



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : إدارة و اقتصاد مؤسسة

عنوان المذكرة:

دور المسؤولية الاجتماعية في ادارة

الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بعين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبتين:

- توزان فاطمة

• موساوي بشرى

• سيدي يخلف أمينة

• لجنة المناقشة :

• أ.غزوي سليمة.....ممتحنا .

• أ.العشابي فاطمة رئيسا.

• د/ توزان فاطمة.....مشرفا.

السنة الجامعية: 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان
بالجميل إلى الأستاذة المشرفة "توزان" لما أولته لنا من اهتمام ومتابعة
وما تفضلت به علينا من توجيهات طيلة إنجازنا لهذه المذكرة وطيلة
مشواري الدراسي بالمركز الجامعي ، فجزاها الله خيرا على كل ما قدمته لنا
من عون .

كما نتقدم بخالص شكرنا إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز
بعين تموشنت لمساعدتهم على إنجاز دراستنا الميدانية وأخص بالذكر
المشرفة على التربص الآنسة "ماما" والسيدة "جميلة" اللتان لم تبخلا
علينا بأرائهما السديدة وتوجيهاتهما النافعة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة المركز الجامعي على
توجيهاتهم القيمة طيلة مشواري الدراسي. كما لا ننسى
أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة عمال مكتبة العلوم الاقتصادية
بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، وعمال مكتبة المركز
الجامعي بعين تموشنت.

نتقدم بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون
وكان لنا خير سند ، سواء من قريب أو من بعيد
وأخص بالذكر " بكاي بوعلام ، مولاي ملياني أسماء، مناصرة
محمد رؤوف ، كوثر ، دربال حكيمة "

الإهداء:

إلى التي لا يطربح خاطر إلا بهكسرهما؛ ولا يهنا الفؤاد إلا بهضاتهما إلى ينبوع الرحمة
والعطاء أطال الله في عمرهما وأبقاهما ما دامته الجنة تحب أقدامها إلى من حملتني ومن على ومن
ومن سايرتني في السراء والضراء دمن كلال أو ملل ودمعت لي سرا وجهوا إلى التي ممها قلبك
وممها فعلك لن أوفيهما حقهما. " أمي الغالية "

إلى من كلفه الله بالوقار؛ ومن علمني العطاء دون انتظار؛ إلى من أحمل اسمه بكل افتخار؛
إلى روح أبي الغالية " رحمه الله "

إلى من كلفه أنامله ليهد لي طريق العلم إلى من نزع الشوك من طريق ليذرع لي وردة
إلى أبي الثاني " أخي مراد "

إلى رباحين حياتي؛ ومن أثروني على أنفسهم لخصوتي " فتحي؛ ونجاة "

إلى أخواتي التي لو ولد من أمي؛ إلى بنابيع الصداقة الصافية؛ إلى أخواتي والروح " نجاة
؛ ياسمين؛ هاجر؛ نبيلة " وكل من جمعني بهم الدراسة .

إلى من جمعني به الصدقة والأقدار؛ إلى من كان لي عوناً من بعيد ومن قريب؛ إلى من

دعمني حتى النهاية وكان لي خير رفيق إلى من أهده امتناني بكل افتخار

" إبراهيم "

وفي الختام أهدي أطى سلام إلى من كرمهم الإسلام أساتذتنا

الكرام " أساتذة العلوم الاقتصادية والتسيير "

أصينته

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى بسمتا حياتي وسر وجودي إلى من كان دعائهما سر نجاحي
وحنانهما بلسم جراحي

إلى أعلى الحبايب "أمي ، وجدتي".

إلى رفيقة الدرب ، وحببية القلب ، من بوجودها ومحبتها أكتسب القوة "خالتي رحمونة"
زوجها وأولادها

إلى قرة عيني وسندي في الحياة أخي العزيز "عبد المؤمن" ، وزوجته الغالية "عائشة"،
وابنته رحيل.

إلى من أتمنى أن تجمعني به الأيام ، ومن تمنى لي التوفيق في كل ان ، وصبر معي حتى
الختام ، زوجي المستقبلي "عبد الله" وعائلته.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ، من أحمل اسمه بكل افتخار، أمد الله في عمره ، والدي
العزيز "جمال" ، وأخي

وزوجته .

إلى أفراد عائلتي "أخوالي هواري، سعيد ، سليمان" وزوجاتهم ، وجميع أفراد العائلة.

إلى صديقتي العزيزة أمينة وعائلتها المحترمة .

إلى من جمعتني بهم الأيام "أسماء ، حنان ، حكيمة ، خديجة، فاطمة"

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

بشري



الصفحة	العنوان
	الشكر
	إهداء
I	الفهرس العام
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
29-1	الفصل الأول : المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول : تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
5	المطلب الثاني : عناصر المسؤولية الاجتماعية و أبعادها و مبادئها
11	المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادلات الدولية
14	المبحث الثاني : السياق التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
14	المطلب الأول : التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
16	المطلب الثاني : نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
19	المطلب الثالث : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
21	المبحث الثالث : ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
21	المطلب الأول : كيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .
24	المطلب الثاني : فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .
26	المطلب الثالث : المحاسبة و مؤشرات المسؤولية الاجتماعية
28	خلاصة الفصل الأول
73-29	الفصل الثاني : المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية
30	تمهيد
31	المبحث الأول : الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية
31	المطلب الأول : مدخل لوظيفة إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

38	المطلب الثاني : أهمية و أهداف ادارة الموارد البشرية
40	المطلب الثالث : وظائف ادارة الموارد البشرية
62	المبحث الثاني: ظاهرة تسريح العمالة و المرونة في ممارسة العمل
62	المطلب الأول : مشاكل تسريح العمالة و كيفية معالجتها
63	المطلب الثاني :الممارسات الاجتماعية المرتبطة بتسريح العمالة
64	المطلب الثالث : أنظمة المرونة في العمل المؤسستي
65	المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية و ادارة الموارد البشرية
65	المطلب الأول : الأساليب المتخذة في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية
70	المطلب الثاني : الصحة و السلامة المهنية في العمل
73	المطلب الثالث : الخدمات الاجتماعية
	خلاصة الفصل الثاني
115-77	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت
78	تمهيد
79	المبحث الأول: مدخل حول الشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)
79	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)
87	المطلب الثاني : تطور الشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب SDO مديرية التوزيع عين تموشنت هيكلها التنظيمي
93	المطلب الثالث : واقع المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في مديرية توزيع لعين تموشنت
95	المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة
95	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات
95	المطلب الثاني :مجتمع و عينة الدراسة
96	المطلب الثالث : دراسة بيانات الاستبيان و ثباته
98	المبحث الثالث: تحليل و عرض النتائج
98	المطلب الأول : دراسة و تحليل نتائج الاستبيان
107	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الاحصائية
113	المطلب الثالث : نتائج الدراسة

الفهرس العام

115	خلاصة الفصل الثالث
117	الخاتمة العامة
120	قائمة المراجع
128	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

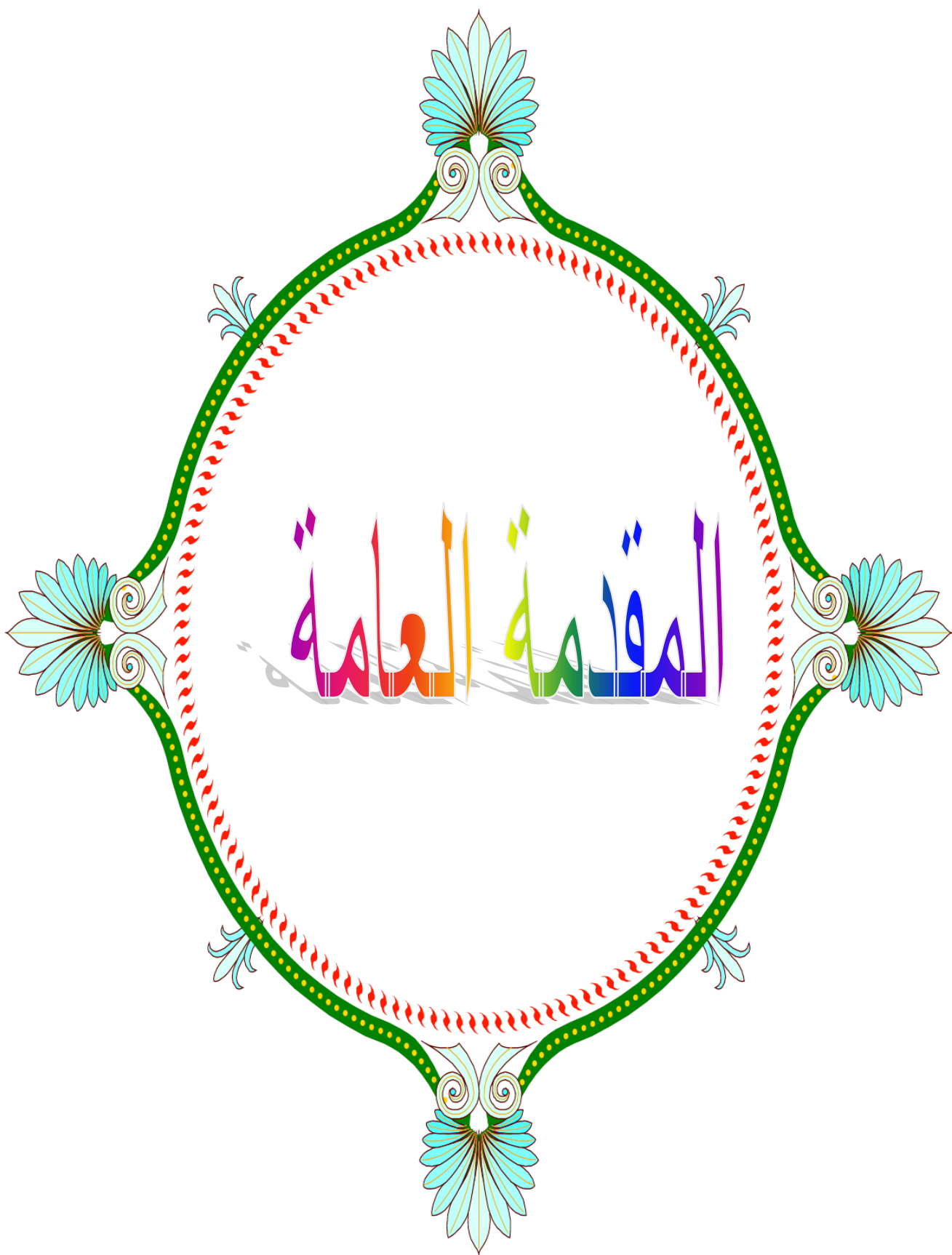
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-I)	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية.	8
(1-III)	ثبات الاستبيان لقيمة المعامل Alpha de crombach .	97
(2-III)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .	98
(3- III)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.	99
(4- III)	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.	100
(5- III)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .	100
(6- III)	تحليل عبارات المحور الأول .	101
(7- III)	تحليل عبارات المحور الثاني .	103
(8- III)	نتائج اختبار معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج انحدار البسيط للفرضية الرئيسية.	108
(9- III)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية .	109
(10- III)	نتائج اختبار معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج انحدار البسيط للفرضية الأولى .	110
(11- III)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمسؤولية الاجتماعية في استقطاب وتدريب الموارد البشرية للفرضية الأولى.	110
(12- III)	نتائج اختبار معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج انحدار البسيط للفرضية الثانية .	111
(13- III)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمسؤولية الاجتماعية على تقييم وتحفيز الموارد البشرية للفرضية الثانية.	112



الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية.	(1-I)
18	أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود منظمات الأعمال .	(2-I)
58	مسؤولية تقييم الأداء .	(1-II)
84	فروع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز .	(1-III)
90	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) عين تموشنت.	(2-III)



الصفحة	العنوان	رقم الملحق
129	FORMULAIRE D'EVALUATION الدفتري الخاص بتقييم الأداء السنوي	(01)
136	Formation En Milieu de Travail وثيقة تقييم علاوة المردود الخاصة بالمكلف بالدراسات من قسم الموارد البشرية	(02)
142	FICHE DE PAIE كشف الراتب الشهري .	(03)
143	Grille commune SONALGAZ (majorée à 40% application janvier 2012)	(04)
144	استمارة الاستبيان	(05)



تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات و تطورات مستمرة أدت إلى تغيير بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية و الاستراتيجية و التنظيمية لها بحيث كانت لهذه الأخيرة نظرة تقليدية محصورة في الجانب الاقتصادي ، و زيادة الأرباح على حساب المجتمع ، أما في الوقت الراهن ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية و هو من المصطلحات التي كثر الحديث عنها و تداولها في مجال الاقتصاد الدولي ، إذا اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية ، ففي الدول الصناعية الكبرى ظهر تعاون و تناسق و تكامل في مهام ثلاث أطراف أساسية (الدولة ، رجال الأعمال ، المجتمع) فأضحى كل من الحكومة و المؤسسات الاقتصادية تسخر جهودها لجعل القطاع الثالث هو المجتمع ، الذي يمثل الجزء الأكبر و الحيوي .

استشارت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين و المفكرين و الاختصاصيين لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عمن سواه من حقول المعارف الإنسانية ، سيما و أن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية و على مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية ، حجمها الكبير أو الصغير ، العامة أو الخاصة أو التعاونية و بمستوى التكنولوجيا المستخدمة و غيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة إذ أن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى من أنه يتميز باعتبارات مختلفة و أكثرها شيوعا هو عدم السيطرة على أدائه ، و من ثم تتجلى سبل التعامل مع العنصر الإنساني بأبعاد معينة تختلف عن الأبعاد التي يتم في ضوءها التعامل مع العناصر الإنتاجية الأخرى كالآلات و الأجهزة ، المعدات ، المادة الأولية و المالية و المعلوماتية ... و الخ إذ أن العنصر البشري سيما في بداية القرن الحادي و العشرين اتسم بأهمية بالغة التعقيد من حيث التعامل معه باعتباره يشكل حصيلة النتائج المتوقع بلوغها في إطار أي عمل إنتاجي أو خدمي معين ، فهو الغاية و الوسيلة الذي تتطلع نحو تحقيق رغباته و اتجاهاته و ميوله في المنظمات الإنسانية كافة ، و لولا الأهمية التي اتسم بها ، فالإنسان يعد محور التطورات التي استطاع المجتمع الإنساني أن يحققها في مختلف ميادين التطور المشهود إذ أن آفاق التكنولوجيا المتطورة و ثورة المعلومات و نظم الاتصالات و متطلبات العولمة و التجارة الحرة و الجودة الشاملة ... الخ ، تشكل محطات ذات أهمية واسعة النطاق في إطار التطور الذي شهده القرن الحالي و لولا الإنسان لم تكن تلك المحطات أن تحقق آفاق تطورها و سبل نجاحها .

يقوم موظفو الدولة و القطاع الخاص في كل الأوقات بدور حيوي و فعال في إدارة و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المنشودة ، و يتوقف عليهم نجاح البرامج المتنوعة ، و تنفيذ سياسة الدولة و أهدافها ، و تطبيق التشريعات



الأنظمة و القوانين التي تضعها في شتى المجالات كما أن أنماطهم السلوكية في مواجهة احتياجات و طلبات المستفيدين من المواطنين و الأجانب تعكس مدى ما وصلت إليه بلدانهم من الوعي و التقدم .

إن هذه الحقيقة تدركها جميع الدول و هي أن مستوى تقدم الدولة و نضج مواطينها الحضاري ، الاجتماعي الاقتصادي و السياسي إنما يتحدد بمستوى نضج موظفيها فكرا و تطبيقا ، ومن أجل ذلك بالغت الدول و القطاع الخاص في الاعتناء بأنظمة اختيار موظفيها و تدريبهم و تحفيزهم لتطوير مستويات أدائهم السلوكية و الفنية ، و عهدت بهذه المهمة الخطيرة إلى أجهزة مركزية و لامركزية متخصصة لتتولى شؤونهم ، تخطيطا و تنظيما و استشارة و متابعة .

● الإشكالية

على ضوء ما تم عرضه يمكن صياغة الإشكال التالي :

"إلى أي مدى يمكن أن تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا في إدارة الموارد البشرية ؟

و تحت هذا الإشكال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية ؟
- فيما تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية و كيف يمكن اسقاطها على إدارة الموارد البشرية ؟
- ما مدى العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت ؟

● فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية ، يتطلب الأمر طرح إجابات محتملة في شكل فرضيات :

- 1- يمثل الاهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية .
- 2- المؤسسات الجزائرية لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية . خاصة بالجانب النظري .
- 3- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين كل من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت .

● مبررات اختيار الموضوع

كل باحث إلا و تدفعه مجموعة من الأسباب و تثير فضوله في البحث عن موضوع معين و ترجع دواعي هذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

- حادثة موضوع المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مصدر أساسي لتمييز المؤسسات و التوجه بالمؤسسات الوطنية نحو الريادة ، و خاصة أن هذا الموضوع أصبح من انشغالات الساعة الراهنة ؛
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى العالمية نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية ؛
- الرغبة في معرفة قدرة المؤسسة على تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية .

● أهداف الدراسة و أهميتها

نظرا لأهمية موضوع الموارد البشرية في شموليته سواء من أجل الاستغلال الأمثل لهذه الموارد بكفاءة عالية أو من أجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث تغيير على مستوى الوطن أو المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية ويكون تطبيقا لمسؤوليتها اتجاه العاملين ، فان هناك مجموعة من الأهداف نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا تتمثل في :

- محاولة تشخيص أساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن طريق كشف القوانين و الإجراءات التي تخضع لها عملية إدارة المورد البشرية من خلال الأساليب المستعملة من جهة ، و محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى و بالتالي تحديد نقاط الضعف و معرفة مواطنها و في نفس الوقت سنقدم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على تجاوز النقائص الملحوظة إن وجدت؛

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بإدارة الموارد البشرية و هل بالفعل هناك تطبيق للمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة ، أم أن المورد البشري يواجه مشاكل و صعوبات في العمل داخل المؤسسة ؛

- محاولة التعرف ما إذا كانت المؤسسة تهتم بالاستقطاب الجيد للعاملين ، و التدريب و التكوين و التحفيز لزيادة مهاراتهم ؛

- الأهمية التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية و المؤسسات الاقتصادية ؛

- التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الوطنية و مدى الالتزام بها .

● منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة

في ظل ما سبق ذكره المتعلق بطبيعة و أبعاد المشكل التحليلي و على ضوء العروض السابقة و الأهداف اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده كما تم الاستناد على الأساليب التالية لتحقيق منهجية الدراسة :

- **المقابلة :** استخدمت هذه الأداة للتقرب من المسؤولين بشركة التوزيع سونلغاز ، بحيث تم عرض الموضوع و تشجيع المستجوبين على الإفصاح بأفكارهم و آرائهم بحرية كاملة، و تم توجيه المقابلة لعناصر محددة تهم معالجة البحث و تعديل مساره وفقا للإجابات المحصل عليها .
- **الاستبيان :** و الذي تكون من 23 سؤال موجه لعينة تتمثل في إدارات مديرية توزيع الغاز (سونلغاز) بولاية عين تموشنت ، كما تم تحليل المعطيات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS من خلال وضع النماذج الإحصائية باستخدام المقاييس المناسبة بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مسؤولي قسم الموارد البشرية على مستوى المديرية .

● حدود و مجال الدراسة

- بهدف تسهيل الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المطروحة سالفا ، بطريقة نموذجية و الوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الموضوع بمختلف أبعاده المفاهيمية ، التحليلية ، الزمانية و المكانية .
- **البعد المفاهيمي :** تفرض الدراسة النظرية تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية المطروحة بحيث يتناول هذا البحث مجموعة من المفاهيم الحديثة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية و أبعادها (القانوني ، الاجتماعي ، البيئي) ، أداء المورد البشري ... الخ باعتبار المسؤولية الاجتماعية (متغير مستقل) و إدارة الموارد البشرية (متغير تابع) .
 - **البعد التحليلي :** يقوم هذا البحث على تحليل السلوك الإداري للمؤسسة الاقتصادية في ظل تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية و التي تعتمد في الأساس على المورد البشري و بالتالي سيكون هذا التحليل على مستوى جزئي و ليس كلي بالاعتماد على دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بعين تموشنت .
 - **البعد الزمني :** يتناول هذا البحث تحليل و معالجة الإشكالية المطروحة في ظل واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات نظرا لدورها الفعال في إدارة الموارد البشرية ، تمت دراستنا على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بعين تموشنت ، خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016 - 2017 و كانت مدتها 15 يوما .
 - **البعد المكاني:** سيتم تحليل إشكالية البحث من خلال تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية و توضيح دور كل منها من أجل الخروج ببعض الاقتراحات و التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية و خاصة مؤسسة سونلغاز .



- الدراسات السابقة :

1 مقدم وهيبة ، " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية " دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري رسالة الدكتوراة في علوم التسيير جامعة وهران ، 2013 - 2014 هدفت هذه الرسالة إلى دراسة واقع ممارسة المسؤولية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري ، وذلك في إطار معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تقييم مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة البرامج المسؤولية الاجتماعية ، حيث تعرضت الدراسة الاقتصادية في جانبها النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، و هو مفهوم جديد يعني مراعاة المؤسسة لانشغالات الاجتماعية و البيئية عند أداء نشاطاتها الاقتصادية و في علاقتها مع أصحاب المصلحة ، أما الجانب التطبيقي أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة اتجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ووجدنا أن هذه المؤسسات تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما حيث كانت ممارستها جيدة اتجاه كل من المساهمين و المستهلكين ، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤوليتها البيئية ، و مسؤوليتها اتجاه العاملين و الموردين ، و لا تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع كما كشفت الدراسة عن غياب أي تأثير لمتغيرات العمر ، الحجم و الملكية و طبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية ، و كشفت أيضا عن عدد من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية ، و تمخض عن هذه الدراسة مجموعة من الاقتراحات و التوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

2 منيرة سلامي، سنيفرة رفيقة، " مداخلة بعنوان أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين ، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة ، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تمت معالجة موضوع البحث عن طريق الاستبيان كأداة لجمع البيانات في دراسة الميدانية ، و ذلك تم استخدام برنامج ال SPSS لمعالجة المعطيات الجمعة من عينة الدراسة المتمثلة في 03 مؤسسات صغيرة و متوسطة بولاية ورقلة وأهم ما توصلوا إليه هو أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الموارد البشرية (التوظيف ، ظروف العمل الأجور ، و المكافآت التكوين و التطوير) تؤثر على أداء المورد البشري بالإيجاب أو السلب كنتيجة عامة ، بالإضافة إلى بعض النتائج الجزئية مثل أثر اختلاف كل من الجنس و قطاع نشاط في تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

3 قاسمي مسعودة ، " واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات في ورقلة توقرت " مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015-2016 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تم اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة توقفت لإجراء الدراسة الميدانية ، و تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على المنهج الوصفي و أداة لجمع المعلومات مثلت في استبيان وزع على عينة لدراسة مكونة من 44 مسؤولا إداريا و 7 مؤسسات محل الدراسة بهدف التعرف على مدي تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، فهم المسؤولين للمسؤولية الاجتماعية محل الدراسة ، و تمحضت الدراسة بوجود فروق حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية ترجع لمتغيرات شخصية كما لوحظ أن هناك ادراك المسؤولين لمفهوم المسؤولية و هي دالة على واقع المؤسسات لتبنيها المسؤولية الاجتماعية بشكل مقبول.

4 ضيافي نوال ، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية " مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2009 - 2010 .هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الموارد البشرية في مؤسسة شي للأنايب محل الدراسة التطبيقية و مدى التزامها بمختلف النشاطات الاجتماعية كتجسيد مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية ، كما تمت دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة و التعرف على هيكلها التنظيمي العام و الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإدارة و الموارد البشرية و التي تلخص أدوارها في توفير بيئة العمل المناسبة ، ظروف العمل الملائمة للقيام بالعمل... الخ ، كما قامت الباحثة بدراسة اتجاهات و آراء عينة أخذت من مجتمع البحث ، أكدت إجاباتهم بعض النواقص و القصور في النظام المطبق و الممارسات المنتهجة ، بالإضافة إلى كل العوامل الايجابية التي استخلصت من إجابات عينة الدراسة و توصلت في الأخير إلى مجموعة من التوصيات استهدفت المؤسسة .

● إسهامات الدراسة

تم تركيز في دراستنا على المسؤولية الاجتماعية اتجاه إدارة الموارد البشرية و خاصة أن المؤسسات الجزائرية بالرغم من سعيها نحو تطبيق أسس و قواعد و أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، إلا أنها لا زالت تدنوا إليها بخطوات متناقلة رغم كل الجهود المبذولة من قبل هذه المؤسسات .

ركزت الدراسة على إظهار الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في حين أن الدراسات السالفة ركزت فقط عن كيفية تحقيق المسؤولية الاجتماعية للميزة التنافسية ، و البعض الآخر درس المسؤولية الاجتماعية مع متغير آخر .



تسليط موضوع المسؤولية الاجتماعية على شركة توزيع الكهرباء و الغاز باعتبارها تلعب دورا كبيرا في تحقيق النمو الاقتصادي للجزائر ، وبالتالي لابد من الإلمام بهذا المفهوم الحديث و الحيوي لزيادة المهارات و تطوير الكفاءات .

● صعوبات الدراسة

لقد اعترضنا مجموعة من الصعوبات نظرا لحدثة موضوع البحث نوجزها فيما يلي :

- 1- ندرة البحوث و الكتب التي تتحدث عن المسؤولية الاجتماعية باستثناء بعض الكتب و الأطروحات و المذكرات التي ظهرت مؤخرا .
- 2- عدم توفر الوقت الكافي للقيام ببعض الدراسات الميدانية و القيام بعملية المقارنة بين المؤسسات الوطنية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية .
- 3- عدم الحصول على المعلومات الكافية من مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت نتيجة لما تملكه من انشغالات كثيرة .
- 4- عدم الإتقان الجيد لبرنامج التحليل الإحصائي spss .

● هيكل الدراسة

لقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية حيث تعرضنا في الدراسة إلى جانب نظري و جانب تطبيقي ، حيث يشمل الجانب النظري فصلين و الفصل الثالث خاص بالجانب التطبيقي .

