسية المتمثلة في: [1]

- إنتاجية أعلى.
- جودة اكبر.
- تكلفة أقل.
- القدرة على التنويع و التحديث
- الاستجابة الأسرع لتقنيات السوق.
- الوصول الأسبق للعملاء.
- التواصل الإيجابي مع الموردين.
- تخفيف من مشكلات الأعداد الكبيرة من البشر.
- استخدمت آليات و أساليب متعددة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لاستقبال التكنولوجيات الجديدة و استثمارها إلي الحد الأقصى ومن أهمها.
- إعادة الهيكلة.

[1] دكتور علي سلمى، مرجع سابق ،ص39

- إعادة الهندسة.
- إدارة الجودة.

الشكل (1-2): الفرق بين فلسفة الإدارة الجديدة و الفلسفة القديمة.



المصدر: دكتور علي سلمى، مرجع سابق، ص39

المبحث الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

لا يمكن حصر العوامل التي ساهمت في تطوير الأدوار التي لعبتها إدارة الموارد البشرية نظرا لارتباطها بتواريخ وأماكن متعددة و مختلفة و كونها ديناميكية في أسبابها و مسبباتها و لكن حسب ما نراه مناسبا و تبسيطيا للنقاش ، فان هذه العوامل يمكن حصرها بعاملين رئيسيين بحيث يتفرغ عن كل عامل رئيسي عناصره أو أقسامه المرتبطة به هذين العاملين الرأسيين هما : [1]

– مدلولات و إفرازات محيطات العمل .

– مكونات الأفراد.

إن انتشار المصانع و تزايد حجم الأعمال و خاصة ما بعد الثورة الصناعية و قيام تكنولوجيات مختلفة حتى يومنا هذا و تطور دور الدول في تنظيم العمالة و الامتيازات التي نادي بها كل من الرأي العام و النقابات العمالية ، إضافة إلى اشتداد التنافس المحلي و الدولي في شتى ميادين العمل تعتبر من أهم المدلولات و إفرازات محيطات العمل التي فرضت شروطا و مستلزمات ،كان من الطبيعي أن تستجيب لها إدارة الموارد البشرية، ومن المنطقي أن تتفاعل تخطيطا و تنظيما و قيادة ورقابة معها إذ باختصار تطورت إدارة الموارد البشرية و تبدلت الأدوار التي لعبتها انسجاما مع محيطات العمل من خلال العوامل الفرعية التالية : [2]

* قيام المصانع و تزايد حجم الإنتاج .
* الأفكار و التكنولوجيات المستحدثة .
* تطور الدولة في شتى ميادين العمل .
* قوة الرأي العام و تزايد ضغوطاته في توجيه و تصويب سياسات العمل .
* التنافس المحلي و الدولي.

فقد أشارت الدراسات إلى أنه من المهم أن تتعرف على سلوك هؤلاء قبل و بعد انضمامهم إلى العمل من خلال التعرف على مزاياهم الشخصية و الواقعية، ومن المزايا نذكر ما يلي:[3]

---

[1] الدكتور وفاء برهان برقاوي، **إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف و الإستراتجيات** ، الطبعة الرابعة، دار دروب للنشر و التوزيع سنة 2006، ص157 .

[2] الدكتور وفاء برهان برقاوي ، **نفس المرجع**، ص 157 .

[3] حسن ابراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ،بيروت لبنان، سنة 2002، ص160.

فالمزايا الأولى تعرف عنها خصائص إلى قيم التي يؤمنون بها : وتكون شبه ثابتة و أهمها قدراتهم ومبادئهم و ميولهم و معتقداتهم ، إضافة إلى القيم التي يؤمنون بها ، هذه الخصائص تتحول بدورها إلي مكونات ترتبط بشروط و مزايا مطلوبة منهم عند دخولهم سوق العمل و منها الذكاء و الاستعداد الوظيفي و التقيد بمتطلبات العمل و الحاجة إلى الالتزام بالأهداف و أسلوب القيادة و غيرها .

أما المزايا الثانية فهي نابعة من الواقع تفاعل الأشخاص مع محيطهم ، فالمحيط يؤثر بالطبع على سلوك الأفراد و هؤلاء يتقبلونه بمقدار ما يرضى توقعاتهم وطموحاتهم ، بحيث تتكون هذه المزايا و تتراكم مع نشوء و تطور محيط الأفراد و منها على سبيل المثال نظرتهم إلى الوظيفة ،كذلك إلى نظام تعويضات العمل و نظام علاقات العمل إضافة إلي طبيعة المؤسسات التي يعملون بها .

من الطبيعي هنا أيضا أن تعرف إدارة الموارد البشرية هذه المزايا و تتجاوب مع الممكن منها أهم العوامل الفرعية التي تعبر عن مكونات الأفراد فيما يلي:[1]

- حاجات و توقعات الأفراد و سلوكهم .
- ارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية .
- تنظيم الأفراد من خلال القيام النقابات العمالية المختلفة .

[1] حسن إبراهيم.مرجع سابق، ص 161

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة فيما تتوقعه منها المنظمة ، في المساعدة المنظمة علي بلوغ أهدافها بالمبادرة إلي تقديم المشورة و الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية و الهدف الرئيسي هنا هو تأكيد فاعلية توجيهات بيئية تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة في آن واحد و دون تعارض أو صداع .[1]

من المهم التأكيد على أن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مبدئيا مخططا، إذ يتوقع منها أن تصمم و تطور أساليب الاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المنظمة، خذ مثلا ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم يقدمه منافس أو نجاح منظمة السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد تماما .

في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج منتج جديد أو تطويره تدبيرا لبض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة و تهيئة هذه العناصر التي تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح يتقبله السوق ، و هذه مهمة رئيسة لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلول لأية مشاكل تواجه المنظمة في مجال الموارد البشرية مثل قصور عددي أو فني في العاملين أو قصور في تحفيزهم و دافعتيهم ببعض القطاعات أو الإدارات، وعلى ذلك يتعين أن يعمل اختصاصين إدارة الموارد البشرية مع فريق الدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتجية المنظمة و التأكد من سلامة تصميم وتنفيذ الإستراتجيات و يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتجية .[2]

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

[1] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرين**، الطبعة الأولى، دار النيل العربية، مصر، سنة2000 ، ص 115

[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ص 116.

لإدارة الموارد البشرية وظائف متعددة و إستراتجية نذكر منها :

* **وظيفة التخطيط و اتخاذ القرارات:** هو تحديد الأهداف و اختيار أفضل طريقة لتحقيقها أما اتخاذ القرارات يعني اختيار أفضل بدائل من بين عدد من البدائل الممكنة و يعتبر اتخاذ القرار جزءا من عملية التخطيط و تنظيمه على ثلاث خطوات هي: [1]

- تقرير كيف سيتم تخصيص مواد منظمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد كيف سيتم تحسين هذه الأهداف.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

كما ينطوي التخطيط على قدر كبير من المخاطرة، وذلك لعدم وضوح عواقب الاختيارات تبنتها الإدارة، و ينتج عن التخطيط قرارات بخصوص الأهداف المطلوبة تحقيقها، و أفضل طريقة للوصول إليها، و كيفية استخدام الموارد لتحقيق هذه الأهداف. [2]

* **وظيفة التنظيم:** هو الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تنفيذ خططها من خلال تكوين هيكل العلاقات التي تربط أعضاء المنظمة في سعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية و يشمل التنظيم ما يلي: [3]

- تخصيص المهام و تجميعها في إدارات .
- رسم علاقات السلطة و المسؤولية بين الأفراد و المجموعات .
- توزيع الموارد خاصة البشرية بين الإدارات .

إن عملية التنظيم هو البناء التنظيمي ، و يعني النظام الرسمي للمهام و علاقات التبعية التي تربط الأفراد و المنظمة ، ويؤدي إلى تنسيق الجهود لتحقيق هذه الأهداف

* **وظيفة التوجيه:** هو استخدام المديرين لتأثيرهم و نفوذهم لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة و يشمل التوجيه ما يلي: [4]

- رسم رؤية واضحة لدى العاملين بأهمية المنظمة .
- مساعدة العاملين على تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية.

---

[1] باري كشواي، مرجع سابق، ص 24.

[2] باري كشواي، مرجع سابق ص 25

[3] محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 20

[4] محمد هاني محمد ، مرجع سابق. ص21

– تشجيع العاملين على المشاركة في العمل ، و تحقيق مستوى الأداء يرتفع من خلال الاستخدام و القدرة على التأثير و الإقناع ، و مهارات الاتصال و التنسيق . كما أن عملية التوجيه هو تحقيق مستوى مرتفع من الدافعية و الالتزام لدى العاملين في المنظمة .

* **وظيفة الرقابة " تقييم العمل "**: الرقابة هي تقييم أداء المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة بنفس مستوى الأداء أو إحداث تحسينات عليه و تشمل الرقابة ما يلي:[1]

– وضع المعايير اللازمة التي تحدد الأداء المرغوب .

– تصميم نظام معلومات لتوفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء.

– المتابعة المستمرة للعمل من خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر ، و قد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات نذكر منها :[2]

1 **–زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة** : لا شك أن تطورات التكنولوجيا و استخدام الحسابات الآلية يشكل قيدا على إدارة الأفراد ، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المنشآت و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية ، و التخطيط المستقبلي الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن البعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم، لا ينبغي على إدارة الأفراد أن تعدل من سياساتها تجاه العمال لتتلاءم و تتكيف وفق تغيرات التكنولوجيا .

2 **–التغيرات في تركيب القوى العاملة** : لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات و قد يلقى هذا عبئا جديدا على إدارة الأفراد فهذا يخلق أعباء جديدة على إدارة الأفراد فيخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقي الوظيفي .

---

[1] باري كشواي، مرجع سابق ص147.

[2] صالح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ، دار الجمعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002، ص 165

3 -**نظم المعلومات** : في إدارة الأفراد ، ولكي تساهم هذه الأخيرة في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معومات حديثة تشتمل على كل البيانات و خطط إدارة الأفراد في تشكيل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ، و لذلك يجب أن تتوافر لإدارة الأفراد قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماد على خدمات الحاسب الآلي الصغير الحجم فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت كبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة و تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه القوى العاملة .

4 -**تغير القيم والاتجاهات** : تلعب القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الأفراد فلا شك أنها تؤثر على الدوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية و لو أمعنا النظر إلى التقدم الصناعي الذي حققته بعض الدول مثل الولايات المتحدة مثلا نجد أنه يسند على قيم معينة مثل احترام العمل ، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها و كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل .

5 -**العائد والتعويض المادي للعاملين** : يؤدي التضخم الاقتصادي إلى مطالبة العمال بأجور العاملين و عدم قدرة الكثير من المنشات على دفع أجور أعلى تتناسب مع مستوى التضخم و ضعف مستوى الأجور و عدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في الكثير من الأجهزة الحكومية فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية .

6 -**زيادة حجم القوى العاملة**: في الوقت الحاضر يوجد مشكلة تزايد عدد السكان وما يليه من زيادة عدد الأفراد الراغبين و الباحثين عن العمل، و لكن يلاحظ أن هنالك اختلال في هيكل العمالة، حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن العمل من ذوي مؤهلات و تخصصات غير مطلوبة و يترتب ترتب على الدولة بإيجاد فرص عمل لخرجي الجامعات .

7 -**التشريعات و اللوائح الحكومية** : لم تعد إدارة الأفراد في الأجهزة الحكومية و كثير من شركات القطاع العام قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها و طبيعة أنشطتها ذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة ، لاشك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الأفراد من خلاله و أصبحت هذه الإدارة تقوم بإعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العملة المختلفة مثل الاختيار و التعيين ، الأجور و المرتبات ... الخ ،ومن ناحية أخرى نجد أن كثرة التعديلات و التغيرات الحكومية في القوانين و تشريعات العمل يسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها ولذلك

فان معيار الكفاءة لمديري الأفراد هو درجة مهارتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في نفسها و هناك أسباب أخرى نذكر:

- تزايد ونمو أعداد الموظفين المختصين.
- عدم قدرة المديرين المنفذين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية .
- تزايد مسؤولية إدارة الأفراد الإنتاجية والربحية .

المبحث الثالث: أهم سياسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: سياسة الاستقطاب الاختيار و التعيين إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية عدة سياسات نذكر أهمها المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: سياسة الاستقطاب

الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها ، فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .[1]

* **تعريف:** العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل وظائف شاغر، عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، وهي الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية و ذلك للوصول إلى اختيار الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد و لديه دافعية للعمل.[2]

التعريف الشامل : هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .[3]

* **أهمية الاستقطاب:** تكون المنظمات بمواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة و الناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعين، و عليه فان الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات و خاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين تكون كفاءتها،و من أهمية الاستقطاب نذكر:[4]

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، و كلما ازداد عدد المتقدمين في العمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل بين المتقدمين.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية .
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة و منتجة .

---

[1] محمد هاني محمد ، مرجع سابق، ص 125

[2] يزن تيم، **إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى،فضاءات للنشر و التوزيع.، 2018، ص 68

[3] محمد هاني محمد مرجع سابق، ص 125

[4] صالح عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، الطبعة الثانية، جدار للنشر و التوزيع،الأردن، 2006 ص 82،83

* **أهداف وظيفة الاستقطاب** : تهدف وظيفة الاستقطاب إلى ما يلي :

- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها من تحليل العمل .
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة .
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب و اجتذاب الأفراد المناسبين الذين تم اختيارهم و بالتالي التقليل من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة الفعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة ، و تكوين قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية .

* **خطوات عملية الاستقطاب** : تمر عملية الاستقطاب بعدة خطوات و هي كما يلي : [1]

1 -**تخطيط القوى العاملة:** حيث تم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة.

2 -**طلبات المديرين من العمالة:** تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية و القدرات و المهارات .

3 -**تحديد الوظائف الشاغرة:** بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها و في أي الإدارات و الأقسام أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4 -**النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظائف:** بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من الواجبات و المسؤوليات، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، و عدد سنوات الخبرة و نوعها.

5 -**الاستقطاب:** و هو بداية العملية لجذب العمالة، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

***مصادر الاستقطاب:** توجد مصادر داخلية و مصادر خارجية و سنتناول: [2]

1 -**المصادر الداخلية:** أي العمال الحاليون في المنظمة أي عند الحاجة يجب أن يكون الاختيار من داخل المنظمة و يجب الإعلان داخل المنظمة و من أهم هذه المصادر :

[1] يزن تيم، مرجع سابق، ص من 69 إلى 71.

[2] محمد هاني محمد ، مرجع سابق، ص من 128 إلى 134 .

1 -1 -**الترقية**: تقوم المنظمات بوضع خطة متكاملة لكافة العاملين توضح فيها العلاقة بين الوظائف و الطرق اللازمة للترقية و التطور فهي هنا تركز على أسس موضوعية و عادلة.

1 -2 -**النقل و التحويل**: يكون هنا النقل من وضيفة لأخرى أو من فرع إلى أخر و ذلك لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة.

1 -3 -**الموظفون السابقون**: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى الموظفين السابقين لأنهم من الداخل و خاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل فهي تعطي الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة .

1 -4 -**مخزون المهارات**: يستخدم هذا عندما تكون المنظمة تعلم القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين حيث تحدد الوظيفة على حسب الخبرات و مهارات العاملين. و يتم التشغيل إما بالنقل أو بالترقية.

1 -5 -**الإعلان الداخلي**: تقوم هنا المؤسسة بنشر لوحات و إعلانات بالمنظمة فيقرئها العاملين بالمنظمة وهم ينشرونه خارج المنظمة.

2 -**المصادر الخارجية**: أحيانا يكون من الضروري أن تلجأ المنظمة إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة فرغم أن المنظمة لديها اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها فيجب أن تلجأ إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي كفاءة و أهم هده المصادر:

2 -1 -مكاتب عمل حكومية.

2 -2 -مكاتب التوظيف الخاصة.

2 -3 -التقدم المباشر للمنظمة .

2 -4 -الإعلان الخارجي .

2 -5 -المدارس و الجامعات.

2 -6 -المنظمات المهنية.

2 -7 -الخدمة العسكرية.

2 -8 -الأخذ بآراء الخبراء و الأساتذة.

2 -9 -النقابات العمالية.

الفرع الثاني: اختيار و تعيين الموارد البشرية

* **مفهوم الاختيار**: النشاط الخاص ب الكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات و مقابلات التوظيف.[1]

* **تعريف**: هي العملية التي يتم من خلالها غربلة و تصفية مجموعة الأفراد اللذين تم استقطابهم ، ذلك من خلال مجموعة المراحل أو الخطوات يتم فيها المفاضلة بين الخصائص و مواصفات الأفراد ، و ذلك من خلال تحديد أولئك اللذين يمتلكون الخصائص و والمواصفات التي تنطبق على الشروط و متطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة ، تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف ، أي اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب .[2]

* **أهمية الاختيار: لعملية الاختيار عدة فوائد تتمثل في:**[3]

- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل و زيادة الربحية .
- إظهار وظائف تناسب راغب العمل من حيث مهارتهم و قدراتهم ، مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه .
- خلق اتجاهات مؤيدة لراغب في العمل تجاه المنظمة.
- توزيع العمالة بين المؤسسات على أسس سليمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و تحقيق الاستقرار في العمل.
- توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة و عدالة الأجور.

* **مراحل و خطوات الاختيار** : تتمثل خطوات الاختيار فيما يلي: [4]

- **استقبال طالبي العمل**: تتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الراغبين في المنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج متكامل لاستقبالهم و تعريفهم بالمنظمة، وتحديد الشعب و الأقسام التي سيزورنها.
- **المقابلة الأولية**: تقوم هنا إدارة الموارد البشرية بأجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين بهدف استبعاد المقدمين اللذين لا تتوفر فيهم الشروط الأساسية لشاغل الوظيفة.

---

[1] يزن تيم، مرجع سابق، ص 72.

[2] محمد هاني محمد ، مرجع سابق، ص 145

[3] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرين**، الطبعة الأولى، دار النيل العربية، مصر، سنة2000، ص 135 .

[4] محمد هاني محمد ، **مرجع سابق**، ص148.

- **تلقي و فحص طلب التوظيف:** هنا يتم تلقي الطلبات إما حضوريا أو عن طريق البريد ، فهذا الطلب هو عبارة عن نموذج مصمم من قبل المنظمة .
- **الاختبارات:** تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء معين و هي جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين و هنالك عدة أنواع من الاختبارات: اختبار الأداء، اختبار الذكاء، اختبار الاستعداد و القدرات، اختبار الميول للعمل.... الخ.

* **المقابلات الشخصية :** هي عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجها لوجه يجرى فيها تبادل الآراء و المعلومات في نواحي معينة و هي من أفضل الوسائل التي تستخدم في اختيار و تقييم المتقدمين للعمل ، حيث تتيح الكشف عن المعلومات بدقة .

* **أسس و مبادئ المقابلات:** يوجد هنالك العديد من الأسس التي تحكم الإدارة الفعالة للمقابلة من أهمها: [1]

1 -**مبدأ التعاون و الاهتمام:** فعلى الشخص أن يسعى لكسب التعاون و الاهتمام مع الشخص الذي تجري معه المقابلة.

2 -**التشجيع:** يجب على المقابل أن يشجع الشخص الذي تجرى معه المقابلة.

3 -**مبدأ الاستماع و الإنصات:** فعلى المقابل أن يستمع و ينصت لكل ما يقوله الشخص للحصول على كل المعلومات.

* **أنواع المقابلات:** تقسم المقابلات من حيث الأسلوب إلى أنواع التالية:

1 -**المقابلة غير موجهة:** و هي المقابلة غير مخططة و لا تجري على أساس منظم تترك فيها الحرية الكاملة للقائم على المقابلة في توجيه أسئلة يراها مناسبة للحصول على معلومات تساعده في التقييم.