- الفصل الأول كان بعنوان المسؤولية الاجتماعية تضمن 3 مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية للمسؤولية الاجتماعية تمت فيه دراسة مفهومها و عناصرها و أبعادها و مبادئها و أهم المبادرات الدولية في ظل المسؤولية الاجتماعية ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية ونظرياتها و تطور مفهومها أما بالنسبة للمبحث الثالث فكان يحتوي على ممارسات المسؤولية الاجتماعية تتمثل في كيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى الفوائد ، المحاسبة و المؤشرات .

- الفصل الثاني : كان تحت عنوان إدارة الموارد البشرية ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل لوظيفة إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي بالإضافة إلى أهميتها و أهدافها ووظائفها ، أما المبحث الثاني تحدث عن ظاهرة تسريح العمال و المرونة في العمل حيث تناولنا فيه مشاكل تسريح العمالة و كيفية مصالحتها ، و أهم الممارسات الاجتماعية المرتبطة بتسريح العمالة بالإضافة إلى المرونة في ممارسات العمل .

أما المبحث الثالث : فقد تناولنا فيه المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية حيث أن في البداية تحدثنا عن أهم الأساليب المتخذة في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية بالإضافة إلى الصحة و السلامة المهنية في العمل و كذلك الخدمات الاجتماعية .

- الفصل الثالث : تمثل في دراسة تطبيقية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت ، حيث تناولنا في بداية المبحث نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز تحتوي على نشأتها و فروعها ثم تطرقنا إلى تطور مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب و فروعها و أهدافها و هيكلها و تحدثنا أيضا عن قسم الموارد البشرية أما المبحث الثاني و الثالث فقد خصصنا للإجراءات المنهجية للدراسة و تحليل النتائج و عرضها و اختبار الفرضيات .



تمهيد

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات مستمرة أدت إلى تغير بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية والاستراتيجيات التنظيمية لها، بحيث كانت لهذه الأخيرة نظرة تقليدية محصورة في الجانب الاقتصادي وزيادة الأرباح على حساب المجتمع.

أما في الوقت الحالي ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية وهو من المصطلحات التي كثر تداولها في الاقتصاد الدولي، إذا اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي، ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية ففي الدول الصناعية الكبرى ظهر تعاون وتناسق وتكامل في مهام ثلاثة أطراف أساسية هي الدولة و رجال الأعمال والمجتمع. فأصبحت كل من الحكومة والمؤسسات الاقتصادية تسخر جهودها لجعل القطاع الثالث هو (المجتمع).

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

المبحث الثاني: السياق التاريخي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تمهيد: في أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تتعامل معه، فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط بتحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن ما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية¹.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الأول في القرن العشرين، حيث كانت المنظمات تحاول تعظيم أرباحها بكافة الوسائل ولكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح، ظهرت دوافع تتبنى دورا أكبرا اتجاه البيئة التي تعمل بها وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية إلا هناك عدة اجتهادات هادفة إلى تعريفها:

- عرفها «Druker»: على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، وتحسين الخدمة، مكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها².

¹ صالح صالحي، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية"، دراسة حالة مؤسسة نفضال باتنة. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 3-6

² وصفي نوال والآخرون، "أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء" (دراسة حالة لشركة جوال)، 2011، ص 19.

- و أشار إليها "Sheldon": أن مسؤولية أي مؤسسة في الدرجة الأولى اجتماعية، وأن بقاء أي مؤسسة واستمراريتها يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي مسؤوليته الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة.
- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي وتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية. مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.
- وهناك تعريف آخر للباحث "Robbins": ويميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility والاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتركز على الاعتبارات الأخلاقية حيث تركز على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى أما الاستجابة الاجتماعية فيها عبارة عن الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط وال المدى القريب.
- وعرفها (Howard R.Bower): في كتابه المشار إليه المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال "بالالتزامات التي يتعين عليهم الوفاء بها فيما يتخذونه من قرارات تمس مقاصد المجتمع وقيمه العليا وتتفق مع ضمير المجتمع، وقد جاء هذا التعريف واسعاً، لأنه لم يحدد مجالات معنية لهذه المسؤولية الاجتماعية أو أسلوب ممارستها¹
- عرفها "Holmes" بأنها "التزام على منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات و غيرها².
- عرفها (Wats et All): المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام مستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً ، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع³.

¹ وصفي نوال المرجع سبق ذكره ، ص 29.

² طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم معلومات" (دراسة تطبيقية لعينة من مصاريف الأردنية) مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ، ص 216.

³ غادة عمر أبو أرشيد ، "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء" ، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة اليرموك ، عمان ، 2006 ص 12.

- وحسب البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة وبالعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسن نوعية حياتهم بأساليب تنفيذ قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء.
- ويعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها " الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل¹.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومبادئها

أولا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عدة عناصر أهمها:²

- ***المالكون** : تحقيق أكبر الأرباح ، تعظيم قيمة السهم ، زيادة قيمة المؤسسة ، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
- ***العمالون**: أجور ومرتببات مزجية فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية ومناسبة.
- ***الزبائن**: منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة ، منتجات آمنة عند الاستعمال، متاحة و ميسورية الحصول على المنتج أو الخدمة.
- ***البيئة**: ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل المخاطر البيئية، مكافحات وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.

¹.أمانة قهواجي ، حكيم بن حسان ، مداخلة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق تنمية المستدامة" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2016، ص 3

² أم كلثوم جماعي ، سمير بن عبد العزيز ، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال"،الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2011 ص 7

* **المجتمع المحلي:** دعم البنى التحتية، احترام العادات و التقاليد، محاربة الفساد الإداري، دعم مؤسسات المجتمع المدني والمراكز العلمية.

* **الحكومة:** الالتزام بالتشريعات و القوانين الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق تعزيز جهود الدولة الصحية، تعزيز سمعة الدولة والحكومة بالتعامل الخارجي.

* **الموردون:** استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.

* **المنافسون:** منافسة عادلة ونزيهة وعدم الأضرار بالمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.

* **الأقليات وذوي الحاجات الخاصة:** عدم التعصب ونشر الروح التسامح نحو الاقليات ، المساواة في الوظيفة والعدالة في الوصول للمناصب العليا ، تجهيزات للمعوقين ، دعم الجمعيات مساعدة المعوقين على الاندماج في المجتمع .

* **جماعة الضغط الأخرى:** تعامل الجيد مع الجمعيات حماية المستهلك، والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة والإعلام، الصدق والشفافية بالنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة¹.

ثانيا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية (هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية)

جاءت مساهمة (Carroll) بنقطة نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث ميزت بين أربعة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم أهمها مايلي :²

¹ أم كلثوم جماعي ، سمير عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص7

² العايب عبد الرحمن ، " التحكم في الأداء الشامل للمسؤولية الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة" ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010-2011 ، ص59.

2-1- البعد الاخلاقي :

يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها ، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم توطر بعد القوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو عادل وصحيح ونزيه.

2-2- البعد القانوني:

هذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وأن تحترمها ، أو في حالة عكس ذلك فإنها تقع في إشكالية قانونية .

وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تغيير بسبب الجنس أو القومية أو غيرها¹.

2-3- البعد الخيري:

أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الاسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة .

2-4- البعد الاقتصادي:

يجب أن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا ، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين².

يمكن توضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية من خلال الجدول

التالي:

¹ العايب عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

² عبد السلام مخلوف ، وسفيان بن عبد العزيز ، " تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات " ، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية علوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، جامعة بشار، 2011 ، ص 7.

الجدول رقم (I 1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة العادلة 	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التكنولوجيا 	
<ul style="list-style-type: none"> - حماية المستهلك من المواد الضارة. - حماية الأطفال صحيا وثقافيا. - منع التلوث بشتى أنواعه. - صيانة الموارد وتنميتها. - التخلص من المنتجات بعد الاستهلاك. 	<ul style="list-style-type: none"> - قوانين حماية المستهلك - حماية البيئة 	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - التقليل من إصابات العمل. - تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين وصغار السن. - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين. - توظيف المعوقين. 	<ul style="list-style-type: none"> - السلامة والعدالة 	
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان. - احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. 	<ul style="list-style-type: none"> - المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية 	الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> - نوعية المنتجات والخدمات المقدمة. - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> - نوعية الحياة 	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية

، عمان الاردن ، 2008 ، ص 82

الشكل رقم: (1 I) هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 83.

ثالثا : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالمبادئ التالية¹:

3-1 مبدأ الإذعان القانوني :

أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.

3-2 مبدأ احترام الأعراف الدولية:

أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية .

3-3 مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:

أن تقر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح الأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية .

3-4 مبدأ القابلية للمساءلة :

أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية.

3-5 مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع ، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

¹ مسعود شرقي ، كريمة حاجي ، مداخلة بعنوان " ثقافة منظمات الأعمال والسلوك الأخلاقي لممارستها" ، ملتقى الدولي الثالث ، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه ، جامعة بشار ، الجزائر ، يومي 14-15 2011 ، ص 2.

3-6 مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان :

أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان¹.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادرات الدولية

للمبادرات الدولية دور كبير في تنمية الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الأعمال كما ساهمت في وضع التوجهات عملية لدمج هذا المفهوم في استراتيجيات المنظمات.

1- الاتفاقية العامة للأمم المتحدة (الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية):

الاتفاقية العالمية للأمم المتحدة هي مبادرة جماعية صادرة عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، تهدف الاتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة.

وهي ليست جهاز رقابي بل مبادرة طوعية تقوم على مبدأ المساءلة القانونية الشفافية، كما أنها مبادرة متعددة الأطراف تضم: الشركات الكبرى، الحكومة المحلية، الاتحادات العمالية، المعاهد التعليمية ووكالات الأمم المتحدة المختلفة وغيرها من منظمات المجتمع المدني.

ففي عام 1999 تم الاقتراح الأولى للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، من قبل الأمين العام للأمم المتحدة أنداك في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي. (منتدى دافوس) وأطلقت المرحلة النهائية للميثاق في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في 26 يوليو 2000 وهي مبادرة طوعية متعلقة بمنظمات الأعمال، تتضمن تسهيلا وتعهداً من خلال عدة آليات: سياسة الحوار، المعرفة، شبكات محلية، ومشاريع الشراكة، ويتعمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية في إطارها العام بحيث تشمل شفافية الشركات والقوى العاملة و المجتمع المدني².

¹ مسعود شرفي، كريمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 3 .

² مقدم وهبية، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير 2013-2014 ص 89.

وقد حدث تطور على الاتفاق العالمي في 26 حزيران 2004 ، وذلك خلال قمة القادة عندما تعهد عدد من رؤساء العمل حول العالم بالتزامهم بمحاربة الفساد وهو ما نتج عنه إضافة المبدأ العاشر في الاتفاق دعماً لما سبق من المبادئ وتشمل هذه المبادئ العشرة أفضل الممارسات التي تتعلق بحقوق الإنسان ، العمل ، البيئة ومحاربة الفساد ويتمثل هذا الاتفاق في:

- أن يكون الاتفاق ومبادئه جزءاً من ثقافة المؤسسات والإستراتيجية التي ينتجها قطاع المشاريع التجارية وعملياته وفي ممارساته اليومية؛
- تسيير التعاون بين أصحاب المصلحة التي تنفذها المؤسسات الأمم المتحدة ووكالاتها.

2- منتدى الاتحاد الأوروبي لأصحاب المصلحة المتعددين المعني بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

منذ منتصف التسعينات دعا البرلمان الأوروبي إلى الاعتماد على مدونات سلوك للشركات متعددة الجنسيات الأوروبية العاملة في البلدان النامية ، وفي إطار مؤتمر قمة المجلس الأوروبي المنعقد أصدرت المفوضية الأوروبية كتاباً أخضراً في عام 2001 ، شكل بداية مناقشة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية. توصي الإستراتيجية بإتباع نهج متوازن وواسع النطاق اتجاهاً للمسؤولية الاجتماعية و فيها تشمل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومصالح المستهلكين ، وفي عام 2002 تم إنشاء منتدى أوروبي لأصحاب المصلحة المتعددين يعني بالمسؤولية الاجتماعية مهمته إعداد تقرير إلى المفوضية ، ويتضمن توصيات باتخاذ تدابير جديدة في هذا المجال .

معايير المساءلة الاجتماعية (SA 8000) الصادرة عن المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية

الاجتماعية:

تعتبر المواصفة (SA 8000) من أهم المواصفات التي أصدرتها المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ، وهي تتعلق باحترام الحقوق الاجتماعية (حقوق العامل ، منع تشغيل الأطفال ، منع الإكراه على العمل)، وترتكز على اتفاقات منظمة العمل الدولية ومعايير إيزو ، وتمنح المنتجين أو مقاولي الباطن ، وتغطي معايير هذه المواصفة برامج الأشراف ومراقبة التمييز والأجور ، ومنافع وساعات العمل ، الصحة والسلامة وحرية التجمع والتفاوض الجماعي وإدارة الأنظمة.

3- جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA):

قامت الجمعية بإصدار دليل إرشادي للممارسات الأفضل في تقارير الاستدامة البيئية والاجتماعية ، وقد تم الاقتداء بها في كثير من الحالات ، وساهمت في النهوض بجودة التقارير العالمية.

وبصفة عامة يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تستند على:

- الالتزام بالقوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة؛
- احترام الاتفاقيات الدولية الحكومية عند تطوير السياسات المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) والاستجابة لتنوع وتعدد متطلباتهم؛
- الإفصاح و الشفافية والتدقيق عن السياسات و القرارات والأنشطة المراد ممارستها من طرف المؤسسة؛
- تنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان¹.

¹ مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

المبحث الثاني: السياق التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن الظاهرة المعروفة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل دقيق ، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط ، إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي ، وبالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة ، أو حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة ، والتي يمكن تهدئتها أو معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة ، وأن هناك فرق بين أن يكون المسؤولية الاجتماعية نتيجة التعديلات الاجتماعية البسيطة ، أو تكون نتيجة لتغيرات جذرية للحياة يمكن أن تنسب إلى الثورة الصناعية التي شاهدها أوربا أساسا ، أكثر من أن تنسب إلى الحركات الإصلاحية التي سادت أرجاء العالم فيما بعد.

المطلب الأول : تطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

عرفت المسؤولية الاجتماعية تطوراً مستمراً كانت كنتيجة للظروف وتغير الأوضاع الاقتصادية السائدة وكذلك لتغير أنماط وأساليب الإدارة ، وعموماً يمكن ، تقسيم المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية إلى :

أولاً: التقسيم الأول: الفترة 1800 إلى يومنا الحاضر

- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800 - 1920 : وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تعظيم الأرباح ، والتواجد نحو المصلحة الذاتية ، وفق النقود والثروة وهي الأكثر أهمية وأن "ما هو جيد لي هو جيد للبلد".
- مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات : وفيها تكون المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعمالين.

وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وإن "ما هو جيد للشركات جيد للبلد"¹.

¹. بربري محمد أمين ، كريفار مراد ، " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم الاستراتيجية التنموية المستدامة " مداخلة بعنوان دور أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، جامعة حسنية بن بوعللي شلف ، يومي 14-15 نوفمبر 2016 ص 3

- مرحلة إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر : وفي هذه المرحلة المسؤولية الأساسية للمؤسسات تقوم على الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود ، وهذا يحقق المصلحة الذاتية لشركات الأعمال ومصالح المساهمين وككل : "وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد " .

ثانياً: التقسيم الثاني: "فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية وفترة من الحرب العالمية الثانية إلى يومنا الحاضر"

1- فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية (فترة الصناعية):

تتضمن المراحل التالية:

- الثورة الصناعية والإدارة العلمية تميزت بتعظيم الأرباح نتيجة للتطور التكنولوجي والنمو الصناعي.
- العلاقات الإنسانية وتحابوب " هورتن " جاءت على الانتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة وفيها برزت أساليب السلامة والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة لمنظمة.
- ظهور خطوط إنتاج جديدة وتضخم حجم المنشآت حيث ازداد تشغيل صغار السن، ولم يكن هناك متخصصين كثيرين.
- الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية والتي شكلت محور مهم نحو توجه المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية نتيجة تدهور الاقتصاد العالمي وتسريح الآلاف من العمال.
- تيار الأفكار الاشتراكية حيث لعبت دوراً مهماً في توجيه أداء المؤسسات نحو تحمل مسؤوليتها الاجتماعية.

2- الفترة الممتدة من الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا:

تعتبر هذه الفترة بما تحويه من مراحل المسار الحقيقي الذي جسده مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناه العام ، ويمكن إبراز أهم المراحل في:

- التوسع الاقتصادي الذي قام على أساس ارتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة (المستهلكين ، الزبائن) ؛
- المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقاب حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس وخاصة النقابات العمالية وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي للمسؤولية الاجتماعية¹ ؛

¹ بربري محمد أمين ، كريفار مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 .

- القوانين والمدونات الأخلاقية والتي ضمت بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ظهر ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي ، وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي؛
- جماعات الضغط والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة داخل المؤسسات (جماعات حماية البيئة، جماعات حماية المستهلك).¹؛
- مرحلة الاقتصاد المعرفي وثروة المعلومات أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية توظف النظرية الاجتماعية وجوانب تنبئها اتجاه مختلف أصعب المصالح.²

المطلب الثاني : نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصاد لآخر ومن مدرسة إلى أخرى ومن نظرية لأخرى ويدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفي حقيقة الأمر انحصر بين نظرتين ، النظرية الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والنظرية المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

ومن أهم النظريات الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

1- النظرية النيوكلاسيكية نموذج " Sharholder " :

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها "لاشيء سوى أعلى الأرباح للمالكين " ورائد هذه النظرية الاقتصادية الأمريكي " ميلتون فريدمان " الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال قرارات موجهة لتعيين المرودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.³

¹ بربري محمد أمين ، كريفار مراد ، مرجع سبق ذكره ص 4 .

² طاهر محسن منصور العالبي ، صالح مهدي حسن العامري ، " تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة " مداخلة لقسم إدارة الأعمال ، جامعة البتراء ، عمان ، الأردن ، 2006 ، (www.arabvoteen.mg.org) .

³ فريد فطمي زيادة ، "مدخل المعاصر" ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ص 268 .

2- نظرية الوكالة:

هي أشهر نظريات الاقتصادية ساهم في ظهورها الباحثان William، Michael Janeson Mechling ترى هذه النظرية أن المنشأة مجموعة من عقود تربط على عدة أطراف التي تقدم عوامل الإنتاج (الملاك، الدائنين، الإدارة، عمال....).

وتشير إلى كل طرف يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية التي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلة الوكالة بين الأطراف المترابطة بالوحدة الاقتصادية علاقات تعاقدية نتيجة اختلاف دالة الهدف وترى نظرية الوكالة أن أهم المشاكل الناتجة علاقة الوكالة هي نتيجة اختلاف أهداف ورغبات كل من الأصيل والوكيل من ناحية وأيضا تحمل الأصيل الخطير المتبقى.

3- النظرية أصحاب المصالح:

لقد لاحظ "فريدمان" أن النظريات الاقتصادية الموجودة في ذلك الوقت ، تتناقض مع المتغيرات الموجودة في بيئة الأعمال من الناحية الكمية والكيفية وأن الأمر استدعى وضع إطار مفاهيمي جديد وقد وسعت هذه النظرية مفهوم الإدارة الإستراتيجية كما هو أبعد من أصوله الاقتصادية التقليدية، وذلك بتعريفها أصحاب المصالح : "هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو الفائدة منها أو من أدائها"¹.

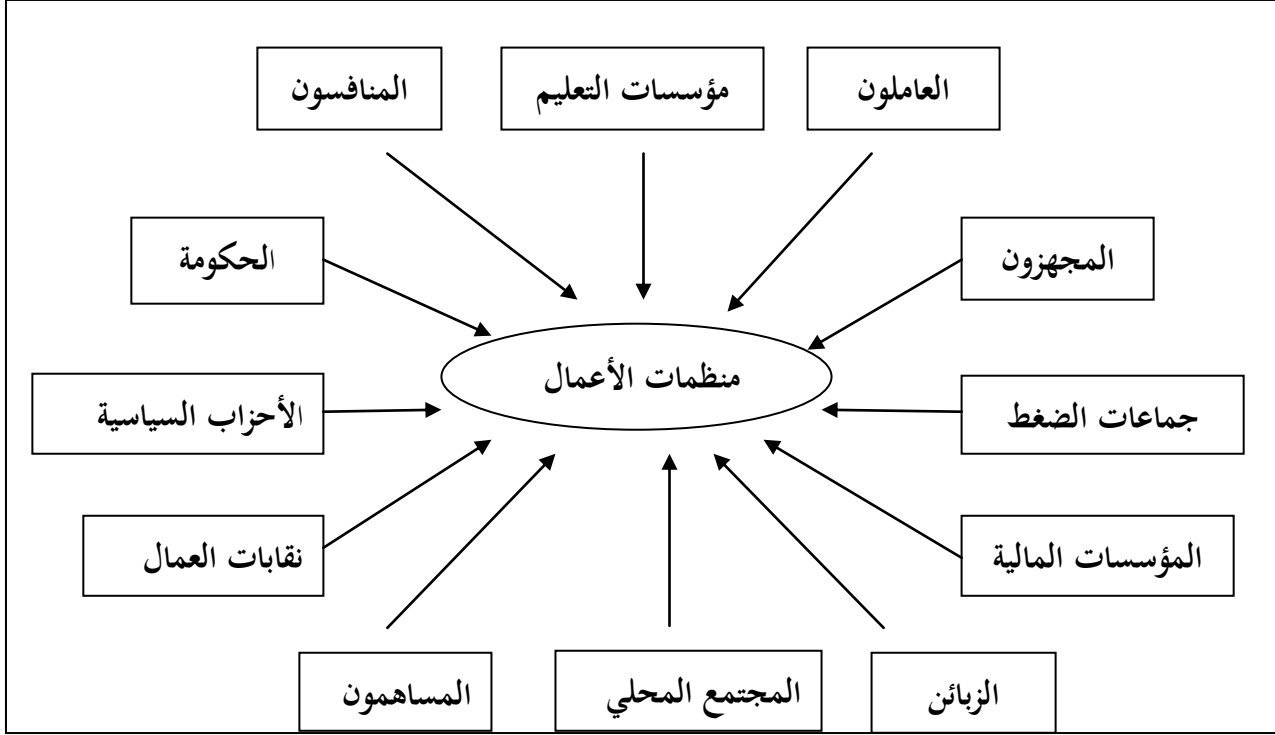
حيث تهدف هذه النظرية إلى ابتكار أسلوب الإدارة جماعات وعلاقات لا تعد ولا تحصى تؤثر في بيئة الأعمال وتقوم هذه النظرية على الفروض الأساسية:

- القيم من الفروض الأساسية في بيئة الأعمال ولا يجوز التفريق بينهما؛
- الهدف الأساسي للمنشأة ليس تعظيم قيمة المساهمين ولكن تعظيم المنافع لكل أصحاب المنشأة؛
- هناك كثير من المتغيرات حدثت في بيئة الأعمال بما يتطلب إعادة رسم صورة المنشأة بما يتناسب مع المتغيرات².

¹ طاهر محسن المنصور الغالي. صالح مهدي محسن العامري "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 90.

² مهداوي هند ، محاضرات نظريات الحوكمة ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير ، 2016.

الشكل (I 2): أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية، 2008، ص 95.

المطلب الثالث: تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- لقد تطورت المؤسسة الاجتماعية للمنظمات الأعمال وأصبحت نشاطا أساسيا أكثر تركيزاً ، وحسب "زاداك " فإن تطور المسؤولية الاجتماعية كان على ثلاث مستويات وهي:
- المستوى الأول: يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة بطريقة ما ،من شأنها المساهمة بالنجاح التجاري حيث يعتبر هذه الصبغة الأكثر انتشارا وهي ليست إلا جزءا رئيسيا من عمل المؤسسة ، بل يمكن أن تضيف قيمة تعزز سمعة الشركة من تبرع المؤسسة بأجهزة حواسيب للمدارس.
 - المستوى الثاني: المسؤولية الاجتماعية تصبح جزء من استراتيجية العمل لدى المؤسسات التي ترى ذلك ومن هذا المنطلق تأخذ معظم المؤسسة المكانة القيادية في مجال المسؤولية الاجتماعية.
 - المستوى الثالث: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضرورة للقضاء على الفقر الانحطاط البيئي ، ويعتبر هذا المنهج شبه المثالي لندرة الأعمال الكفأة لتبنيه.
 - للوصول إلى المستوى الثاني والثالث، فعلى منظمات الأعمال المتطورة والقيادية أن تتجه نحو التأثير في الأسواق التي تعمل به بشكل فاعل وأن تسمح بإعادة تصميم السوق ليكون أكثر رسوخا، وهذا يتطلب شراء المنظمات والمجتمع المدني بتغيير السياسة العامة¹.
 - كما تنحصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة وأهم المفاهيم الفكرية لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

أولا: المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):

يستند المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية على الأفكار الاقتصادية ل "آدم سميث " والتي تبلورت حول كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة ، وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي " هيلتون فريدمان " بالقول "هناك شيء واحد لاشيء غيره في منظمات²

¹ صالح صالح، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

² ضيافي نوال : "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية" ، مذكرة ماجستير ، تخصص الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2009-2010 ، ص 16 .

الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها الأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها.

وبفضل العديد من الدراسات التي يقام بها الباحثين والكتاب أمثال " Savid Rica،John Stuart " وغيرهم ، وما أسفرت عنه أبحاثهم كون مساهمة المؤسسات في تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار هي بعد ذاتها منفعة مقدمة للمجتمع وهنا تكمن المساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

أما من جهة الإطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فإن التعبير عنه يكون من خلال السلوك والقيم الشخصية لمسيرى المؤسسة والتي تتميز بمجموعة القيم القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع " باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة للمجتمع.

ثانيا: المفهوم الإداري:

مع التطورات الحاصلة والطبيعية الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها (كالوصول على أكبر حصة سوقية ، خلق صورة وسمعة للمؤسسة.....الخ)، وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتحاليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من "Berle et Means" من خلاله وصلا إلى "أن قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمسيرين أكثر من ارتباطها بالمستثمرين .

تظهر في بحث آخر أجراه العالم Sutton،Frances X عام 1956 أشار فيه إلى "أن المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازاة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها التي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع.

ثالثا: المفهوم البيئي:

بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بـ "المفهوم البيئي " أو نموذج «البيئة»¹

¹ ضيائي نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

الاجتماعية "، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، ما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة Ralph Nader et John K. Gabbath على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع¹.

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

إن المسؤولية الاجتماعية والمعرفة أيضا بالأداء الاجتماعي ثم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة ، إذ أصبحت تعد آلية للتنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دوليا. وحسب ما ورد في ورقة كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الصادرة عن الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة 2004 ، فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية ، فوائدها ومحاسبتها ومؤشراتها تضمن عمليات المؤسسة وينظر إليها كمجموعة شاملة من السياسات والممارسات المدججة في عملية اتخاذ القرارات لمؤسسة ما.

المطلب الأول: كيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:

إن إطار تنفيذ نظام المسؤولية الاجتماعية يتبع تطبيقا لمبدأ "دمج" في إدارة الجودة الشاملة ، والتي تعتمد على المراحل الأربعة التالية: التخطيط ، التطبيق ، الفحص (التحقيق)، التحسين.

من المهم أن يشمل النظام الإداري الخاص بالمسؤولية الاجتماعية على إطار منظم يتم مراقبته باستمرار ومراجعته بانتظام ،التوفير والتوجيه الفعال لإدارة مؤسسة كرد أو استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية ويتضمن المراحل التالية:²

¹ ضيائي نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

² صندوق استثمار الأموال الضمان الاجتماعي ،تطوير وتصميم الموقع من قبل برا موس جزء من الشركة عبد لكمبيوتر والاتصالات 2010

أولاً: المرحلة الأولى " التخطيط " :

يقصد به تأسيس عملية تخطيط مستمرة ، تبنى على الاحتياجات الفعلية للمجتمع ، والتي قامت المؤسسة بإجرائها مسبقاً ، لتتمكن من تحديد سياسة الشركة ، وتوجيهاتها المتعلقة بتبني نهج مؤسسي المسؤولية الاجتماعية وتحديد العوامل الخاصة بها .

والآثار المصاحبة لها على المجتمع ، وكذلك تحديد ومراجعة المتطلبات الإدارية أو القانونية بالإضافة إلى المتطلبات الأخرى التي تصادق أو توقع عليها، ووضع معايير أداء داخلية.

وتتضمن عملية التخطيط ، وضع برنامج لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية (خطط تنفيذية) ، يتناول الأدوار ، المسؤوليات ، العمليات ، الموارد ، الأطر الزمنية ، الأولويات ، والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ، ومؤشرات قياس الأداء ، التي تمكن المؤسسة من المتابعة والتقييم لمستوى تحقيق الأهداف.

ثانياً: مرحلة التطبيق.

ويقصد بها تحديد الأهداف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ، وصياغة الخطط والبرامج ، من أجل تحقيقها وتنفيذها من خلال بناء وتطوير هياكل إدارية ذات علاقات مباشرة بتنفيذ خطط المسؤولية الاجتماعية ، وتحديد الأدوار والمسؤوليات مع تفويض الصلاحيات ، وتوفير الموارد وتدريب الموظفين لضمان رفع الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

وينبغي أن يتم تصميم أو تعديل الخطط التنفيذية للمسؤولية الاجتماعية ، بشكل يضمن التداخل المنظم مع أنظمة المؤسسة الأخرى بحيث تتماشى وتندمج بشكل فعال مع أنظمة الإدارة القائمة ، حيث يساعد هذا الاندماج المؤسسة على تحقيق التوازن ، وإيجاد الحلول للتداخلات المحتملة داخليا على صعيد عمليات المؤسسة وخارجياً على صعيد الاتصال وأولوية تنفيذ النشاطات وتشمل عناصر النظام الإداري المستفيدة من هذا الاندماج على: سياسات المؤسسة، تخصص الموارد، التوثيق والتدريب والرقابة.

كما ينبغي على الإدارة ، تحديد وإتاحة المجال للموارد الملائمة ، بتنفيذ وتحسين خطط عمل المسؤولية الاجتماعية ، وأن تعمل على توفير هذه الموارد في الوقت المناسب وبأسلوب فعال آخذة بعين الاعتبار ما يأتي:

- البنية التحتية و نظم المعلومات، التدريب، التكنولوجيا ؛
- الموارد المالية والبشرية.

ثالثاً: المرحلة الثالثة "التحقيق"

يعتمد الأداء الفعال الخاص بالمسؤولية الاجتماعية على المراقبة الدقيقة والتقييم ومراجعة الأنشطة التي يتم القيام بها والتقدم الذي يتم إحرازه وتحقيق الأهداف المحددة والموارد المستخدمة وغيرها من الجهود التي تبذلها المؤسسة ، وتستهدف عملية المراقبة المستمرة أو الملاحظة الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بشكل أساسي إلى التأكد من أنه يتم تنفيذ الأنشطة كما هو مقرر.

على المؤسسة التخطيط لكيفية قياس تحقيق نتائجها المستهدفة ، على صعيد الأنشطة والخطط التشغيلية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية المتكاملة مع أهداف المؤسسة وذلك من خلال الاتفاق على مؤشرات الأداء الخاص وتحديد جهة الأفراد المسؤولة عن عملية القياس.

رابعاً: المرحلة الرابعة "التحسين المستمر"

على المؤسسة بناءً على المراجعات الدورية ، أن تأخذ في اعتبارها الطرق التي يمكن من خلالها تحسين أدائها ، فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، يجب استخدام نتائج هذه المراجعات للمساعدة على تحقيق تحسين متواصل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات تعديل الأهداف لتعكس الظروف المتغيرة أو الطموح لمزيد من الإنجازات.

ولتشجيع عملية تحقيق الأهداف فإن بعض المؤسسات تدرج عملية تحقيق أهداف محددة للمسؤولية الاجتماعية في عمليات المراجعة السنوية أو الدورية، أداء كبار المسؤولين والمديرين.

وعليه لا بد على المؤسسة الاستفادة من نتائج التحقيق والمراجعة والقياس لإعادة توزيع الأنشطة على مستوى الخطط التشغيلية¹.

المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات

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

ومع تعاظم التأثير على تمييز مؤسسات الإعلام ، وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فان المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من اجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العمل بسلعها وخدماتها .

وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة مثل: السعر ، الجودة ، الذوق ، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دون انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن ، فان الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها ، لكنها تقف ورائها ، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء ، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة ، وعدم الأضرار بالبيئة ، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا ، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارساتها بالفساد.

والى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقعهم من المؤسسات تبعا لممارساتها ، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسئوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها وعلى¹

¹ بويكر محمد الحسن ، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء لمنظمة" ،دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة باتنة ،مذكرة الماستر في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات ،جامعة محمد الخضر ، معسكر 2013-2014 ص 22.

اجتذاب رؤوس أموال جيدة هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا و أفضليات إضافية مثل: الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدل من إخضاعها للرقابة الصارمة ومع ذلك فان فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فان عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت اضطرابات سياسية أدت إلى حدوث انهيار الاقتصاديات والاختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الاستثمار سواء بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية .

كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطرا على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء استغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المنظمات الغير حكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري .

وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للاستثمارات الأجنبية فإن الاستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسيء استغلال الموارد الطبيعية وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منظمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المعتريين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة..... الخ وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية وأخيرا، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على الالتزام بثلاثة معايير:

- الاحترام والمسؤولية بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع)؛
- دعم المجتمع ومساندته؛
- حماية البيئة¹.

¹ بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 23

المطلب الثالث: المحاسبة ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية

أولاً: المحاسبة

إن المحاسبة على النتائج تمثل جانبا هاما في أي عمل وعنصر الخطر عند عدم تحقيق الأهداف يمثل بالتأكيد تحديا على الانجاز ويجعل التحدي من أي وظيفة عملا ممتعا ولذلك فانه يجب أن يكون جزءا رئيسيا في أي مهمة.

وإذا ما كان الموظف يشعر بإحساس بالملكية أو الارتباط بهدف معين فانه سيشعر أيضا بالمسؤولية للوصول إليه بما في ذلك تقبله لعنصر المخاطرة وبدون المحاسبة فان الإحساس بسعادة الانجاز تتلاشى، وإذا ما شعر الموظف بأنه سيحصل على فائدة ايجابية عن النتائج التي يحققها فإنه سيوافق أيضا على تحمل مخاطر سلبية الفشل وسيبدل قصادى جهده لتحاشي هذا الفشل بتوفر العنصرين الايجابي والسلبي.

إذا كان الموظف سيتحمل مسؤولية النتائج فإنه يجب أن يحاسب عليها ويجب أن يكون ذلك واضحا عند التفويض وهذا لا يعني الفصل عند عدم تحقق النتائج، بل ستغرس نقطة عدم الانجاز في سجله وتأخذ بعين الاعتبار عند تحديد المرتب والترقيات.....الخ.

وكمدير فإنه يخضع للحساب بالنسبة لانجاز بعض الأهداف للمؤسسة، ويتم استدعائه للتصرف في حالة عدم انجازها وهذه العملية تعد مجموع ما يمكن محاسبة الموظفين عليها.

وعندما توجد المسؤولية والسلطة بشكل متوازن في معمل الموظف يتزايد الانجاز بشكل واضح ويحصل الموظف على شعور عميق بالملكية "إنها لي إنها مسؤوليتي وسأنجزها وهذا الإحساس بالملكية الشخصية هو الالتزام الشخصي الذي يجب أن يشعر به كل موظف اتجاه جميع الأهداف وعند الحصول عليه يتوفر لديك فريق عمل منتج كم يجب أن تتوفر في الموظف المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بالعمل وإلا فإن التفويض سيؤدي إلى الدمار ومع ذلك فإن الفشل في التفويض يتم تبريره على أساس عدم قدرة الموظف على القيام بالعمل ويبنى على أساس المفاهيم الخاطئة للمدير عن مدى قدرة الموظفين على إصدار الأحكام أو التوجيهات في بقاء كل شيء تحت رقابته، وإذا لم يكن التفويض بشكل صحيح فإن عليك أن تتأكد من أسبابك، إذ يجب أن تكون موضوعية ومبررة¹.

¹ جيس ف، أفراد أريك أفرد، "ترجمة محمد وحيد المنطاوي"، الإدارة بسيطة، الطبعة الأولى، المعمورة، ص 98.

وتنشأ المحاسبة عن المهام الخاصة عند التكليف بالقيام بها ، إن الموظف يجب أن يفهم تماما ما الذي يجب إنجازه وكيف يمكن القيام به ، ومتى وبأي درجة من الاكتمال والمستوى الذي سيتم قياس الانجاز على أساسه بالإضافة إلى السلطات والمسؤوليات الضرورية لأداء العمل وثقة المدير بموظفيه ستؤدي إلى نتائج ممتازة تفوق التوقعات¹.

ثانيا : مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

- 1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة : ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك².
- 2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة : ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- 3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- 4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج : وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة مابعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع ، المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين³.

¹ جيمس ف. أفراد، اريك فرد، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

² عبد الرزاق مولاي لخضر ، حسين شنيبي ، " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات " ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، يومي 22-23 نوفمبر 2011 ، 235 - 236.

³ عزوي عمر ، بوزيد سايب ، عبد الرزاق مولاي لخضر ، مداخلة بعنوان " دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي " ، الملتقى الدولي الثالث ، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة بشار 2011 ص 9

خلاصة الفصل الأول

نظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية في المجتمع ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، إذ تعد هذه الأخيرة بمثابة التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع، تسعى من خلاله المؤسسة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسن أدائها المستقبلي .

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية التي تتعدى مسؤوليتها الاقتصادية الهادفة إلى تعظيم أرباحها لتشمل بيئتها التي تعيش فيها، و الأطراف المتعاملة معها من موردين ، عاملين ، عملاء ، منافسين... الخ ، والمجتمع بصفة عامة والذي يعكس الممارسات بالاستغلال غير العقلاني لليد العاملة خاصة من قبل الشركات الكبرى بإهمال آثارها السلبية على العمال والمساهمات التي قامت بها في سبيل خدمة المجتمع كافة ، ومن شأن هذه الاهتمام أن يجعل المؤسسة ترتقي لتصبح "مؤسسة مواطنة تهتم بتطوير وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مداخلاتها ومخرجاتها. فبعد أن كان الاهتمام مركزا على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع وذلك بتحقيق المؤسسة عوائد مجزية للمالكين ، لهذا اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه مجتمعها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة .



الفصل الثاني

تمهيد

لقد أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة دول العالم نتيجة التغيرات التي طرأت عليها وتأثيرها البالغ على أعمالها وفعاليتها ، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه كلا من المسيرين وأصحاب المؤسسة وتزايد اهتماماتها اتجاه المجتمع بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبار هذه الأخيرة من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة ، لذلك يجب استقطاب المهارات البشرية والمحافظة عليها ، باعتبارها من أولويات الأمور التي تساعد على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية ، ومما زاد من أهمية العنصر البشري لتحسيد مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" في إطار الموارد البشرية حتى تصبح المؤسسات أكثر استجاب من السابق لإنجاز الأعمال المسؤولة عن أفرادها العاملين بهدف إنجاز توقعات أداء المجتمع ككل ولا يبرز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.**المبحث الثاني: ظاهرة تسريح العمالة والمرونة في ممارسة العمل.****المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية.**

المبحث الأول: إطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية أولوية من أولويات المؤسسة باعتبارها شرط أساسي لتحقيق المسؤولية من أجل الوصول إلى التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية ، لذا كان ولا بد من حسن إدارتها للوصول إلى أفضل المهارات وأحسن القدرات ، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى نظرة عامة حول الموارد البشرية.

المطلب الأول: مدخل لوظيفة الموارد البشرية وتطورها التاريخيأولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها المادية والمالية والموارد البشرية، وهذا النوع الأخير هو المحرك والمستخدم لنوع الأول.

تعريف الموارد البشرية: يقصد الموارد البشرية في المؤسسات جميع أفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون فيها بصفة دائمة.

غير أننا نرى بأن الموارد البشرية تشمل جميع السكان المقيمين في دولة معينة سواء كانوا أصليين أو غير أصليين .

مفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من أعلى المورد فهو

القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في

الموارد الأخرى وهو الموظف لها وهو بذاته مورد لا تنصب طاقته وهو نفاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم

استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى¹

¹ لعلي بوكميش ، "مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية الجامعة الإفريقية " ، دار الراية للنشر والتوزيع ، أدرار ، الجزائر 2012 ص 15-16.

تعريف وظيفة الموارد البشرية:

تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها: الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد ، وتطبيق سياسات الموارد البشرية وذلك بتعاون مع المسيرين الجواريين¹.

التعريف الثاني:

اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف محدد للموارد البشرية متفق عليها حيث تم التركيز على وجهتين رئيسيتين هما²:

1- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، من أمثلتها حفظ معلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف، والإجازات والترقيات، وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

2- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن الإدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الأخرى الإدارية في المؤسسة وهي تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية لشمول أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمؤسسة، تدريب وتنمية الموارد البشرية بإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات.

¹ إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، بدون سنة النشر، ص 20.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية مصر بدون طبعة، 1999 - 2000 ، ص 19.

التعريف الثالث: إدارة الموارد البشرية كمارسة ونشاط هي مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج وضع إستراتيجية للموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في المنظمة وتدريبهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم التي يعملون فيها، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين¹.

التعريف الرابع:

- عرفها SHULER 1981:

هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.

- عرفها POOLE 1990:

على أنها عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم².

التعريف الخامس:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال الإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي للمؤسسة وجهة التي تجمع كل الاختصاصين في المؤسسة من مسيرين ومكونين ومسؤولين والذي يعملون على تدخل في النظام الاجتماعي فالإدارة الموارد البشرية هي وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية تعنى بالشؤون الأفراد أي استخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع مستويات المشروع (المؤسسة أو المنظمة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع وتعني أساس بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بدل أقصى جهد ممكن وحتى يتوفر لهم وقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع³.

¹ مهيبيل وسام، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية" دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 05.

² سنان موساوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص 19.

³ محمد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غرب للطباعة، القاهرة، بدون السنة النشر، ص 27.

- كما يمكن تعريفها أيضا على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافه، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها¹.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود عهدا إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة².

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية والبسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من المتطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يملكه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين.

وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطوائف التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهنة، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك³.

¹ عمر شريف، "أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7 جامعة غرداية ، 2009، ص 187.

² صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، بدون الطبعة، الإسكندرية ، 2002، ص 22.

³ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الغرشة ، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون الطبعة ، دون سنة النشر، ص 21.

المرحلة الثانية: مرحلة ظهور الثورة الصناعية: the Industriel Révolution

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال؛
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع؛
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فالبرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة¹.

المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العالمية

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العالمية التي ترعّمها "فديريك تايلور".

لقد أعطت حركة الإدارة العالمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على الأداء الأعمال وفقاً لطرق محددة وبسرعة أو المعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من الإدارة ويترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

² رقيقة شمسي، "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة 2006، ص 90.

وكان تايلور ينظر إلى الإنسان على أنه آلة أو قطعة غيار ولم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر، فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله أجر معين ومن لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد.

إن فلسفة تايلور كانت تتمثل في كيفية جعل الإنسان أنسب إلى العملية أو كيفية جعل الوظيفة أنسب للإنسان وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين ظروف العمل كذلك إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة وكذلك إهمال العنصر الإنساني، وهذا ما أدى إلى ظهور منظمات العالمية للدفاع عن حقوق العمال¹.

المرحلة الرابعة: مرحلة نمو المنظمات العالمية

في بداية القرن العشرين ظهرت المؤسسات العمالية في الدول الصناعية خاصة بشكل كبير في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العالمية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمال لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العالمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ظهور في المؤسسة للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية للعامل، ثم أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري الأقسام عام 1919-1920 أنشأت كثير من الإدارات الموارد البشرية في شركات الكبيرة والأجهزة التنظيمية².

¹ رفيق شامي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² بوهلاله سعاد، "أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والسياسية رسالة الدكتوراه في العلوم التخصص اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015، ص 10.

المرحلة السادسة: ما بين الحربين العالميتين

شهدت ما بين الحربين من نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات بالولايات المتحدة الأمريكية مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب "هاوثورن" وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله بقيادة "التون مايو" وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي يقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج التحفيز وترشيد العلاقات الإنسانية ، وليس حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس الأنثروبولوجيا ، وكانت نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم الإنسانية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، ونضيف نوعان من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات الغير رسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية¹.

¹ ناصر دادي عدون, "اقتصاد المؤسسة", دارالنشر والتوزيع المحمدية ، الطبعة الثانية، الجزائر, 2001, ص 236.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشريةأولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

- إن أهمية إدارة الموارد البشرية تزايد في العصر الحالي، لا لأنها تسير أهم وأعلى أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل أيضاً بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول. ويمكن أن نلمس هذه الأهمية من خلال الأتي:¹
- تراجع تدريجي في مكانة بعض الوظائف المؤسسة والتي كانت تعتبر في الماضي رئيسية ، لصالح البعض الأخر منها وبخصوص إدارة الموارد البشرية ، وهذا راجع إلى مهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات واتجاهات التغير الجديدة التي تميز المجتمع بصفة عامة ومحيط العمل بصفة خاصة؛
- ضرورة حصول المؤسسة في الوقت المناسب على عاملين أكفاء ومحفزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوطات المحيط وتضمن نجاح إستراتيجياتها، وإدارة الموارد البشرية وحدها تتمكنها من تحقيق هذا المسعى؛
- لا يمكن لأي تغيير في المؤسسة أن تنجح إن لم تأخذ في الحسبان دوافع الاحتياجات الأفراد المتلقين له وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ومن ثم الاستجابة لهذين المتغيرين (دوافع واحتياجات) والإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها: ارتفاع معدل دوران العمل الغياب ، الإحساس بعدم الانتماء.
- العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات والتي تسمح لهذا الأخير من الاستفادة بخدمات ومساعدات وآراء الأولى حتى تنجز أعمالها. وأي تقصير يؤدي إلى عجز تلك الإدارات ومنه عجز المؤسسة ككل؛
- محور الاهتمام إدارة الموارد البشرية هو الإنسان الذي يمكن تقليده من قبل المنافسين، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفوق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مداخلته ، فأهميتها تأتي من أهمية هذا الإنسان الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق.

¹ رقام ليندة، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى"، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013-2014، ص 21.

ثانياً: أهداف الإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري وهي أنشطة غير مطبقة في إدارات الأخرى في المؤسسات، ولكنها تساهم من خلالها في إنجاز نفس الأهداف التي تسعى الإدارات الأخرى لتحقيقها هي نفسها الأهداف المؤسسة¹ وهي كالتالي:

- توجيه النصح إلى إدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة وعلى ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل؛
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية؛
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم؛
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة و إدارة المؤسسة؛
- القيام بدور المشرق على قيم والمعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية؛
- محافظة على مكانة المؤسسة².

¹ عبد القادر شلالي، "دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي"، دراسة حالة مؤسسة Poval وحدة المضخات فرع البروايقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2007 ص 49.

² باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة مصر، 2006، ص 12.

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشريةأولاً: تخطيط الموارد البشرية

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد آليات مناسبة التي تساعد المؤسسة ، على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنظم إلى المؤسسة، أو التي يجب أن تخرج منها خلال فترات قادمة.

2-1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية، تسبق جميع الوظائف، إذ لا يمكن تصور اختيار واستقطاب وتعيين والتدريب الذي تقوم به المؤسسة، دون أن يكون لديها تصور واضح لاحتياجاتها من العمالة، مما يتطلب منها وضع خطة لتحديد أهدافها وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب هي:

- تزويد المؤسسة بالعمالة القادرة على الأداء؛
- تزويد المؤسسة بالعمالة الراغبة في الأداء؛
- تزويد المؤسسة بنظام عادل للاختيار والتعيين¹.

3-1 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن وصف العملية بأربعة مراحل أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:²

1-3-1 التنبؤ ووضع الأهداف: تتضمن خمسة مراحل فرعية:

¹ عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، النشر والتوزيع الكتروني، القاهرة مصر، 2003، ص 154-159.

² مهدي حسن زويلف، "تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق" عمان، مكتبة الرسالة، 1983، ص 35

أ - مرحلة توصيف وتحليل الوظائف : تركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل والتي تحدد في ضوءها الأجر، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب - مرحلة تقدير الطلب على الموارد البشرية: أي تنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على قوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية احتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

ج - مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: أي تقدير العاملة المتوقع دخول في سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض قوة العمل، حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية، وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها، وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن المعين والعاملين بأجور أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، ومن هنا يميز الدارسون بين مفهوم الأعم والأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاطلين عن العمل والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة¹.

ح - مرحلة الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية: أي القيام المقارن بين المعروض والمطلوب من قوى العمل والمعرفة والفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة، ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال التأهيل والتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربط بين ما يتعلمه الأفراد وفرص الأعمال المستقبلية وتلاءم وتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر ومتابعة وتقييم للمستجدات الطارئة أو العوامل التي لم يتنبأ بها المختصون أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر.

بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لا بد من تحليل المعلومات وتوفيق بيت كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض قد يكون هناك فائض في بعض الوظائف²

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² شوفي نور الدين، مداخلته بعنوان " أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"، الملتقى الدولي الخاص بالتكوين المتخصص الجزائر، 2011، ص 26

أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لا بد من إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي:

توقف عن التوظيف أو التسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المؤسسة أو التشجيع على التقاعد المبكر أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية هي سد العجز في الموارد البشرية هي:

- إجراء التعيينات الجديدة؛
- تنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين للممارسة المهام إضافية؛
- ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء تنقلات بين الوظائف مختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة؛
- استخدام بموجب عقود وقتية.

خ - مرحلة وضع الأهداف: تركز هذه المرحلة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية ، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمؤسسة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي أما إذا كان توجه المؤسسة نحو الاستقرار لقناعتها ، بمستوى أدائها الحالي فيفترض في تخطيط أن يستهدف البناء النوعي للمهارات والمعرفي لقوة العمل في المؤسسة¹.

1-4 مشكلات غياب تخطيط الموارد البشرية:

- سوء توزيع العمالة أي وجود فائض في بعض الإدارات الأخرى؛
- انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة؛
- ارتفاع تكلفة العمالة في حال وجود فائض منها؛
- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها؛
- اضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاتقالة والنقل والوفاء؛
- عدم توافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواء من حيث الكم أو من حيث النوع².

¹ شنوفي نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

² زين تيم ، "إدارة الموارد البشرية أساليب حديثة" yazantayyem@windowslive.com

ثانيا : الاستقطاب**1-2 تعريف الاستقطاب:**

بما أن الحاجة إلى استقطاب الموارد البشرية دائما مستمرة ، فإن تلبية تلك الحاجات بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب ، والمقصود الاستقطاب اكتساب الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة ، ومنه تسيير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة ببحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

وعليه يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ، ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع إستراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة ، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات ، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء ، إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي مصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبلياً¹ .

التعريف الثاني:

هو عملية البحث والحصول على مترشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب ، وبالنوعية المرغوبة ، وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها² .