2 -**المقابلة الموجهة:** هي المقابلة التي تكون على أساس منظم، يحدد هنا الإطار العام و الخطوط الرئيسية نظام سيرها.

3 -**المقابلة المقننة أو النموذجية:** هنا تكون الأسئلة محددة سابقا و لا تعطى للمقبل أية حرية .

4 -**المقابلة الانفعالية:** هنا يضع الشخص في وضع المدافع بأسئلته أسئلة انتقاديه أو مثيرة للأعصاب .

[1] محمد هاني محمد ، مرجع سابق، ص 166.

الفرع الثالث: تعيين الموارد البشرية

يكون التعيين من اختصاص المدير العام أو رئيس القسم النهائي و عليه أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين و رؤساء الأقسام، والتي تحصلت عليها على أساس موضعي.[1]

مصادر التعيين: هناك عدة مصادر التي يحتمل أن يكون بها المرشحون للوظائف:[2]

- الإعلان من خلال الصحف و المجلات.
- مراكز و مكاتب التوظيف.
- المدارس و الجامعات.

مراحل التعيين: تمر عملية التعيين بعدة مراحل: [3]

1 -**الوثائق:**

- وثائق يقدمها من تم اختيارها: وتشمل: شهادات الخبرة، نموذج طلب التوظيف، السيرة الذاتية، نموذج صحيفة الحالة الجنائية.
- وثائق تعد في المنظمة و نمطها: إقرار بالعمل في المنظمة لمدة محددة، مشروع قرار التعيين في الوظيفة، عقد التعيين، إقرار باستلام العمل.

2 -**إصدار قرار التعيين المبدئي:** يصدر هنا القرار من الجهة المختصة و عادة يتم تعيين الأشخاص الجدد بعد فترة التجربة متغيرة الفترة.

3 -**التهيئة المبدئية:** أي تحديد المعلومات التي يجب تزويده بها و كيفية إعطاءها له و استقبال الموظف والترحيب به و تقويم و متابعة النتائج بعد فترة زمنية.

4 -**تثبيت الموظف:** بعد تثبيت الموظف لكفاءته و جدارته تنتهي فترة الاختبار و يعين بصورة نهائية.

مشكلات تواجه عملية التعيين: تتمثل في: [4]

- أن تكون سلطة الاختيار النهائي و التوصية بالتعيين بيد إدارة الموارد البشرية فقط دون مشاركة الإدارات المعنية و العكس.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرين**، الطبعة الأولى، دار النيل العربية، مصر، سنة2000 ، ص 185

[2] باري كشواي، مرجع سابق ص66،67.

[3] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص .186 187

[4] أحمد سيد مصطفى،مرجع سابق ، ص 190

- زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب ، وهذا يؤدي إلى صعوبة في عملية التعيين ، ما قد يؤدي إلى تعيين فرد مع وجود من هو أكثر ملائمة .
- إن التحيز من قبل بعض المدراء ، يؤدي إلى عدم المتابعة و تقويم هؤلاء الأفراد خلال فترة التجربة ، وإصدار تقارير نهائيا من قبل المدير يبين فيه كفاءة بالرغم من عدم كفاءته.
- تظهر مشكلة في التعين ، و همي في مرحلة التوثيق و تمثل في توقيع الفرد المعين على وثيقة تتضمن طلب استقالة ، وهي كتهديد من قبل بعض المنظمات يؤدي إلى شعور بعدم الأمان الوظيفي ، و هذا ما يؤثر على الروح المعنوية للأفراد و بالتالي على الولاء التنظيمي .

المطلب الثاني : سياسة التخطيط و التدريب و التحفيز

يعتبر التخطيط من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية فالتخطيط يعتبر ركيزة المنظمة فإذا كان التخطيط ناجح تنجح المنظمة كذلك بالإضافة إلى أهمية التدريب و التحفيز للعاملين .

الفرع الأول: سياسة التخطيط

يشكل التخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتجية المنظمة و الوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية ، إذ تعكس الخطة الإستراتجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة و توظف مواردها البشرية ، فهي تأثر و تتأثر بإستراتجية المنظمة ، وتشكل في الوقت نفسه القاعدة الإدارية للموارد البشرية.

* **تعريف:** التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمنظمة و الوضع المستهدف لها و كيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات و الأهداف النهائية و صياغة السياسات و تحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات.[1]

* **تعريف** : تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد و المهارات للمنظمة ككل و كذلك الأنشطة المختلفة فيها و كذلك يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستخدام الأمثل للمنظمة في نشاطات الموارد البشرية المختلفة .[2]

---

[1] عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2007، ص 13.

[2] صالح عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، الطبعة الثانية، جدار للنشر و التوزيع،الأردن، 2006 ص 210 .

* **أهمية تخطيط الموارد البشرية**: تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: [1]

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
- يحدد التخطيط نطاق و ممارسات اتخاذ القرارات.
- التخطيط هو مفتاح التطور و النجاح.
- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية و بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بأقل التكاليف .
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين و هو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد و باقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية و من ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن نقص أو زيادة في تلك الأمور و التخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- يساعد على إظهار نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و بالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب و التطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- يساعد على تحقيق التكامل و الترابط من مختلف برامج إدارة الموارد البشرية .

* **أهداف تخطيط الموارد البشرية** تتلخص أهداف الموارد البشرية في ما يلي:[2]

- تحقيق التوازن بين العرض و الطلب.
- الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل.
- الحصول على العدد اللازم و النوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب.
- مساعدة غدارة المنظمة في تحقيق أهدافها الإنتاجية بأقل تكلفة و ذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل و من خلال تأكيد التوازن بين العرض و الطلب.
- المحافظة على طاقات العاملين و استشارها و تعزيز دافعتيهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي .

[1] صالح عادل حرحوش ، مرجع سابق ص 210 .

[1] عمري سامي، مرجع سابق، ص 14

[2] يزن تيم،مرجع سابق، ص34.

– تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتجية للمنظمة و بين إستراتجية إدارة الموارد البشرية و أنشطتها المخلفة.

* **مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية:** تتمثل مراحل عملية التخطيط فيما يلي: [1]

1 –تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فلا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاثة نقاط:

– عدد العمال الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.

– مواصفاتهم الشخصية .

– الوقت المناسب لتصميم هذه المنظمة .

2 –تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: أي حصر الموارد البشرية و تحليلها و يجب دراستها وفق:

– تحديد عدد العاملين في المنظمة و تثبيت ما يمتلكونه من مهارات شخصية و مهارات.

– تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات و القدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

– التأكد من توافق العمال مع ما يمارسونه .

3 –طرق تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة : على الرغم من تنوع الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية للعاملين في المنظمة إلا أن أكثرها شيوعا في المنظمات الكبيرة هي التي تبتعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقديرات الشخصية و تعتمد في تحديد حاجاتها من العاملين على واحدة أو أكثر من الطرق التالية :

أ **–تحليل عبء العمل** : اتفاق خبراء الإدارة يبدأ من تحديد حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة أي معدل السلع و الخدنات التي تنتجها الشركة.

ب **–تحليل قوة العمل:** أي مقارنة ما هو متوفر عند الشركة حاليا من العاملين و من ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل.

ج **–تحليل النسب:** يستخدم في التنبؤ إلى حجم العمالة الغير المباشرة مثلا يمكننا تحليل نسب التقدير الأمثل لحجم العاملين و ذلك بقسمة العمالة الكلية بالمشروع على عدد العاملين بإدارة الأفراد .

[1] صالح عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ، ص 210 .

الفرع الثاني: سياسة التدريب

* **مفهوم التدريب** : هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له و الجهة التي يعمل بها أو نقل معارف و مهارات و سلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها .[1]

أو هي الجهود المنظمة و المخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات و خبرات متجددة وتستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة من خبراتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم من أجل تطوير كافة أدائهم .[2]

* **أهداف التدريب**: لسياسة التدريب عدة أهداف: [3]

- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية .
- اكتساب الأفراد المعارف المهنية و الوظيفية و صقل المهارات و القدرات بإنجاز العمل على أكمل وجه.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد .
- تخفيف العبء على المشرفين و الرؤساء .
- الحد من الأخطاء و الاستفادة من القوى العاملة و الإدارات و الأجهزة و الآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم و خبراتهم و قدراتهم.
- التأكد من نجاح البرامج لأهدافه و ذلك من خلال التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين.

* **فوائد التدريب**: للتدريب فوائد على الأفراد و حتى على المؤسسات:[4]

* **فوائد التدريب على الأفراد** :

- التدريب أثر تطبيقي لاكتساب معارف و مهارات و أفكار و تقنيات جديدة و تحسين الأداء.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- زيادة المقابل المادي.

---

[1] قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2015 ص 35.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة ، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي** ،الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع 2013، ص152

[3] نوال سايحي سعيدة بولصنام، دور التدريب في تثمين الموارد البشرية و أثره على تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية2005/،2006ص .60

[4] إبراهيم محمد المحاسنة ، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي** ،الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع 2013، ص153

– زيادة فرص الترقي إلى الوظائف.

* **فوائد التدريب للمؤسسات** :

– يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و المخرجات من خلال تحسين المهارات و الأداء الوظيفي .

– تحسين صورة المؤسسة ، مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء و الموظفين المحتملين .

–تقليل التكاليف و بالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين الأدوار و الصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.

– وجود وحدة تدريب بالمؤسسة تحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات و نظم العمل ، يتطلب الأمر ذلك.

* **أنماط التدريب**: هنالك عدة أسس لتصنيف التدريب منها: [1]

أ –تصنيف حسب مكان التدريب: تدريب داخلي، تدريب خارجي.

ب –تصنيف حسب المرحلة: تدريب ما قبل الخدمة، تدريب أثناء الخدمة.

ج –تصنيف حسب مستوى التدريب: تدريب تشغيلي، تدريب تطبيقي.

د –تصنيف حسي مجال التدريب: إداري، فني، مهني.

* **مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية**:

– المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه.

– الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب

– اختصاصي التدريب و هو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية و الذي يقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التجريبية .

– الخبير المختص و المستشار هو الشخص الذي ينتمي إلى الهيئة التدريبية .

– الإدارة العليا و ذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب .

– مراكز التدريب المختصة و هي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المختصة، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات.

[1] محمد هاني محمد ،مرجع سابق، ص 66

*** معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي:**

هنالك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فعالية البرنامج التدريبي و من بينها: [1]

- ردود أفعال المتدربين استمارة .
- التعلم الذي اكتسبه المتدرب مبادئ و طرق و حقائق و الأساليب التي تعلمها.
- سلوك المتدرب في العمل أي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي.
- النتائج على مستوى المنظمة .

الفرع الثالث: سياسة الحوافز

*** مفهوم الحوافز** : الحافز هو العائد الذي يحصل علي نتيجة لتميزه في أداء العمل فتركز الحوافز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي. [2]

*** فوائد الحوافز**: للحوافز فوائد متعددة رغم تنوعها:[3]

- زيادة في إنتاجية العمل و في المبيعات و الأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية .
- زيادة مدخولات العاملين و إشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة .
- جذب العمال الجيدين إلى المنظمة و تنمية روح الولاء و الانتماء و الاستقرار لديهم.
- تنافي الكثير من مشاكل العمل الغياب و دوران و العمل السلبي و انخفاض المعنويات و الصراعات .

*** أنواع الحوافز**: تختلف أنواع الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة و سياسات المنظمة: [4]

1 -الحوافز الفردية: ترتبط الحوافز الفردية بين أداء الفرد و المنظمة أي أن الفرد يلتمس العلاقة بين الفرد والمنظمة أي أن الفرد يلتمس العلاقة بين الأداء و المكافئة و حتى يكون ناجح يجب توفر شروط هي:

- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على مكافأة أعلى .
- أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف .

---

[1] صالح عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ،مرجع سابق، ص 140الى 142

[2] صالح عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 189 .

[3] صالح عادل حرحوش نفس المرجع ص 189 .

[4] طاهر محمود الكلادلة ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى،دار اليازوزي للنشر و التوزيع،ص 129.

- أن يكون بالإمكان قياس النوعية و المحافظة عليها .
- عدم تغير المهام غلى فترات قصيرة .

2 -**الحوافز بالقطعة** : تعتبر من أهم الطرق دفع كل من الأجور و الحوافز معا و يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة .

3 -**الحوافز الوقت المتوفر** : و تعطى الحوافز هنا على أساس الوفرة في الوقت الذي حققه العامل . إذ يحصل الفرد على الحوافز إذا أنتج المستوى المطلوب في الإنتاج في أقل من الوقت المعياري المحدد.

4 -**حوافز المختصين و الإداريين**: يسهل هنا القياس كما يلي:

أ -**العمولات**: ينطبق الحوافز بالعمولات على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين فهي تعتمد على حجم المبيعات و لو بصورة جزئية حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها.

ب -**العلاوات**:

- **علاوة الكفاءة**: زيادة في الأجر بناءا على إنتاجية الفرد في عمله و هي تدفع بعد عام تقريبا.
- **علاوة الأقدمية**: تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و يعبر عن إخلاصه للعام.
- **علاوة استثنائية**: فهي تمنح للموظف بسبب أدائه المتميز.

د -**المكافأة**: قد تلجأ المنظمة إلى تقديم مكافأة لكبار المختصين و الإداريين و ذلك بناءا على الأداء العام للمنظمة أو الأداء المتميز للأقسام الذين يشترون .

5 -**الحوافز على مستوى الجماعة** : يحصل كل الأفراد على مجموعة حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل ومن الأمور التي تساعد على نجاح المجموعة و حجم المجموعة وتماسكها و وضوح الأهداف و درجة الثبات و مدى إدراك الفرد المباشر بين أدائه و أداء المجموعة.

6 -**الحوافز على مستوى المنظمة** : تحتاج الكثير من المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية لذلك تلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز هذه الحالة على مستويات متتالية مثل المشاركة في الأرباح السنوية ، ملكية العاملين لجزء من الأسهم .

* **المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز** : تمر الحوافز بعدة مراحل أهمها :[1]

1 **-مرحلة الإعداد و الدراسة** : حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية من العوامل الإنتاجية والإدارية و الاقتصادية و القانونية من حيث تركيب القوى العاملة و دوافع و حاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها.

2 **-مرحلة وضع الخطة**: تقوم إدارة الموارد البشرية بتبويب و تحليل البيانات التي جمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالتها و أبعادها ثم تبدأ بوضع خطة خاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز و نشره بين العاملين جميعا .
- تحديد معدلات الأداء الوظيفية على الأساس الفردي أو الجماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد الإطار لعملية تغير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة .

3 **-مرحلة تجريب الخطة** : يجب قبل تنفيذ الخطة تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها و وضعيتها و تنصح بتجريب الخطة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها و ملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4 **-مرحلة التنفيذ و المتابعة** : على ضوء المعلومات التي تحصلت عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء تعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل كامل ، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها و أسباب ذلك لكي نتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استمرار نجاحها مستقبلا.

[1] صالح عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 200

المطلب الثالث: سياسة نظم المعلومات

يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لأن المعرفة و المهارة و القدرات تنبع أساسا من أعضاء المنظمة، و تمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم و إعداد الكفاءات في المنظمة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كما تعطى تقديرا لدى العملاء .

* **نظم المعلومات الإدارية:** هي مجموعة من العمليات المنتظمة التي تدعم مستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال و اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري.[1]

* **نظم معلومات الموارد البشرية:**

نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية و السعي أساسا إلى توفير المعلومات للمدراء لاتخاذ قرارات ذات علاقة بفعالية وكفاءة استخدام العناصر البشرية و رفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة.[2]

* **مكونات نظم معلومات الموارد البشرية:**

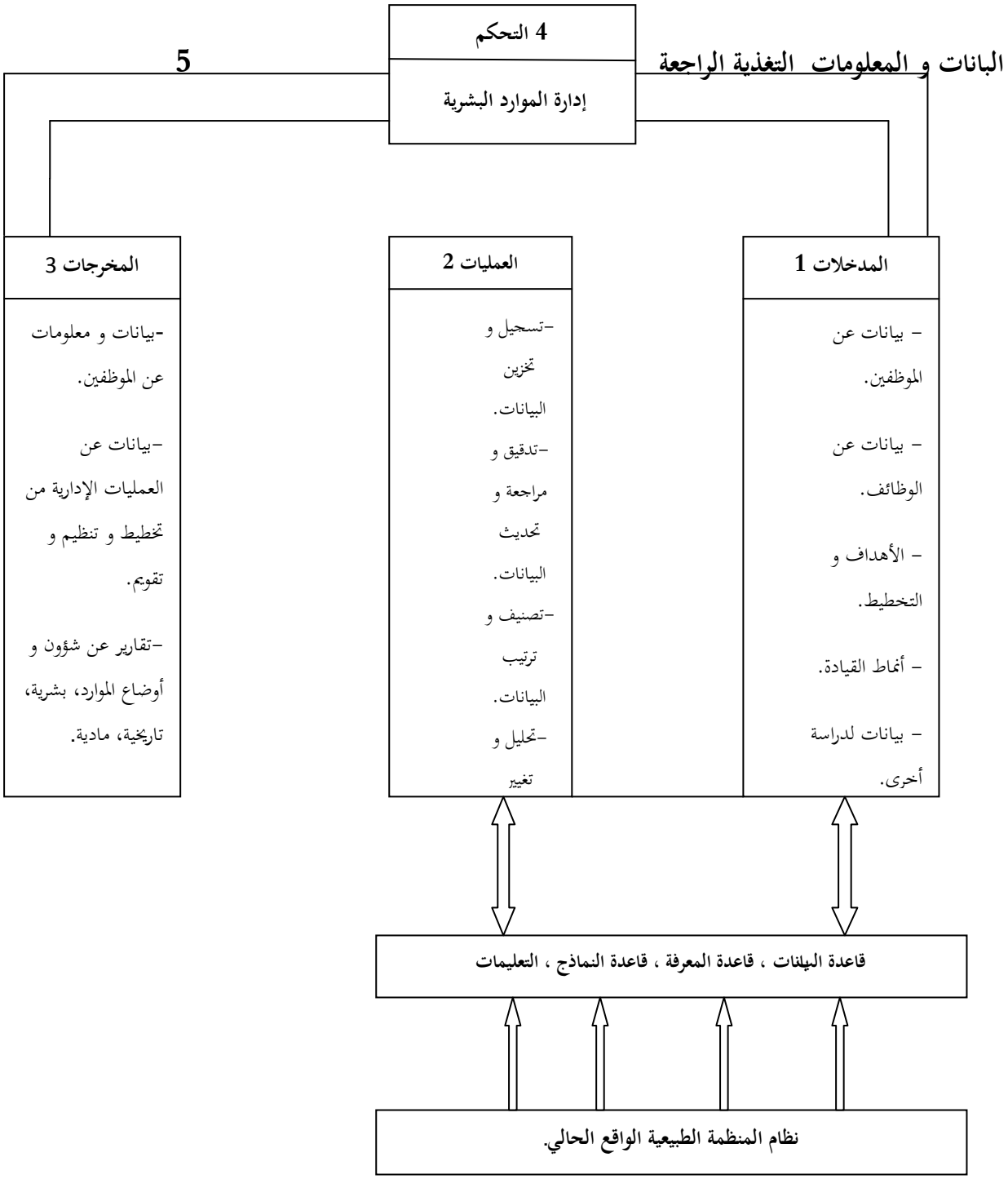
يتكون نظام المعلومات من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي المدخلات، المخرجات، نظم التغذية العكسية والذكر و الشكل التالي يوضح هذه العناصر :[3]

[1] عبد الله محمد الزهراني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية،رسالة ماجستير،الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن2011 ص 18.

[2] طاهر محمد الكلادلة **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى،دار اليازوزي للنشر والتوزيع ، ص 210.

[3] طاهر محمود الكلادلة ، مرجع سابق، ص 211.