¹ نوري منير ، " تسيير الموارد البشرية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون الطبعة ، الجزائر ، 2010 ، 175

² فهد بن عمر ، مفهوم الاستقطاب ومصادره ، <http://hrdiscussion.com> ، 2010 - 2017-03-21 19:51

2-2 أهداف عملية الاستقطاب:

لعملية الاستقطاب أهداف جمّة تلخصها فيما يلي:

- تهدف عملية الجذب والتي تسبق الاختيار إلى تقليل أعداد الأفراد المتقدمين والذين سوف نقوم بالاختيار من بينهم طبق للاشتراطات والمعايير والموضوعة لعملية الاختيار. وهذا سوف يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت الذي تستغرقه والجهد المصاحب له؛
- تساعد عملية الاستقطاب أو الجذب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدماً من أن تلك الوظائف تناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة وهذا يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم وللأفراد والذي يعتبر الطريق السليم للوصول إلى اختيار الفرد الملائم الشغل الوظيفة المعينة؛
- غير أن عملية الاستقطاب يواجهها مشكلة أساسية تتعلق بالإدراك الخاص بالأفراد ، النادي الأصلي مثلاً لا يستطيع أن يثني أي فرد عن عزمه للتقدم لشغل وظيفة مدير الفريق اعتماداً منه أنه يصلح لها وتتناسب مع مؤهلاته وخبراته.....الخ؛
- قد يكون هذا الفرد غير مناسب على الإطلاق ، ولكن هذا لن يمنع من إضاعة وقت المسؤولين عن عمليات الاختيار من جراء تقدمه قبل تقرير عدم صلاحية لشغل الوظيفة؛
- الجذب هنا يتطلب أن نكون قد انتهينا من تحليل وتوصيف الوظيفة وتحديد الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة ، تبقى نقطة أساسية وهي تحديد الفراغات التي تحتاج إلى تعيين أفراد لشغلها.

تحديد الأماكن الشاغرة:

يمكن التواصل إلى تحديد الأماكن الشاغرة عن طريق تحديد واضح ودقيق للأهداف التي يسعى إليها التنظيم ولا شك أن مراجعة خطة الموارد البشرية يحدد بدرجة كبيرة طبيعة وحجم الوظائف الشاغرة في التنظيم والتي يراد ملأها كما البيانات والمعلومات المتوافرة عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تؤدي إلى تحقيق ذات الهدف.

وينبغي ملاحظة أن توافر المعلومات عن احتمال التغيير أو التطوير في التنظيم أما أهدافه أو مجالات أنشطة وما يستتبعه من تغيير في السياسات والأنظمة القائمة وكذلك التغييرات التكنولوجية والظروف البيئة المحيطة قد¹

¹ مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية دراسات في الاتجاهات الحديثة " ، الشركة النشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 ص 251 .

يتبعه احتمال ترك بعض الأفراد للعمل وبالتالي وجود بعض الفراغات التي يجب أن يعمل التنظيم على ملئها مرة أخرى ولكن بالشكل والمتطلبات مع طبيعة هذه التغيرات الجديدة.

إن التنظيمات تعيش عالم يشع بالتغير وهذا يؤدي إلى وجود فراغات تحتاج إلى أفراد جدد ، ولكن يجب أن يكون واضحاً ضرورة تحليل وتوصيف الوظائف ودراسة مدى تكرار خلوها للتأكد من حقيقة الأسباب المؤثرة والوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى التقليل من ترك العمل¹.

2-3 طرق ومصادر الاستقطاب من أجل التوظيف: تتمثل في:

1- التوظيف من الداخل: تعتبر الموارد البشرية العاملة والموظفة في الوقت الحاضر في المؤسسة أهم الموارد البشرية كونها تسيّر أعمال المؤسسة وتلبي احتياجاتها ونشاطاتها ، ففي حالة وجود نقص داخلي في الموارد البشرية فإن المؤسسة تلجأ بصورة طبيعية أولاً وقبل كل شيء إلى فمصادرها الداخلية ، ففي حالة إنشاء وظائف شاغرة جديدة فإنها تفتح المجال لمواردها الداخلية الذين يتوفرون على شروط توافق الوظيفة ، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على الأفراد المناسبين من مصادرها الداخلية كالتالي:

- أ- الترقية من الداخل.
- ب- النقل والتحويل.
- ت- الأفراد السابقون.

أ- الترقية: تلجأ معظم المؤسسات إلى سياسة ترقية الأفراد من الداخل لسد الفراغات والشواغر إذ تمكن هذه السياسة الأفراد من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى ، توفر لهم فرص وحوافز أقل ما فيها تقع ضمن طموحاتهم وتوقعاتهم والبارز حول الترقية ثنائية الاهتمام بها ، والنظر إليها من الإدارة و الأفراد، فالترقية مسألة حساسة جداً من وجهة نظر الأفراد لأن عامل الخيار فيها قد يريح بعض الأفراد وقد يربك البعض الأخر منهم ، وإن لم نقل يجرح شعورهم ، خاصة إذا أهملت الإدارة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية.²

¹ مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 252

² قداش سمية ، "أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة" ،دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقة ،2011 ص59

ب- النقل أو التحويل: نقل الأفراد أو تحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم لآخر أو من لآخر يهدف إلى سد الشواغر من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد التوازن في الموارد البشرية على أقسام أو فروع المؤسسة الواحدة، ومن أبرز محاسن هذه السياسة التوظيفية الداخلية توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم أي التخلص من الازدحام الذي قد تشهده بعض الأقسام أو الفروع والذي يتسبب بمذر واضح في استخدام المؤسسة لمواردها.

ت- الأفراد السابقون: إعادة توظيف الأفراد أو الموظفين السابقين وقد يكون مصدراً داخلياً هما لسد الوظائف الشاغرة ، وهنا المقصود الأفراد الذين خبرنا أدائهم وإنتاجيتهم جيدة والراغبين في العودة إلى العمل فقد تجد المؤسسة وفراً واضحاً في استخدام هذا المصدر خاصة فيما يتعلق بتكاليف الاستقطاب والتوظيف من الخارج و ما يرافق ذلك من تكاليف التدريب في المرحلة لاحقة.

ث- مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى عمالها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات والمهارات كما رأينا سابقاً ج- ويستخدم مخزون المهارات في تحديد من سيتم نقله أو ترقيته أو تحويله ، كما تجدر الإشارة إلى أن التوظيف الداخلي عدة مزايا منها:

- معرفة تامة من قبل المؤسسة للعاملين لديها؛
- توفير فرص الترقية أو التقدم للعاملين بشكل يؤدي إلى توليد الدافع لديهم على العمل؛
- توفير بيئة عمل تولد شعور لدى العاملين بالأمن والرضا العام والاستقرار وترفع روح المعنوية لديهم؛
- المحافظة على العمال الملمين بطبيعة المؤسسة ومتطلباتها؛
- وضوح سلم التطور المهني للأفراد العاملين؛
- تخفيف التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب القوى العاملة من سوق العامل الخارجي ، ومن ناحية أخرى فإن مصادر التوظيف الداخلي مساوئ نذكر منها:

- تدهور الإنتاجية بسبب عدم امتلاك الأفراد الحاليين للكفاءات اللازمة لشغل بعض الوظائف الشاغرة المستخدمة¹؛

¹ قداش سمية، مرجع سبق ذكره ، ص 59

- تضارب مصالح الأفراد الحاليين بسبب قضايا الترقية والنقل؛
 - نقل الخبرة بمساوئها وعيوبها إلى الوظائف أخرى؛
 - إصابة الروح المعنوية بالإحباط إذا ما تم ترقية الأفراد غير ملائمين إلى الوظائف الشاغرة ، وذلك في حالة تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية¹.
- 2- التوظيف من الخارج: تنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة ويرتبط اختيار المنظمة لمصدر من المصادر على عاملي الحاجة والسوق إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات غير متوفرة داخل المؤسسة اللجوء إلى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواءً كان المحلي أو الدولي إضافة إلى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المنظمة ورأي المدراء ، والحاجة إلى التوظيف السريع وغيرها ، وأهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الخارجية ما يلي:
- أ- وسائل الإعلام المختلفة: من راديو وتلفزيون، صحافة، أو بعض هذه الوسائل نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
- ب- الوكالات: الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف الحكومية خاصة وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطلب العمل.
- ح- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية: إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخرجين من نوعية مهنية.
- خ- المؤسسات المهنية كالتقانات والاتحادات : حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجاتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات ، ومن أبرز الحسنات الناتجة عن استخدام المؤسسات المصادر الخارجية ما يلي:
- استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وأرائها وتطلعاتها؛
 - الاستفادة من خبرة المنافسين في حال استقطاب بعض مواردها البشرية؛
 - مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية ومؤقتة².

¹ قداش سمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

² نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص 180-182.

ثالثا: اختيار المستخدمين وتعيينهم3-1 تعريف الاختيار:

تتمثل عملية الاختبار في البحث عن أنسب الأفراد القادرين على شغل أعمال محددة بطريق مرضية، وهكذا فعندما يكون لدينا نمط واحد من المهن يترشح لشغله عدة أفراد، نختار الأنسب منهم لشغله، نكون بصدد الاختبار أما عندما ننطلق من الأفراد للبحث عن الأسباب المناصب لهم ، نكون بصدد التوجيه، تحديد علمية الاختيار قدرات المترشحين وإمكانياتهم العقلية والنفسية والمهنية¹.

3-2 خطوات عملية الاختبار:

أ- استقبال طالبي علمية الاختبار: تتم هذه الخطوة بملء استمارة التقديم وتقديمها إلى المؤسسة وعن طريقها يتم تعرف المؤسسة على الفرد.

ب- الفحص الأولي: تنجز هذه الخطوة من قبل قسم العلاقات العامة وفيها تحاول المؤسسة التعرف بشكل أدق على مدى توفير المؤهلات المطلوبة في الشخص المقدم.

ت- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأكثر وسائل الاختبار استخداما في المؤسسات وممثل عن الإدارة المعنية والمرشح للوظيفة².

* مخطط إجراء المقابلة: يمكن تقسيم عملية إجراء المقابلة إلى مراحل الأساسية وهي كالتالي:³

✓ تحضير المقابلة: ليست مقابلات اختبار العمال عملية شكلية ارتجالية، وإنما هي مسؤولية يجب إعطاءها حقها من الأهمية وتحضيرها والاستعداد لها، يكون ذلك من خلال تحليل مناصب العمل والاطلاع على البيانات سير المترشحين .

✓ استقبال المترشح: عند استقبال المترشح لا بد من العودة إلى بعض التقنيات والإجراءات لتسهيل علمية المقابلة وتمثل فيما يلي:

- الترحيب بالمترشح ومبادلته ببعض جمل المجاملة؛

¹ بوفلحة غياب ، "مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، وهران ، 2008 ، ص 31.

² رفيقة شامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 100

³ بوفلحة غياب ، نفس المرجع السابق ، ص 36 .

- وضع المترشح في وضعية مريحة بحيث تجري المقابلة في مكان لا يشعر فيه المفحوص أي ضغوط أي أن يكون بعيداً عن مصادر الضوضاء والحرارة والرطوبة حتى يتمكن من التركيز؛
- توضيح الفرض من المقابلة والنتائج المراد الحصول عليها، دون إخفاء للحقائق، يكون ذلك في بداية المقابلة؛
- ✓ التعرف على خصائص فمستوى تدريب المترشح:
أول شيء يمكن التعرف عليه خلال المقابلة هو الحالة العائلية والاجتماعية ، والمؤهلات العلمية للمترشح وخبراته المهنية ، وخصائصه الشخصية ، التي يمكن أن تكون لها علاقة بمنصب العمل الذي نكون بصدد اختبار من سيشغله.
- ✓ التعرف على الحوافز: تتمثل المرحلة اللاحقة في التعريف على السوابق المهنية ، وأسباب ترك المترشح لعمله السابق إن وجد، ودوافع اختيار لهذا العمل، وما يتوقعه منه طبيعة دوافعه وحوافزه.
- ✓ تقديم وصف مختصر للمؤسسة منصب العمل: لعملية المقابلة هدفان أساسيان هما: التعرف على قدرات وإمكانيات المترشح ، كذلك تعريف المترشح بواقع المؤسسة، وما ينتظر من مقبولين الانشغالات فيها، كل ذلك بصراحة وواقعية ووضوح.
- ✓ طلب رأي المترشح والإجابة عن الأسئلة: تتمثل المرحلة الأخيرة من مقابلة في إعطاء فرصة المترشح لطرح الأسئلة ، التي تشغل باله حول المؤسسة والترتبة والأجور والامتيازات إن وجدت كل ما يريد معرفته عن منصب العمل الذي ترشح له.
- ✓ الخاتمة: تنتهي المقابلة بإعطاء توضيحات حول ما بعد المقابلة من دراسة النتائج ومقارنة أداء المترشح بغيره من المترشحين وإخبارهم بنتائج المقابلة في حدود هذه زمنية محددة.
- ث- الاختبار: تستهدف هذه الخطوة إلى التعرف تحريراً إلى قدرات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة وتأخذ الاختبارات أشكال مختلفة في نتائجها بعض لبعض من بينها اختبارات القدرات والمهارات واختبارات الأداء واختبارات الذكاء، اختبارات التحصيل الدراسي الشخصية والتنبئية والتدريبية.
- شروط الاختبار الجيد: حتى يكون الاختبار جيد يجب توفر فيه بعض الشروط وهي:
- ✓ صدق الاختبار: الاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع الاختبار لقياسه فصدق سؤال ما في الاختبار يتوقف على مدى قياسه للناحية المفروض أنه وضع لقياسها.¹

¹ بوفلحة غياب ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

✓ تبات الاختبار: الاختبار ثابت هو الذي يعطيها نفس النتائج في حالة تكرار نفس الاختبار على نفس العينة شرط أن لا يحدث تعوّد وتعلّم نتيجة التطبيق للاختبار الأول.

✓ تمييز الاختبار: يجب أن يكون هناك مدى واسعاً بين السهل والصعب بحيث يكون هناك توزيع معقول بين الضعيف، المتوسط، والقوي، أن يكون الأسئلة مميزة، أي أن القوي لا يترك أسئلة سهلة وأن الضعيف لا يجيب عن أسئلة الصعب.

✓ أن يكون الاختبار موضوعياً: للموضوعية جانبان من حيث فهم المفحوص ومن حيث التصحيح، فمن حيث فهم المفحوص يجب أن تكون هناك تفسير واحد فقط لا يمكن للمفحوص الذي يعرف الإجابة الصحيحة أن يفهمه من سؤال وأن لا تحتتمل السؤال تأويلات غير مقصودة منه، أما من حيث التصحيح فلا يجب أن تختلف تقديرات المصححين فيما بينهم عند تكرار تصحيح الاختبارات الواحد.

✓ أن يكون الاختبار سهل التطبيق والتصحيح: يجب أن لا تستغرق تطبيق الاختبار وقتاً طويلاً وأن لا يكون مشوقاً ويكون عملياً وسهلاً تصحيحاً¹.

ج- الاختبار الأول: هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بأجراء مراجعة شاملة ومتعلقة بكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة ، وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة وحدها ليست دليلاً كافياً على احتمال نجاح الفرد مستقبلاً في العمل المعلق عنه.

ح- القرار النهائي: يعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح ، وبعد أخذ رأي المدير الوحدة المختصة التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة أو الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المترشح وإعلانه بذلك.

خ- الكشف الطبي: ويتم فيها التأكد الإدارة من أن المترشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء وأنه خال من الأمراض المعدية ، لذلك فإن المترشح بحاجة إلى اختبار طبي كخطوة أخيرة قبل إصدار التعيين.

د- التعيين: هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث عند التعيين يقوم رئيس القسم بدوره المقابلة الموظف الجديد ويعطيه معلومات الكافية عن العمل الذي سيزاوله وعن ظروف وبيئة العمل².

¹ بوفلحة غياب ، مرجع سبق ذكره ، ص 32-36.

² رفيقة شمامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

رابعاً: التدريب

1-4 تعريف التدريب : يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي تؤدي بمقتضاها عمالها ، أو يحل مشاكل معنية ، فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكونات وأنشطتها فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة وبالتالي تحديد أفضل طريق للقيام بها .

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية ، والتقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكفاءة عناصر الإنتاج من جهة أخرى وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات والاتجاهات التي تؤثر على هذا الأداء ، فالتدريب بهذا عملية هامة وضرورية لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها ، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة كما أن وجود وظيفة التدريب في المؤسسة وممارستها بطريقة غير منظمة ودون ضوابط وتركها للمصادفة يؤدي غالبا إلى إنتاج سلبية وبذلك فإن عملية التدريب غير فعالة ، ولهذا نجد أن كل المؤسسات التي تدرك مفهوم التدريب بعقلية واعية تتجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير أداء عاملها وهذا يقودنا إلى التساؤل عن أهم المؤشرات التي تساعد المؤسسة على فهم أو أهمية إجراء عمليات تدريبية لعمالها. فيعتبر مستوى الأداء الوظيفي غير الملائم ، والانخفاض في الإنتاجية من أكثر هذه العلاقات وضوحا.

- إن أداء الوظيفة بطريقة غير ملائمة أو غير مناسبة يحدث عادة في الأشهر الأولى من القيام بوظيفة جديدة وحينما يرى المدير دلائل الأداء غير الملائم للوظيفة ، وبافتراض أن العامل يبذل ما في وسعه من مجهود ، أو أن مردوده مرض ، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مستوى المهارات للعامل ، وحينما يواجه المدير بانخفاض في الإنتاجية ، هناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المفروض أو ارتفاع نسبة العائد خلال العملية الإنتاجية أو ارتفاع في معدل الحوادث الصناعية¹.

¹ هشام بوكفوس ، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية" دراسة ميدانية في مؤسسة سونزيك فرحيوة مذكرة ماجستير ، كلية العلوم

الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007، ص 77

- 2-4 أهمية التدريب:

- يستهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى معايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة ، ومن أبرز مزايا التدريب:
- أ- تحسين أداء الموارد البشرية: حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم لأعمال المسندة إليهم ، مما يؤدي في نهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
- ب- تكوين الاتجاهات: إذ أنه من أهداف العامة لبرامج تدريب المؤسسة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المؤسسة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
- ت- توفير احتياجات من العمال: فقد تواجه بعض المؤسسات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق خاصة في الأجل طويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.
- ث- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب العمل من جهة الأخرى.
- ج- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل ، فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي ومن بين المشاكل التشغيلية التي تساهم التدريب في حلها انخفاض الروح المعنوية ، تقادم طرق العمل.....إلخ.
- ح- تحقيق مزايا العاملين أنفسهم: إذ أن استيعاب الفرد المعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم، فاكساب مثل هذه المهارات الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، وبهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التدريب أيضاً يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له¹.

¹ قريش محمد صالح ، "تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية" دراسة ميدانية لمؤسسة لعتاد الوطنية الأشغال العمومية مركب الحمار والرافعات ، مذكرة

ماجستير ، العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005 ص 53

1- أهداف التدريب:

نظراً لأهمية التدريب في المؤسسات فإن يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كالتالي:¹

1-3 التدريب والتنمية البشرية:

إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد منه عموماً إلا أن الأفراد الذين قد استقروا في وظائفهم لمدة زمنية فتقادم المعارف والمهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل وأساليب العمل ، أو التغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة وبالتالي يترتب عن ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يتناسب و متطلبات العمل الجديد.

2-3 دواعي التدريب:

هناك العديد من دواعي التدريب التي تفوض نفسها في كل المؤسسات كبيرة أم صغيرة أهمها:

أ- تدعيم مستوى الفرد في العمل:

التدريب لهذا الغرض شائع بالمؤسسات وهو يتمركز عادة حول المدى القصير ويتعلق بالعمل الحالي أكثر فمثلاً، قد يقوم رجل مبيعات بتنمية مهاراته وقدراته للحصول على مواعيد مع الزبائن باستعمال وسيلة أو تقنية معينة.... إلخ .

ب- تدعيم وتحسين أداء الوحدات:

يمكن أن يشمل التدريب جماعة من العمال يمثل فريقاً متجانس للعمل ، فمثلاً يمكن أن يشمل التدريب فريق عمل إداري معين من أجل تعيين كفاءته وأدائه، هذا يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل بدقة.

ت- تحقيق مردودية الاستثمار:

إن أي استثمار يجب أن يراعي كفاءات التي تتميز بها الموارد البشرية القائمة على المشروع سواء كانت إدارية فنية أو عمال التنفيذ فالتدريب يهدف إلى تحقيق التكيف المطلوب مع الظروف المادية وحتى التغيرات المعرفية

¹ ناتي سامي ، " دور برامج التدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة" ، دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي ، مذكرة ماجستير كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 63.

المرافقة لكل استثمار بإضافة تفادي الأخطار الناجمة عنه ، إذ يجب تخطيط ما تتطلبه العملية من تدريب قبل البدء في تنفيذ المشروع.

ث- التدريب بغرض الترقية:

يهدف التدريب أيضا إلى معالجة التدفقات على المناصب العليا الشاغرة ألا وهي إيجاد الوضع الأمثل، أي إدارة برامج التدريب وخطته، حتى لا يكون لدى المؤسسة عدد كبير من المترشحين وبالتالي منافسة شرسة على الترقية تخلق جواً ومناخا مشحونين من جهة، ولا يقل عدد المترشحين للترقية من جهة أخرى فتكون المؤسسة مرغمة على التوظيف الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح عملية الترقية يعتمد على جودة التدريب، وبالتالي فشل التدريب قد يؤدي فشل عملية الترقية.¹

خامسا: تقييم الأداء

1-5 تعريف تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الجوانب الفعالة في علمية تعيين العمال في وظائفهم المناسبة ، حيث أن هذه الأخيرة تسمح بالحكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العامل ، وبالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تفيد في قياس ومقارنة أداء العاملين في المؤسسة ، وهذا المفهوم يندرج ضمنه الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي لقياس جودة الأداء الفعلي ومقارنة المخطط له ، بالإضافة إلى مقارنة هذا الأداء بمختلف المعايير المعتمدة وتحسينه وتطوير بمختلف الإجراءات كمنح العلاوات والمكافآت والحوافز والترقية مما يساعد على البناء القرارات السليمة داخل المؤسسة.²

¹ نايبي سامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

² علي سلمى، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، القاهرة مصر ، 1997، ص 163.

كما يمكن أن يعرف على أنه أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن علمية تنظيمية مستمرة يتم من خلالها الحكم على كفاءة المستخدم للوقوف أمام نقاط القوة والضعف لغرض تعزيز الأولى و معالجة الثانية إذا فالعملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات ، منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية¹.

2-5 أهمية تقييم الأداء:

إن تقييم أداء الأفراد في المؤسسة تتلخص في المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية الاستغناء وتخطيط القوى العاملة، وتحديد مكافآت الأفراد هذا بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم².

أ - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

- تنمية الشعور بالمسؤولية: عندما يدرك الموظف أن أدائه موضع التقييم من قبل رؤسائه فإنه يشعر بالمسؤولية اتجاه العمل ويبدل كل جهوده أو طاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه ؛
- رفع روح المعنوية: شعور العامل بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روح المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية ؛
- تحسين تطوير الأداء.

ب - أهمية التقييم بالنسبة إلى الرؤساء:

- استمرارية الرقابة والإشراف؛
- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين³؛

¹ فاطمة قبة، "علاقة نظام تقييم الأداء بالتحضير في المؤسسة الاستشفائية"، دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 2006 ص 21.

² فاطمة الزهراء عبادي ، "مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البلدة ، 2007 ، ص 68.

³ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، " دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية "، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتوزيع، الطبعة الأولى، مصر 2014 ، ص 320 .

- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء: إن التقييم يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين.¹

3-5 عناصر تقييم الأداء:

- 1- تحديد الغرض: هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذا المعلومات والبيانات حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:
 - أ- تقديم معلومات للعاملين على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
 - ب- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
 - ت- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة ، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل.
 - ث- التعريف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تستند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة التي هذه المهام.

ج- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى تطوير والتنمية.

2- تحديد المسؤول عن عملية التقييم: حيث يتم اختيار أحد الطرق التالية:

- ✓ تقييم الرئيس المشرف المباشر: يراجع ويتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا؛
- ✓ التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران: يقيم العاملون بعضهم بعضا وغالبا ما يتدخل الاعتبارات الشخصية بالتقييم ولا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي؛
- ✓ تقييم اللجان: يتم تشكيل لجان من الرؤساء والموظفين المختكين مباشرة مع العاملين ويستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز؛
- ✓ التقييم الذاتي: يقوم الشخص الموظف بتقييم أدائه وهذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء؛
- ✓ تقييم خبرات إدارة الموارد البشرية: يستعان بهم لما لهم من الخبرة والمشورة؛
- ✓ تقييم الرئيس والمشرف: حيث يكون الأقرب للموظف ومراقب لأعمال بشكل يومي سوف يتم التقييم ، فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة ، ويجب الاحتفاظ سجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم.²

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشموي ، مرجع سبق ذكره ، ص 320 .