الشكل (1–3): نظام اتصال الموارد البشرية



المصدر: طاهر محمود الكلادلة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ص 215 .

أ –**المدخلات** : المدخلات نظم المعلومات الإدارية عبارة عن بيانات متعلقة بالوظائف و الموظفين والوظائف و البيانات ذات علاقة و بالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع :

* **بيانات المتعلقة بالموظفين:** تشمل البيانات الشخصية و البيانات الخاصة بالخبرات العلمية و العملية للموظف و بيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها و تاريخ الالتحاق..... الخ.

* **بيانات متعلقة بالوظائف** : وتحتوى على مسميات الوظائف و أرقامها و مواقعها التنظيمية و التعديلات التي طرأت عليها .

* **بيانات إدارية:** و هي البيانات التي تتعلق بسياسات التوظيف و تتضمن التعليمات و القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

***بيانات متعلقة بسوق العمل:** مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات و مؤهلات مهمة بالنسبة للمنظمة و كذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة و إعداد الكفاءات و ما هو متوفر حاليا.

ب –**العمليات:** و هي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات و المتمثلة في العمليات التحليلية و الحساسة و الإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة و سهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد و تشمل العمليات الخطوات التالية :

- تسجيل و رصد و تخزين البيانات .
- تدقيق و مراجعة و تحديث البيانات .
- تحليل و تفسير البيانات.

ج –**المخرجات:** وهي الحصول على معلومات بعد إجراء عمليات تحويلية عليها و عادة تشمل نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات و معلومات عن الموظفين.
- بيانات و معلومات عن العمليات الإدارية من التخطيط و التوظيف.
- بيانات عن أوضاع العاملين حاليا و سابقا و مستقبلا.

د –**التغذية الراجعة** : هي معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية سير حيث توضح كيفية سير النظام و مدى تطابق انجازاته و مخرجاته مع الخطط .

خلاصة الفصل :

توصنا من خلال هذا الفصل أن إدارة الوارد البشرية ليست حديثة و إنما كانت منذ القدم و لكنها تطورت مع التغيرات الزمنية نظرا لأهميتها في كافة المنشات فيجب أن تتماشى مع التغيرات السياسية والتكنولوجية فهي الجانب من الإدارة الذي يهتم بالعمال و الأفراد و يحكم بينهم بالعدل و يضمن لهم أجورهم و ظروف العمل الصحية لكي يزيد من إنتاجيتهم و خلق ميزة تنافسية .

وتسعى إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى إلى الحصول على أفضل الكفاءات فتتبع خطوات وسياسات الاستقطاب و اختيار بينهم لتعينهم بصفة نهائية بعد تجربتهم لفترة معينة و بعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريبهم و تحفيزهم لكي تتوصل الإدارة إلى ما تسعى إليه و هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و ضمان استمرارها و استقرار المنظمة و نجاحها .

الفصل الثاني : المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

إن المسؤولية الاجتماعية من أهم القضايا المهمة للمؤسسات فلم تعد المؤسسات تعتمد على بناء سمعتها المالية فقط والربحية فأصبحت تسعى إلى خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات نظرا لسرعة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها من طرف المستهلكين .

لذلك فان المؤسسات في الوقت الحاضر تسعى إلى وضع بعض التغيرات في عملية اتخاذ القرار وأنشطة المؤسسة ووظائفها مراعية مع ذلك اهتمامات المجتمع لتحقيق رفاهية وذلك من خلال تحقيق رضا عال للمستهلكين و ولائهم و التخفيض من مخاطر وتكاليف التجارة و كذلك تساهم في دفع اقتصاد البلاد .

وقد جاء هذا الفصل في ثلاثة مباحث ، يضم المبحث الأول مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي وكذلك أهدافها وفوائدها للمجتمع والمؤسسة أما المبحث الثاني فقد تناول مناهج وعناصر وطرق قياس المسؤولية الاجتماعية واستراتجياتها أما المبحث الثالث فربطنا المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول :ماهية المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول : التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية في الوقت الحاضر جزء من القدرة التنافسية لأنها تركز على السلوك المنتظم ذاتيا للشركات و قد عرفت المسؤولية الاجتماعية تطور تزامن مع تطور النشاط الاقتصادي الذي جاء مرافقا لتطور مفهوم المؤسسة و ازداد حجمها كالتالي : [1]

1 –الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية:

1 1 –الثورة الصناعية و الإدارية العلمية: مع ظهور الثورة الصناعية كانت جهود المؤسسات مركزة على تحسين أدائها الاقتصادي من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد البشرية ظهر اهتمام بعض المالكين ورجال الأعمال لدراسة كيفية تحسين الإنتاج من خلال دراسة الحركة و الوقت و طرق انجاز العمل الأفضل مع تحفيز العاملين ماديا لإعطاء إنتاجية أكبر ، وهنا بدأت بعض بوادر ظهور المسؤولية الاجتماعية من قبل المالكين تجاه العاملين في تحسين أجورهم .

1 2 –مرحلة العلاقات الإنسانية: مع تزايد العاملين في ظل الظروف العمل المزرية ولد شعورا بضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل القاسية ، وكان هذا الشعور هو ثمرة التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثرون والتي جاءت كمحاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاجية، إن هذه التجارب كانت بمثابة نقلة نوعية في تطوير المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير ظروف عمل أفضل للعاملين.

1 3 –مرحلة ظهور خطوط الإنتاج و كبر حجم المؤسسات: إن التطورات التي أدخلها هنري فورد بابتكاره لخطوط الإنتاج التي كانت تستخدم عددا كبيرا من الأطفال لسهولة أداء عمل إنتاج كمية كبيرة من السيارات هذا العمل يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، فضلا عن حدوث تلوث في الجو وكذلك كبر حجم المؤسسات أي استغلال موسع لموارد الطبيعية.

1 4 –مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية : إن الأفكار الاشتراكية هي التحديات للمؤسسات بضرورة تحمل المسؤولية إلي المالكين، شملت هذه الأفكار ما يتعلق بظروف العمل و التقاعد و الضمان الاجتماعي وإصابات العمل و الاستقرار الوظيفي ، و بالتالي ساهمت في تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية.

2 –الفترة الممتدة بعد الحرب العالمية الثانية : [2]

---

[1] دكتور بن دريدي منير ، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية و الدراسات التطبيقية** ،الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية و السياسة ،بألمانيا ،2019 ص 104 إلى 108 .

[2] دكتور بن دريدي منير، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية و الدراسات التطبيقية** ، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية و السياسة ، بألمانيا، 2019 ص 104 إلى 108 .

2 1 –**مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و النظرية الكنزية:** كان هدف المؤسسات في هذه المرحلة إنتاج وتسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك فأدى هذا الإفراط في الإنتاج إلى كساد عالمي كبير فانهارت المؤسسات مما أدى إلى تسريح العاملين ، هذه تطلبت تدخل الدولة لحماية مصالحهم و إيجاد فرص عمل بديلة، ظهرت هنا النظرية الكنزية لإعادة التوازن الاقتصادي مما أدى إلى بناء أرضية صلبة لأفكار وعناصر المسؤولية الاجتماعية.

2 2 –**مرحلة بعد الحرب العالمية و التوسع الصناعي:** تميزت هذه الفترة بسقوط كثير من الأنظمة العسكرية و استدلت بنظام ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية فتعزز دور النقابات في المطالبة بتحسين ظروف العمل خاصة أنه في هذه الفترة ظهر النظام الاشتراكي في الإتحاد السوفيتي فالمشاركة بالقرار و تحديد حد أدنى لأجور و إشراك العاملين بالإدارة و نظم التأمين الاجتماعي و الصحي و قوانين المعالجة حوادث العمل كلها أحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات في العالم كله و أدت إلى نقطة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية.

2 3 –**مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة و النقابات:** إن تعزز المسار الديمقراطي و المكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول أدى إلي زيادة قوة النقابات في التأثير على قرارات المؤسسات وكذلك تزايد الاضطرابات مما سبب لها الكثير من الخسائر ، فضلا عن التطور في وسائل الاتصال التي ساهمت في توعية الناس و النشر السريع لأخبار المكتسبات التي تحققها النقابات بعد هذا الاتجاه تعمق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية بالمطالبة بحماية البيئة و نشر الوعي . وكذلك تميزت هذه الفترة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بعدم صلاحية المنتجات و عدم جودتها و قضايا التسمم الغذائي و إصابات العمل والانتهاكات البيئية الأخرى.

2 4 –**مرحلة القوانين و المدونات الأخلاقية:** في هذه المرحلة بدأت المؤسسات في صياغة النداءات و الاحتجاجات السابقة في شكل قوانين ودساتير أخلاقية و ظهورها في شعارات المؤسسات سواء منها الصناعية و الخدماتية فقد بدأت في توعية العاملين بالقواعد و الضوابط السارية فيها و المتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية نشير هنا إلى ظهور حقل جديد في المحاسبة هو المحاسبة المسؤولية الاجتماعية.

2 5 –**مرحلة جماعات الضغط:** أدت هذه المراحل إلى ظهور جماعات الضغط منها جمعيات حماية المستهلك ، جمعيات حماية البيئة و المحافظة عليها، جمعية أطباء بلا حدود فأصبحت هذه قوة لا يستهان بها بسبب تأثيرها على شريحة المستفردين منها بفرض خياراتها لتأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس بشكل غير مباشر على المؤسسات .

فأصبحت هنا المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضجا كفكرة نظرية و أقوى حضورا على أرض الواقع.

2 6 –مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية : تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد مما أدى بالدولة إلى تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا بعد انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي والذي كان سبب عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل من حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها العالمي و الأصول الحقيقية و تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح .

المطلب الثاني : مفاهيم المسؤولية الاجتماعية

أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية المهيمن في مجال الأعمال التجارية و يختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة المؤسسة لذلك توجد عدد كبير من التعريف.

- **تعريف منظمة الايزو للمسؤولية الاجتماعية** : تعبر عن مسؤوليتها اتجاه تأثير القرارات و الأنشطة التي تقوم على البيئة و المجتمع و التي تنعكس في السلوك الخلقي من خلال :
  - التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية المجتمع ،
  - الأخذ بعين الاعتبار ما تتوقه المجموعات الضاغطة ،
  - احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية ،
  - جعلها ضمن ثقافة المنظمة و علاقاتها .[1]
- **تعريف الاتحاد الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية:** هو مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية، في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. ويركز الاتحاد الأوربي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع .[2]
- **تعريف المفوضية الأوربية للمسؤولية الاجتماعية** : هي مسؤولية المنظمة أمام تأثيرات نشاطها على المجتمع ، و للقيام بهذه الوظيفة ينبغي على المنظمة احترام القوانين ، و القواعد التنظيمية و المعاهدات التي أبرمتها مع مختلف الأطراف ، وحتى تؤدي المؤسسة هذه الوظيفة بشكل جيد يفترض أن تدخل في شراكات محدودة مع متلف الأطراف بشكل جيد يفترض أن تدخل في شراكات محدودة مع مختلف الأطراف و تحديد المسار الموجه نحو المنظمة و إدراج اهتمامات المنظمة للمسائل الاجتماعية و البيئية و الأخلاقية و احترام حقوق الإنسان و المستهلك و في أنشطته التشغيلية أو في وضعه الإستراتيجي . [3]

---

[1] بن دريدي منير ،مرجع سابق،32

[2] قويدر الواحد عبد الله ، دمج مؤشرات الأداء البياني في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ،رسالة الدكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3، الجزائر ،2015/2014 ص 25.

[3] بن دريدي منير ، مرجع سابق ص 32

- **تعريف** : المسؤولية الاجتماعية هي مدى توافق سياسات و قرارات رجال الأعمال مع قيم و أهداف المجتمع ، إذ ركزوا على أخلاقيات الأعمال التي تجنب المؤسسة مواجهة نتائج قراراتها على المجتمع ، و باعتبار المسؤولية الاجتماعية كإستراتجية لتحسين صورة المؤسسة .[1]
- **تعريف**: هي استمرار لالتزام الأعمال التجارية بالسلوك من الناحية الأخلاقية و المساهمة في التنمية الاقتصادية و تحسين نوعية القوى العاملة و عائلاتهم و أيضا المجتمع المحلي و المجتمع عموما. [2]
- **تعريف** Drukeer: المسؤولية الاجتماعية بأنها الواجبات التي تقوم بها المؤسسة اتجاه البيئة و قد عبر عن المسؤولية الاجتماعية بتوقعات لمبادرات مؤسسات الأعمال اتجاه المجتمع بصورة لا تضر قيام المؤسسة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها .[3]

المطلب الثالث : أهمية و فوائد المسؤولية الاجتماعية.

لقد اكتسبت المسؤولية الاجتماعية شهرة كبيرة في السنوات الأخيرة لما لها من فوائد و أهمية تعود على المجتمع بالإيجاب وعلى المؤسسات فهي تسعى لتبني مجتمع أفضل و بيئة أنظف .

الفرع الأول : أهمية المسؤولية الاجتماعية

إذا أرادت أي منظمة أن تبقى في البيئة المحيطة فان عليها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع و المساهمة في حل مشكلاته، بل إن القيام بدورها الاجتماعي يعتبر تخطيطا جيدا في المدى الطويل. فالمنظمة الصحيحة لا يمكن أن تنمو و تترعرع في مجتمع مريض مليء بالمشكلات و يعاني من التخلف و الفقر و البطالة و المرض تشير الكتابات القليلة المتاحة في هذا الشأن الى أن المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمات تجاه المجتمع لها أهمية كبيرة في المساهمة في تحقيق الأتي: [4]

- زيادة التكافل الاجتماعي في المجتمع.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي في المجتمع.
- تحسين نوعية الحياة بالمجتمع.
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع.

---

[1] بن جمعة نبيل ، المسؤولية الاجتماعية و دولاها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ،جامعة البليدة3 ، الجزائر ،2013ص26

[2] مدحت محمد أبو النصر ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات المواصفات القياسية** ، الطبعة الأولى ، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ،2015، ص 31

[3] خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق في المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر2011/2010 ص 57.

[4] مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق، ص من 41 إلى42 .

– بناء سمعة طيبة للمنظمة التي تقوم بدورها الاجتماعي تجاه المجتمع.

– إيجاد بيئة اجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المنظمة في الأجل الطويل.

– تجنب المزيد من التشريعات الحكومية المقيدة لشركات القطاع الخاص.

كذلك نذكر أهمية المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:

– تتأثر نشاطات المنظمة في إطار تبنيها للبرنامج المسؤولية الاجتماعية ايجابيا على سمعة المنظمة و خاصة في ظل الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

– تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة و مفيدة في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة كافة الانتقادات و الضغوط المفروضة عليها.

– تساعد المسؤولية الاجتماعية الشركات و المؤسسات في تفعيل علاقة المنظمة بالمجتمع المحلي و أتخاذ القرارات في إطار تقديم الخدمات مجتمعة.

– تساهم بشكل كبير في ربط العلامة التجارية بالمنظمة بمشاعر الحب و الاحترام بما يساعد بشكل كبير في دعم الوزن النسبي للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة.

– تساعد المؤسسات و المنظمات العاملة في القطاع الخاص على أن يكون أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الدولية.

– المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل كبير و ايجابي على كفاءة العمل و تطويره بما ينعكس على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

– للمؤسسة الاجتماعية أهمية كبيرة في المساهمة في زيادة التكافل الاجتماعي و الانتماء في المجتمع و تحقيق الاستقرار الاجتماعي ، بالإضافة إلى تحقيق رفاهية المجتمع و تطويره.

الفرع الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية

وتكمن فائدتين يمكن تحقيقها عند تبني المسؤولية الاجتماعية ، فائدة مالية تستفيد منها المؤسسة و فائدة اجتماعية تنعكس على المجتمع و نوضحها فيما يلي:[1]

1 –فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نذكر منها :

1 1 –تحسين الأداء المالي : تؤثر المسؤولية الاجتماعية ماليا على المؤسسة فهنالك علاقة بين ممارسات النشاطات التجارية المسؤولية أخلاقيا و بين الأداء المالي الجيد للمؤسسات.

1 2 –تعزيز سمعة المؤسسة ومكانة المنتج : إن المسؤولية الاجتماعية تعزز مكانة المنتج و تقوي سمعة المؤسسة و تشكل قيمة الصورة المادية التي تخلق منهج العمل، حيث تلقى اهتمام بالغ من أصحاب المؤسسات لأنها من معايير النجاح ، فهنالك دراسة ميدانية للاقتصاد العالمي أشارت أن 60% وأن السمعة

[1] خويلدات صالح، مرجع سابق، ص من69 إلى 72

الجيدة تساهم ب 40% من قيمة الأسهم السوقية، لذلك فان أغلب المؤسسات تسعى إلى الاستفادة من مزايا التميز الأخلاقي.

1 3 –**تحسين فرص العمل على رؤوس الأموال** : تعتبر السمعة الجيدة ذات أهمية في جعل أدائها مستدام فهي كما ذكرنا تحقق المسؤولية الاجتماعية ، فالمؤسسات التي تشعر بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مجتمعها تستطيع جذب مزيد من رؤوس الأموال و التقليل من التكاليف الإجمالية للإقراض أي أن الإستراتجية تهدف إلى دعم مبادرات التنمية في المجتمعات ذات الأداء الضعيف .

1 4 –**رضا عالي للمستهلكين** : مع تطور التكنولوجيا و ازدياد تدفق المعلومات و سهولة الحصول عليها أصبح للمستهلكين القدرة على التمييز بين مؤسسات ذات سمعة جيدة و سمعة سيئة ، فالمؤسسات ذات اسم تجاري جيد بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها و خلق التزام أقوى لدى الزبائن لسلعها و خدماتها .

1 5 –**ولاء و إنتاجية أكبر للعاملين** : بسبب اهتمام المسؤولية الاجتماعية بالعمال و تحسين ظروفهم توصل إلى تقليل الهدر والضعف في الكفاءة فتحسنت إنتاجيتهم ، توصلت عدة دراسات أن المؤسسات التي ساهمت و ساعدت في تحسين الظروف المعيشية للعمال و المستخدمين إلى أنها خفضت معدل الغياب عن العمل و مكنت المؤسسات بالاحتفاظ على العاملين الأكفاء و في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين بالإضافة إلى تقليص تكلفة البحث عن موظفين و تدريبهم و تكوينهم .

1 6 –**انخفاض المخاطر و التكاليف التجارية** : إن جهود المسؤولية الاجتماعية لتحسين الأوضاع البيئية أدى إلى تخفيض الغرامات و تقليل التكاليف حيث أنه عندما تكون هنالك مشكلة أي رفع دعوة قضائية تستطيع تخفيض هذه الغرامات لأنها تقوم بجهود لتجنب الأخطاء و المشاكل كذلك مساندة المستهلكين لأنهم على دراية بسمعة المؤسسة و أنها لم تقم بهذه الأعمال عمدا .

2 –**فوائد المسؤولية الاجتماعية للمجتمع** :

2 1 –**التوظيف** : تعتبر المؤسسات من مصادر التنمية الاقتصادية فالمؤسسات تقوم بعملية توظيف أفراد دائمين أو بموجب عقود ، فالاعتماد على عمال محليين و عدم التفرقة بين العمال في المعاملة و الأجور يدل على تطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية.

2 2 –**توفير الموارد و المشتريات**: إن توفير الموراد للمستهلكين يشبع رغبات الأفراد و احتياجاتهم و يحفز كذلك التنمية الاقتصادية.

2 3 –**تحديد الموقع المرافق و الإدارات** : إن اختيار المؤسسة لقواعدها التشغيلية يساهم في دفع اقتصاد المنطقة فهي تزيد من إيراد الضرائب وزيادة فرص التوظيف و تعزيز جهود التنمية المحلية .

المطلب الرابع : أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

يعتبر انسجام المؤسسة مع بيئتها هو المتغير الأساسي الذي يتحكم في بقائها و استمرارها في السوق و كذلك مدى استجابتها لمتطلبات المجتمع ، لذلك تركز على اهتمام بالمتغيرات الاجتماعية باتجاه تحقيق مساهمة فعالة في تحسين نوعية حياة الفرد لذلك توجد عدة أسباب للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية : [1]

1 –**تغير حاجات المجتمع**: عندما يصل المجتمع إلى مستوى مناسب من الإشباع المادي فمن المنطق أن يتحول اهتمامه إلى إشباع الحاجات الاجتماعية، وهذا يلقي العبء على كاهل المؤسسات التي لابد لها وأن تستجيب للمطالب الجديدة للمجتمع لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار. وليس معنى ذلك إهمال الدور الاقتصادي للمؤسسة، بل إن المقصود هنا هو أن لا يكون أداء هذا الدور على حساب المتطلبات الاجتماعية الجديدة، بمعنى أن يكون الاهتمام متوازنا لكلا الدورين معا.

2 –**زيادة قدرة المؤسسة على التأثير في مجريات الأمور بالمجتمع**: من أهم التغيرات الاقتصادية في الوقت الحاضر ظهور المؤسسات العملاقة التي حلت محل المشروعات صغيرة الحجم، والتحول من المنافسة الكاملة إلى المنافسة الاحتكارية، التي يسيطر فيها على النشاط الاقتصادي عدد محدود من المؤسسات العملاقة، والتي بمقدورها أن تؤثر على الحجم الذي يمكن تشغيله من قوة العمل، و نظام الأسعار، وأنماط الاستهلاك والتطور التكنولوجي ومدى نظافة البيئة .

3 –**تحسين الصورة العامة للمؤسسة** : فنجاح المؤسسة أصبح لا يقاس بمدى ما تحقق من أهداف اقتصادية فقط بل بما تحققه من انجاز كلي على المستوى الاقتصادي (تحقيق أقصى ربح)، والمستوى الاجتماعي (القيام بمسؤولياتها الاجتماعية)، مما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة في أذهان زبائنها والعاملين بها وكذلك أفراد المجتمع .

4 –**تحسين مناخ العمل**: يؤدي اهتمام المؤسسات بدورها الاجتماعي من خلال تحقيق التوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمؤسسة، وبما لا يتعارض مع الأهداف التنظيمية إلى سيادة روح الترابط بين تلك الأطراف، مما يؤدي إلى مناخ عمل ملائم لانجاز الأعمال .

5 –**تغير دور الإدارة** : مع كبر حجم المؤسسات وزيادة رأس المال الذي يساهم فيه آلاف من المساهمين حدث نوع من الفصل بين الإدارة والمالية، حيث أصبح اختيار المدراء يتم على أساس مدى قدرتهم وكفاءتهم الإدارية وليس على أساس مقدار مساهمتهم في رأس المال و هكذا نجد أن تغير دور الإدارة من مجرد ممثلة للملاك إلى دورها ممثلة لجميع الأطراف ذات المصلحة، يجب أن يدفعها إلى الحرص على الرعاية المتوازنة لجميع الأطراف بحيث لا تغلب مصلحة طرف أو بعض الأطراف على حساب باقي الأطراف الأخرى.

[1] قويدر الواحد عبد الله ، مرجع سابق،ص من 28الي 31.

6 –**تزايد الضغوط على المؤسسات** : و ذلك من خلال ظهور مجموعة من الحركات المؤدية لاتجاهات المسؤولية الاجتماعية، وقد شملت هذه الحركات ما يلي :

6 1 –**حركة حماية المستهلك**: قد تأسست هذه الحركة في المملكة المتحدة عام 1910، وتهدف إلى حماية حقوق المستهلكين. وقد قامت هذه الحركة بحملة من أجل دفع المؤسسات، على الصدق في إعلاناتها، وتأكيد حق المستهلك في الاختيار الحر بين السلع والخدمات، والحق في سماع شكواه فيما يتعلق بنوعية وجودة المنتجات.

6 2 –**حركة البيئة**: و قد اهتمت هذه الحركة بالعلاقة المتبادلة بين المؤسسات والبيئة التي تعمل في نطاقها، مع التركيز على الآثار البيئية السابقة للمؤسسات فيما يخص تلوث البيئة.

6 3 –**حركة المساواة بين البشر**: حيث تزايد دور هذه الحركة في الآونة الأخيرة، وقد نادت بضرورة تساوي الفرص بين البشر بغض النظر عن الدين أو الأصل الاجتماعي أو السلالة. ولاشك أن هذه الحركة قد أضافت أعباء ومسؤوليات اجتماعية تتزايد بتزايد أدوار هذه الحركة، فكل الأفراد لهم احتياجات ومطالب اجتماعية.

7 –**ظهور مفهوم النظم** : و يصور هذا المفهوم المؤسسة على أنها نظام كلي متكون من عدة أنظمة فرعية، وهذا النظام الكلي مفتوح يؤثر بالبيئة المحيطة. وفي ضوء هذا المفهوم، فإن أي مؤسسة لابد أن تأخذ في اعتبارها أكثر مما تتخذه من قرارات على باقي الوحدات الداخلية في النظام، كما يجب عليها ألا تقف موقفا سلبيا تجاه ما قد يوجد في بيئتها من مشاكل، لأن استمرار وجود تلك المشاكل لابد و أن يؤثر على أدائها.

ومن ثم فإن مساهمتها الايجابية في علاج تلك المشاكل لن يعود بالنفع على المجتمع فقط، وإنما يعود بالنفع أيضا على المؤسسة .

المبحث الثاني : مناهج و عناصر و طرق قياس المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول : المناهج الأساسية لدراسة المسؤولية الاجتماعية

تعددت المناهج في دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق وجهات نظر متباينة تفسيرا لتغير بيئة المؤسسة و تعدد الأطراف و تتمثل هذه المناهج :[1]

1 –**المنهج الأول** : يشمل على ثلاثة توجهات أساسية للمسؤولية الاجتماعية :

1 1 –**النمط التقليدي** : يقوم على مبدأ الاقتصاد الحر ، بتوفير السلع و الخدمات ، والعمل على تعظيم الأرباح ، باعتبار المؤسسة عون اقتصادي .

1 2 –**النمط الاجتماعي** : انتقادا للنمط الأول أدى إلى التزام المنظمة بالعمل وفق مصالح و طلبات المجتمع .

1 3 –**نمط الكلفة الاجتماعية** : المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تحسب كغيرها من الكلف ، لذا فالقرارات الاقتصادية للمنظمة يجب أن تحسب في إطارها كافة المسؤوليات الاجتماعية ، التي تعتبر ضرورية لاستمرار المؤسسة و تطوير المجتمع .

2 –**المنهج الثاني** وفقا لدراسة ثامر ياسر البكري و ابي سعيد الدويجي 2001 يدرس من وجهتين ، الأول يرتبط بالعاملين و تحسين ظروف العمل و الثاني مرتبط بالتعامل مع عدد من الإشكالات التي يعاني منها المجتمع .

2 1 –**النمط الكلاسيكي** : يتضمن عناصر النمط الأول من المنهج الأول ، و الذي ينظر لهدف تحقيق الربح بنظرة عقلانية يؤمن بها مديري المؤسسات .

2 2 –**النمط الإداري**: وجد هذا النمط للفجوة التي بين الكلاسيكي و طبيعة الأعمال الحديثة، هذا التوجه يعمل على تحقيق المنفعة الذاتية للمؤسسة بالإضافة إلى تحقيق أصحاب المصالحين المتعددين.

2 3 –**النمط البيئي** : يتمحور ما هو نافع و ما هو ضروري يجب أن يحظى عناية خاصة من قبل المؤسسة بسبب التطورات الحاصلة في حجم المؤسسات و تغير بيئتها و تعدد أطراف المصالح .

3 –**المنهج الثالث**: اطرحه الباحث كارول ارشي الذي يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في أربع أبعاد اقتصادي ، قانوني ، أخلاقي ، إنساني .

4 –**المنهج الرابع** : يتمثل في دراسة ألغابي والعامري، سنة 2003.

4 1 –**النمط الأول** : المسؤولية الاقتصادية : يمثل وجهة نظر فيردمان الذي يرى المساهمات الاجتماعية تنتج عن تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية .

[1] بن جمعة نبيل، مرجع سابق، ص من 50 إلى 53.

4 2 –**النمط الثاني** : المسؤولية الاجتماعية : تعتبر المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية تأخذ بمتطلبات المجتمع عند اتخاذ القرارات .

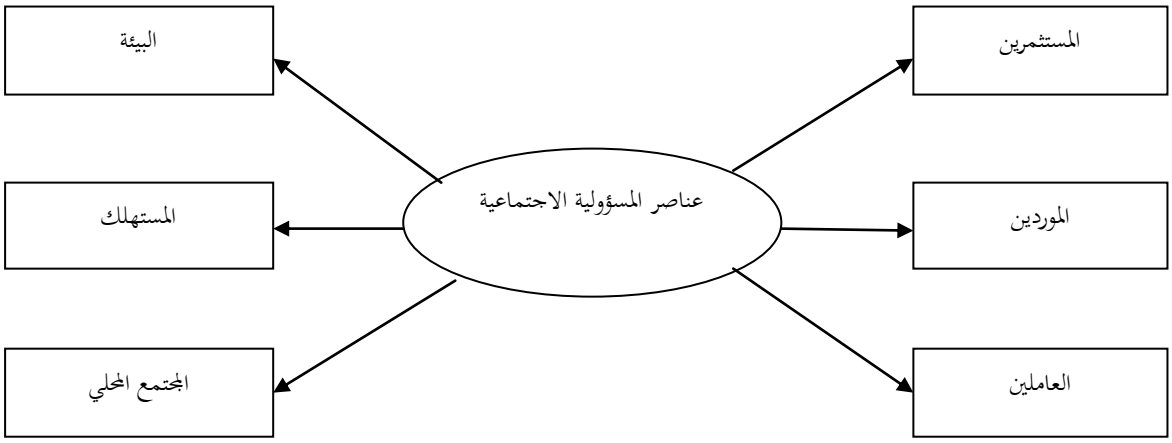
4 3 –**النمط المثالي**: المتوازن الاقتصادي، الاجتماعي وفق هذا النمط تعمل الإدارة على خلق التوازن بين مصالح متعددة الأطراف.

المطلب الثاني :عناصر و أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

الفرع الأول : عناصر المسؤولية الاجتماعية

اتفق العلماء و الباحثين أن لكل مؤسسة عدد من المسؤوليات المترابطة و المتكاملة مع بعضها البعض مشكلة ما يحسن بالمسؤولية الاجتماعية لتحقيق الفوائد المرجوة ، فهنالك عدة عناصر تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية و لكن ترتيبها يرجع إلى اختلاف بيئة الدراسة و طبيعة النشاط فللمسؤولية الاجتماعية ستة أبعاد:[1]

شكل(2-1) : عناصر المسؤولية الاجتماعية



المصدر : خويلدات صالح المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق في المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ص 74.

1 -المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي: المجتمع المحلي هو الركيزة الأساسية للمؤسسات إذ يجب أن تكون العلاقة بين المجتمع و المؤسسة متينة و قوية لذلك عليها بمضاعفة نشاطها لرفع و دفع النفع العام للمجتمع و القضاء على المشكلات الاجتماعية و من أهم هذه الأنشطة التي يجب أن تكون مع المجتمع :

- التبرعات و المؤسسات الخيرية لتمويل احتياجات المحتاجين .
- دعم المجتمع بالحاجات الأساسية من مأكل و مشرب .
- دعم مجلات التعليم و البحث العلمي .
- دعم مجلات الصحة .
- -دعم أنشطة الرياضية.
- المساعدات في حالات الكوارث الطبيعية و الاجتماعية .

[1] خويلدات صالح ،مرجع سابق، ص من 73 إلى 75.

2 –**المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن و المستهلكين** : يعتبر المستهلكين هم الركيزة التي تقف عليها المؤسسة حيث بفضلهم تحقق المؤسسة أهدافها الاقتصادية و زيادة أرباحها و الرفع من حصتها فعلاقتها تكون معهم أكبر من علاقتها مع الوردين لذلك فهي تسعى دائما لإرضاء زبائنها فتقوم بتقديم لهم بيانات المنتجات عن مكونات و عناصر و طريقة الاستعمال و موصفات الحقيقية للمنتجات و تابعتها لسلع بعد الاستعمال ولاستهلاك و توفير خدمات ما بعد البيع و الضمان و كذلك محاربة الغش و قمعه .

3 –**المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين** : تعتبر اليد العاملة من مجالات المسؤولية الاجتماعية فيجب الإنفاق على الموارد البشرية لأنها تعود على المؤسسة بالربح على المدى القصير و حتى المدى الطويل ، لذلك على المؤسسة توفير خدمات و ظروف جيدة من خلال :

- المساهمة في التأمينات الاجتماعية للحصول على مرتب تقاعد .
- توفير برامج و أدوات تدريبية و كذلك دعم البحث العلمي أو الدراسات العليا لتنمية مهارات العمال .
- وضع نظام تأمين خاص بالمؤسسة .
- وضع نظام خاص بالرعاية الصحية .
- وضع نظام الحوافز و المكافآت .
- توفير النقل.
- توفير الأمن الصناعي.
- توزيع حصة على العاملين من الأرباح .
- توفير المناخ المناسب لبذل المزيد من الجهد و العطاء.
- إحساس العمال بالانتماء و الولاء .
- توفير السكن للعمال .

4 –**المسؤولية اتجاه الموردين** : تعتبر العلاقة بين الموردين و المؤسسة علاقة مصالح فالموردون هم الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمقومات الإنتاج الأساسية لذلك يرى الموردون أن على المؤسسة أن تحترم مطالبهم و تطلعاتهم المستقبلية بطلب أسعار عادلة و في متناولهم و الالتزام بدفع مستحقاتهم في الوقت المحدد كذلك تعمل بصدق و جد معهم و إقامة علاقات طولية المدى معهم .

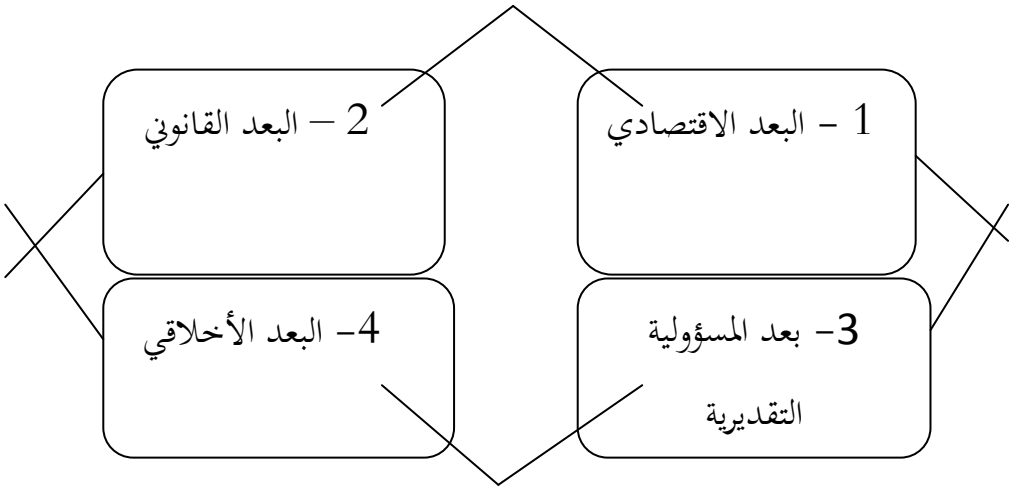
5 –**المسؤولية اتجاه المساهمين** : المساهمين هم الفئة المهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من أعمال و نشاطات المؤسسة لذا يجب مراعاة اهتماماتهم لكن بتحفظ لأنهم يملكون فقط جزء من المؤسسة ، وتكمن مسؤولية المؤسسة في تحقيق أقصى ربح لهم من خلال زيادة حجم المبيعات و حماية ممتلكات المؤسسة و الحفاظ على المساهمين الأوفياء و إشراكهم في اتخاذ القرارات الإستراتجية.

الفرع الثاني : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ينظر إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات من عدة زوايا يمكن التركيز على اثنين من وجهات النظر بهذا الخصوص : [1]

- **وجهة النظر الأولى:** تشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها بعدين هما البعد الداخلي و البعد الخارجي ، فالبعد الداخلي ، ينصب تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأفراد العاملين في حين ترتبط ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بعدها الخارجي بالبيئة أساسا و تتركز على إدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في عمليات الإنتاج ، في البعد الخارجي تذهب المسؤولية الاجتماعية للشركة أبعد من الشركة نفسها و تمتد إلى المجتمع المحلي ، شركاء الأعمال التجاريين و الموردين و العملاء و السلطات العامة و المدارس و الجامعات .
- **وجهة النظر الثانية:** تحدد أربعة أبعاد جوهرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي كما موضحة في الشكل التالي :

الشكل (2-2): أبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر : الدكتور محمد عبد الحسين الطائي ، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ،2016،ص 28.

و فيها يأتي فكرة موجزة عن كل بعد من الأبعاد الأربعة: [2]

1 –البعد الاقتصادي: الشركات الاقتصادية هي الوحدة الأساسية في مجتمعنا. على هذا النحو ، فهي تتحمل المسؤولية لإنتاج السلع والخدمات المجتمع.

[1] محمد عبد الحسين الطائي، مرجع سابق،ص 27.

[2] محمد عبد الحسين الطائي، مرجع سابق،ص من 28 إلى 30.

ومن ثم بيعها لتحقيق الربح للمنظمات يجب أن تدار بطريقة يمكن من خلالها أن تكون مستدامة اقتصاديا، فعليها الوفاء بالعقود المبرمة مع الموردين في الوقت المناسب، كما أن عليها أن تدفع للموظفين بشكل صحيح من الالتزامات و التي يمكن أن تكون صعبة عندما يتم التعامل مع المشاكل المالية .

2 –**البعد القانوني**: بالإضافة إلى حقيقة أن مجتمع يتوقع من الشركات أن تحقق الربح، فانه يتوقع أيضا أن تلتزم الشركات بطاعة القانون.

حيث يمثل القانون القواعد التي من المتوقع أن تعمل المنظمات بموجبها. إن الامتثال للمتطلبات القانونية هو الحد الأدنى المقبول في المسؤولية الاجتماعية للشركات. استراتجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات يجب أن تذهب أبعد من ذلك كما رأينا في بداية هذا الفصل.

وتمثل المسؤوليتين الأخيرتين محاولة الباحث لتحديد نوع أو طبيعة المسؤوليات التي تتجاوز الأمثال مع القانون .

3 –**البعد الأخلاقي**: ركز الباحث في السنوات اللاحقة على المكون الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بحجة أن هذا المكون شهد نموا ملحوظا. على الرغم من كونها تمثل منطقة رمادية ، الأخلاق تمثل مجموعة كاملة من المبادئ الأخلاقية المكتوبة و غير المكتوبة. التي تعمل بموجبها الشركة، فهي تمثل روح الشركة و الأجزاء المكونة لها. المسؤوليات الأخلاقية تجسد تلك المعايير و القواعد ، أو التوقعات التي تعكس الاهتمام بالجوانب التي يعتبرها المستهلكون ، الموظفون و المساهمون و المجتمع أنها عادلة ، تماما أو تماشيا مع احترام الحقوق المعنوية لأصحاب المصالح أو حماية هذه الحقوق .

4 –**بعد المسؤولية التقديرية**: و أخيرا ما تسمى المسؤوليات التقديرية، هذه الأنشطة الخاصة التي تنبع من رغبة الشركات لتحقيق الأدوار الاجتماعية التي لا يتقاضاها القانون و ليس من المتوقع أن تنجر بالمعنى و في الإطار الأخلاقي. و لكنها تتخذ بعدا استراتجيا على نحو متزايد، على السبيل المثال التبرعات الخيرية، وتدريب العاطلين عن العمل على المدى الطويل، و توفير الرعاية اليومية لأمهات العاملات .