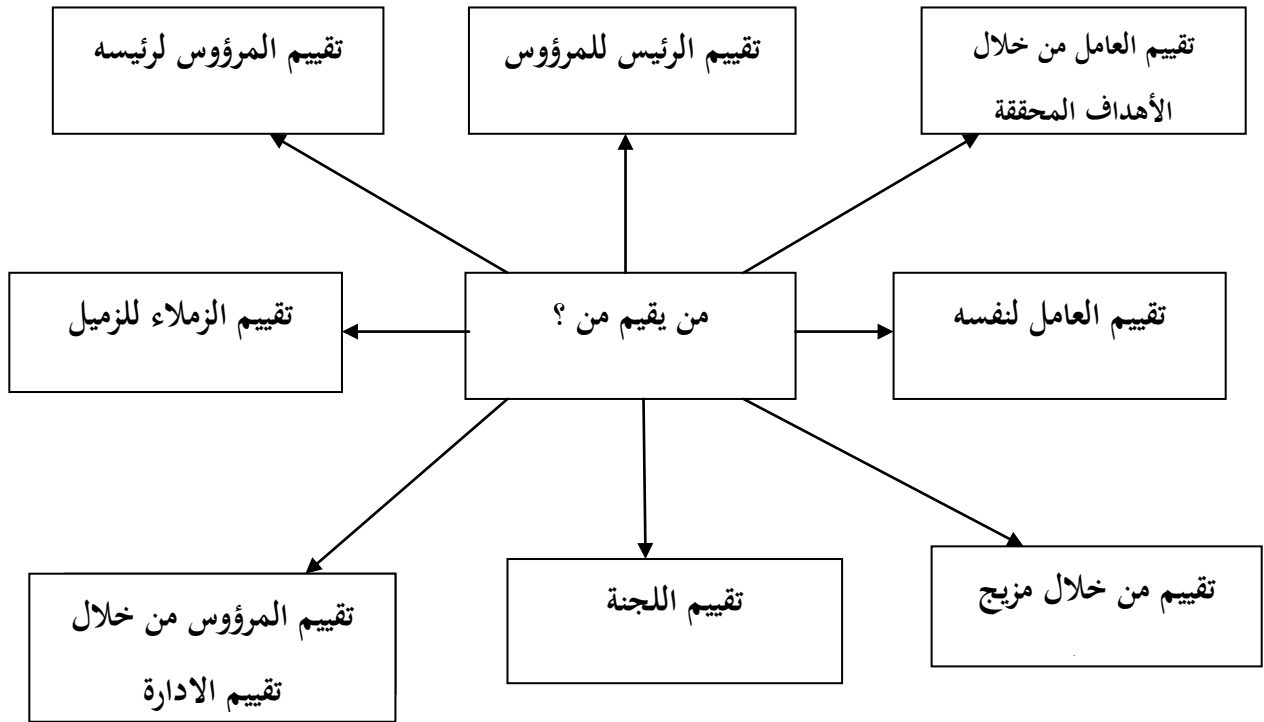
² السعيد مبروك إبراهيم ، "إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة" ، دار الوفاء لدينا للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى الإسكندرية 2014 ، ص 112

4-5 مسؤولية تقييم الأداء:

لقد بينت الدراسات والبحوث التي أجريت للإجابة عن التساؤلات المطروحة حول من الذي يقوم بمهمة التقييم أن 90% من عمليات تقييم الأداء يقوم بها المشرفون المباشرة ، وهذا ما يستوجب عليهم أن يكونوا على اتصال دائم مع العاملين من مرؤوسيههم لكي يمكنهم الحصول على المعلومات ذات العلاقة بأداء الواجبات والمهام، وتعتمد بعض المنظمات أسلوب آخر لتقييم الأداء هو تقييم العمل، إذ يقوم الموظف من قبل أقرانه أو زملائه في العمل، عندما تكون فيها صعوبات في الاتصال بمرؤوسيههم، أو الاتصال فيما بينهم يكون محدوداً فتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التقييم، ويأخذ هذا النوع في التقييم مقاومة العاملين له وعدم ارتياح بعضهم لبعض مما يعني شيوع روح المجاملة فيما بينهم غالباً ما يؤدي إلى عدم توافر، الموضوعية أو الحياد الذي يضمن دقة النتائج وصحتها¹.

¹ نجم عبد الله لغراوي وعباس حسين حواد , "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية" , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2010، ص 391.

الشكل رقم (1II): يوضح مسؤولية تقييم الأداء



المصدر: محمد الصوفي "قياس وتقويم أداء العاملين" حورس للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، الإسكندرية مصر 2008، ص 24.

سادسا: الحوافز والأجور

1-6 تعريف الحوافز والأجور:

ينظر اليوم إلى أن المؤسسة التي تسعى إلى البقاء تقوم بتحفيز عاملين من أجل أن تجعل أدائهم ذات كفاءة عالي، وذلك من أجل خلق شعور لديهم بأنهم جزء من التنظيم وبالتالي فإن قيمتهم العليا هي نجاح مؤسساتهم¹.

¹ خليدة محمد بلخير ، "مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة" ، دراسة حالة شركة البناءات الصناعية والهندسية المدنية Batigeo ، مذكر ماجستير ، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البلدة ، 2007، ص 115.

2-6 أنواع الحوافز:

إن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة ليس بالمطلق ولا بالمتفق عليه ، حيث تختلف هذه التقسيمات باختلاف الأساس التي قامت عليه ، وهذا اختلاف هو شكلي وليس موضوعي، حيث نميز بين حوافز فردية وجماعية من حيث الاستفادة منها وحوافز مادية ومعنوية من حيث شكلها وحوافز مباشرة وغير مباشرة من حيث تأثيرها وحوافز ايجابية وسلبية من حيث جاذبيتها ، أهمها ما يلي:

1-2-6 الحوافز المادية الإيجابية: تعتبر الحوافز المادية الإيجابية من أهم أنواع الحوافز، خاصة بالنسبة للأفراد ذو

مستوى الإدارة الدنيا بالمؤسسة، حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد التكامل في هذا المستوى عليه فهذا النوع من الحوافز موجه قوي للسلوك الإنساني في العمل وتشمل الحوافز المادية الإيجابية على العناصر التالية:

أ- الأجر: يشير الأجر إلى المقابل الذي يدفع للعاملين مقابل العمل المقدم تحت شروط معينة، وهو يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، كما يعتبر الأجر وسيلة لجذب العمال للعمل في المؤسسة.

ب- ملحقات الأجر: هي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي ، وهي متغيرة ترتبط مباشرة بالأداء لهذا تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دوراً في تحديد بعضها، ومن هذه الملحقات ما يلي:

✓ المكافآت التشجيعية: تمنح للعمال والموظفين الممتازين، نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد، وتعتبر من أهم الحوافز المالية تقدم للعاملين .

✓ العلاوات الدورية: مقصود بها منح العامل مبلغاً من المال بصفة دورية (كل سنة مثلاً أو كل سداسي) تضاف إلى الأجر القاعدي وتوجد نوعان:

أ - العلاوة والكفاءة : هي زيادة في الأجر تمنح للعامل نتيجة لزيادة إنتاجية ومجوده في العمل.

ب - علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل لعضوية الفرد في المؤسسة، وتعبّر عن إخلاصه لمدة سنوات الخدمة، حيث تعطي للفرد شعوراً نفسياً بأن مرتبة يزداد باستمرار حتى بقائه في نفس الوظيفة مما يرفع من معنوياته¹.

¹ عقون شراف ، " سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة 2006-2007، ص 60.

ح- العلاوات الاستثنائية : تمنح للعامل الذي يبذل جهداً خاصاً، أو يحقق وفرة في النفقات أو زيادة في الأرباح بالنسبة للمؤسسات التي يعمل بها ، إضافة إلى المنح العائلية المختلفة ، علاوة العمل الليلي و أيام العطل و المشاركة في أرباح المؤسسة عن طريق توزيع نسبة معينة من الأرباح على الموارد البشرية .

2-2-6 الحوافز المعنوية : يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل ،

بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام وتقدير العنصر البشري ، الذي هو كائن له إحساس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ، و اشتملت على العناصر التالية:

- الترقية : يقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر حجماً ، ولكنها يتمتعون بشروط عمل أحسن كزيادة في المرتب وارتفاع مراكزهم في المؤسسة ، وبالتالي يعتبر حافز الترقية واسطة بين الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية ، حيث يهدف إلى تحقيق هدفين هما :

- الهدف المادي: من خلال زيادة الدخل المادي؛

- الهدف المعنوي: من خلال الزيادة في المركز الاجتماعية .

إن الأساس السليم للترقية هو أن تكون على أسس أكثر معيارية ، أي على أساس الأقدمية والاستحقاق والكفاءة أيضاً.

- تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادة تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية الإيجابية الأخرى مثل: إشراك العاملين في الإدارة ، تحسين ظروف العمل ، توسيع العمل إثراء العمل، ومن أشهر وسائل الحوافز المعنوية ، لوائح الشكر والثناء ، ألقاب أبطال الإنتاج.....الخ¹.

¹ عقون شراف ، مرجع سبق ذكره ، ص 62-63 .

3-6 المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز: يساهم نجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه

الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط ومن بين المقومات نجد ما يلي:

- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه ؛
- أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز؛
- أن يكون الحصول على الحافز أياً كانت طبيعته ، مؤكداً ومتاحاً لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي؛
- أن يراعي قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز؛
- أن تتنوع الحوافز نظراً لاحتياجات أفراد للتنظيم وأيضاً لتنوع احتياجات الفرد من وقت لآخر؛
- أن نظام الحوافز ليس نمطياً ، بمعنى أنه لا يمكن للنظام الفعال للحوافز في المؤسسة أن يكون متشابهاً ، إذ تختلف ظروف مؤسسة وطبيعتها من ناحية ، كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من مؤسسة لأخرى من ناحية أخرى¹.

¹ محمد لمن مراكشي ، "فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية"، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدة ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البلدة ، 2005، ص 66-67.

المبحث الثاني: ظاهرة تسريح العمالة والمرونة في ممارسة العمل

تواجه الدول النامية ظاهرة نقص الموارد البشرية وخاصة الموارد البشرية الكفأة اللازمة ، والتي تساهم في تقدم البلدان ، وخاصة ظاهرة هجرة الأدمغة والكوادر المؤهلة من أفراد وجماعات ، مما أحدث لها فجوة في سيورة تحقيق تمنيتها المستدامة ، بالإضافة إلى الانتشار الرهيب للإعلام والاتصال وشبكة المعلومات وزيادة الوعي الثقافي والمعرفي الذي شكل تحديا أمام الدول النامية الأمر الذي أدى إلى استحداث آليات لمواكبة هذا التطور .

وعند التكلم عن تسريح العمالة نصطدم بعدد من المفاهيم وخاصة أن كل الطرق يراها من وجهة نظره الخاصة فالمسير يعتبرها وسيلة أو أسلوب لترشيد التكاليف وزيادة الأرباح ، والعامل يراها تهديد لمستقبله وأمنه الوظيفي .

المطلب الأول: مشاكل تسريح العمالة وكيفية معالجتهاأولا: مشاكل تسريح العمالة

- أزمة الشعور بعدم الأمان الوظيفي: يظهر نتيجة لشعور الفرد بعدم استقرار وظيفية ويكون أما بفقد عمله أو فقد خاصية من خواص هذا العمل، مما يسبب له شعورا بالعجز وعدم القدرة على مواجهة الموقف؛
 - تصاحب عملية التسريح مشاكل نفسية تؤثر على العمال الذين أرغموا على ترك مناصبهم¹.
- ويقصد بالتسريح هنا هو إسقاط الفرد من قوائم الأجور والمرتبات نتيجة انخفاض المبيعات، نقص المواد الخام التغيرات التكنولوجية التي إلى إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد، وقد يكون الاستغناء مؤقت أو دائم².

ثانيا: كيفية المعالجة

- يجب على المؤسسة الاهتمام بالعاملين لديها ، مع ضرورة تخطيط مستقبلهم الوظيفي داخلها ، وتوفير ظروف عمل مناسبة ، مع أجور وحوافز أفضل والترقية؛³

¹ عابدة سيد الخطاب ،"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة" ، الاندماج،مشاركة المخاطر ،كلياتنا للطباعة والكمبيوتر ،القاهرة 1999 ص 197.

² <http://hrdiscussion.com20/03/2017> ، 01:07

³ أحمد ماهر ،"إدارة الموارد البشرية" ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ،ص 122

- الاهتمام بتقييم أدائهم وتحسينه ، من خلال الدورات التكوينية لصقل مهاراتهم؛
- مساعدة الأفراد العاملين على التكيف مع الوضع الجديد للمؤسسة، وإيجاد فرص عمل مناسبة لهم ومساعدتهم في إتمام المقابلات الاختبار الخاصة بوظائف الجودة لضمان اجتيازها بنجاح.¹
- المطلب الثاني : الممارسات الاجتماعية المرتبطة بتسريح العمالة

أولاً: تعويضات البطالة: هي مساعدات تقدمها المؤسسة أو تدفعها مصلحة حكومية لمن يفقد عمله، وهي إلزامية تشمل كل عامل، حيث تقوم المؤسسة بحسم مبلغ معين من راتب كل عامل أثناء فترة عمله على أن تدفع له تعويضات وقت فقدته عمله.

ثانياً: التكوين وإعادة التكوين: يقصد بها وضع برامج تكوين وإعادة تكوين للعمال الفائضة عن طريق رفع مهاراتهم بما يمكنهم من القيام بالأعمال الجديدة مع إعطائهم الحافز لتحقيق التطوير المستمر لمهارات قوة العمل ويمكن حصر أساليب التكوين في:

- تدريب العاملين المستغنى عنهم في البحث عن وظيفة جديدة؛
- تدريب العاملين صغار السن على مهارات أخرى تحتاجها المؤسسة؛
- تدريب العاملين على طريقة البدء في مشاريع استثمارية؛
- تكوين العاملين المتبقين بالمؤسسة لإكسابهم مهارات جديدة.

ثالثاً: إيجاد فرص عمل بديلة: تتجسد هذه الوظيفة إما داخل المؤسسة وذلك بنقله، من وظيفة إلى أخرى ، أو من إدارة إلى أخرى وإما تكون خارج المؤسسة ، وهنا تتكفل المؤسسة بتقديم تعويضات البطالة إلى حين حصول العامل المسرح على وظيفة أو تقوم بالاتصال بمؤسسات أخرى لتزكية عاملها لدى تلك المؤسسات التي تحتاج لهذا النوع من المهارات.

رابعاً: استخدام المستغنى عنهم كمستشارين: تقوم المؤسسة باستعمال العمال المستغنى عنهم كمستشارين للعمل لديها مقابل مكافأة للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم المهنية أو استخدامهم كمدرسين أو مشرفين لدى المؤسسة، إلا أن هذا لا يعني أن هناك التزامات وظيفية طويلة المدى بين الطرفين².

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 122 .

² أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 42 .

خامسا : الاستمرار في تقديم خدمات طبية وصحية : تلجأ المؤسسة إلى تقديم خدمات طبية والتأمين على الحياة لبت شعور الثقة في نفسية العامل للبدء من جديد وللتعبير عن التزامها الاجتماعي نحو موظفيها على المؤسسة إتباع الخطوات التالية :

- تقديم الدعم لكل الأفراد المستغنى عنهم؛
- توفير الأمن والأمان للأفراد المستغنى عنهم كإعطائهم مهلة لتسوية وضعيتهم؛
- قبل البدء في عملية التسريح يجب أن يتم تقديم تكوين وإعادة تكوين عبر مختلف التخصصات؛
- التزام بدفع التعويضات¹.

المطلب الثالث: أنظمة المرونة في العمل المؤسساتي

مع ظهور العولمة تثبت المؤسسات سياسات العمل المرنة لتدبير اليد العاملة محاولة منها للرفع من الإنتاجية وتخفيض التكاليف ، وقد أثمرت هذه السياسة فوائد جمّة عادت بالنفع على المؤسسة من بينها.

- القدرة على استقطاب المواهب والحفاظ عليها؛
- تشجيع الموظف على الأداء الجيد؛
- تشجيع الموظف على الابتكار والاجتهاد الفردي؛
- خفض معدل التوتر في العمل؛
- تحقيق الاتزان بين حياة الموظف وعمله؛
- تخفيض النفقات ورفع الإنتاجية².

ويقصد بالعمل المرنة كل جهد فكري أو جسماني يبذله العامل لقاء اجر ولتحسين كفاءة المورد البشري تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأنظمة من بينها:

نظام ساعات العمل المرنة: هو النظام الذي يترك للعاملين فيه حرية اختيار وقت العمل في حدود ساعات العمل الملتمزين بما يوميا أو أسبوعيا وتتفاوت درجة الحرية هذه وفقا لطبيعة العمل ومستواه الوظيفي ،فقد تترك الحرية

¹ احمد ماهر، "تقليل العمالة" ، مرجع سبق ذكره ، ص281.

² عماد محمد سندي، مقالة " بعنوان فوائد تبني سليمة العمل المرنة"، 2016 ، ص 1-3.

كاملة في بعض الأعمال ، وقد تفيد في أعمال أخرى ، وقد تحدد فترة معينة يلتزم فيها بتواجد بعض العاملين حسب ظروف عملهم ، أو طبيعة عمل المؤسسة¹.

- نظام المرونة الوظيفية: يقصد بها قدرة المؤسسة على تغيير مواقع وتمكينهم من بعض الصلاحيات لتعزيز مكانتهم في المؤسسة وزيادة الثقة وإعطاء الفرصة للعامل في اكتساب مهارات وظيفية تمكنه من فرض بصمته الواضحة في مقر عمله ، (أي التكوين المرن للموظف داخل المؤسسة).

- سلم الرواتب المرنة : يقصد بها زيادة راتب الموظف بقوة أدائه للمهام الوظيفية ، ومساهمته في زيادة الإنتاج، كنوع من التحفيز نظيرة قيامه بعمل معين².

المبحث الثالث المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية

سنعرض في هذا المبحث إلى أهم الأساليب المنتهجة في المسؤولية الاجتماعية نحو الموارد البشرية ، الصحة والسلامة المهنية في العمل ، إضافة إلى أهم الخدمات الاجتماعية المقدمة إلى المورد البشري.

المطلب الأول: الأساليب المتبعة في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية في المؤسسات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا حتميا ومستمرًا، لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض بإدارة المنظمة أن تعير جل اهتماماتها وتتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه هذا المورد وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية ، وهي في مجملها تؤثر بالإيجاب أو السلب على الأداء وسلوك المورد البشري ويمكن تلخيص هذه أساليب في نقاط التالية:

أولا: تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:

يمكن لمؤسسة أن تمارس دورها الاجتماعي وهي تجري استقطاب لمواردها كما يلي:³

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظيفة؛

¹ "نظام ساعات العمل المرنة"، 2016 <https://hrdixussion.com> 20/03/2017 11:20

² أيمن حسن ، مقالة بعنوان سلم الرواتب المرنة للأجور الضعيفة، صحيفة سبق الالكترونية ، الرياض ، 2017 <https://sabp.orglrMwqBh>

³ سلامي منيرة ،مداخلة بعنوان، "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة مقارنة بين مؤسسة ايلاف ترين ،الضياء وليند،ورقلة، 2013 ص 595 .

- صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة وان تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع؛
- عدم سحب العاملين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة؛
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمؤسسات الأعمال؛
- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين آخر؛
- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة على تحديد دقيق وموضوعي لاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عملية تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية؛
- الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المؤسسة؛
- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المترشحين .

ثانيا: الاختيار والتوظيف:

تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها وللجهات الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والنزاهة، وفي ما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية:

- مصداقية مسابقات التوظيف؛
- الابتعاد عن التحيز والتميز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة؛
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال لطالبي الشغل؛
- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات؛
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين؛
- العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها؛
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة؛
- الابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة أو المحسوبية؛
- مراعاة الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف والإجراءات القانونية السائدة في البلد¹.

¹ سلامي منيرة، مرجع سبق ذكره ، ص 595.

ثالثا: التدريب والتطوير

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

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

رابعا: الأجور ومكافآت العاملين

- تمثل أجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا ومنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المؤسسة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج ايجابية الأداء والإنتاجية وهكذا فان تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون من خلال الآتي:
- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وان تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه؛
 - أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت؛
 - عدم التمييز بالأجور والمكافآت بين النساء والرجال.¹

خامسا: تقييم الأداء: في إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمؤسسة أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية و تتبنى سلوكيات الأخلاقية ترضي مختلف الأطراف وذلك من خلال:²

¹ سلامي منيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 596 .

² طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) " دار وائل لنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، 2008 ، ص 266

- الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين واستعمال معايير تقييم دقيقة؛
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق ، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على المكافأة بغرض تشجيعه وفي حال الأداء السلي يمكن أن يتعرض العامل لعقوبة بحسب درجة إهماله؛
- أن تناط عملية تقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين؛
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي ، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة؛
- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة بصيغة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال ، وسيصبح الأمر أكثر استفزازاً لهم؛
- أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئياً ولا يمثل معياراً صادقاً يعتمد عليه؛
- أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال ¹ .

سادساً: برامج تحسين الحياة المهنية: تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمؤسسة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل تفاعل أهدافهم مع أهداف المؤسسة ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وهي كالاتي:

- جعل مكان العمل جذاباً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسمي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛
- التقليل من الرقابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضاً إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه²؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن الغامري ، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

² سلامي منيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 598

- إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذاباً ومريحاً؛

- تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق الواسع.¹

سابعا: حماية المرأة العاملة : تحتل المرأة مكانة متميزة في أي مجتمع حيث أنها تمثل نصف هذا المجتمع ويتميز العصر الحديث بدخول أعداد كبيرة في سوق العمل وفي مختلف الاختصاصات منافسة بذلك الرجل وعلى هذا الأساس تجسد المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات مؤسسات الأعمال اتجاه المرأة العاملة فيما يلي:

- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل خصوصا التحرش الجنسي؛

- توفير أماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة؛

- توفير خدمات دور الحضانة؛

- ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق وهذا ما نص عليه مؤتمر حقوق المرأة فيينا 1993².

ثامنا: إدماج المعوقين : شجعت المنظمات الحكومية و الغير الحكومية على اتخاذ تدابير ملموسة من اجل إدماج منظور الإعاقة في صلب عملية التنمية وحث المؤسسات والهيات ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة على إدخال اعتبارات الإعاقة في أنشطتها وحث الحكومات على معالجة وضع المعاقين بمراعاة جميع الإجراءات المتخذة لتنفيذ معاهدات حقوق الإنسان السارية التي هي طرف فيها ، وعلى توفير حماية خاصة للمعوقين الذين قد يعانون التمييز بصورة متعددة أو جسمية و تجسيد المسؤولية الاجتماعية نحو هذه الفئة والتي نجدها في مختلف المجتمعات وعلى المؤسسة مراعاة ما يلي:

- ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص والنهوض بحمايتهم من أي شكل من أشكال التمييز في مجال العمل؛

- توفير التكوين والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل؛³

¹ سلامي منيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 598.

² عادل محمد زايد "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية" دار النشر والتوزيع الالكتروني ،ص496.

³ سلامي منير ، نفس المرجع السابق ص 599

- تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية ؛
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية.....الخ¹.

المطلب الثاني: السلامة والصحة المهنية في العمل

تتم إدارة الموارد البشرية بالصحة والسلامة والصحة المهنية من خلال التأكد من سلامة بيئة العمل ، ويقصد بالسلامة المهنية أو الأمن المهني بكونها حماية العاملين من إصابات عن حوادث ذات الصلة بالعمل ، أمّا الصحة المهنية فهي خلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية ذات صلة بالعمل، كما يمكن تعريف البيئة الآمنة والسالمة أو الصحية بكونها بيئة العمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين ، أي أنّها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التّعرض للحوادث ومن الإصابات بالأمراض.

ولذلك تعرف السلامة والصحة المهنية العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الإنسان وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية أو بعبارة أخرى هي مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظام في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع.²

أولا: أهداف السلامة والصحة المهنية

- حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية؛
- الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المؤسسة وما تحتويه من أجهزة ومعدات من التلف والضياع نتيجة الحوادث؛
- توفير وتنفيذ إجراءات السلامة والصحة المهنية كمنهج علمي تبتث الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم والحد من نوبات القلق والفرع الذي ينتابهم³.

¹ سلامي منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 599.

² مهيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ موقع دليل السلامة المهنية والصحة المهنية, www.education.2ou.dh 20:46/12/03/2017

ثانيا: مقومات الصحة والسلامة المهنية

حتى تتحقق الأهداف يجب توفر المقومات التالية :

1- التخطيط الفني السليم والهادف لأسس الوقاية في المؤسسة, وجوب إحداث مخطط أمني وفقا لدراسة ميدانية

حقيقية للمؤسسات الإدارية تحتوي على:

- مخارج النجدة؛
- النظافة؛
- إعداد مخطط التدخل السريع؛
- مخطط القارورات الإطفاء والنظام المضاد للحرائق؛
- أرقام المصالح : تعليق أرقام الهواتف الخاصة بالحماية المدنية توفير العلب الصيدلانية؛
- تركيب صفارة الإنذار؛
- التعليمات والتوجيهات: الحرص الدائم لإعطاء تعليمات وتوجيهات الأعوان في حالة حدوث أي طارئ.

2- التشريع النابع من الحاجة إلى تنفيذ هذا التخطيط الفني.

3- التنفيذ على الأسس العلمية عند عمليات الإنشاء مع توفير الأجهزة الفنية لضمان استمرار تنفيذ خدمات

السلامة والصحة المهنية.

ثالثا: شروط السلامة والصحة المهنية:

- سلامة الآلات ووسائل الإنتاج وتوفير أجهزة السلامة والوقاية من الحوادث؛
- سلامة الأماكن العمل وتهيئة الظروف الملائمة للعمل لمنع وقوع الحوادث والإصابات؛
- توفير معدات السلامة العامة وشروط العمل الأمن كالتهدوية وعزل العمليات الخطرة والضارة وصيانة الآلات وتوفير وسائل الحماية من خطر الآلات والكهرباء؛
- توفير معدات السلامة لوقاية العمال المعرضين للمخاطر المهنية لتوفير ملابس وغيرها؛
- توفير النظارات الواقية وواقيات الضوضاء والأحزمة الواقية والأحذية الملائمة والمناسبة لطبيعة الأعمال ومواقع العمل؛

- أهمية وجود طبيب المؤسسة في تحقيق سلامة العمال المعرضين للمخاطر والملوثات الضارة عليه والاشتراك في وضع وسائل الوقاية للعمال المعرضين إلى مخاطر مهنية بحسبان أن التعرض للعوامل الخطرة في مواقع العمل كيميائية أو فيزيائية تنعكس أثارها على صحة وسلامة العامل وبالتالي البحث عن وسائل الوقاية؛
- أهمية تدريب وإرشاد العمال على استعمال وسائل الوقاية الفردية؛
- يجب على المؤسسة توفير نقابات وممثلي العمال المسؤولين على توجيه وتوعية في مجال السلامة والصحة المهنية والمشاركة في لجان السلامة المهنية في المؤسسات من خلال مسؤولية أطراف العمل الثلاثة ولجان سلامة والصحة المهنية والجهاز الوظيفي للسلامة وذلك على التفصيل الذي سيرد.

رابعاً: واجبات لجنة السلامة والصحة المهنية أهمها ما يلي:

- وضع وثيقة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة؛
- وضع التعليمات والتوجيهات الوقائية؛
- وضع برامج تدريب العمال على العمليات الخطرة وأسلوب تنفيذها السليم؛
- توعية العمال من أجل إتباع شروط الصحة والسلامة المهنية في تأدية العمل؛
- دراسة أسباب فشل الاحتياطات لمنع الحوادث بغية تداركها وتبديلها؛
- وضع العامل في عمل يتلاءم مع قدرته الجسدية والفكرية بناء على توجيه طبيب المؤسسة ونتائج الفحص الطبي الابتدائي؛
- دراسة تقارير مشرف السلامة والصحة المهنية للمؤسسة حول ملاحظاته عن التفتيش الدوري وإحصائيات الحوادث ودراسة أسبابها؛
- وضع ميزانية الأمانة لتحقيق الصحة والسلامة المهنية سنويا وتخصيص ميزانية للحالات الطارئة؛
- اجتماع لجنة السلامة والصحة المهنية دوريا مرة كل شهر أو حين وقوع حادث جسيم في المؤسسة بدعوة من رئيسها¹.