المطلب الثالث : طرق قياس المسؤولية الاجتماعية

نظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية في الشركات و المؤسسات يجب علينا أن نتأكد من مدى فعالية أعمالنا في المؤسسات و مدى تأثير أعمالنا و مدى تأثير هذه النشاطات في المجتمع لذلك تسعى المؤسسات لقياس المسؤولية الاجتماعية عن طريق : [1]

- **الأداء الاجتماعي:** عندما تفلح المؤسسة في أداء أدوارها تجاه المجتمع المحيط الذي تخدمه بشكل أساسي فينعكس ذلك إيجابا على مدى و كيفية كل فرد فيها لدوره فيها، وهنا أمر لابد الإشارة إليه : أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعني أن أداء الموظفين سيكون أعلى و أفضل ناهيك عن معدلات الرضا الوظيفي كذلك و ليس هذا غريبا و فمن المنطقي أن تسعى المؤسسة إلى إصلاح المجتمع.
- **حماية البيئة** : واحد من بين المؤشرات التي تنبئنا بأن المؤسسة في الطريق الصحيح، وأنها تؤدي دورها الاجتماعي بشكل جيد هو حمايتها للبيئة، وسعيها الدائم إلى رد الضرر عنها، ومحاولاتها الجادة إلى جعل تأثير أنشطتها السلبية في أقل الحدود . مثلًا لن نجد مؤسسة تلتزم بدورها الاجتماعي تُلّوث الهواء، أو تُصيب البحار والمحيطات بضرر.. الخ، بل سنراها، على العكس من ذلك، تعمل على حماية هذه الموارد الطبيعية، والعمل على تنميتها واستدامتها..
- **خدمة المجتمع**: ينبع الدور الاجتماعي لمؤسسة ما من إيمانها الراسخ بأن ثمة واجب عليها الوفاء به تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وعلى ذلك تكون المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة تعبير عن التزام المؤسسة بإصلاح المجتمع، والأخذ بيده نحو التحسين والتنمية والتطوير..

فالعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع هي علاقة طردية؛ فكلما أسهمت المؤسسة في خدمة مجتمعها المحيط، وكان إسهامها فيه إيجابيًا ونافعًا، كان معدل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية أعلى والعكس أيضا صحيح ..

- **تطوير الإنتاج** : إذا عدنا إلى إحدى القواعد الأساسية التي من المفترض أنها تحكم إيقاع أي نشاط تجاري، سنجد أن العميل / المستهلك هو أحد أهم أولويات المؤسسة، بيد أن الأمر لا يقتصر على رغبة تسويقية فحسب، وإنما إرضاء العميل / المستهلك هو أحد مؤشرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .

[1] محمد علواني ، مجلة رواد الأعمال ، 2020/05
https://www.rowadalaamal.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82-15،

المطلب الرابع: استراتجيات المسؤولية الاجتماعية

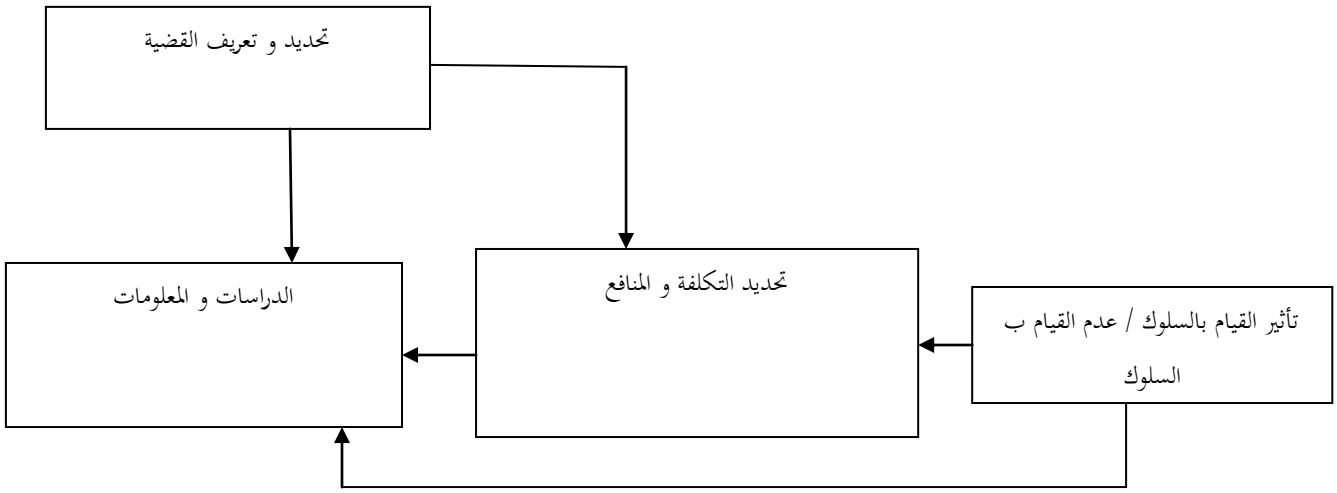
توجد إستراتجيتين لهما صلة قوية بدراسة المسؤولية الاجتماعية في كافة المجالات لتسهيل تطبيقها :[1]

1 –**الإستراتجية المادية:** هي إستراتجية تقوم على ترجمة مبادئ المسؤولية الاجتماعية في أهداف واضحة وملموسة وتحدد كذلك الخسائر المحتملة و كيفية مواجهة هذه الخسائر فتكون هنا طريقة التنفيذ تحدث من خلال السلوك ثم تشكيل الإستراتجية وتستعين بمقاييس و دراسات لتحديد الأنشطة المطلوبة .

2 –**الإستراتجية المنظمة:** تركز هذه الإستراتجية على ترسيخ جوانب المسؤولية الاجتماعية في نظم الإدارة وغالبا يتم تقديم نظم الإدارة و للجودة و يتم تكميلها بمهام إضافية و أهداف و أدلة ، و هنا ترتبط الأفكار الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بالأنشطة الرئيسية للشركة فنستنتج أن سبب نجاح المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة الهيكلية للعمل .

- **تطوير المسؤولية الاجتماعية** : يميل تطوير إستراتيجية في المنظمات لتبنى رؤى عقلانية ورسمية لها باعتبارها نظام اجتماعي يتكون من أغراض مترابطة متماسكة ومفهومة ومخططة، ولكن لا يمكن تطويرها إلا كعملية تحويلية تبنى على أساس العلم.

شكل (2–3) : عمليات تبني المسؤولية الاجتماعية .



المصدر: بن دريدي منير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية و الدراسات التطبيقية، 2019، ص48

[1] بن دريدي منير ،**مرجع سابق**، ص 47

من خلال الشكل نستنتج أنه توجد أربع خطوات أساسية لتبني المسؤولية الاجتماعية :

1 –تحديد وتعريف القضايا والمجالات التي يجب على مختلف الشركات ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية في إطارها بحيث تتفق ومجال عملها وتتفق وتطلعات الجمهور .

2 –تحديد التكلفة والمنافع تحديد أولى و ثانوي: وذلك للتعرف على القيمة المضافة للشركة أو المنظمة ومقارنة التكاليف بالمنافع المتحققة .

3 –إجراء الدراسات والبحوث للحصول على المعلومات والبيانات التي تعتبر الأساس الحقيقي لكل تخطيط استراتيجي فعال .

4 –إجراء البحوث مرة أخرى لتحديد تأثير ممارسة الشركة\المنظمة أو عدم ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية على السمعة والصورة وعلى الأداء المالي .

وهنالك أربعة استراتجيات لالتزام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية و هي:[1]

1 –**إستراتجية الممانعة** : تلتزم المؤسسة بجميع أدوارها البيئية و الاجتماعية و تهتم بالتركيز على الأولويات الاقتصادية.

2 –**الإستراتجية الدفاعية** : تهتم الشركات و المنظمات وفقا لهذه الإستراتجية بالقيام بالحد الأدنى الذي يفرضه القانون في كل ما يتعلق بأدوارها الاجتماعية أو البيئية، حيث أنه مع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية واتجاه الشركات والمنظمات للاهتمام بحماية حقوق المستهلك وسلامة البيئة، تلجأ إدارة الشركة أو المنظمة إلى المناورات القانونية لتقليل أو تحاشى الوقوع في أي مسألة قانونية نتيجة المشاكل التي قد تسببها الشركة.

3 –**إستراتجية التكييف** : تقوم هذه الإستراتجية بعملية إلزام الشركات بالمسؤوليات الاقتصادية و الاجتماعية ثم تراعي المتطلبات الأخلاقية باهتمامها ببيئتها الداخلية و قيمه و أعرافها السائدة التي تعتبر ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع الذي فيه.

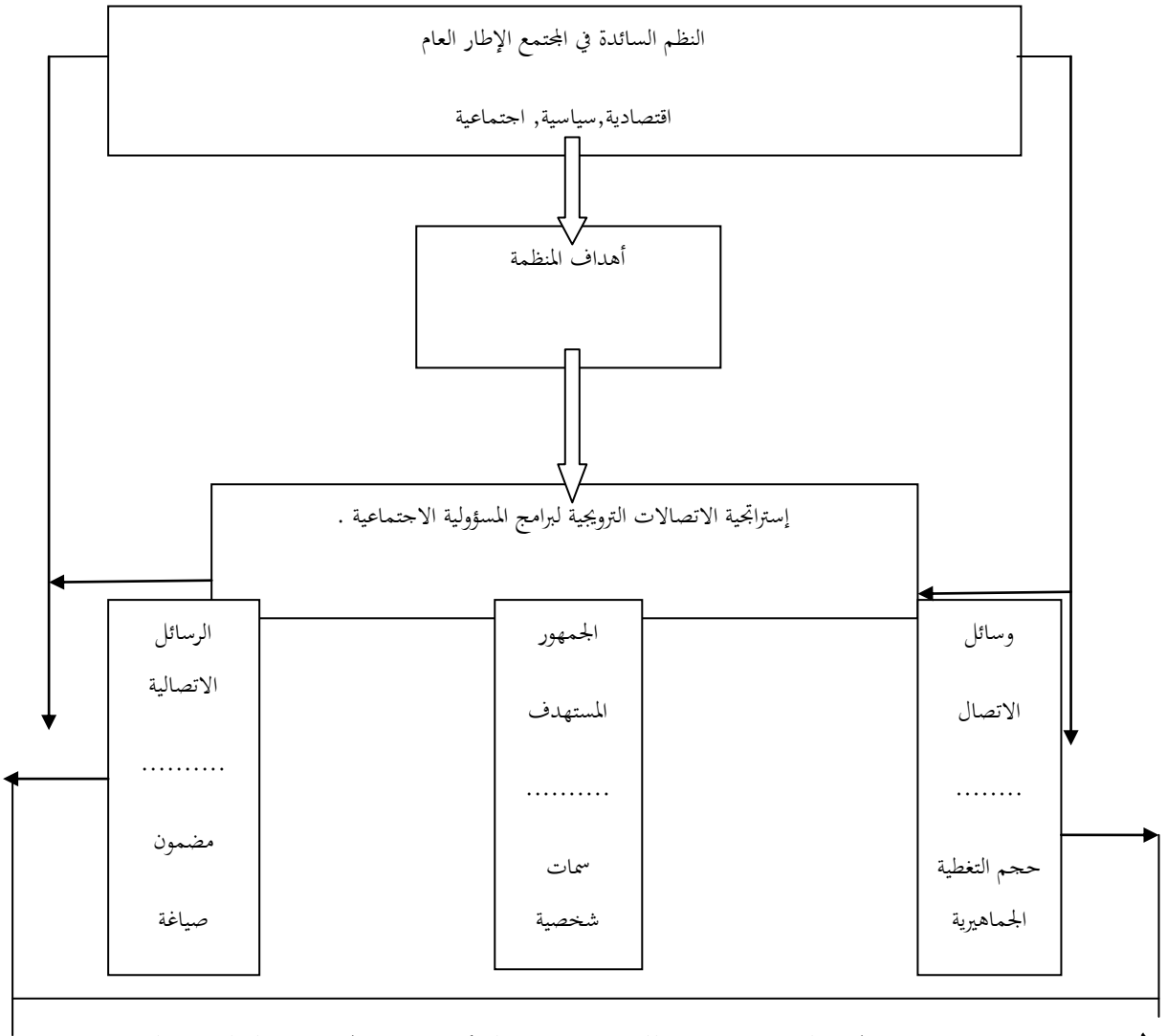
4 –**إستراتجية المبادرة الطوعية** : تتبنى الشركات والمنظمات بموجب هذه الإستراتيجية دورا اجتماعيا وبيئيا مراعية مصالح المجتمع و مصالح البيئة فتسعى إلى تحقيق المتطلبات الاجتماعية و البيئية و المجتمعية وبناء قاعدة بكل المستويات الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية فهي مستعدة للتعامل مع أي ضغوط خارجية أو أزمات أو تهديدات .

- **إستراتجية الاتصالات الاجتماعية** : يقوم جهاز العلاقات العامة بوضع إستراتجية متكاملة و يجب أن تشمل هذه الإستراتجية الأبعاد التالية :

[1] بن دريدي منير ،مرجع سابق، ص 55.

- تحليل و فهم الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة و الذي يكون فيه جميع الاتصالات البيئة و المجتمع و تحديد الأهداف المرغوبة من اتصالات المنظمة.
- تصميم ووضع إستراتجية للاتصالات تتماشى مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الشكل (4-2): شكل إستراتجية الاتصالات .



المصدر: بن دريدي منير ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية و الدراسات التطبيقية،2019 ص55

ويستخدم هذا النظام الاتصالي لضمان كفاءة الترويج لبرامج المسؤولية الاجتماعية ولعلاج أسباب القصور في اتصالات المنظمة وتستخدم المنظمات العديد من الوسائل الاتصالية المستخدمة في الترويج لبرامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسين:

1 –**وسائل الاتصال العامة:** وهي الوسائل المعروفة و المتداولة مثل التلفاز و الجرائد فهي تقوم بخطاب الجمهور وتساعد المنظمات في تشكيل بعض المواقف أو القضايا، كما أنها تتمتع بقدرتها على تحسين وضعية المنظمات للأفراد.

2 –**وسائل الإعلام الخاصة:** وهي وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمة، ويقوم المسئولون عن العالقات العامة بإعدادها، وتوجه إلى جماهير المنظمة بشكل أساسي وتتحكم الإدارة في طريقة استخدامها وتكاليفها بما يحقق أهداف المنظمة بأقصى فعالية ممكنة مثل مطبوعات العالقات العامة (الكتيبات – النشرات – المؤتمرات الخاصة بالمنظمة – المسابقات الثقافية – الأحداث الخاصة بالمنظمة–المعارض) وهذه الوسائل تنقل المعلومات المتعلقة بإنجازات المنظمة وأعمالها بينما تقوم البرامج الجماهيرية بدور هام في إقناع الجماهير واستمالتها، وكسب تأييدها كما يجب استخدام الاتصال لمواجهي communication Face To Face في تدعيم الجوانب الإنسانية في عاتقتها بالجماهير ومن هنا يجب على المسؤولين أن يحسنوا اختيار برامج مزيج الوسائل والطرق الاتصالية المستخدمة في الترويج لبرامج المسؤولية الاجتماعية وأن يستخدموا كل وسائل الاتصال الممكنة سواء العامة أو الخاصة، الجماهيرية أو المواجهة بنسب مدروسة للتأثير في الجماهير .

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقة للتنمية و المصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة و اعتماد عليه تتحقق كفاءة باقي الموارد، هذا و تعد الموارد البشرية من أهم أصحاب المصلحة في المؤسسة، و عليها أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية و سلوكياتها الأخلاقية اتجاهها من خلال وسائل عديدة تغطي مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن أن تتطور هذه الأخيرة بشكل قوي بفعل تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية و ذلك كما يلي [1]

الفرع الأول : المسؤولية الاجتماعية في مرحلة التعيين

- **المسؤولية الاجتماعية قبل بدء التعيين** : تعتبر إجراءات التعيين و الاختيار من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فبعد الانتهاء من عملية تحديد الوظائف التي يجب شغلها و تحديد الأفراد المطلوبين لقيام ذلك، فان الخطوة التالية الواجب القيام بها هي ضمان أن المنظمة تتوفر على الأنظمة التي من خلالها تستطيع تحقيق التزاماتها الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المرشحين .[2]
- **الإعلان عن الأماكن الشاغرة** :على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي أي المسؤولية الاجتماعية خلال القيام بعملية الإعلان عن الأماكن الشاغرة و لكن يجب أن تتوفر شروط في هذه العملية و من هذه الشروط : [3]

– صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة .

– ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التميز الجنسي أو التميز بسبب العجز.

– تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على الدلالات غير أخلاقية.

– عدم وضع معايير ليست لها صلة بالعمل و لكنها تؤدي إلى الإقصاء .

- **تعبئة و استقطاب الموارد البشرية** : تمثل عملية تعبئة و استقطاب الموارد البشرية ركنا أساسيا في عملية التوظيف، و كلما كانت سليمة انعكست بالإيجاب على المنظمة. و باعتبارها عملية تشمل على مجموعة من الآليات و الإجراءات فان المنظمة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال :[4]

---

[1] زروخي فيروز، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد1، 2017، ص19

[2] فلاق محمد ، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال** ، الطبعة العربية ،دار اليازوري العلمية النشر و التوزيع، عمان الأردن،2016،ص78

[3] سليمة نشنش، مساهمة إدماج المسؤولية الاجتماعية في تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة سونطراك الجزائر،معارف مجلة علمية محكمة،العدد20،2016 ص 7.

[4] فلاق محمد، مرجع سابق، ص 79

– تطبيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

– الموثوقية في الإجراءات و الأساليب المعتمدة في عملية التعبئة و الاستقطاب ، و أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية و النزاهة و العدالة ، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروق لمثل هذه الإجراءات و الأساليب.

– احترام المنظمات المنافسة و عدم إتباع أساليب غير المشروعة لجذب العاملين.

– نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة و اعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.

– الالتزام بتعيين الأفضل و الأكثر كفاءة ، تجسيدا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

– الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على بدأ تكافؤ الفرص للجميع.

– الحفاظ على سرية البيانات و المعلومات الشخصية للمرشحين و الالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية و أخلاقية.

– الموازنة بين الاستقطاب الداخلي و الخارجي.

– تأين حقوق المرشحين و الالتزام بكامل خطوات البحث الصحيحة.[1]

- **الاختبار و التوظيف** : تساهم عملية الاختيار و عملية التوظيف بدرجة كبيرة في بناء الصورة الذهنية عن أخلاقيات و قيم الأعمال في المنظمة ، سواء لدى من تم اختيارهم و توظيفهم أو لدى من لم يتم اختيارهم ، و في ما يلي نقاط المسؤولية الاجتماعية في عملية الاختيار و التوظيف : [2]

– أهمية تأكيد أن الاختيارات تمت على أساس نتائج الأعمال المقابلات و الاختبارات و وضوح الموضوعية والشفافية فيها.

– تحقيق التوازن بين مزايا الشفافية و العلانية في إعلان تفاصيل نتائج المقابلات ، وبين مزايا المحافظة على السرية، ومراعاة الاعتبارات الخاصة بالمتقدمين للشغل .

– الابتعاد عن التميز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة و عادلة .

– توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام المواعيد و توقيت المقابلة وحسن الاستقبال .

– موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات .

– عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين .

– العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها .

[1] هالة يوسف إبراهيم القصاص ، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ،2018ص19

[2] الدكتور فلاق محمد، مرجع سابق،ص 80

– التوظيف على أساس نتائج الاختبارات و المقابلات و التقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.
– الابتعاد عن التوظيف على أساس المحسوبية .

و بعد الانتهاء من عملية الاختيار و إيجاد الشخص المناسب للوظيفة ، تقوم المنظمة بإصدار عقد عمل للموظف حيث يوضح الشروط و الظروف الرئيسية للعمل، و هو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه ، و يجب أن يحتوى العقد شروطا ترضي كلا الطرفين و أن تتسم بالشفافية و يكون في حدود الأخلاق المهنية و يراعي مقتضيات الأدب و اللياقة .

الفرع الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل .

طالما أن تنمية الموارد البشرية و تطويرها تؤثر بشكل كبير على المنظمات و أدائها خاصة في عصرنا الحالي، فان إدارة المنظمة تقوم بدراسة و تحليل المكونات و الأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين. مما يساهم في رفع الأداء و تحقيق الإشباع لحياتهم و رغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا من العاملين ،ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم مما يؤدي في النهاية للحصول على آداء أفضل ، و كتجسيد للدور الاجتماعي و الذي تتبناه معظم المنظمات و بتركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجب الإشارة إلى :[1]

- **تحسين بيئة العمل:** لابد من توفير بيئة عمل تتمتع بجودة عالية للعاملين في أي منظمة لما في ذلك من تأثير على معنويات هؤلاء العاملين، وعلى حافزهم و بالتالي على إنتاجيتهم و يمكن تناول ظروف العمل من ثلاث جهات هي:

– بيئة عمل مادية: يجب أن تتوفر الإضاءة الجيدة و المناسبة للعمل الذي يؤديه العاملون ، بالإضافة إلى توفير أجهزة التبريد في الصيف و التدفئة في البر القارص ، أما فيما يتعلق بالنظافة فمن الضروري أن يكون مكان العمل نظيفا خاليا من الأوساخ و في هذا المجال تتبع بعض المنظمات الرائدة أسلوب التحسين المستمر الهادف إلى إيجاد بيئة عمل نظيفة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تقليل الفاقد و روح المعنوية للموظفين.

– بيئة العمل الاجتماعية و النفسية: تتعلق بيئة العمل الاجتماعية بالعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل ، ففي مجال تعامل المرؤوس مع رئيسه ، فيجب على المرؤوس التقيد بتنفيذ أوامر و تعليمات رؤسائه و توجهاتهم وفق التسلسل الإداري ، كما يجب عليه احترام رؤسائه في العمل و عدم إخفاء المعلومات عنهم ، أما تعامل الموظفين مع زملائهم المحافظة على حسن العلاقة بينهم.

– بيئة عمل تنظيمية: تتمثل بيئة العمل التنظيمية في عدة أشكال يمكن إيجازها في :

وجود ثقافة للمنظمة داعمة للجهود و التحسين و معززة للعاملين .

استقلالية الوظيفة بشكل يمنع الآخرين من التدخل بصلاحيات شاغل الوظيفة.

[1] الدكتور فلاق محمد ، مرجع سابق،ص81

كفاءة المواد المتاحة سواء مواد البشرية أو مادية أو تقنية .

مشاركة كبيرة من قبل المرؤوسين في صنع القرارات و في وضع الأهداف .

- **الأجور و المكافئات:** يوجد العديد من مجلات تطبيق الأطر الأخلاقية و القيمة في مجالات الأجور والمكافآت منها: [1]

– الالتزام بالعدالة و الموضوعية و الشفافية في تناول هياكل الأجور و المرتبات و نظم الحوافز و المكافآت، ووضوح العلاقة المنطقية بين مستوياتها و أسباب الفروق بينها.

– تهيئة فرص المشاركة الحقيقية للأطراف المستفيدة لإبداء الرأي و المقترحات لتطوير هياكل الأجور و المرتبات و الحوافز و المكافئات، ومناقشتها بموضوعية في ضوء اعتبارات التكلفة لأداء و الإنتاج.

– أن لا تقتصر أساليب التعويض و التحفيز على الجانب المادي النقدي ، وإنما تتضمن أشكال معنوية ومادية و عينة يتم تحديدها وفق طبيعة نشاط المنظمة و المستوى الاقتصادي و الثقافي للأفراد .

- **التدريب و التطوير:** إن عملية اختيار الأفراد و تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم وتتلاءم مع تطلعاتهم ليست نهاية المطاف ، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم و تدريبهم و تطويرهم ، وبذلك فان التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى . و من الجدير بالذكر أن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا ، لكنها تشمل بالإضافة على أولئك الموظفين القدامى ، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على المستويات الإدارية المعنية بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا .[2]

كما أن للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين لأنه يتم من خلاله ما يلي: [3]

– مساعدة الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة و إدراكهم لدورهم فيها.

– يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكل العمل.

– يوفر فرصة للأفراد للتطور و التميز و الترقية.

و حتى يتحقق هذا على المؤسسة أن تولى أهمية كبرى للبرامج التدريبية، و لمسؤوليتها الاجتماعية تجاهه، إذ عليها أن تعي أن برامج التدريب هي أحد الحقوق المهمة للعاملين بالمؤسسة.

---

[1] ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أبو بكر القايد تلمسان، الجزائر،2010،ص65

[2] ضيافي نوال، مرجع سابق،ص65

[3] زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 21.

- **تقييم أداء العاملين** : تعتبر عملية تقييم الأداء من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية ، وعادة ما يتمثل السبب الرئيسي للقيام بذلك على الرغم من أنه ليس السبب الوحيد في تعديل المعدل المناسب للأجر .

وباعتبار تقييم الأداء طريقة منهجية منظمة مقارنة بالمناهج التي تتسم بالعشوائية ، ويعني ذلك أنه يتم الحكم بناءا على المعايير نفسها في كل مرة و الذي من شأنه أن يضمن حدوث بعض التوافق ، و في إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال الآليات عملية تقييم الأداء يجب :[1]

– تجسيد جوانب الموضوعية و السلوكية و الذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء .

– الابتعاد عن التميز خلال عملية تقييم الأداء.

– تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم يتصف أعضائها بالرأي الراجح و المصداقية.

–الموضوعية عند القيام بعملية التقييم و الابتعاد عن تقييم متساهل للجميع.

- **حماية المرأة العاملة** : تغيرت النظرة إلى المرأة و دورها في مجال الأعمال عبر الزمن والشاهد على ذلك أن العديد من مجلات العمل التي كانت محظورة في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعيها أمام المرأة وأن المناصب الإدارية التي كانت حكرا على الرجال أصبح للمرأة فيها نصيب كبير، كما هو واضح لنا جميعا استطاعت المرأة أن تدخل العديد من مجلات العمل في كافة الميادين

ومن مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه المرأة نذكر ما يلي : [2]

– ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل و المرأة في كافة الحقوق ، وهذا ما نص عليه المؤتمر الدولي العالمي لحقوق المرأة .

– القضاء على جميع أشكال التميز ضد المرأة استنادا لاتفاقية الجمعية العامة للأم المتحدة سنة 1979 .

– ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجلات العمل، ومراعاة عدم التفرقة في الترقية، الوظيفة، الأجور، التعلم.

– مكافحة كافة أشغال استغلال المرأة و ابتزازها في مكان العمل.

–وضع السياسات المناسبة الواضحة و الشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة .

– توفير الأماكن المناسبة التي تشمل على احتياجات المرأة العاملة.

- **برامج تحسين الحياة المهنية** : تضفي البرامج الحديثة على نوعية الحياة في المؤسسات قادرة على جذب واستقطاب العاملين ذات الكفاءة و توفير مناخ مناسب للعمل مما يزيد من ولاء و التزام العاملين و التقاء أهدافهم مع أهداف المنظمة و في ما يلي بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب : [3]

– جعل المكان جذاب و إعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي.

---

[1] سليمة نشنش، مرجع سابق، ص 10،9.

[2] ضيافي نوال، مرجع سابق، ص67 .

[3] هالة يوسف إبراهيم القصاص، مرجع سابق، ص 21 .

– التقليل من الرتابة و الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل.

– أن تساهم هذه البرامج في التقليل من انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل و البيئة العامة و التركيز على المتطلبات و معايير السلامة المهنية و الالتزام بالتشريعات الخاصة بها و النظر إلى مكان العمل من منطق واسع.

– أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة و المتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:[1]

– يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة و تقييم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات.

– الاهتمام بالنشرات في مكان العمل مما ينشر فيها مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح و الإشادة بالعاملين.

– تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج فعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة و يمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.

– بطاقات المناسبات تشعر العاملين بأهمية المنظمة و المشاركة بالأفراح و الشعور بالألفة و التواصل و العمل بروح الجماعة.

– الاحتفالات بالإجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر و تقدير للعاملين.

– تشجيع روح المرح و إشاعة جو عمل هادئ و ودي .

الفرع الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد انتهاء العمل

ثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل كإنهاء مدة العقد أو التقاعد أو الاستغناء عن العمال ومهما كانت الطريقة لفعل ذلك فان المنظمة و كتجسيد لدورها الاجتماعي اتجاه العاملين الذين انهوا بها، عليها ب: [2]

– منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمنظمة .

– منحهم فرص للعودة و التوظيف من جديد .

– منحهم مستحقاتهم في حالة الاستغناء عنهم .

– استمرار الخدمات الصحية و التأمينات.

[1] هالة يوسف إبراهيم القصاص ، مرجع سابق، ص 22.

[2] لدكتور فلاق محمد ، مرجع سابق،ص87

- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في منظمات أخرى.
- تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة .

المطلب الثاني: الصحة و السلامة المهنية في العمل

يعد موضوع الصحة و السلامة المهنية من المواضيع الهامة التي أخذت اهتمام جميع منظمات الدول لما لها من تأثير كبير ومباشر على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم من جهة، وعلى تكلفة العمل من جهة أخرى، فعندما يشعر الفرد بان إدارة المنظمة التي يعمل فيها مهتمة بحياته و سلامته ، و تسعى جاهدة لحمايته من أخطار مهنته التي يزاولها فلاشك أن روحه المعنوية ستكون عالية وسيحب المنظمة و العمل فيها ، ولن يفكر بالبحث عن منظمة أخرى ليعمل فيها، وهذه الأمور لها تأثير مباشر على معدل دوران العمل وإنتاجيته المنظمة عموما، ومن حيث تأثير الصحة والسلامة المهنية في تكلفة العمل ، فيمكن القول أن المنظمة التي تحسن تخطيط وتنفيذ البرامج الضرورية بهذا الشأن يمكنها أن توفر على نفسها تكلفة مرتفعة جدا تؤثر في ربحيتها إيجابا، وتمثل هذه التكلفة بنواحي عديدة أهمها تكلفة النفقات الطبية ، كلفة أيام العمل الضائعة الناتجة عن الغياب وتكلفة النفقات الطبية وتكلفة الوفاة، وما يصاحبها من خسارة للعنصر البشري ودفع تعويضات وتكلفة إصابات العجز وخسارة عمال مدربين مؤهلين و تكلفة إعادة اختيار عاملين جدد في المنظمة بدلا من الذين خسرتهم المنشأة .[1]

ويتعين على الشركات المسؤولة اجتماعيا بناء نظام الصحة والسلامة لمنع الحوادث المهنية وانتشار الأمراض بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضا على الشركة المسؤولة اجتماعيا أن تتكامل مع نظم إدارتها لتعزيز أنماط الحياة الصحية والتدريب لمنع وقوع الحوادث، ولكن لاتخاذ نهج استباقي لتعزيز القدرة الجسدية و العقلية للشخص.[2]
و من قوانين و قواعد الصحة و السلامة المهنية نذكر ما يلي:[3]

- عمل فحص طبي ابتدائي : بهدف تقييم الحالة الصحية و القدرات البدنية و النفسية للعامل عند بدء العمل ، مما يساعد على تجنب توظيف العامل في وظيفة قد تشكل خطرا له أو لزملائه ، كأن يكون مصاب بأمراض الصرع أو القلب أو الأمراض المعدية.
- تقييم بيئة العمل و ذلك لتفادي المخاطر الممكنة .

[1] محمد هاني محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر و التوزيع ا،لأردن عمان ، 2010 ص 208
[2] الدكتور محمد عبد الحسين الطائي ،مرجع سابق ،ص 139
[3] موضوع، 2020/05/08
.https://mawdoo3.com/%D9%82%D9%88%D8%A7%D9%86%D9%8A%D9%86

- عمل فحص طبي دوري . و فحوصات طبية أخرى في مناسبات مختلفة كالفحص الطبي عند الترقية أو عند بلوغ سن المعاش و غيرها .
- توفير الرعاية الطبية للعاملين كخدمات العيادة الخارجية و توفير الأدوية اللازمة و خدمات الأخصائيين و المستشفيات.
- تدريب الرؤساء عن الإسعافات الأولية على علاج الحالات الطارئة و التأكد من أن المعدات و الأدوية مازلت كافية و صالحة للاستعمال .
- التأكد من احترام الشروط الصحية في أماكن حفظ و إعداد تناول الطعام .
- تشخيص و علاج إصابات العمل و الأمراض المهنية.
- توفير كمية مناسبة من المياه الصالحة للشرب و الاغتسال . و توفير عدد مناسب من دورات المياه والأماكن الصحية لحفظ الطعام و تناوله .
- التثقيف الصحي لجميع العاملين و على كافة المستويات .
- إنشاء ملف طبي خاص لكل عامل يحتوي على معلومات العامل الشخصية و نوع عمله و حوادث وإصابات العمل و الانجازات المرضية و غيرها .

المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية

الخدمات الاجتماعيّة هي أنظمة يحتاجها المجتمع لتحقيق مستوى معيشيّ متقدّم لأفراده ومعالجة المشاكل التي يعاني منها، وهي مهنة تهدف لاستثمار الطاقات الشخصية داخل الأفراد لتنمية مجتمعاتهم، ويظهر دور الخدمة الاجتماعية عند معاناة الفرد من المرض المزمن، والإعاقة، والظروف الاجتماعيّة السيّئة مثل الفقر، والبطالة، والحرمان، والطّلاق، والسجن والكثير من العوائق التي تعوق قدرة الفرد على التكيف المعيشيّ. [1]

كما تتخذ التأمينات الاجتماعية أشكالا عدة و تمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسؤوليتها اتجاه مواردها البشرية إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في: [2]

1 –**التأمين عن المرض:** يعنى التكفل بعامل أو أحد أفراد أسرته ببعض الأمراض مع كل ما تقتضيه متطلبات العلاج و العناية بالمريض إلى غاية شفائه النهائي إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئيا أي 50% من الأجر الصافي بالنسبة للأسبوعين الأوليين و 100% ابتداء من الأسبوع الثالث إلى تاريخ شفاء العامل ، على ألا تتجاوز مدة 3 سنوات وفقا لما تحدده الأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها، بالإضافة إلى التكفل بتعويض مختلف المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو مرض أحد أفراد عائلته، أما بالنسبة إلى الفحوص الطبية و شراء الأدوية يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 80% و أحيانا يكون هذا الأخير بصفة كاملة.

2 –**التأمين عن الولادة:** هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل و الوضع بمختلف تبعاته دفع أجر المدة التي توقفت فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع، كما يستفاد من هذا التأمين منذ بداية حمل المرأة العاملة إلى غاية وضع الجنين على يد الطبيب ما عدا ما خالف ذلك لأسباب قاهر ة، فلا تمنح هذه الأداء بدون هذا الشرط.

3 –**التأمين عن العجز:** هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز إلى انقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله، فهو بدوره يشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل نهائي من الاستمرار في العمل ، وهذا بتخصيص معاش دائم للعاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل .

4 –**التأمين عن الوفاة:** يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل حتى يستفيدوا من منحة الوفاة المقدرة بأجرة سنة كاملة من العمل على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى.

---

[1] موضوع ، https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88% 2020/05/29 .

[2] ضيافي نوال، مرجع سابق ،ص73

خلاصة الفصل:

حولنا في هذا الفصل التطرق لمختلف الجوانب و الأبعاد انطلاقا من الوقوف على مختلف مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية فتوصلنا إلى أن هذا التطور كان متماسك مع تطور النشاط الاقتصادي ففي الفترة قبل الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالجانب البيئة الداخلية أما بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت تهدف المؤسسات إلى إعادة التوازن الاقتصادي و تبني المسؤولية الاجتماعية تعني التزام و توافق المؤسسات اتجاه المجتمع و مراعاته .

فالمسؤولية الاجتماعية تهدف إلى تحقيق ربح جيد للمنظمة مع مراعاة المصلحة العامة للمجتمع و تقديم خدمات و منتجات جيدة لتحسين الأداء المالي و تعزيز سمعة ومكانة المؤسسة و تلتزم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية مما تؤثر ايجابيا لدى العمال فيصبحون يتفانون في العمل مما يؤدي إلى زيادة الأرباح و رفع كفاءة العمال و الإنتاجية، كذلك توصلنا العلاقة المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: ارتباط المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية فى الممارسة العملية

تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية تجسيدا لما جاء في الجانب النظري و مدى انطباقها على الواقع و التأكد من صحة الفرضية و إيجاد طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية.و بسبب إجراءات الحجر الصحي و الإغلاق المفروضة لمواجهة كوفيد 19 ،والتي سادت في الفترة التي كان من المفروض القيام فيها بالدراسة التطبيقية، فقد تعذر القيام بهذه الدراسة بنتيجة إغلاق أغلب المؤسسات أبوابها أمام المتربصين. لذلك وبغية إتمام البحث كان لابد من إيجاد طريقة بديلة للإحاطة بالموضوع من الناحية العملية، فتمت الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة التي تم تحميلها عن طريق شبكة الانترنت والتي تناولت دراسات ميدانية في مؤسسات جزائرية وعربية .

وبعد القراءة والتلخيص لهذه الدراسات، تم تصنيفها إلى مجموعتين:

-**الأولى تتناول موضوع:** دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية، وخصص لها المبحث الأول لعرض ملخصاتها.

-**الثانية تتناول موضوع:** انعكاس المسؤولية الاجتماعية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. وخصص المبحث الثاني لعرض ملخصاتها.

المبحث الأول: دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية.

لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع تم الطرق إلى دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة نعرضها مفصلة من كل مطلب على حدى.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا

تم القيام بهذه الدراسة من قبل الباحثة بن العمري فهيمة ضمن مقال بعنوان " **دراسة إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء"** منشور في المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1،2019، الصفحات، من 66 إلى 86.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية اجتماعيا في المؤسسة الوطنية للهندسة و البناء GCB.وتوصلت إلى أن المؤسسة قامت بتبني سياسات وإجراءات في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعاد خارجية تتعلق بالبيئة والمجتمع وأبعاد داخلية مرتبطة بالموارد البشرية، تتمثل في:

1 -**الأبعاد الخارجية** : من أجل تحسين كفاءات نظام الخاص بالتسيير و الاستجابة لحاجيات أصحاب المصالح و لضمان رضا الزبون و الكفاءة في مجال الصحة الأمن و البيئة صادقت GCB على نظام تسييرها للجودة وفق معيار ISO 9001 طبعة 2008 و وضعت نظام صحي و أمن للعمل مصادق عليه لمقتضيات QHSE ومنه منه حددت المؤسسة أهداف سنوية تتمثل في:

- الوقاية و التقليل من التلوث عن طريق تسيير الجذري للفضلات بإعادة تدويرها؛
- الحفاظ على الموارد الطبيعية؛
- الحفاظ على النظم الالكترونية و التنوع البيولوجي.

2 -**الأبعاد الداخلية**: قامت المؤسسة بوضع سياسات صارمة للموارد البشرية. بالاعتماد على المواصفات الدولية ISO9001V2008 و نظام الصحة، الأمن والبيئة HSE. والتي أثرت على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أ -**سيرورة التوظيف**: التوظيف هو ممارسة لجلب الكفاءات و كذلك ممارسة اجتماعية من خلال تقديم عروض عمل و إشراك مختلف المتعاملين الخارجين لذلك تسعى GCB إلى تحقيق التوازن في تشكيلة مواردها البشرية و من أجل ضمان شفافية و عدالة تتبع معايير التالية:

- معيار ISO9001V2008 "المتطلبات"؛
- معيارISO9001V2005 " المبادئ الأساسية و المفردات"؛
- القانون الداخلي للمؤسسة؛
- توجيهات الإدارة العليا.