¹ موقع دليل السلامة والصحة المهنية، مرجع سبق ذكره، ص 3.

المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية

تعتبر الخدمات الاجتماعية جميع الأعمال أو الإنجازات التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة الموظفين ماديا ومعنويا عن طريق حكمة لأجر العمل تقدم في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن وبعض ضروريات المعيشة والثقافة والتسليية وبصفة العامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف الحياة اليومية للموظف أو العامل وأسرته لتمكينه من تحسين إنتاجه أو مردوده الوظيفي¹.

ومن ابرز الخدمات الاجتماعية ذات نطاق واسع في المؤسسة ما يلي:

- الخدمات الصحية: تقدم العديد من المؤسسات الخدمات الصحية المختلفة لعمالها فبعض يلتزم بتقديم كافة التكاليف الطبية وتكاليف الدواء المترتبة على علاج العاملين وبعض آخر يتقيد بتقديم نسبة من تكاليف العلاج؛
 - السكن المجاني؛
 - الرحلات الترفيهية؛
 - المواصلات: تجنب ظاهرة تأخر العاملين عن العمل في المؤسسة بسبب عدم توفر المواصلات تلجأ المؤسسة إلى تخصيص مبالغ مالية كبيرة لاقتناء الحافلات أو التعاقد معها؛
 - الخدمات المالية:
- ✓ منح القروض للموظفين مع تسهيلات في عملية السداد وأقساط ، فكثير ما يلجأ العاملون إلى المبالغ الكبيرة نسبيا مقارنة مع ما يتقاضونه من تعويضات وهنا تتدخل المؤسسة لتقديم قروض تتجلى في شكلين:
- إما في شكل سلفه تقتطع بتعويضات العاملين في ما بعض بحيث لا تكون المبالغ المطلوبة من قبل العاملين صغيرة نسبيا؛
 - وإما أن تتدخل المؤسسة ككفيل للموظف أمام المصرف في سداد هذه القروض وأقساطها وذلك بضمان تعويضات للعاملين².

¹ "دليل الخدمات الاجتماعية", منتديات ملتقى الموظف الجزائري 12/03/2017 21:55 <http://www.mouwazaf.dz.com>

² محسن كرم, حلقة بحث بعنوان "خدمات ومزايا العاملين" وجامعة دمشق كلية الاقتصاد الإدارة الأعمال, 2009, ص 6.

- خدمات التأمين: تنوع أنواع التأمين التي يمكن أن يستفيد منها الموظفين ومن بين خدمات التأمين الشائعة في المؤسسات ، التأمين ضد الحوادث ، والتأمين الصحي؛
- التأمين الاجتماعي: هو كل تأمين إجباري من الدولة يهدف إلى توفير الحماية المادية للطبقات الضعيفة في المجتمع في حالة تعرضهم لأخطار ليس في قدرتهم تحملها كأخطار المرض أو حوادث العمل، العجز، الوفاة المبكرة ، البطالة.....الخ.
- ومن أهم أنواع التأمينات:
 - أ- تأمينات المرض: تعتبر رعاية العامل من الناحية الطبية من أهم المسائل التي يعنى بها الضمان الاجتماعي حيث يتولى كفالة هذا التعويض ويستفيد المنخرط في نظام من جملة من المزايا أهمها ، رعاية الطبية والمعونات الطبية وإجازات المرضية وعطلة الأمومة.
 - ب- تأمينات العجز والوفاة والشيخوخة: يعتبر من أهم فروع التأمين الاجتماعي حيث يهدف إلى حماية الفرد وأسرته في حالة التحقق من الأخطار السابقة وذلك بتعويض مادي.

وتكون إما:

- تعويض الدخل المعوض عنه في شكل معاش؛
- تعويض حالتي العجز والوفاة؛
- إعادة توزيع الدخل؛

ويتم استحقاق المعاش (التعاقد) و(العجز) في الحالات التالية:

- انتهاء الخدمة المؤمن ببلوغه السن القانوني؛
- الوفاة؛
- انتهاء الخدمة وفق النصوص القانونية؛
- ثبوت العجز وفق الوثائق الطبية.¹

¹ محمد زيدان ، محمد يعقوبي ، "مداخلة بعنوان فعالية الموارد البشرية التمويلية المتاحة للمؤسسات التأمين الاجتماعي الجزائري في تحقيق السلامة المالية

لنظام ضمان الاجتماعي ، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية واقع العملي وأفاق التطوير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير جامعة

حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2012 ، ص 7

ت- تأمينات عن إصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية: تعني بها ما يقع للعامل نتيجة حادث

معين قد يقع له أثناء تأديته وقيامه بمهامه أو من خلال ذهابه وإيابه من وإلى العمل كحوادث الطريق بشرط

أن لا ينحرف عن المسار الطبيعي له.

ث- تأمينات عن البطالة: ينظم هذا النوع من التأمين الأحكام الخاصة بمن يتعطل عن العمل بصفة غير

إرادية ويهدف إلى تعويض هؤلاء العمال عن أجورهم المفقودة نتيجة البطالة الإيجابية لمنحة البطالة

والاستفادة منها.

ويجب توفير الشروط التالية:

- أن يبحث الشخص عن العمل ويثبت اسمه في السجل؛
- إن المضرب عن العمل أو المحال عن مجال تأديته أو المفصول وفقا لقرار إداري لا يخضع لهذا القانون؛
- قدرة البطل على العمل ورغبته فيه؛
- يخص هذا التأمين فئة العمال الذين يؤدون وظيفة مأجورة لا يخص غيره.¹
- خدمات مدفوعات الإجازات والعطل: تقوم بعض المؤسسات بصرف التعويضات عن الإجازات القانونية للموظف في حالة لم يستهلكها من بين الإجازات والعطل التي تقع تحت طائلة الدفع للوقت بدون عمل، العطلات الرسمية والعطل مدفوعة الأجر مثل:
- عطلة الأمومة خاصة بالعمالات؛
- المناسبات والأعياد؛
- الإجازات المرضية ، إجازات الحج لأول مرة ، إجازات التحنيد.²

¹ محمد زيدان ، محمد بعقوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

² محسن كرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

خلاصة الفصل الثاني

إن التقدم الذي بلغته الدول الغربية جاء نتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري والاستثمار فيه وتوفير الظروف الملائمة التي تساعده على الابتكار والإبداع والإنتاج إذ أصبح الاستثمار في المورد البشري من أهم المؤثرات الرئيسية في جميع مكونات التنمية ، وبذلك احتل الصدارة في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم .

ومع ظهور المسؤولية الاجتماعية ازداد الاهتمام بالموارد البشرية أكثر فأكثر ،لما لها من تأثير على تقدم وتطور وبقاء المؤسسة في السوق،فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها.

نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان والتي شهدها العالم مؤخرًا لقي موضوع تنمية الموارد البشرية كل الاهتمام وحرصت معظم المؤسسات على إنشاء الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية وتوفير الظروف الملائمة وتهيئة المناخ المناسب للعامل داخل المؤسسة لحثه على العمل أكثر والرفع من مردوديته من خلال تقديم حوافز مغرية ،وتوفير الأمن والسلامة داخل المنظومة.



تمهيد :

بعد استعراض الجانب التطبيقي للبحث، عن طريق التطرق لأهم المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل المخصص بالدراسة التطبيقية إلى مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية وتبيان مدى العلاقة بين هذين المتغيرين على مستوى مديرية توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) عين تموشنت بهدف إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية سونلغاز باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني من خلال فروع منتشرة عبر كامل ولايات التراب الوطني، مما جعلها تحتل الريادة ونظرا لأهميتها البالغة في إنعاش الاقتصاد الوطني، اخترناها لتكون محل دراستنا سيتم من خلالها دراسة مدى قدرة المؤسسة على تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية، حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

المبحث الأول مدخل حول شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ، ومهامها الرئيسية، هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز إلى الخارج .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونغاز)

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية بدأ التصنيع الجديد للجزائر حيث تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة) وذلك من أجل استغلال ريس حميدو حاليا بالجزائر ، زفيزف ومنجم الحديد بالونزة والإسمنت وغيرها. وبالتالي تبين آنذاك أن الطاقة الكهربائية والغازية أصبحت أكبر من ضرورة حيث كان المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية كهرباء وغاز الجزائر رمزها المختصر EGA.

أولا: نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)¹**1-1 / 1962 إنشاء شركة سونلغاز**

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69-59 ، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن فتح شركة الكهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

يندرج هذا النص في إطار تدابير تأمين القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966 بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

¹ قسم الموارد البشرية

في 1969 كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون ومنذ تنصيبها اهتمت الشركة بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

1-2/ 1977 المخطط الوطني للكهربة

منذ منتصف السبعينات شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متناسقة للفضاء الريفي.

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير مكهربة مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها، حيث مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 66213 قرية بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت ، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرهما.

سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96% في 1996 وبلغت 98% حالا في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34% في سنة 1970 أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية لسونلغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز وسمحت لها من الحصول على موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها.

1-3 / 1983 ميلاد مؤسسات الأشغال

لقد شرع في إنجاز الأشغال المتعلقة بالكهربة التامة للبلاد منذ منتصف السبعينيات ، تبين في وقت لاحق أن برنامج الكهرباء هذا سيؤدي إلى مضاعفة مجموع المميزات التقنية لتوزيع الكهرباء ذات التوتر المتوسط MT والتوتر الضعيف BT بل الوصول بها إلى ثلاثة أضعاف خلال عشر سنوات ، ولكي يتم تطبيق السياسة الطاقوية للبلاد كان على سونلغاز تطوير وسائل معتبرة للدراسات والإنجاز ، كما ساهمت من جهة أخرى في تحديد

الإستراتيجية الصناعية للصناعة المحلية لأهم التجهيزات الكهربائية الرئيسية (محولات ، أعمدة ، أسلاك...) الضرورية لشبكات التوزيع ، فقد عرفت سونلغاز إعادة هيكلة أولى في 1983 أدت هذه الأخيرة إلى ميلاد خمس (05) مؤسسات أشغال متخصصة وكذا مؤسسة أخرى للتصنيع هي:

- كهريف للكهربة؛
- كهركيب للهياكل والمنشآت الكهربائية؛
- إينيرغا للهندسة المدنية؛
- التركيب للتكريب الصناعي ؛
- كاناغاز لإنجاز شبكات الغاز ؛
- AMC لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبفضل هذه الشركات صارت سونلغاز تتوفر حاليا على تجهيزات كهربائية وغازية لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

1-4 / 1991 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC

قامت سونلغاز بتغيير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) ، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، حيث وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي ، في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز؛
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها؛
- مهام ذات طابع تجاري (مساعدة الزبون ، بيع وتركيب الآلات ، أخذ مساهمات ، إنشاء فروع....)؛
- مهام الدراسات الهندسة والتطوير (في الجزائر والخارج).

1-5 / إنشاء الفروع المحيطة 1998

تم إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز مكلفة بميادين النشاطات المحيطة ، في أول جانفي 1998 ويتعلق الأمر بمجموعة من الفروع:

- فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية MEI؛
- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO (الوسط، الشرق والغرب)؛
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT Info ؛
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات: MPV (الجزائر ، قسنطينة ، وهران ، ورقلة).

1-6 / فيفري 2002 إصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002 المتعلق بالكهرباء و بتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي ، وهكذا فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للاستهلاك الذاتي.

من وجهة نظر التسيير ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة التطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء وهو أحد فروع سونلغاز ، فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج النقل سيضمونها متعامل آخر يسمى متعامل النظام ، وفي خطوة أخيرة ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء وفيما يتعلق بالغاز ، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز.

1-7 / جوان 2002 سونلغاز شركة ذات أسهم

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة مساهمة ، تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكليف نفسها للتلاؤم مع قواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة ، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يحول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة ، حيث يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

ثانيا : أكثر من 55 سنة من الخدمة العمومية

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات ، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أصبحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية ، وتشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97 % ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43 % .

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل ، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2010-2005 ، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

ثالثا: فروع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

الشكل رقم (1III) : فروع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)



المصدر: وثائق من قسم الموارد البشرية

1-3 / فروع المهن القاعدية والتي تتكون من:

- 1- مسير منظومة الكهرباء OS؛
- 2- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE؛
- 3- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر SDA؛
- 4- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC؛
- 5- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب SDO؛
- 6- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE؛
- 7- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE؛

8- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ؛

3-2 / فروع الأشغال وتتكون من:

- 1- شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG ؛
- 2- شركة التركيب الصناعي ETTERKIB؛
- 3- شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ ؛
- 4- شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA؛
- 5- شركة أشغال الكهربية كهريف KAHRIF؛
- 6- شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG.

3-3 / فروع المهن المحيطة وتتكون من:

- 1- الجزائر أنفرماسيون تكنولوجي ELIT؛
- 2- روية للإنارة ROUIBAECLAIRAGE ؛
- 3- شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEGE؛
- 4- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية FOSC؛
- 5- المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG؛
- 6- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG ؛
- 7- نزل المزارعين HMP ؛
- 8- معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG ؛
- 9- شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEISPA؛
- 10- صيانة وخدمات السيارات MPV ؛
- 11- الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT_INFO ؛
- 12- شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK؛
- 13- شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية SMT ؛
- 14- شركة الوقاية والعمل الآمن SPAS ؛

15- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX.

3-4 / فروع المساهمة وتتكون من:

- 1- ألبريان أنجيرغ سرفيس كومبني ALGESCO ؛
- 2- أيبسكو ABBESCO ؛
- 3- ألبريان إينرجي كومبني AEC ؛
- 4- كهراء KAHRAMA ؛
- 5- الجزائر للطاقة الجديدة NEAL ؛
- 6- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات SAFIR ؛
- 7- سيماس SIMAS .
- 8- شركة كهراء البرواقية SKB ؛
- 9- شركة كهراء شرشال SKC ؛
- 10- شركة كهراء سكيكدة SKS .

المطلب الثاني: تطور شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب SDO - مديرية التوزيع لعين تموشنت

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة بهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام القواعد والبيئة.

وتعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دج وهي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كم² مع عدد من سكان 10044311.

وتتشكل من 113 وكالة تجارية.

63 مقاطعة كهرباء.

46 مقاطعة غاز.

19 مقاطعة لاستغلال الغاز.

كرس القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب فصل الجانب القانوني والوظيفي والمحاسبي للأنشطة التابعة لمجمع Sonelgaz مكرسة من طرف الشركات المنبثقة عنها، كل شركة مجهزة بقنواتها الاجتماعية الخاصة.

مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO) هذه الأخير تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أبريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية و من عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وزيائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تقترب أكثر من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر على تطلعاتهم والاستجابة لانشغالهم وتلبيتها لضمان ولائهم.

أولاً: مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت

1-1 / مديرية التوزيع لعين تموشنت : تضمن الاستمرارية جودة عالية للخدمة في مجال الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية ، تغطي 08 دوائر وهي عين تموشنت ، المالح ، ولهاصة ، عين الكيحل ، حمام بوحجر ، عين الأربعاء ، بني صاف ، العامرية.

تشغل مديرية التوزيع لعين تموشنت 347 عون من كل الفئات الاجتماعية المهنية ، لديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و03 أقسام استغلال الكهرباء و03 أقسام لاستغلال الغاز.

للقيام بالمهام التي يحددها القانون 02/01 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة الاستغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين التكنولوجيا الإعلامية الآلي والمواصلات والتجهيزات الإلكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع فعالية وأمن المستغلين والعتاد.

- النظام MICRO SCADA يهدف لاستغلال الشبكة داخل مديريات التوزيع من إمكانية اتصال مع BCC وهران؛

- شبكة التوزيع مزودة عن طريق مركزين اثنين HT/MT.

- مركز عين تموشنت ومركز بني صاف و03 مراكز HT/MT؛مركز المالح ، المركز حمام بوحجر،مركز العامرية

متحكم فيه عن بعد عن طريق (03) مواقع Telecoms .

* بني صاف .

* عين الكيحل .

* حمام بوحجر .

وتشغل أيضا Dp 13 (توزيع عمومي).

- محطة لمركز غاز ضغط منخفض (مركز توزيع عمومي 4بار / 21م بار).

- مصنع لإنتاج الكهرباء بالطاقة الحرارية بتارقة الذي دشنه الوزير الأول خلال زيارته للولاية.

1-2/ الأهداف المشتركة

* الحرص على جودة خدماتها وتحسينها؛

* تطبيق الجودة في مجالات عدة منها مجال التسيير وإدارة الأعمال؛

* محاولة خفض التكاليف؛

* المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد؛

* تسهم في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية كي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية

والتوزيع العمومي للغاز لرفع نسبة التغطية؛

* تطوير شبكات الكهرباء والغاز كي تتيح إمكانية ربط زبائن جدد بها.

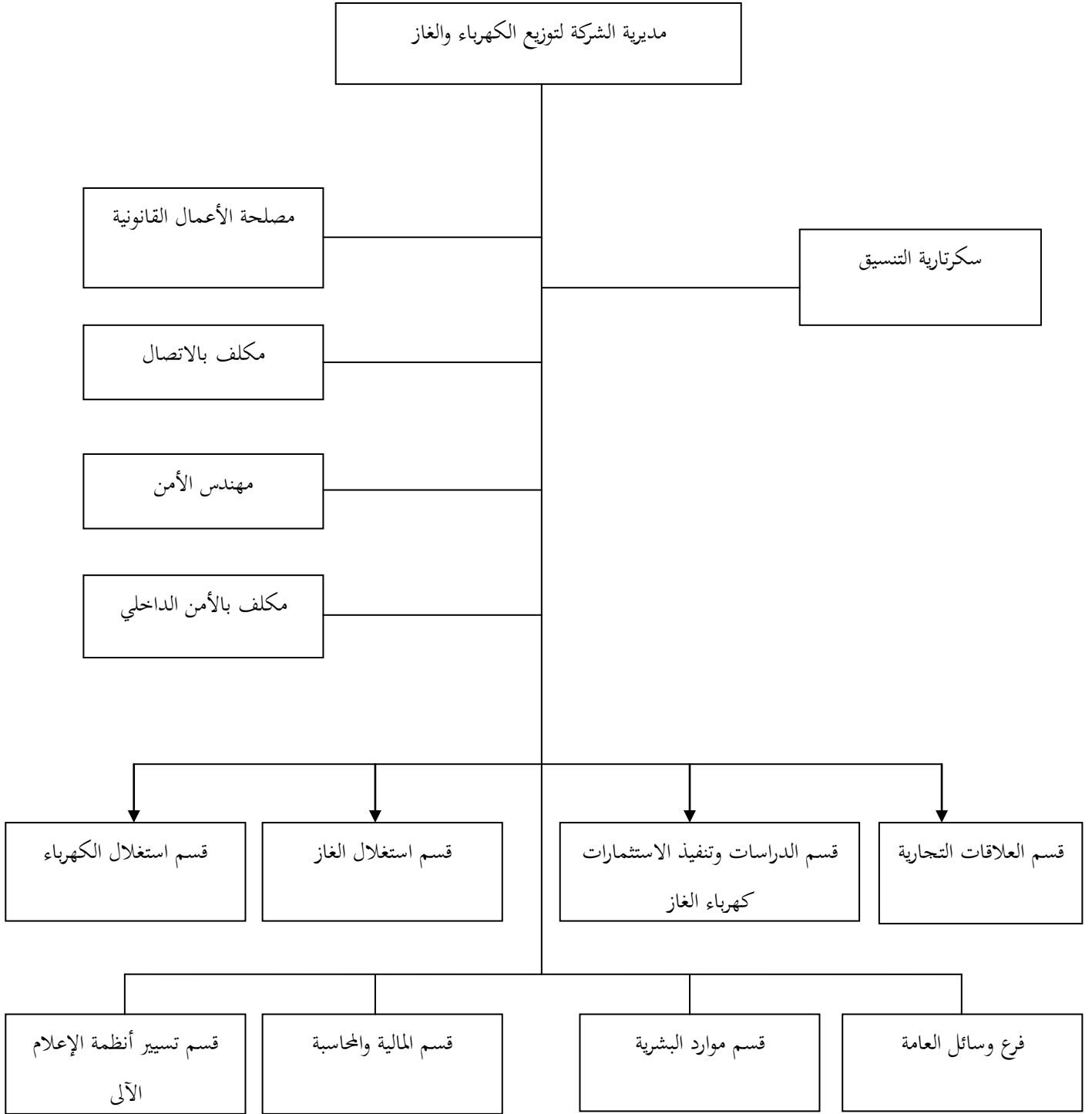
ثانيا : دراسة الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة تساعد على تحقيق أهدافها فهو يوضح توزيع الصلاحيات والمسؤولية

داخل المؤسسة ، ويساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل والشكل الموالي يمثل الهيكل

التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

شكل رقم (2III) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت



المصدر: وثائق المؤسسة

من الشكل السابق نلاحظ أن مديرية التوزيع لعين تموشنت تتكون من:

- مديرية الشركة: تقوم بتسيير المؤسسة وبتخاذ القرارات المتعلقة بها ؛
- أمانة التنسيق (السكرتارية) : تعتبر وظيفة حساسة في المؤسسة حيث أنها تمثل همزة وصل بين الإدارة وكل أقسام المؤسسة والمستثمرين؛
- قسم العلاقات التجارية: يقوم بإدارة العلاقة مع زبائن المؤسسة وبناء على طلباتهم يقوم بتوصيلهم بالكهرباء والغاز، كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية و هي: حمام بوحجر ، بني صاف ، العامرية ، عين الكيحل ، وكالة عين تموشنت جنوب ، ووكالة عين تموشنت شمال؛
- قسم استغلال الغاز: يسهر على انجاز كل أشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط ويقوم بصيانة صمامات الغاز وقياس توترات القنوات الفولاذية ؛
- قسم استغلال الكهرباء: يقوم بتوزيع الكهرباء والعمل على تسيير وتوسيع الشبكة الكهربائية لإيصالها لأبعد الحدود؛
- قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز: يقوم بدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز ويقدم عروضاً استثمارية للمقاولين وهذا لتوسيع الشبكة وإيصالها لكل الزبائن؛
- قسم المالية والمحاسبة: يتابع كل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، ويقوم بتحضير الميزانية ومراقبة الإنفاق على الاستثمار؛
- قسم الموارد البشرية: يسهر على كل الأمور المتعلقة بالعمال من أجر وشكاوى ومخططات التكوين وتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التكوين، والنقل... الخ؛
- مهندس الأمن: يتابع حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، يقوم بوضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية... الخ؛
- مصلحة الأمن الداخلي: تعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي وتسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية وأيضاً تتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية وتراقب أعوان الأمن الداخلي؛

- مصلحة الاتصالات:
- تمثل هذه المصلحة المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول مواضيع خاصة بنشاط المؤسسة ، وأيضا تقوم بتحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز؛
- تعمل على تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة؛
- مصلحة الأعمال القانونية : تعمل على متابعة كل المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.
- فرع الوسائل العامة:
- يقوم بتوفير نقل للعمال؛
- كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية؛
- يتعامل مع موردي الشركة؛
- يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات؛
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:
- يؤمن نقل المعلومات بين الأقسام؛
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية ، إصلاح وصيانة أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي؛
- القيام بعمليات مختلفة من كتابة وطباعة... الخ.

المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في مديرية التوزيع لعين تموشنت

أولا : مرصد التشغيل النسوي

النهوض بمبدأ المساواة المهنية: أنشأت سونلغاز في أول فبراير سنة 2005 مرصدا للتشغيل النسوي ، وهذا عملا بتعليمه الوزارة الوصية المتعلقة بترقية التوظيف النسوي في قطاع الطاقة والمناجم.

والمرصد يقوم بدور الساهر والأداة التي تقدم العون والمساعدة على اتخاذ قرارات لفائدة إقرار مبدأ التساوي في الحظوظ عند التوظيف ، والمعاملة في العمل بين الرجال والنساء ، وبهذه الصفة فهو مكلف بإجراء تشخيصات وتحليلات حول وضعية التشغيل النسوي ، واقتراح ومتابعة تنفيذ خطوات الواجب بها على نمو يكفل النهوض بهذا النمط من التشغيل في جميع مستويات الأنشطة والأعمال التي يؤديها المجمع.

ثانيا: الموارد البشرية

عامل كبير من عوامل النجاح

تعتبر سونلغاز واحدا من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية. وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا في سنة 1980 إلى ما يزيد على 47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين ، ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط ، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 متبوعة بالفروع بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 ثم الفروع المحيطة 2.747 عونا ، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم.

وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو سونلغاز وتطورها ، وفي نهاية ديسمبر 2006 ، كان توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالآتي:

27,2% من الإطارات ، 20,2% من أعوان التنفيذ 52,6% من أعوان التحكم ، وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

لقد عرف المورد البشري لسونلغاز كيف يرفع التحديات في الماضي ، وهو في سياق الليبرالية يشكل أحد عوامل النجاح الثمينة الواجب إعلاء شأنها ، فبرنامج التوظيف والتكوين وإعادة تشكيل وتعزيز قدرات الدراسات والتوقعات التابعة للمجمع ، وإدخال نظام العمل بتعدد الاختصاصات في مناصب عمل التسيير ، والأخذ بأنماط جديدة من التنظيم تسهل مرونة العاملين وحركتهم ، هي التي تعد من المبادئ التوجيهية التي تركز عليها حاليا إدارة وظيفة المورد البشري.

ثالثا: التكوين

توفير كفاءات للتكفل بمشاريع التنمية ، واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت سونلغاز دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات هذه المورد ومؤهلاته ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصاد يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن ، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري.

والتكوين مكفول عن التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة ، في البلدة وعين مليلة ، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها ، وتقديم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز ، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في التعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

إن موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التكوين أي المكونين المحربين والمعامل والورشات والمخابر ، والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية والبصرية قد ساعدتها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها ، وتجعلها موضع طلب والتماس من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تحتوي الإجراءات المنهجية للبحث على مجموعة من العناصر أهمها:

تحديد أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة تطبيق البرنامج الإحصائي spss 19 Version لتحليل البيانات.