ب -**سيرورة التكوين**: تسعى GCB إلى تطوير كفاءات في مختلف المجالات و ذلك من خلال برامج تكوينية تحدد سنويا على أساس إستراتجية المؤسسة، القوانين سارية المفعول، التطورات في البيئة مخرجات سيرورة تقييم الكفاءات، على هذا الأساس تم بناء برنامج تكويني لسنة 2016 الذي فاق% 1 من الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين و المفروضة من طرف الدولة حيث تم تخصيص ميزانية تقدر ب 40 مليون لسنة 2016 متمثلة في 110 عملية ل 1241 عامل أي 11% من عمال تهدف المؤسسة من خلالها إلى تطوير كفاءات في المهن الأساسية.

ج -**سيرورة الترقية**: حسب الاتفاقية المصادق عليها في 23 جويلية 2013 فان الترقية تتم على أساس النتائج المالية و وضعت نظام تدرج أوتوماتيكي في المرور الأفقي في نفس الصنف من الدرجة إلى أخرى كل أربع سنوات.

د -**المكافآت و الخدمات الاجتماعية**: تهتم GCB بالجانب العاطفي و الفكري كذلك للعمال فتقدم ساعات مرنة و ذلك حسب المناطق الممارس فيها النشاط خاصة مناطق الجنوب و تتمثل هذه المكافآت في عطل صيفية ، نشاطات رياضية و ثقافية، مساعدات مالية لعائلة المتوفى، التغطية طبية.

هـ -**نظام الصحة وسلامة البيئة HSE**: في هذا المجال تم تحديد مجموعة من الأهداف في إطار إستراتجية الموارد البشرية في مؤسسة GCB:

- الصحة "طب العمل":
  - ترقية وسط عمل مضمون و أمن عن طريق تحسين ظروف العمل؛
  - ضمان التغطية الطبية في مواقع العمل؛
  - الوقاية من الأمراض المهنية و التقليل من ظهورها؛
  - خلق محيط عمل ملائم للعمال.
- الأمن " السلامة " :
  - التقليل من عدد حوادث العمل؛
  - التقليل من أسباب الحوادث.

المطلب الثاني: أشكال المسؤولية الاجتماعية على المورد البشري في الشركات

تمت دراسة هذا الموضوع من قبل الباحث بلقايد محمد في دراسة بعنوان " دراسة أشكال المسؤولية الاجتماعية على المورد البشري في الشركات دراسة حالة ثلاثة شركات عربية" ، مجلة الاقتصاديات المال والأعمال،العدد 6، 2018، الصفحات، من 492 إلى 507.

لتوضيح تطرقت هذه الدراسة إلى أهم أشكال المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري في ثلاثة شركات عربية، من خلال التعرف على سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية في ثلاث شركات عربية وهي :

1 -الحالة الأولى:شركة قطر البتر وكيماويات ' قابكو'

تمثلت سياسات و إجراءات المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في شركة قطر البتر وكيماويات ' قابكو' فيما يلي:

- حماية الأفراد: يعتبر من أولوياتها، سلامة منجاتها و منشأتها؛
- تطبق نظام السلامة متناسق مع العمليات اليومية و اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان سلامتها، و تحرص على تحسين أداء الصحة و السلامة و البيئة؛
- تحرص على تطبيق نظام إدارة السلامة فتحصلت على شهادة إدارة الصحة و السلام OHSAS18001-2007؛
- تضع برنامج تنمية الموظفين وفقا لاحتياجاتهم LEAD؛
- تقدم الشركة برنامجا تدريبيا متميزا لمدة عام يوفر مسار جديد في صناعة النفط و الغاز يتمثل هذا البرنامج في "برنامج تدريبي شامل ، تأهيل الخريجين، تطوير و تنويع المهارات".

2 -نشاطات بنك دبي الوطني اتجاه الموارد البشرية:

تتمثل أهم نشاطات بنك دبي اتجاه الموارد البشرية فيما يلي:

- **التحفيز**: قام بنك الإمارات دبي الوطني بتنظيم حملة جمع مواد العناية حيث تبرع موظفي بنك بمعدات عناية جديدة و في 9 يونيو تعاون المتبادلون مع المتطوعين من DHL لفرز العناصر و أعداد 1600 كيس ابتسامة على الوجه ثم وزعت مع الصناديق الإفطار يوم 16 يونيو في معسكر ASGC للعمل.
- **السلامة**: قام البنك بتوزيع 2000 نظارة شمسية من شركة لامود للنظارات و مؤسسة SMART LIFE لضمان حماية عيون العمال في الدولة من التعرض لأشعة فوق البنفسجية فبنك يسعى إلى تحقيق التوازن بين العمل و الحياة اليومية و الخدمة.

- **التوظيف:** أطلق بنك الإمارات برنامج " **معا بلا حدود** " لدمج ذوي الإعاقة الذهنية و يعمل على معالجة نقص الدمج في السوق و مخاوف القطاع الخاص فيما يتعلق بتوظيف الأشخاص.

3 -شركة سونطراك الجزائرية.

تتجلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في شركة سونطراك فيما يلي:

- **رؤية الشركة للموارد البشرية:** تعطى الشركة للمورد البشري أهمية خاصة و بالغة فهي تركز على تطوير و تنمية كفاءته فاعتمدت على سياسة جديدة و متطورة.
- **التوظيف:** تعمل شركة سونطراك على جلب أفراد مؤهلين و يتميزون بالكفاءة فوضعت حملات ترويجية على مستوى الجامعات و المعاهد الوطنية.
- **التكوين:** تولي شركة سونطراك أهمية كبيرة لتكوين العمال و الموظفين فهي تعطي ميزانية معتبرة للتكوين و تعتمد على ثلاثة مراكز" المعهد الجزائري LAP" و " مركز تطوير المؤسسات" و "نفط غاز".
- **استقطاب اليد العاملة "النساء":** تولي شركة سونطراك أهمية كبيرة لاستقطاب الجنس الأنثوي و تمنحهم فرص متكافئة في الترقية و التكوين أي تساوي الفرص عند تساوي الكفاءات.
- **التقليل من الهجرة الغير الشرعية:** تحسن شركة سونطراك ظروف العمل و توفر وسائل المالية و المعنوية لتحفيز الأفراد على البقاء.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأشخاص ذوي الإعاقة

اهتمت بهذا الموضوع الباحثة عباز زهية من خلال دراسة بعنوان "الأشخاص ذوي الإعاقة الحلقة الأهم في إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية نماذج من وحي التجارب"مجلة الاقتصاد الصناعي العدد4، 2017،ص ،من1 الى15

يعتبر مطالبة المؤسسات بتحمل مسؤوليتها تجاه مجتمعها والمساهمة في تدعيم حقوق الإنسان و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أول خطوة أدت إلى التفكير في دمج أشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة و نظرا إلى أنهم كذلك لديهم مهارات و قدرات و كذلك يعتبر إدماجهم في العمل تكريس لثقافة المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الموارد البشرية لذلك سنحاول التعرف من خلال هذه الدراسة لعدة تجارب في مؤسسات مختلفة.

- تجربة Accor: يعتبر Accor مجتمع الرائد في صناعة الفندقية مقره افري الفرنسية و تمحورت سياسة إدارة الموارد البشرية لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة تدعيما لمنهج المسؤولية الاجتماعية:

-في 1992 تبنت مبدأ ترقية التنوع و إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة و في 2008 أمضت اتفاقية لزيادة توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة.

-خصصت عدة مبادرات و برامج تكوينية للطلبة المعاقين.

-أطلقت Accor برنامج توعية يخص موظفيها و تكوينهم لتسهيل التواصل و إزالة الحواجز بينهم و بين موظفين ذوي الإعاقة.

-تحصلت Accor على جائزة في 2007 لمبادرتها في دمج الأشخاص ذوي الإعاقة منذ 15 سنة.

- **تجربة Carrefour**: سلسلة مراكز تجارية بفرنسا و تحقق المسؤولية مر بعدة مراحل:
  - احترام مبدأ المساواة و تكافؤ الفرص لكل الفئات .
  - 1999 تم إمضاء أول اتفاق مع شركاء حول الإدماج معاقين.
  - تدعيم مرحلة التوظيف بالتطوير المهني لتسهيل عملية إدماج و شراء التجهيزات المناسبة .
  - برمجة برامج محو الأمية لموظفيها المعاقين .
  - حصلت Carrefour على جائزة أحسن رب عمل في ماليزيا لمبادرتها في دمج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل.
- **تجربة Honda Motor**: من أكبر مصانع العالم للدرجات النارية و صناعة السيارات من أهم سياسة دمج أشخاص ذوي الإعاقة:

  -الاقتناع بمبدأ عدم التميز و تكافؤ الفرص كفلسفة و عمل.

  -يتم توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة عن طواعية.
- **تجربة Microsoft**: شركة متعددة الجنسيات في واشنطن المعروفة بنظام التشغيل Windows

  تتميز النقاط الهامة بإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل و الترقية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في:
  - احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف و اعتماد شروط الكفاءة لا غير للمرشحين.
  - الإيمان بضرورة تعديل بيئة العمل من طرف CRH و تخصيص ميزانية لذلك.
  - تعلم لغة الأشرات لموظفيها لتسهيل الاتصال مع المعاقين و تكوين بقية الموظفين في فن التعامل مع موظفين من الأشخاص ذوي الإعاقة.

المطلب الرابع: مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

تم التطرق إلى هذا الجانب من خلال دراسة للباحث حواطي ربيحة بعنوان "مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع اتصالات الجزائر لولاية الجلفة،مجلة الريادة الاقتصاديات الأعمال، العدد4،2020 ص ضمن 111 إلى 131.

اهتم هذا البحث بدراسة الأثر بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ،ممن خلال استبيان وزع على 40 موظف في مؤسسة قطاع اتصالات لولاية الجلفة . وكانت النتائج كما يلي:

1 -المسؤولية الاجتماعية في المسار الوظيفي: كانت نتائج الدراسة كما يلي لهذا المحور:

الجدول رقم (3-1): نتائج المسؤولية الاجتماعية في المسار الوظيفي ل دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع اتصالات الجزائر لولاية الجلفة.

الرقم	العبارات/البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
01	يتم التوظيف في المؤسسة بالاعتماد على نتائج المسابقات و على القواعد الصحية و الموضوعية.	3.37	1.004	2	**متوسط**
02	يتم تعيين الموظفين على أساس الكفاءة و الخبرة	3.07	0.888	5	**متوسط**
03	توفر لك المؤسسة فرص للترقية و التقدم في وظيفتك.	3.25	1.000	4	**متوسط**
04	تمنح المؤسسة فرص متكافئة لجميع الموظفين من أجل التدريب و التكوين.	3.27	0.960	3	**متوسط**
05	تقوم المؤسسة برامج تكوينية لتطوير مهارات وقدرات للموظفين.	3.57	0.984	1	**متوسط**
06	تحافظ المؤسسة على موظفيها و تحرص على عدم تسربهم.	2.85	1.122	6	**متوسط**
	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المسار الوظيفي	**3.23**	**0.787**	**4**	**متوسط**

07	تقدم المؤسسة أجور عادلة مقبل طبيعة العمل.	3.37	1.212	2	**متوسط**
08	يحقق لك الراتب المقدم من المؤسسة مستوى معيشي لائق.	3.40	1.316	1	**متوسط**
09	تقدم المؤسسة تعويضات مجزية للموظفين لقاء الأعمال الإضافية.	3.10	0.871	3	**متوسط**
	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في التعويضات	**3.29**	**0.990**	**3**	**متوسط**
10	تسعى المؤسسة الى تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية .	3.47	0.846	3	**متوسط**
11	لا تمنع المؤسسة علاقات العمل البعيدة عن الجو الرسمي مثل الصداقة.	3.85	0.921	2	**مرتفع**
12	تحتفل المؤسسة مع موظفيها بالمناسبات و الأعياد.	3.25	0.869	5	**متوسط**
13	تقدم المؤسسة خدمات ثقافية و ترفيهه للموظفين.	3.02	0.964	6	**متوسط**
14	تمتلك المؤسسة مصلحة للخدمات الاجتماعية يستفيد العمال من خدماتها.	3.27	1.037	4	**متوسط**
15	تضع المؤسسة للموظفين نظام تأميني مقنع خاص بالتقاعد و المرضى	4.00	0.506	1	**مرتفع**
	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المزايا و الخدمات	**3.47**	**0.385**	**2**	**متوسط**
16	تعمل المؤسسة على تهيئة ظروف العمل و تفادي أسباب الحوادث.	3.87	0.563	1	**مرتفع**
17	تنظيم المؤسسة برامج توعية للموظفين على المستوى الاجتماعي و البيئي و الأمان في العمل.	3.67	0.518	1	**مرتفع**
	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في السلامة و الصحة المهنية.	**3.77**	**0.518**	**1**	**مرتفع**
	الاتجاه العام لمحور المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية.	**3.39**	**0.471**	/	**متوسط**

من خلال الجدول تبين أن هناك اهتمام كبير حول المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات لولاية الجلفة و رتبة حسب أبعادها على الترتيب كالتالي:

1 –بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في السلامة و الصحة المهنية : حيث كان بمستوى مرتفع كون العمل في مؤسسات اتصالات الجزائر بولاية الجلفة لا يتضمن مخاطر.

2 –بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المزايا و الخدمات: حيث كان متوسط حيث تقد المؤسسة خدمات الضمان الاجتماعي، خدمات الترفيه و نظام خاص بالتقاعد و هذا نظام غير كافي.

3 –بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في التعويضات: كذلك مستوى متوسط حيث أن الأجور ليست مرتفعة جدا و لكن تحقق مستوى معيشي نوعا ما لائق.

4 –بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المسار الوظيفي: مستوى متوسط فمؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بالمزايا و الخدمات للعاملين.

المبحث الثاني: انعكاس المسؤولية الاجتماعية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

سنحاول التعرف في هذا المبحث على انعكاس المسؤولية الاجتماعية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات و ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمت دراسة هذا الموضوع من قبل الباحث عنون خالد في دراسة بعنوان " دراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات و ممارسات إدارة الموارد البشرية " مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ،العدد 5، 2015، ص من 110 إلى 128.

سعت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و إدارة الموارد البشرية مع التركيز على الواقع الجزائري أي أخذ أمثلة من الواقع لذلك تم في هذه الدراسة استخلاص أهم نتائج التي توصلت إليها دراسات سابقة أجريت على بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية و الخاصة في الجزائر و التي مست أكثر من 22 مؤسسة اقتصادية و تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف1، نوقشت 8 مارس 2012.
- العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1 ،العدد 11، 2011.
- العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة – برج بو عريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد12، سنة 2012.
- العايب عبد الرحمان وبقة الشريف، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر : حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة – برج بو عريريج، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
- العايب عبد الرحمان وآخرون، الإسهام في تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف، البرنامج الوطني للبحث في PNR ،مخبر تنمية وإدارة الموارد البشرية- جامعة سطيف 2 ،2013.

- العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع – حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR،مجلة تنمية الموارد البشرية، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2 ،العدد 8 ،2014.

*** نتائج هذه الدراسات:**

– في مجال الصحة والأمن و السلامة المهنية:

– تنتهج المؤسسات الاقتصادية في الجزائر سياسات واضحة في مجال تحسين ظروف العمل.

– تضع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أنظمة للصحة و السلامة المهنية مطابقة للموصفات القياسية OHSAS 18001 إصدار 2007.

– توجد في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر قوانين و تشريعات تضمن حقوق العمال.

– تركز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على حماية العمال من مخاطر المهنية و في هذا الصدد يوجد تقريبا في كل مؤسسة طب العمل.

- **في مجال التدريب و التكوين:**

–تعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التدريب و التكوين من أوجه ممارسات الموارد البشرية.

–تعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة منها و الخاصة حق لمختلف الفئات العمالية لتحسين مؤهلاتهم.

–تخصص أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ميزانية خاصة للتدريب و التكوين و تقيم العملية.

–تعطي المؤسسات الاقتصادية اهتمام كبير للتدريب و التكوين و يتجلى ذلك في إعطاء المؤسسات المدروسة الاهتمام الكافي بتطوير الكفاءات البشرية.

–تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مخططات تكوين و تدريب تتماشى و الاحتياجات الحقيقية للأفراد و كمثال على ذلك دورات تكوينية في شكل ملتقيات.

- **في مجال التحفيز:**

–في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية يعتبر التحفيز من أهم ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة بتبني المسؤولية الاجتماعية.

–تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة على نظام تحفيزي من أجل إرضاء العاملين بمختلف المستويات.

–تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة على تفويض المسؤولية وتنمية روح المبادرة لدى العمال.

–تشجع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة على ممارسة النشاطات الرياضية المختلفة و إجراء دورات في كرة القدم في المناسبات الوطنية.

-تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة على تحقيق المساواة في حساب الأجور و الحوافز من خلال بنود الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

-ينحصر التحفيز في المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر على نظام الأجور و التعويضات دون غيره.

- **في مجال الاتصال:**

-تقوم المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية تقوم بالانتهاج وبصفة طوعية، سياسات واضحة في مجال تحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعين.

-تقوم المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بتحديد سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية.

-تعتبر المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية الموارد البشرية ذات وزن استراتيجي هام داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على قنوات للحوار مع العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

- تسهر المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية على إشباع رغبات العمال لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

-يوجد اتصال فعال بين الإدارة والعمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

-يتم ربط قنوات الاتصال الفعال بواسطة هيئات تمثل العمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

-في القطاع الخاص أي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة توجد عمليات اتصال ضعيفة.

-تستعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة نظام اتصال واضح و مفهوم من جانب مختلف الأفراد العاملين نتيجة اتصال دعائم اتصال ملائمة.

-تخفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة نتائج الأداء و الأرباح المحققة و هذا يقلل من شعور العمال بالانتماء و تحفيزهم و دليل على ضعف عملية الاتصال.

المطلب الثاني: الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية و أثرها على أدائهم في المؤسسة.

تم القيام بهذه الدراسة من قبل واكلي كلتوم، معزوز نشيدة ضمن مقال بعنوان " **الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية و أثرها على أدائهم في المؤسسة** " دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة منشور في مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة المالية، العدد 1،2019، الصفحات، من 373 إلى 398.

سنحاول في هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية تأثيرها على أداء العمال فيها و تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و كانت نتائج الدراسة كالتالي:

1 **-نتائج الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية:** تمثلت أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية فيما يلي:

الجدول(3-2): يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و مستوى القبول لإجابات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية من خلال أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية.	2.333	0.674	متوسط
2	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة.	2.311	0.733	متوسط
3	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة.	2.222	0.794	متوسط
4	تتناسب مؤهلاتك و مستواك مع المنصب الذي تشغله.	2.522	0.490	متوسط
5	تتم دراسة الشكاوي و الطعون في نتائج المسابقات و التحقق منها.	2.289	0.66134	متوسط
بعد التوظيف		**2.335**	**0.598**	**متوسط**
6	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العمال بشكل مستمر.	2.355	0.645	مرتفع
7	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تدريب	2.556	0.502	مرتفع

	الموظفين.			
8	جهود المؤسسة في التدريب و التطوير حسنت من أدائك في عملك.	2.444	0.502	مرتفع
9	تدرس المؤسسة الاحتياجات التدريبية لموظفيها بدقة.	2.444	0.707	متوسط
10	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برامج التدريب	1.889	0.745	متوسط
بعد التدريب و التطوير		**2.315**	**0.571**	**متوسط**
11	يتميز نظام الأجور و المكفئات بالعدالة.	2.289	0.726	متوسط
12	ترى أن نظام الأجور و المكفئات محفز لأداء عملك.	2.244	0.802	متوسط
13	تسمح المؤسسة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات	2.200	0.814	متوسط
14	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعمال.	2.578	0.583	مرتفع
15	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة.	2.267	0.647	متوسط
بعد الحواجز و الأجور.		**2.316**	**0.647**	**متوسط**
16	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بشكل مستمر	2.444	0.502	مرتفع
17	يتسم أعضاء لجنة التقييم بالموضوعية.	2.400	0.617	مرتفع
18	يتم الاعتماد على نتائج تقييم في تحديد احتياجات التدريب.	2.267	0.750	متوسط
19	يشعر العاملين بالإنصاف و العدالة نتيجة تقييم الأداء.	2.289	0.661	متوسط
20	ترتبط الترقية بالكفاءة في الأداء التي تحددها نتائج تقييم الأداء.	2.444	0.724	مرتفع
بعد تقييم الأداء		**2.369**	**0.610**	**مرتفع**

من خلال الجدول يتبين أن هناك اهتمام كبير حول المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة و رتبت حسب أبعادها كالتالي:

1 -بعد تقيم الأداء: حيث أن يوجد اهتمام مرتفع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم الأداء و تقوم المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة بعمليات التقييم بشكل مستمر و يتسم أعضاء الجنة بمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة بالموضوعية.