وسنسردها في ما يلي:

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة والتي استفدنا بها بدرجة كبيرة ، باعتباره طريقة للكشف عن آراء العمال وجمع البيانات والمعلومات بهدف تحليلها والوصول إلى مجموعة من النتائج ، والذي استهدف موظفي المديرية ، كما قمنا بمقابلة رئيس القسم الموارد البشرية بغية الاستفسار عن مدى التزام المديرية (سونلغاز) بالمسؤولية الاجتماعية تجاه موارد البشرية ، ومحاولة التعرف على طرق وسبل تدريب والتكوين داخل المجتمع ، وأهم الحوافز التي تسعى إلى تقديمها إلى للعمال من أجل الرفع من مردوديتهم وتحسين أدائهم ، كما حاولنا التوضيح للعمال بمقصود المسؤولية الاجتماعية مستعرضين أهم الأبعاد والأهداف لما لها من أهمية كبيرة على مستوى المديرية ، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تعترضهم ، كما اعتمدنا على الملاحظة بغية التأكيد من سلوكيات الأفراد أثناء أدائهم لعملهم ، وعلاقتهم مع بعض ، كما تم الاستعانة ببرنامج spss من أجل تحليل البيانات جسدت في جداول (انحدار الخطي البسيط ، التباين الأحادي anova).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**أولاً: مجتمع الدراسة**

يحتوي مجتمع دراستنا على جميع إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت بكل دوائرها والمقدر ب 394 إطار عامل لسنة 2017.

ثانيا: عينة الدراسة.

ثم اختيار عينة الدراسة ، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على أغلبية إطارات مديرية عين تموشنت والبالغ عددها 44 إطار، وكان عدد الاستمارات المسترجعة التي تم إخضاعها للدراسة 30 استمارة أي بنسبة 68,18% من إجمالي إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان تباته.

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم الاستبيان (أنظر الملحق 05) يتكون من المعلومات الشخصية و23 سؤال مغلق على محورين أساسيين للأمام بموضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وتمثلت محاور البحث على النحو التالي:

- المحور الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- المحور الثاني: أبعاد الموارد البشرية.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي ، باعتباره أكثر المقاييس استعمالا لقياس الآراء لسهولة فهمه ، وتوازن درجاته ، حيث يركز على خمس إمكانيات للإجابة عن الأسئلة المطروحة (موافق شدة موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة) وعلى المحيبي وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة التي اختارها حيث تمت عملية الاختيار على النحو التالي: غير موافق بشدة تعني درجة (1) ، غير موافق تعني الدرجة (2) محايد تعني الدرجة (3) ، موافق الدرجة (4) ، موافق بشدة الدرجة (5).

● صدق الاستبيانأولا:الصدق الظاهري

عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستعانة بملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل ومحتوى الاستبيان ، ومدى ترابط محاوره التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتوافق مع ثم الإشارة إليه بهدف تعديله بعد مناقشة الأستاذة المشرفة والأخذ برأيها وموافقتها ، بالإضافة إلى عرض على عينة الدراسة المكونة من إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عبارته.

ثانيا: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج Spss ثم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم: (1III) ثبات الاستبيان

قيمة المعامل Alpha de cronbach	عدد العبارات	البيان
0.83	23	<ul style="list-style-type: none"> - مجموعة محاور الاستبيان. - المحور (1) : مفهوم المسؤولية الاجتماعية. - المحور (2) : أبعاد الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الثبات Alpha de cronbach لجميع عبارات الاستبيان يساوي 83% وهي نسبة أعلى من 60% ، ومنه نستنتج أن قيمة المعامل تقترب من الواحد ، وهذا ما بين لنا أن هناك ثبات في قيمة المعامل ، كما اعتمدنا على جذر معامل الثبات لحساب معامل الصدق المدروس الذي تقدر بـ 91% أي نسبة أقرب بكثير إلى الواحد ، وهذا ما يعني أن أداة الاستبيان قيد الدراسة ذو مصداقية كبيرة ، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين أساسيين:

- متغير مستقل: تمثل في المسؤولية الاجتماعية ومتغير تابع تمثل في إدارة الموارد البشرية.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة في المعادلة التالية:

$$y = f(x)$$

حيث: X المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية.

حيث: Y المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الاستبيان عن طريق الاستعانة بالبرامج الإحصائية Spss واختبار الفرضيات من أجل عرض نتائج الدراسة والوصول في الأخير إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات تستفيد منها مديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.

المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (III 2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
40%	12	- ذكر
60%	18	- أنثى
100%	30	المجموع
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبته الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث مثلت نسبة الإناث 60% من عينة البحث و 40% بالنسبة للذكور ومن هنا يتضح لنا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور وذلك حسب توزيع الاستمارة على عينة الدراسة، ويرجع طبيعة عمل المؤسسة ، إذ يتطلب منهم العمل خارج المؤسسة .

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث الفئة العمرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III 3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	السن
6.7%	2	- أقل من 29 سنة
46.7%	14	- 30 - 39
40%	12	- 40 - 49
6.7%	2	- 50 فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة الأعمار الإطارات هي 53.4% المحصورة بين الفئتين أقل من 29 سنة و 30 - 39 حيث بلغت نسبتها على التوالي 6.7% و 46.7% و هذا ما يعني أن المديرية تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب في تسيير مهامها وشؤونها، أما نسبة أعمار الإطارات المحصورة بين 40 - 49 تجسدت في 40% والدين يبلغون 50 سنة فما فوق نسبتهم 6.7% مما يدل على أن المديرية تولي اهتماما واضحا بهذه الفئة من أجل الاستفادة من خبرتهم المهنية.

3- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية:

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث الدرجة العلمية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (III 4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
13.3%	4	- ثانوية
80%	24	- دراسات عليا
6.7%	2	- مستوى أخرى
100%	30	مجموعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين من خلال الجدول أعلاه ، أن أعلى نسبة رجعت إلى الدراسات العليا والتي قدرت بـ 80% يليها المستوى الثانوي بنسبة 13.3% ثم مستويات أخرى بـ 6.7% ومنه نستنتج أن مديرية التوزيع تعتمد بشكل كبير على توظيف خريجي الجامعات الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات علمية.

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (III 5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
20%	06	- أقل من 5 سنوات.
26.7%	08	- 5 – 10 .
26.7%	08	- 10 – 15 .
26.7%	08	- 15 فما فوق .
100%	30	مجموعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن السنوات من 5 – 10 و 10 – 15 فما فوق، حظيت بنسب متساوية قدرت بـ 26.7% ، حسب توزيع الاستمارة على عينة الدراسة بينما كانت نسبة سنوات الخبرة لأقل من 5

سنوات بـ 20% ، وهذا ما يدل على أن المديرية تستند على الأفراد الذين يتمتعون بسنوات خبرة أكثر من 5 سنوات وخاصة فئة الشباب الذين يسعون دائما إلى اكتساب الخبرة ، دون أن تحمل أصحاب سنوات الخبرة الكبيرة باعتبارهم كفاءات عالية المهارة يستفاد منهم في تعليم باقي العمال.

الجزء الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

توضح الجداول التي في الأسفل: التوزيع التكراري ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، درجة الاستجابة للمحورين كل على حدى والتي تم الوصول إليها عن طريق حساب المدى ، ويمكن إيجادها بحساب الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة ، ولأننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي المحتوى على خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5 إذن قيمة المدى هي (5 - 1 = 4) ، التي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس (4 / 5 = 0.8) ، ثم تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصورا في المجال (1 - 1.80) فهذا يدل على درجة الاستجابة منخفضة جدا أما إذا كان محصورا في المجال (1.80 - 2,60) تكون درجة الاستجابة منخفضة وبالنسبة للمجال (2,60 , 3.40) تكون درجة الاستجابة متوسطة ، والنسبة للمجال (3,40 , 4.20) تكون درجة الاستجابة مرتفعة، وبالنسبة لـ (4.2-5) تكون الاستجابة مرتفعة جدا.

المحور الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (III 6) : تحليل عبارات المحور الأول

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفعة	0,76	3,97	06	19	03	02	-	1 الهدف الأساسي والوحيد للمؤسسة من وراء نشاطها هو الربح .
			20	63	10	6,7		
مرتفعة	0,67	3,57	01	17	10	02	-	2 تقوم المؤسسة بالمشاركة في الملتقيات والندوات الوطنية التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية.
			3,3	56,7	33,3	6,7	-	

مرتفعة	0,58	4	04	23	02	01	-	3 تظهر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة من خلال دورها اتجاه الزبائن ,المجتمع ,البيئة
			13,3	76,7	06,7	3.3	-	
متوسطة	0,97	3,13	03	05	17	03	02	4 المسؤولية الاجتماعية هي الهبات و المساعدات التي تمنحها المؤسسة للمحتاجين
			10	16,7	56,7	10	06,7	
مرتفعة	0,83	3,70	02	21	04	02	01	5 تقوم المؤسسة بخلق فرص عمل لأفراد المجتمع
			06,7	70	13,3	06,7	03,3	
مرتفعة	0,85	3.60	01	21	04	03	01	6 تتوافق أهداف المؤسسة مع القيم الأخلاقية للمجتمع ومراعاة حقوق الإنسان
			03,3	70	13,3	10	03,3	
مرتفعة	0,35	3,66	مجموعة عبارات المحور الأول					

المصدر من إعداد طالبتين بالاعتماد على Spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي نسبة الموافقة للعبارة الأولى (الهدف الأساسي الوحيد للمؤسسة هو الربح) بلغت نسبة 63%، حيث أن المديرية تسعى وبالدرجة الأولى إلى الرفع من إنتاجها وتحسين مردودها وبالتالي زيادة مبيعاتها ومنه تحقيق نسبة عالية من الأرباح ، بالنسبة للعبارة (2) (تقوم المؤسسة بالمشاركة في الملتقيات والندوات الوطنية التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية) بلغت نسبتها 56,7% ، وهذا ما يدل على أن المديرية تقوم بفعاليتها كبيرة بالملتقيات والندوات الوطنية التي ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية .

والعبارة (3) (تظهر المسؤولية في المؤسسة من خلال دورها اتجاه المجتمع الزبائن البيئة) بلغت 76,7% ، مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى إقامة علاقات وطيدة وجيدة مع الزبائن طويلة المدى ، كما أنها تولي اهتماما اتجاه المجتمع والبيئة.والعبارة (4) (المسؤولية الاجتماعية هي الهبات والمساعدات التي تقدمها المؤسسة للمحتاجين) ، معظم إجابات عينة الدراسة كانت محايدة حيث قدرة نسبتها ب 56,7%، وهذا يعني أن معظم العاملين داخل المديرية تغاضوا عن الإجابة ، مما يفسر أن المديرية لا تهتم بتقديم الإعانات والهبات للمحتاجين .

والعبارة (5) (تقوم المؤسسة بخلق فرص عمل لأفراد المجتمع)والعبارة (6) (تتوافق أهداف المؤسسة مع القيم الأخلاقية للمجتمع ومراعاة حقوق الإنسان) بلغت نسبة متساوية 70% مما يدل على أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الكاملة اتجاه أفراد المجتمع وذلك عن طريق توفير إمكانيات أو فرص عمل متاحة لجميع الفئات و أن المؤسسة تراعى القيم والأسس الأخلاقية للمجتمع والعادات التي يتصف بها عند تحديد أهدافها.

أما المتوسط الحسابي العام لمحور " مفهوم المسؤولية الاجتماعية " بلغ (3,66) ، وبانحراف معياري عام (0,35) أقل من الواحد مما يدل على تركيز غالبية إجابات عينة الدراسة ، وكانت درجة الاستجابة بالنسبة للمحور الأول مرتفعة ، أما بالنسبة لعبارات المحور الأول فبلغ أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بـ 4 وانحراف معياري 0,58 وكانت درجة الاستجابة مرتفعة ، مما يدل على أن المؤسسة تجسد بشكل فعال المسؤولية الاجتماعية اتجاه زبائنها والمجتمع والبيئة وبلغت العبارة (4) أقل قيمة للمتوسط الحسابي (3,13) بانحراف معياري 0,97 بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يعكس أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يندرج في تقديم هبات وإعانات للمحتاجين ، وإنما يأخذ مفهوم آخر لدى المؤسسة.

وبناءً على ما سبق ذكره نستنتج أن المديرية تجسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال ، وخاصة أنها تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية ، والمجتمع والبيئة ، أي أن تعتبر الموارد البشرية سواء المتعاملين في الداخل أو الخارج من أهم الضروريات في تسيير نشاطها ، وبالتالي يمكن القول أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المديرية مرتفع.

المحور الثاني: أبعاد إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (III 7): تحليل عبارة المحور الثاني

رقم العبارة	الاستقطاب						
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
7 تتمتع المؤسسة بالنزاهة والمصداقية في استقطاب العاملين.	-	03	10	14	03	3,57	0,81
	-	10	33,3	46,7	10		
8 تواجه المؤسسة مشاكل في استقطاب وتوظيف العاملين.	01	-	11	05	-	2,67	0,80
	03,3	-	43,3	16,7	-		
9 تلجأ المؤسسة إلى الإعلان والمسابقات لتوظيف واستقطاب العاملين	03	02	05	18	02	3,47	1,07
	10	6,7	16,7	60	6,7		

متوسطة		0,53	3,23	مجموع عبارات الاستقطاب				
				التدريب والتكوين				
مرتفعة	0,80	3,80	04	19	04	03	-	10 تحتم المؤسسة بتوفير برامج تكوينية لزيادة مهارة العاملين من أجل رفع قدراتهم الإنتاجية.
			13,3	63,3	13,3	10	-	
متوسطة	1,01	3,27	03	11	07	09	-	11 تقوم المؤسسة بإجراء دورات تحسيسية لعمالها بأهمية الحفاظ على البيئة
			10	36,7	23,3	30	-	
مرتفعة	0,92	3,67	5	14	07	04	-	12 يساهم التدريب بمنح فرص للترقية داخل المؤسسة.
			16,7	46,7	23,3	13,3	-	
مرتفعة	0,75	3,70	03	17	08	02	-	13 تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتكوين وتدريب العمال من أجل تحسين أدائهم
			10	56,7	26,7	6,7	-	
مرتفعة	0,74	3,83	04	19	05	02	-	14 يحقق التدريب والتكوين داخل المؤسسة نتائج ايجابية .
			13,3	63,3	16,7	06,7	-	
مرتفعة	0,54	3,65	مجموع عبارات التدريب والتكوين					
تقييم الأداء								
مرتفعة	0,93	3,53	04	13	08	05	-	15 الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء .
			13,3	43,3	26,7	16,7	-	
متوسطة	0,96	3,37	03	12	08	07	-	16 تتوفر المؤسسة على معايير فعالة في تقييم الأداء
			10	40	26,7	16,7	-	
مرتفعة	0,79	3,45	مجموع عبارات تقييم الأداء					

الحوافز								
مرتفعة	0,55	3,97	04	21	05	-	-	17 تهمتم المؤسسة بالصحة والسلامة المهنية للعامل وحمايته من الأخطار (توفير أجهزة حماية حديثة).
			13,3	70	16,7	-	-	
متوسطة	1,06	2,80	03	04	08	14	01	18 تساهم المؤسسة بتوفير خدمات اجتماعية كالنقل.
			10	13,3	26,7	46,7	03,3	
مرتفعة	0,92	3,97	07	19	01	02	01	19 عمل المؤسسة على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند: أ- الوفاة ، ب- العجز، ج- المرض.
			23,3	63,3	03,3	06,7	03,3	
مرتفعة	0,78	3,93	06	18	04	02	-	20 توفر المؤسسة على ثقافة تمنح المرأة فرصة عمل
			20	60	13,3	06,7	-	
مرتفعة	0,97	3,77	06	15	06	02	01	21 تتوفر المؤسسة على برامج للتأمين بعد التقاعد
			20	50	20	06,7	03,3	
متوسطة	1,25	3,23	03	14	04	0	0	22 تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة في توزيع الأجر.
			10	46,7	13,3	16,7	13,3	
مرتفعة	1,13	3,57	03	20	01	03	03	23 تقدم المؤسسة تعويضات مالية للعمال عند القيام بأعمال لساعات إضافية.
			10	66,7	03,3	10	10	
مرتفعة	0,62		3,60			مجموع عبارات الحوافز		
مرتفعة	0,48		3,53			مجموع عبارات المحور الثاني		

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات أبعاد الموارد البشرية حيث تلخص في:

أولاً: الاستقطاب

تبين من خلال الجدول أن إجابات هذا البعد كانت بالموافقة حيث حظيت كل من العبارتين (7) (تتمتع المؤسسة بالنزاهة والمصدقية في استقطاب العاملين) و(9) (تلجأ المؤسسة إلى الإعلان والمسابقات لتوظيف واستقطاب العاملين) بأعلى نسب من الموافقة وبدرجة استجابة مرتفعة وهذا ما يعني أن المؤسسة تعتمد على أساليب ومعايير نزيهة في جذب العاملين ذوي المؤهلات الكفاءة ، وذلك عن طريق استخدام الإعلانات والمسابقات في اختبار اليد العاملة المؤهلة ، أما بالنسبة للعبارة (8) (تواجه المؤسسة مشاكل في استقطاب وتوظيف العاملين) كانت أغلبية إجابات العمال بعدم الموافقة حيث قدرت نسبتها بـ 46,7% بدرجة استجابة متوسطة أي أن المؤسسة لا تواجه أية عراقيل أو صعوبات في جذب واختيار العاملين.

ثانياً: التدريب والتكوين

تبين من خلال الجدول أن إجابات عبارات البعد الثاني للتدريب والتكوين كانت بالموافقة ، حيث بلغ التدريب والتكوين متوسطا حسابيا عاما يقدر بـ 3,65% وهو أكبر من المتوسط المعياري ، وانحراف معياري عام قدر بـ 0,54 ، حيث كانت درجة الاستجابة لعينة الدراسة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لوظيفة التدريب والتكوين . وتخصص مبالغ معتبرة من أجل تحسين مهارات العاملين لزيادة مردوديتهم ، إذ يعتبر التكوين المهني أحد الاستثمارات البشرية من أجل رفع مستوى تأهيلها وكفاءتها ، وتطوير ثقافتها العلمية ليتسنى لها المساهمة الفعالة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: تقييم الأداء

يتضح من خلال الجدول أعلاه ، أن أغلبية إجابات البعد الثالث تقييم الأداء كان لها النصيب الأكبر من نسب الموافقة حيث بلغت نسب كلا العبارتين (15) (الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء) و (16) (تتوفر المؤسسة على معايير فعالة في تقييم الأداء) على التوالي 43,3% و 40% ، بمتوسط حسابي عام قدره 3,45% أكبر من المتوسط المعياري وبانحراف معياري 0,79 ، فكانت درجة الاستجابة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بعملية الرقابة لتقييم أداء العاملين باستخدام معايير ومقاييس فعالة في التقييم لمقارنة النتائج ما هو محقق بما هو مخطط ، كما تسعى إلى تقديم مجموعة من الحوافز كالتعويضات والتقاعد المبكر، بالإضافة إلى

الدورات التكوينية السابقة الذكر التي لها دور فعال في زيادة كفاءة العاملين ، وكل هذا من أجل تحسين أدائهم، إذ أن المؤسسة تعتمد على نتائج الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية.

رابعاً: الحوافز

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات البعد الرابع الحوافز كانت بالموافقة ، ما عدا العبارة رقم (18) (تساهم المؤسسة بتوفير خدمات اجتماعية كالنقل) التي حُضيت بعدم الموافقة قدرت نسبتها بـ 46,7% ومتوسط حسابي 2,80 وانحراف معياري 1,60 بدرجة استجابة متوسطة ، وبالنسبة للمتوسط الحسابي العام للمحور بلغ ما نسبته 3.60% وانحراف معيار قدر بـ 0,62% بدرجة استجابة مرتفعة ، مما يدل على أن المديرية تسعى إلى تسخير كافة جهودها لتوفير المناخ المناسب للعاملين ، وذلك بتقديم جملة من الحوافز المادية والمعنوية لعمالها ، من توفير للصحة والسلامة المهنية للعامل وحمايته من مختلف الأخطار والحوادث التي قد يتعرض لها أثناء أدائه لعمله ، كما أن المديرية تقوم بالاتصالات مع مصالح الضمان الاجتماعي لتأمين العامل في حالة وفاة أو عجز أو مرض ، بالإضافة إلى منح فرصة للمرأة في إبراز قدراتها وخبراتها في العمل وتحقيق ذاتها، تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة في توزيع الأجور على العاملين.

بالنسبة للمحور الثاني ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي العام 3,53% وانحراف معياري عام قدره بـ 0,48% مما يعكس تقارب معتبر في إجابات عينة الدراسة مرتفعة وبالتالي نستنتج وجود معتبر لتحسين أبعاد أو وظائف الموارد البشرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

المطلب الثاني: اختبار نتائج الفرضيات

• دراسة التوزيع

من خلال حجم العينة $n=30$ إذن يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية لمعرفة ما إذا كانت هناك دلالة إحصائية بين محوري الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) عين تموشنت ، ثم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

• إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية حيث قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضية عدمية وفرضية بديلة وهي كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع إدارة الموارد البشرية) عند المستوى معنوي $\alpha=0,05$.

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع إدارة الموارد البشرية) عند المستوى معنوي $\alpha=0,05$.

جدول رقم (III 8): يبين نتائج اختبار معامل الارتباط واختبار فيشير للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مج المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R
0,010	7,748	1	1,478	1,478	بين المجموعات	0,217	0,466
		28	0,191	5,341	داخل المجموعات		
		29		6,819	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) قدرت بـ $R=0,446$ مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,217$ ، مما يعني أن المسؤولية الاجتماعية تساهم بنسبة 21% في تفسير المتغير التابع إدارة الموارد البشرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى مستوى الدلالة المعنوية عند درجة حرية كما هي مبنية في الجدول حيث أن مستوى الدلالة Sig=0,01 أقل من مستوى المعنوي $\alpha=0,05$ ، واستناداً عليه يمكن القول أنه يوجد معنوية للنموذج.

الجدول رقم (III 9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

مستوى دلالة Sig	قيمة t محسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
—	1,490		1,237	الجزء الثابت	إدارة الموارد البشرية
0,01	2,784	0,466	0,628	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة ما يعكس وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمستقل ، حيث قدر معامل انحدار المسؤولية الاجتماعية 0,628 ، مما يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,628 في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) ، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2,784 وهي أكبر من قيمة t الجدولة 1,96 وقدرت القيمة الاجتماعية Sig=0,01 وهي أقل مستوى المعنوي $\alpha=0,05$ ، ما يعني أن المسؤولية الاجتماعية متغير مفسر إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن القول أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للمسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت ، عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ " ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

ويمكن توضيح علاقة بين المتغيرين بالمعادلة التالية:

$$y=1,237+0,628 X_1$$

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤسسة الاجتماعية واستقطاب وتدريب الموارد البشرية.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية واستقطاب وتدريب الموارد البشرية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية واستقطاب وتدريب الموارد البشرية.

الجدول رقم (III 10) : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشير للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى.

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R
0,03	5,013	1	0,937	0,937	بين المجموعات	0,15	0,390
		28	0,187	5,234	داخل المجموعات		
		29		6,171	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (استقطاب وتدريب الموارد البشرية) قدرت $R=0,930$ ، مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,15$ ، مما يعني أن المسؤولية الاجتماعية يساهم بنسبة 15% في تفسير استقطاب وتدريب الموارد البشرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة المعنوي عند درجة حرية كما هي مبينة في الجدول حيث أن مستوى الدلالة Sig 0,030 أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0,05$ ، واستنادا عليه يمكن القول أنه توجد دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم (III 11) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمسؤولية الاجتماعية في استقطاب وتدريب الموارد البشرية.

مستوى دلالة Sig	قيمة t محسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
	2,020		1,666	الجزء الثابت	استقطاب
0,030	2,239	0,390	0,500	المسؤولية الاجتماعية	وتدريب الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة ، ما يعكس وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمستقل ، حيث قدر معامل انحدار المسؤولية الاجتماعية 0,500 ، مما يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,500 في المتغير التابع (استقطاب وتدريب الموارد البشرية) ، كما بلغت قيمة t محسوبة 2,239 وهي أكبر من قيمة t الجدولة 1,96 وقدرت القيمة الإجمالية Sig 0,030 أقل من مستوى المعنوية 0,05 ، ما يعني أن المسؤولية الاجتماعية متغير مفسر لاستقطاب وتدريب الموارد البشرية وعليه يمكن القول أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للمسؤولية الاجتماعية على استقطاب وتدريب الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت ، عند مستوى معنوية 0,05"، ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة التالية:

$$y=1,666+0,500X$$

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وتقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤسسة الاجتماعية وتقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وتقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (III 12) : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشير للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الثانية.

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R
0,01	6,872	1	2,062	2,062	بين المجموعات	0,197	0,444
		28	0,300	8,401	داخل المجموعات		
		29		10,463	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (تقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية) قدرت بـ 0,444 ما يعني وجود ارتباط طردي متوسط ، إضافة إلى أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,197$ مما يدل أن المسؤولية الاجتماعية تساهم بنسبة 19,7% في تفسير تقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة المعنوي عند درجة حرية كما هي موضحة في الجدول أعلاه ، حيث كان مستوى الدلالة Sig 0,030 أقل من مستوى المعنوي $\alpha=0,05$ ، واستنادا عليه يمكن القول أنه يوجد دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم (13III): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمسؤولية الاجتماعية على تقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية.