2 -بعد التوظيف: حيث أنه يوجد اهتمام متوسط بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التوظيف لأنها توجد نسبة معينة حقا توظف على أساس الكفاءات فهي ساسة عادلة و تتيز بالشفافية.

3 -بعد الحوافز و الأجور: حيث أنه يوجد اهتمام متوسط بالمسؤولية الاجتماعية من خلال منح الجور و الحوافز توفر المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة الأمان الوظيفي للعمال.

4 -بعد التدريب و التطوير: يوجد اهتمام مرتفع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التدريب فالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تدريب الموظفين و لكن يوجد بعض التقصير و عدم العدل في منح برامج التدريب.

الجدول(3-3): يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و مستوى القبول على فقرات أداء إدارة الموارد البشرية في دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة

	فقرات أداء الموارد البشرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1	تتناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك.	0.621	2.422	مرتفع
2	تتمتع بالقدرة على حل المشاكل العمل	0.502	2.555	مرتفع
3	تتمتع بالقدرة على انجاز العمل المطلوب	0.502	2.444	مرتفع
4	جهدك المبذول كاف لانجاز العمل المطلوب	0.547	2.466	مرتفع
5	تقوم باستغلال كافة الطاقات و الموارد المتاحة أثناء العمل	0.504	2.533	مرتفع
6	تواظب بشكل دائم على استغلال كل مدة العمل	0.490	2.377	مرتفع
7	التعاون يدفعك إلى بذل مزيد من الجهد	0.404	2.800	مرتفع
8	تقوم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد	0.543	2.422	مرتفع
9	تحرص على أداء وظيفتك بدقة و جودة عالية	0.490	2.622	مرتفع
10	توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك	0.556	2.351	مرتفع
11	تعرف ما هو مطلوب منك للقيام بأداء الأعمال	0.656	2.422	مرتفع
	أداء الموارد البشرية بشكل عام	0.471	2.488	مرتفع

من خلال الجدول يتبين أن أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة مرتفع جدا و يظهر ذلك من خلال:

- للعمال في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة قدرات و كفاءات.
- للعمال في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة قدرات تقودهم لتقديم الأفضل.
- للعمال في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة رضا وظيفي.
- يحرص عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة على التعاون فيما بينهم.

المطلب الثالث: أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

تمت دراسة هذا الموضوع من قبل خولة زناييني، الهام بوغليطة في دراسة بعنوان **أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية** "دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 4، 2019، الصفحات من 265 الى284.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة و تم فيها توزيع 179 استبان على الموظفين و تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و كانت النتائج كالتالي:

- **نتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية:** كانت نتائج الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة كالتالي:

الجدول(3-4):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للممارسات إدارة الموارد البشرية في دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاهتمام
التوظيف	2.86	1.001	5	متوسطة
التدريب و التطوير	3.38	0.868	1	متوسطة
التحفيز	3.07	0.970	2	متوسطة
تقييم الأداء	2.88	1.067	4	متوسطة
ظروف العمل	3.03	0.823	3	متوسطة
المتوسط العام	3.04	0.811	....	متوسطة

من خلال الجدول يتبين أن هناك اهتمام متوسط بادارة الموارد البشرية في المؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة و رتبت حسب الأبعاد التالية:

1 -بعد التدريب و التطوير.

2 -بعد التحفيز.

3 -بعد تهيئة ظروف العمل.

4 -بعد تقييم الأداء.

5 -بعد التوظيف

بالإضافة التطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات لبعدي المسؤولية الاجتماعية " البعد القانوني، البعد الأخلاقي " بدرجة متوسطة.

المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

تم القيام بهذه الدراسة من قبل بتيخ فيصل، تحت واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس" ، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ، الجزائر ،2017 الصفحات من 88 إلى 107

تم في هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للمسؤولية الاجتماعية و قد كانت النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة كالتالي:

نتائج الدراسة لمحور الموارد البشرية:

الجدول رقم(3-5): التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة لفقرات محور الموارد البشرية في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

الرقم	العبارة	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المجموع
1	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة	3	8	2	6	1	20
	في المؤسسة بالشفافية.	15	40	10	30	5	%100
2	فرص التقدم المؤسسة للوظيفة عادلة .	2	6	2	8	2	20
		10	30	10	40	10	%100
3	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة .	0	6	2	8	4	20
		0	30	10	40	20	%100
4	توظف المؤسسة العاملين على أساس	2	13	2	3	0	20
	الخبرة .	10	65	10	15	0	%100

5	يتم تعيين في المؤسسة على أساس الكفاءة .	0	13	4	2	1	20
		0	65	10	20	5	%100
6	تتجنب المؤسسة الوساطة في عملية التوظيف .	0	5	5	5	5	20
		0	25	25	25	25	%100
7	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال.	6	11	1	1	1	20
		30	55	5	5	5	%100
8	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين .	5	10	4	0	1	20
		25	50	20	0	5	%100
9	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برامج التدريب .	2	3	4	9	2	20
		10	45	20	15	10	%100
10	يتميز برامج الأجور و المكافئات بالعدالة .	4	7	1	6	2	20
		20	35	5	30	10	%100
11	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة	5	6	4	3	2	20
		25	30	20	15	10	%100
12	يتجنب المسئولين استخدام التميز خلال عملية تقييم الأداء .	2	4	3	6	5	20
		10	20	15	30	25	%100
13	يتم تقيم العمال المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية .	3	10	3	3	1	20
		15	50	15	15	5	%100
14	تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية .	5	7	3	4	1	20
		25	35	15	20	5	%100
15	يستفيد العامل في المؤسسة من برامج التأمين قبل التقاعد .	6	15	0	2	0	20
		30	60	0	10	0	%100
16	يستفيد العمال في المؤسسة من برامج التأمين بعد التقاعد .	5	8	2	3	2	20
		25	40	10	15	10	%100

من خلال الجدول يتبين أن اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بالمدية بمحور الموارد البشرية مرتفع نسبيا و ذلك لأن لديه درجة موافقة عالية على كل أسئلته ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس. حيث أن :

- سياسة التوظيف عادلة في المؤسسة.

-توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس عدالة الأجور و المكافئات.

- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس إلى تطوير المهارات العمال عن طريق برامج تدريبية.

-توظيف يكون على أساس الخبرة و الكفاءة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

-يوجد تأمين قبل التقاعد و بعده في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

- تسمح نتائج تقييم الأداء بالترقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

- **نتائج الدراسة لمحور المسؤولية الاجتماعية:**

الجدول رقم(3-6): التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المجموع
1	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة	2	14	2	1	1	20
		10	70	10	5	5	%100
2	تقوم المؤسسة برعاية النشاطات و أحداث محلية مختلفة.	0	10	9	1	0	20
		0	50	45	5	0	%100
3	تقدم المؤسسة المساندة المالية و المعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي.	0	6	8	5	1	20
		0	30	40	25	5	%100
4	تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.	1	1	2	13	3	20
		5	5	10	65	15	%100
5	تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة	1	13	4	1	1	20
		5	65	20	5	5	%100
6	تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة.	0	9	5	5	1	20
		0	45	25	25	5	%100
7	تقوم المؤسسة بالمشاركة في برامج حماية البيئة .	1	12	4	2	1	20
		5	60	20	10	5	%100
8	تقدم المؤسسة مساعدات للجمعيات التي تهدف الى تحسين البيئة .	3	8	7	0	2	20
		3	8	7	0	10	%100

9	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية لعملائها.	6	7	2	4	1	20
		30	35	10	20	5	%100
10	تراعي المؤسسة الصدق و النزاهة في كافة المعلومات الخصوصية للعميل.	4	6	5	4	1	20
		20	30	25	20	5	%100
11	تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل .	4	13	3	0	0	20
		20	65	15	0	0	%100
12	تتحمل المؤسسة الأضرار التي قد تتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المؤسسة.	8	7	5	0	0	20
		40	35	25	0	0	%100
13	تهتم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية و الأخلاقية و المهنية عند التوظيف .	6	7	4	3	0	20
		30	35	20	15	0	%100
14	نظام الرواتب و الأجور يعادل و يوازي الجهود المبذولة من العاملين.	2	5	2	7	4	20
		10	25	10	35	20	%100
15	تقوم المؤسسة بتدريب العماليين و إكسابهم المهارات و المعارف اللازمة.	3	13	0	3	1	20
		15	65	0	15	5	%100
16	توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية و الصحية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين.	5	12	3	0	0	20
		25	60	15	0	0	%100

من خلال الجدول يتبين أن اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بالمدية تولي اهتماما واضحا لمسؤوليتها تجاه الموظفين و يظهر ذلك من خلال:

– بالنسبة لمجال المجتمع: هناك اهتمام بمجال المجتمع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بالمدية و يظهر ذلك من خلال سعي المؤسسة لبناء علاقات جيدة مع المجتمع و تقديم المؤسسة المساعدات المالية و المعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي.

–بالنسبة لمجال البيئة: هناك اهتمام بمجال البيئة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بالمدية و يعتبر أحد أهم المجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة و يظهر ذلك من خلال مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة و تعمل المؤسسة على توفير منتجات صديقة للبيئة.

–بالنسبة لمجال العملاء: هناك اهتمام بالعملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بالمدية و يظهر ذلك من خلال تقديم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية لعملائها و تتحمل المؤسسة الأضرار لكسب عملائها.

-بالنسبة للموارد البشرية: هناك اهتمام بالموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بالمدية و يظهر ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالخصائص الاجتماعية و الأخلاقية و المهنية عند التوظيف و تقوم بتدريب عمالها و تعدل في إعطاء الأجور و الرواتب.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل أخذنا عدة دراسات سابقة، منها دراسة تبين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية فمؤسسة GCB أعدت أنها توجد علاقة ارتباط وثيقة و تكاملية فهي تركز على وظائفها مراعية المسؤولية الاجتماعية و حتى شركة قطر البتر وكيماويات تحرص على أداء الصحة و السلامة و البيئة ،و تسعى كذلك عدة شركات معروفة مثل ACCOR و CARFREUR لدمج أشخاص ذوي إعاقة.

وكذلك تم دراسة المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية و كانت لها نتائج تعود بالإيجاب على المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير, نتوصل إلى أن الإدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة, إنما هي ناتجة عن عدد من التطورات المتداخلة و هي من أهم الإدارات في المؤسسة لاهتمامها بالمورد البشري و تحسين أوضاعهم و تلبية متطلباتهم من خلال توفير أجواء و ظروف عمل صحية و أمنة مناسبة للعاملين. كما تسهر على الاهتمام بالعاملين و تدريبهم لزيادة كفاءاتهم إضافة إلى وضع سياسات و إجراءات مرنة لهم.و إدارة الموارد البشرية تخلق القدرة التنافسية لتكوين قوى عمل منتجة و فعالة انطلاقا من تحديد نقاط القوة و الضعف خلال تقييم الأداء و تسعى إلى الحصول على أفضل الكفاءات البشرية قصد استغلالها بما يتناسب مع مصلحة و أهداف المنظمة. فبعدما أصبح الاهتمام بالموارد البشرية من أهم و أكبر الاستثمارات التي تسعى إليها المؤسسات في العصر الحالي أصبح لابد من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لأنه توجد علاقة ارتباط وثيقة و تكاملية بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية و تتجلى في شمولية المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية و ذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة.

و أصبحت المسؤولية الاجتماعية تعتبر من الأولويات الاستثمار للمؤسسة لضمان البقاء, فهي تعمل على زيادة التكافل الاجتماعية في المجتمع و تحقق الاستقرار و توفر بيئة اجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المنظمة في الأجل الطويل و تقوم بزيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع و تساعد المسؤولية الاجتماعية في تفعيل علاقة المنظمة بالمجتمع المحلي و اتخاذ القرارات في إطار تقديم الخدمات.

*** اختبار الفرضيات:**

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

*** بالنسبة للفرضية الأولى:** العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية علاقة تكاملية هي فرضية " صحيحة" لقد اتضح من خلال هته الدراسات أن المورد البشري هو بعد داخلي للمسؤولية الاجتماعية و بالتالي هما مكملتين لبعضهما و وجود علاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية و تتجلى هذه العلاقة في وظائف إدارة الموارد البشرية فهي تعتبر ميزة تنافسية لصالح المؤسسة.

*** بالنسبة لفرضية الثانية:** للمسؤولية الاجتماعية تأثير ايجابي على كل من المؤسسة و المجتمع؛ فرضية "صحيحة", فلاحظنا أن مؤسسة GCB تساهم في تطوير المؤسسة عن طريق إتباع معايير عالية لجلب الموظفين و تكوينهم و شركة قطر البتر وكيماويات ' قابكو' بوضعها برنامج تنمية الموظفين وفقا لاحتياجاتهم

LEAD و تساهم مؤسسة GCB في تطوير المجتمع عن طريق إتباع نظام الصحة و السلامة البيئة HSE و شركة سونطراك بتقليلها من الهجرة الغير الشرعية لتطوير المجتمع بالإضافة إلى توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة مثل: Accor و Carrefour و Microsoft لمنع تهميش هذه الفئة و من أجل استفادة المجتمع من قدرات هته الفئة.

* **بالنسبة للفرضية الثالثة:** تنعكس المسؤولية الاجتماعية على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في مجال الصحة و الأمن و التدريب و التكوين فرضية "صحيحة " حيث أن المؤسسات لاقتصادية في الجزائر تضع أنظمة للصحة و السلامة المهنية مطابقة للموصفات القياسية OHSAS 18001 و تعتبر التدريب و التكوين من أوجه ممارسات الموارد البشرية .

* **نتائج الدراسة:**

- إدارة الموارد البشرية توجد منذ القدم و لكن تطورت مع تطور المجتمع نظرا للتطور الاقتصادي و هي تهتم بالمورد البشري من حيث توفير أجواء عمل مناسبة و تنمية قدراتهم يعتبر ضمان لولائهم و زيادة إنتاجيتهم أي نجاح المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه فهي تساهم بتحقيق الاستقرار الاجتماعي.
- علاقة إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية هي علاقة تكاملية و وثيقة فهي تعمل على توفير الظروف المناسبة لأداء العمل و تحقيق العدالة الوظيفية من خلال اهتمامها بمجالات عديدة كالتعيين و توظيف و استقطاب, التدريب و التطوير, تحسين بيئة العمل, حماية البيئة, إشراك العمال في اتخاذ القرار, الأجور و المكافئات, تقييم أداء العمال تحسين حياة المرأة, التأمينات قبل و بعد العمل.

* **التوصيات:**

- يجب على المنظمات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في كافة المؤسسات حتى الخاصة لما لها من فوائد في مجال الصحة و الأمن و التدريب و التكوين..
- القيام بحسيس المدراء و رؤوس الأموال على أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
- يجب الاستفادة من تجارب سابقة في مجال التزام المسؤول تجاه الموارد البشرية و التعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها.

*** أفاق الدراسة:**

تناولنا في هذه الدراسة مفاهيم و دور و أهداف إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهم سياساتها. ثم المسؤولية الاجتماعية و فوائدها و أسباب تبنيها و ما عوائدها على الفرد و المجتمع, إلا أنه توجد بعض النواقص المنهجية و حتى العلمية لذلك توجد بعض البحوث مكملة:

- أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.
- التسيير الجيد للموارد البشرية.
- أثر إستراتجية تنمية الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- **قائمة الكتب:**

1 -محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع ،الأردن عمان، 2015.

2 -رافدة حريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2004.

3 -فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

4 -عصام الدين أمين أبو غفلة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، شركة الجمهورية الحديثة للتحويل وطباعة الأوراق، 2002.

5 -إسماعيل محمد عثمان، **المدخل الحديث وإدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، دار العربية، القاهرة، 2000 .

6 -علي سلمى، **إدارة موارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 1998.

7 -جاري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة،2006.

8 -وفاء برهان برقاوي، **إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتجيات** ، الطبعة الرابعة، دار دروب للنشر والتوزيع، سنة 2006.

9 -حسن ابراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان ، سنة 2002.

10 -أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الأولى، دار النيل العربية، مصر، سنة 2000.

11 -صالح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة الأولى، دار الجمعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

12 -صالح عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، الطبعة الثانية، جدار للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

13 -إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.

14 -طاهر محمود الكلادلة، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار اليازوزي للنشر والتوزيع.

15 –بن دريدي منير، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والدراسات التطبيقية**، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية والسياسة، بألمانيا، 2019.

16 –مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفات القياسية** ، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2015.

17 –محمد عبد الحسين الطائي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ،2016.

18 –فلاق محمد، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال** ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

19 –يزن تيم، **إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة** ، الطبعة الأولى، فضاءات للنشر والتوزيع، 2018.

➢ **مذكرات:**

1 –قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البياني في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر ،2015/2014.

2 –بن جمعة نبيل، المسؤولية الاجتماعية و دولاها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ،جامعة البليدة3 ، الجزائر ،2013.

3 –خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2010.

4 –هالة يوسف إبراهيم القصاص، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.

5 –ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر القايد تلمسان، الجزائر، 2010.

6 –بتيخ فيضل،واقع إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017 .

7 -حمزة أزقلي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018.

8 -حمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.

9 -قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2015.

10 -خوال سايحي سعيدة بولصنام، دور التدريب في تثمين الموارد البشرية و أثره على تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية 2005/،2006.

11 -حبد الله محمد الزهراني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن 2011.

12 -زروخي فيروز، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد1، 2017.

➢ **المجلات و المنشورات:**

1 -سليمة نشنش، مساهمة إدماج المسؤولية الاجتماعية في تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة سونطراك الجزائر، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، 2016.

2 -بن العمري فهيمة، دراسة إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء" ، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 2019.

3 -بلقايد محمد، بعنوان " دراسة أشكال المسؤولية الاجتماعية على المورد البشري في الشركات دراسة حالة ثلاثة شركات عربية"، مجلة الاقتصاديات المال والأعمال،العدد 6، 2018.

4 -حباز زهية، "الأشخاص ذوي الإعاقة الحلقة الأهم في إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية نماذج من وحي التجارب"مجلة الاقتصاد الصناعي العدد2017،4.

5 -حواطي ربيحة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع اتصالات الجزائر لولاية الجلفة،مجلة الريادة الاقتصاديات الأعمال، العدد4، 2020.

6 -حنون خالد، " دراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ،العدد 5، 2015.

7 -واكلي كلتوم، معزوز نشيدة، الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية و أثرها على أدائهم في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، العدد 1 ،2019.

8 -حولة زنايني، الهام بوغليطة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد 4، 2019.

9 - محمد علواني ، مجلة رواد الأعمال ، 2020/05/15.

https://www.rowadalaamal.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82-

10 -موضوع، 2020/05/28

https://mawdoo3.com/%D9%82%D9%88%D8%A7%D9%86%D9%8A%D9%86

11 -موضوع، 2020/05/29

https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%

12 -

➢ **المراجع باللغة الأجنبية:**

1- MARTIN PERSONNEL MANAGEMENT MACDONALD KEVANS LTD ، LONDAN 1977.