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t محسوبة	مستوى دلالة Sig
تقييم أداء	الجزء الثابت	0,855		0,822	
وتحفيز الموارد البشرية	المسؤولية الاجتماعية	0,742	0,444	2,621	0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتوضح من الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة ما يعكس وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمستقل ، حيث قدر معامل انحدار المسؤولية الاجتماعية 0,742 ، مما يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,742 في المتغير التابع (تقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية) كما بلغت قيمة t المحسوبة 2,621 وهي أكبر من قيمة t الجدولة 1,96، كما قدرت القيمة الاحتمالية Sig بـ 0,01 أقل من مستوى المعنوية 0,05 ، ما يعني أن المسؤولية الاجتماعية متغير مفسر لتقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية واستنادا عليه يمكن أن نقول أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للمسؤولية الاجتماعية على تقييم أداء وتحفيز الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05 ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين السابقين بالمعادلة التالية:

$$y=0,855+0,742X$$

المطلب الثالث : نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة الميدانية النتائج التالية :

حسب عينة الدراسة الموزعة على الأفراد العاملين حضيت نسبة الإناث بأعلى نسبة تتراوح أعمارهم ما بين (30-39) أي فئة الشباب حاملي شهادات الجامعية يعملون بوظائف مختلفة قدرت نسبة 80%، مما يؤكد على أن مديرية سونلغاز تعتمد على الإطارات ذات المستوى التعليمي العالي ، أمّا النسبة الأكبر لأصحاب الخبرة المهنية كانت للفئة الأخيرة التي تفوق أعمارهم 15 سنة ، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على أصحاب الخبرة المهنية الطويلة في أداء نشاطاتها أو أعمالها .

أثبتت نتائج تحليل الدراسة للمحور الأول "المسؤولية الاجتماعية" على أن متوسط الحسابي الكلي يساوي 3,66 وقدر انحرافه المعياري بـ 0,35 بدرجة استجابة مرتفعة ما يعكس توافق إجابات العمال بالموافقة ، وهذا ما يدل على أن جميع أفراد العينة يثبتون أن إدارة المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالمسؤولية الاجتماعية ، كما وضح التحليل الإحصائي وجود عبارة محايدة تمثلت في:

"العبارة الرابعة": المسؤولية الاجتماعية هي الهبات والمساعدات التي تقدمها المؤسسة للمحتاجين" ، ما

يوضح أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على إعطاء رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم.

أثبتت نتائج التحليل المحور الثاني "أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية" على أن المتوسط الحسابي الكلي 3,53 والانحراف المعياري بلغ 0,48 بدرجة استجابة مرتفعة ، كما عاينا ظهور واضح لدرجة الموافقة في معظم الإجابات لمختلف العبارات ، وهذا ما يعكس أن مؤسسة سونلغاز تسعى جاهدة إلى إرساء قواعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية بغية الوصول إلى تحسين أداء العاملين والرقى بالمؤسسة.

كما لا يخلو هذا التحليل الإحصائي من بعض الإجابات بعدم الموافقة ظهرت في العبارات التالية:

"العبارة الثامنة" بالنسبة لعنصر الاستقطاب "تواجه المؤسسة مشاكل في استقطاب وتوظيف العاملين"، حيث أن بعض العاملين رفضوا هذا العبارة ، ما يدل على أن المؤسسة لا تواجه مشاكل في استقطاب العاملين حسب رأيهم الشخصي.

"والعبارة 18" بالنسبة لعنصر الحوافز "تساهم المؤسسة بتوفير خدمات الاجتماعية كالنقل" كانت إجابات بعض العاملين بالسلب وهذا راجع ربما لعدم توفر هذه الخدمة لمعظم العاملين.

* الفرضية الرئيسية: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة المسؤولية الاجتماعية (متغير مستقل) وإدارة الموارد البشرية (تابع) ، وجود علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية للمسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ ، وهذا ما يعكس صحة الفرضية الأولى ما يعني أن المؤسسة تتبنى قواعد المسؤولية الاجتماعية باعتبارها إحدى الركائز الهامة في تحسين وتقييم وتحفيز أداء العاملين.

* الفرضية الأولى: تبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى العلاقة بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (استقطاب وتدريب الموارد البشرية) ، حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha=0,05$ بين المتغيرين ، وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تولي اهتماما كبيرا باستقطاب الكفاءات وكذلك تعطي الأولوية إلى تدريب والتكوين وتخصص له مبالغ معتبرة سنويا.

* الفرضية الثانية: تبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA العلاقة بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) و المتغير التابع (تقييم الأداء وتحفيز الموارد البشرية) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين المتغيرين ، وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر في تقييم أداء العاملين وأيضا تولي جل اهتماماتها وتركيزها على تقديم الحوافز للعاملين من أجل تحسن أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي ، والرفع من مردودية المؤسسة.

رغم المكانة التي تحظى بها مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز على مستوى القطر الوطني والمساعي التي تبذلها في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال انتهاج سبل موضوعية في الاهتمام بمواردها البشرية وتوفير الجو والمناخ المناسب للعمل ،ولكن ما تمت ملاحظته وبالرغم من النتائج الايجابية المتحصل عليها أن مؤسسة سونلغاز لاتملك ثقافة المسؤولية الاجتماعية ، إذ نجد أن معظم الموظفين ليس لديهم دراية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ،وما له من أثر في تحسين أدائهم .

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال بحثنا في هذا الفصل دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت باعتبارها محل دراستنا إضافة إلى محاولة التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تطبيق أسس المسؤولية الاجتماعية ، مسلطين الضوء على تقييم أداء العاملين انطلاقاً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية ، حيث تم الاستعانة بمجموعة من أدوات الدراسة تمثلت في الملاحظة المقابلة ، الاستبيان الذي استهدف عينة من العاملين ، تمثلت عينة الدراسة بـ 30 عينة ، استنتجنا في الأخير إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية إلا أن لا بد على المديرية تسخير كافة جهودها في إرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، والرقابة الجيدة في تقييم أداء مواردها البشرية ، من أجل تعزيز مكانتها في السوق ، والرفع من مردودية عمالها ، وتنمية اقتصاد الدولة باعتبارها كيان اقتصادي مستقل تعتمد في استثماراتها على رأس المال البشري.



خاتمة عامة

في ظل التحديات العالمية المعاصرة لقطاع الأعمال أصبحت المؤسسات تأخذ مجرى آخر غير الذي عاهدناه إذ أصبحت هي العجلة الاقتصادية لأي دولة حيث أن منزلتها هي التي تحدد منزلة الاقتصاد ككل ، لما لها من تأثير على المجتمع التي تؤدي دورها فيه ، فالمؤسسة تعتبر هنا مسؤولة أمام المجتمع ، وهذه المسؤولية لا تنحصر فقط على البعد الاقتصادي ، وإنما تتعداه إلى أكثر من ذلك لتشمل البعد القانوني و الأخلاقي و الإنساني ، نظرا لدورها الفعال في تنمية المجتمع ، فهي تعد شريكة فيه ، و تتحدد المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في الفعاليات و النشاطات الاجتماعية الخ .

كما أصبح للدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات أهمية بالغة و خاصة بعد تحلي الدولة عن كثير من أدوارها الاقتصادية و الخدمية ذات البرامج الاجتماعية بالرغم من الأرباح و الإيرادات التي كانت تحققها ، ما أجبر المؤسسات على الالتزام الأخلاقي و إبراز الدور الاجتماعي كونه استثمار يساهم في رفع أرباح و إنتاجية المؤسسة إضافة إلى أن الأداء الاجتماعي للمؤسسة يتطلب منها إنجاز أعمال مسؤولة نحو الأفراد العاملين و بالتالي إرساء قواعد المسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية ، مما سينعكس إيجابيا على سلوكيات و أخلاقيات العمل .

يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية من أولويات المؤسسة و الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية و إنعاش اقتصاد أي دولة و لهذا يمكن القول أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تسخر كافة جهودها في استقطاب و الإختيار العادل للموظفين و تدريب و تكوين العاملين بها ، و من خلال دراستنا لاحظنا ظهور جلي لاهتمام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت ، إذ أنها تخصص مبالغ معتبرة سنويا من أجل تكوين و تدريب العاملين و صقل مواهبهم ، إضافة إلى الاهتمام بحاجاتهم و رغباتهم و تقديم مختلف الحوافز المتاحة في يد المؤسسة لتشجيعهم على العمل و تحسين أدائهم .

ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام هذه المؤسسات اليوم هو مدى التأكد من توافر المهارات و الكفاءات المتميزة و تدريبهم و تطويرهم و تنمية مهاراتهم .

• النتائج

كنتائج لدراستنا النظرية توصلنا إلى أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين ، إذ يجب على المؤسسات الانتباه إليها و الأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين ، و تزيد من ولائهم و اهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون فيها و في نفس الوقت تحقيق أهداف المؤسسة ، و كما أن تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية

من طرف المؤسسات الجزائرية يعود بالنفع عليها و تحسين صورتها و أدائها في المجتمع و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

أصبحت المؤسسات الجزائرية توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية و لكن بخطى بطيئة و متثاقلة ، كما أنها تهتم بنسب متفاوتة بتطبيق قواعد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة أي أن المؤسسات الجزائرية تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية ، و خير دليل على ذلك مديرية سونلغاز التي تسعى دائما إلى خدمة مختلف الأطراف من محافظة على البيئة و توفير الأمن و الصحة و السلامة المهنية الخ ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

إن دراسة المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بإدارة الموارد البشرية تعتبر من المواضيع الهامة التي شغلت العديد من الباحثين و خاصة أن المؤسسات الجزائرية تسعى نحو فكرة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة و عليه حاولنا من خلال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بعين تموشنت محل الدراسة و الإجابة على الإشكالية المطروحة فيما يخص مدى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام مجموعة من الأدوات الاستبيان ، المقابلة ، الملاحظة و جهت إلى عينة من العاملين ، و في النهاية تم التوصل إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية ، و هذا ما يتبث صحة الفرضية الثالثة للدراسة و الفرضيات الإحصائية ككل .

• التوصيات

بناء على النتائج السالفة الذكر و دراستنا التطبيقية ككل سنقوم بتقديم مجموعة من التوصيات عسى أن تستفيد منها مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت ، من اجل تحسين أداء العاملين ، و نوجز هذه الاقتراحات و التوصيات فيما يلي :

- إبراز دور الدولة من خلال سن قوانين صارمة و فعالة تفرض على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية و كذلك يجب تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي لخلق منافسة بين المؤسسات ؛

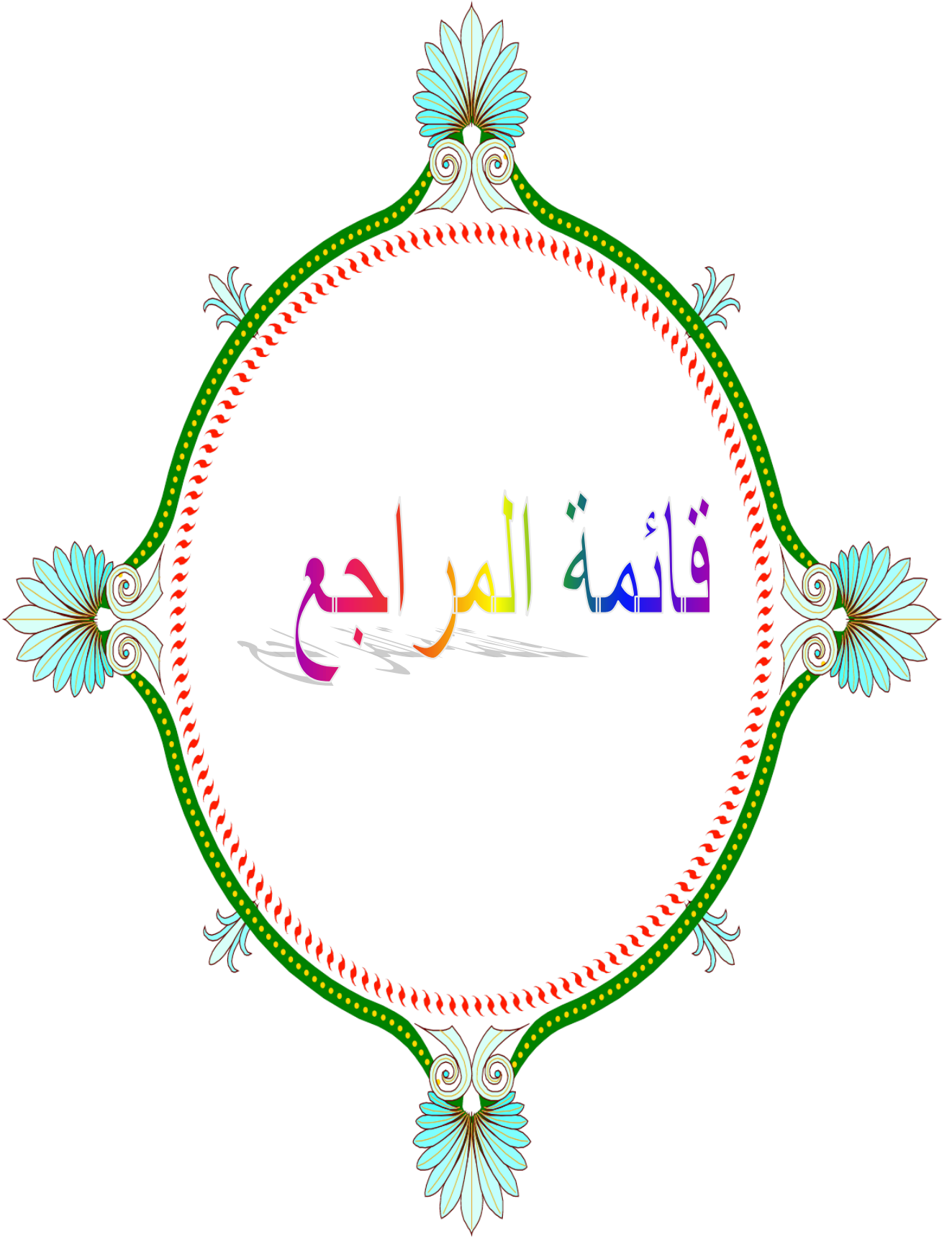
- ضرورة إعطاء صورة واضحة لعمال المؤسسة عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الإلمام بأبعادها ، من أجل العمل على تنمية قدرات الموارد البشرية و صقل مواهبهم ، و عليه بناء ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم ؛

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على طرح الأفكار خاصة العمال التنفيذيون باعتبارهم العنصر المهم على مستوى مديرية التوزيع من أجل تنمية روح الانتماء لديهم ؛

- العمل على استقطاب أفراد ذوي كفاءات و مؤهلات عالية عن طريق طرق توظيف عادلة بحيث تتناسب هذه المؤهلات مع متطلبات الوظائف و الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين ؛
- ضرورة تغيير نظام تقييم أداء العاملين و إشراك العمال أو من يمثلهم في اقتراح نظام تقييم أداء يتناسب ويتلاءم مع وظائفهم ؛
- ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا ، و عدم الاقتصار على المشرف لأن هذا ما يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر، بالإضافة إلى التركيز على مقابلات تقييم الأداء لإعلام العمال بنتائج تقييمهم و تعريفهم بجوانب القصور و نقاط القوة و الضعف خاصة بكل عامل ، كما تعمل على كسب ثقتهم ؛
- السعي وراء تحفيز العاملين عن طريق الترقية إلى مناصب عليا لبت فيهم روح العمل و بذل مجهود أكبر .

• آفاق الدراسة

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها و على ضوء التوصيات التي تم الخروج بها سيتم فيما يلي اقتراح مجموعة من المواضيع التي تعد آفاق البحث ، و التي تعبر عن مجموعة من الجوانب التي تحتاج إلى دراسة و توضيح بعض العلاقات بين المفاهيم الحديثة و المختلفة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة و الموارد البشرية:
- أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية ؛
 - أثر المسؤولية الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية .



المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 2- أحمد ماهر " تقليل العمالة " دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000.
- 3- السعيد ميروك إبراهيم " إدارة الموارد البشرية بالملكبات الجامعية في عصر المعرفة " دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014
- 4- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دراسة أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، بدون سنة النشر.
- 5- باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، الإسكندرية مصر، 2006.
- 6- بوفلحة غياب " مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، وهران 2008
- 7- جيمس ف، أفراد أريك أفراد، "ترجمة محمد وحيد المنطاوي"، الإدارة الطبعة الأولى، المعمورة، بدون النشر.
- 8- طاهر محسن المنصور الغالب صالح مهدي محسن الغالبي، "الإدارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 9- طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2008 .
- 10- لعلي بوكميش، "مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، الجامعة الإفريقية"، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار الجزائر، 2012.
- 11- محمد الصوفي " قياس و تقويم أداء العاملين، حورس للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ،
- 12- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي " دور تقييم الأداء في التنمية البشرية" دار النشر الشركة العربية المتحدة للتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2014
- 13- مصطفى مصطفى كامل " إدارة الموارد البشرية في الاتجاهات الحديثة «»، الشركة للنشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة 1994
- 14- محمد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة النشر.

- 15- مهدي حسن زويلف " تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق " عمان ، مكتبة الرسالة . 1983
- 16- نجم عبد الله لغراوي ،عباس حسين جواد " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الطبعة العربية 2010 .
- 17- نوري منير " تسيير الموارد البشرية " ديوان المطبوعات الجامعية بدون طبعة، الجزائر 2010.
- 18- ناصر داري عدون "اقتصاد المؤسسة" , دار المحمدية الطبعة الثانية, الجزائر 2001.
- 19- سنان موساوي, "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, دار المجدلاوي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2004.
- 20- عادل محمد زايد " إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية" دار النشر و التوزيع الإلكتروني ، بدون سنة النشر
- 21- عايدة سيد الخطاب " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة "، مشاركة المخاطر، كليبواترا للطباعة و الكمبيوتر ن القاهرة ، 1990
- 22- عادل محمد زايد "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية " دار النشر و التوزيع الإلكتروني، القاهرة، مصر.
- 2003
- 23- علي سلمي " إدارة الموارد البشرية " دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، مصر 1997
- 24- فريد فطمي زيادة، "مدخل المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, بدون الطبعة, 2009.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي, "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية", دار الجامعة للنشر دون الطبعة, إسكندرية, 2002.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي, "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية" كلية التجارة جامعة الإسكندرية, دار الجامعة للطبع والتوزيع بدون طبعة, 1999-2000.
- 27- خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشنة, "إدارة الموارد البشرية", دار المسير للنشر والتوزيع, بدون الطبعة, دون سنة للنشر.

• المذكرات:

- 28- العايب عبد الرحمن " التحكم في الأداء الشامل للمسؤولية الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة" ،رسالة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف 2010-2011 .
- 29- بوهلالة سعاد " أخلاقيات إدارة الموارد في البشرية في المؤسسة العمومية،دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية بشار" ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان 2014-2015 .
- 30- بوبكر محمد الحسن " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة " دراسة حالة مؤسسة نفعال وحدة باتنة،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير الإستراتيجي للمنظمات،جامعة محمد الخضر،معسكر، 2013-2014 .
- 31- هشام بوكفوس " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية،دراسة ميدانية في مؤسسة سونريك فرحيوة " مذكرة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة 2006-2007 .
- 32- وصفي نوال و آخرون " أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء " دراسة حالة لشراكة جوال.2011.
- 33- محمد لمين مراكشي " فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية،دراسة حالة مؤسسة نفعال وحدة بليدة " مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد د حلب،البليدة 2005 .
- 34- مهيل وسام " تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية " مذكرة ماجستير علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير،جامعة الجزائر 2011-2012 .
- 35- مقدم وهيبية " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية،دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري "،رسالة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2013-2014 .
- 36- عقون شراف " سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية " مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة 2006-2007 .

- 37- عبد القادر شلالي " دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي " دراسة حالة مؤسسة poval وحدة المضخات فرع البرواقية " ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد دحلب ، البليدة 2007 .
- 38- فاطمة قبة "علاقة نظام تقييم الأداء بالتحضير في المؤسسة الإستشفائية،دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي " ، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2006 .
- 39- فاطمة الزهراء عبادي " مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر" مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد دحلب،البليدة ، 2007 .
- 40- صالح صالح " مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة فطال باتنة،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015
- 41- قداش سمية " أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة " دراسة حالات اتصالات الجزائر موييليس "مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2011 .
- 42- قريش محمد صالح " تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة العتاد الوطنية للأشغال العمومية ، مركب المحارف و الرافعات " مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة 2005.
- 43- رفيقة شامي " تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة " مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد دحلب،البليدة،2006 .
- 44- رقام ليندة " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى " رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة سطيف،2013-2014 .
- 45- ثابتي سامي " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي " مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة،2008-2009 .

46- خليدة محمد بلكير " مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، دراسة حالة شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية batigeo" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب،البليدة 2007 .

47- ضيافي نوال " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير،تخصص الموارد البشرية،جامعة أبو بكر بلقايد،تلمسان، 2009-2010 .

48- غادة عمر أبو رشيد " المسؤولية الاجتماعية و أثارها على الأداء " دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال،جامعة اليرموك،عمان،2006 .

• المجلات و الملتقيات العلمية و المداخلات:

49- طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظم معلومات " دراسة تطبيقية لعينة من مصاريف الأردنية ،مجلو وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .

50- عمر شريف " أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها في المؤسسة " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد 7 ، جامعة غرداية 2009 .

51- أم كلثوم جماعي،سمير بن عبد العزيز " الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الأعمال ،الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير،جامعة بشار،يومي 14 ، 15- 2011 .

52- مسعود شرقي،كريمة حاجي " مداخللة بعنوان " ثقافة منظمات الأعمال و السلوك الأخلاقي لممارستها" الملتقى الدولي الثالث،منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية التي تنظمه جامعة بشار،الجزائر ، 14-15 2012

53- عبد السلام مخلوفي، سفيان عبد العزيز " تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات : الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال المسؤولية الاجتماعية ،كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير،بدون ذكر السنة .

54- عبد الرزاق مولاي لخصر،حسين شنيني " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات " الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة،الجزائر يومي 22،23 نوفمبر 2011 .

- 55- أمينة قهوجي ،حكيم بن حسان،مداخلة بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال و دورها في تحقيق التنمية المستدامة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارية،جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2016 .
- 56- بربري محمد أمين،كريفار مراد " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة،مداخلة بعنوان دور و أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية،جامعة حسيبة بن علي، شلف ، 14 و 15 نوفمبر 2016 .
- 57- طاهر محسن منصور الغالي،صالح مهدي حسن العامري "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية و الخاصة ، مداخلة لقسم إدارة الأعمال ،جامعة البتراء،عمان،الأردن،2006 .
- 58- محمد زيدان،محمد يعقوبي : مداخلة بعنوان " فعالية الموارد البشرية التمويلية المتاحة لمؤسسات التأمين الاجتماعي الجزائري في تحقيق السلامة المالية لنظام الضمان الاجتماعي الجزائري ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية واقع عملي و آفاق التطوير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،شلف 2012 .
- 59- سلامي منيرة : مداخلة بعنوان " أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين،الضياء وليند،ورقلة 2013 .
- 60- عزوي عمر، بوزيد سايح ،عبد الرزاق مولاي لخضر، مداخلة بعنوان " دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي " الملتقى الدولي الثالث،منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،جامعة بشار .
- 61- شنوفي نور الدين،مداخلة بعنوان "أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية " الملتقى الدولي الثالث الخاص بالتكوين المتخصص، الجزائر،2011 .
- المقالات :
- 62- أيمن حسن ، مقالة بعنوان " سلم الرواتب المرنة للأجور الضعيفة صحيفة سبق الالكترونية الرياض ، 2017 .
- 63- عماد محمد سندي ، مقالة بعنوان " فوائد التبني السليمة للعمل المرن " 2016

• المحاضرات:

64- مهداوي هند، محاضرات نظريات الحوكمة ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت ، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير، 2016 .

• المواقع الالكترونية :

65- أهمية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة : <http://www.onfed.edu.dz> 19:51
21.03.2017

66- دليل الخدمات الاجتماعية <http://www.mowazaf.dz.com>

67- دليل الخدمات الاجتماعية <http://www.mowazaf.dz.com>

68- يزن تيم " إدارة الموارد البشرية أساليب حديثة : yazantayyem@windowslive.com

69- موقع دليل السلامة و الصحة المهنية www.education.2ou.dh 12/03/2017 20:46

70- نظام ساعات العمل المرنة <https://hrdiscussion.com> 20/03/2017 11:20

71- <http://hrdiscussion.com> 20/03/2017 01:07

72- www.ssif.gof.jo-19,30/19-02-2017



ملحق رقم 01 دفتر الخاص بتقييم الأداء السنوي

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM

PRENOMS

ملحق رقم 02 وثيقة تقييم علاوة المردود الخاصة بالمكلف بالدراسات من قسم

الموارد البشرية

شركة ذات أسهم رأسمالها 10.000.000,00 D.A
Société par actions au capital de
شركة تابعة لمجمع سونلغاز ش.ذ.أ -
Filiaire du Groupe SONELGAZ Spa

SPECIMEN

-- Formation En Milieu de Travail --
N°01
Technicien Principal du Transport électrique
Option : Exploitation des Postes 60kV
Promotion N° 10

Conception: structure Ingénierie.
Responsable de L'Action de Formation TPTE/Exp.P60kV - 10
Mlle SKENDER

SPECIMEN

Février 2015

SPECIMEN

Siège Social : 7, Chemin FERNANE Hanafi Hamma - Alger-
ETB Av. Med GACEM BP 146 -BLIDA-Tél. : 25 20.63.00/01 Fax : 025 20.62.52
R.C. : 07 B 0973227

SPECIMEN

131

ملحق رقم 03 كشف الراتب الشهري

FICHE DE PAIE

DRD TEMOUCHENT DIV T/G		NOM	PRENOM		MATRICULE
BG	CODE SERVICE				
		Situation Familiale			Quotient
		Célibataire			100
Poste de Travail			Classement		
AGENT HAUTE MAITRISE DISTRIBUTION GAZ			13-R		

Elément de rémunération	ASSIETTE	NOMBRE	TAUX	GAINS	RETENUES
SALAIRE DE BASE				30000,00	
Charges locatives					
IND TRANSPORT				910,00	
H.S JRS 150 %				0,00	
H.S JRS 200 %				0,00	
H.S JRS 175 %					
H.S JRS 225 %					
IND DE NUISANCE		26,00	165,00	4290,00	
IND EXP PROF		0,00	12,00	3600,00	
IND REND INDIVI		0,00	14,70	4410,00	
IND ASTREINTE		10	463,00	4630,00	
IND DE PANIER		20	300,00	6000,00	
RET SECURITE SOCIALE	46930,00			9	4223,70
RET IRG	49616,30				8383,00
RET RET COMPL	46930,00			3	1407,90
COT MUT SEC VIE DECES					150,00
RET COTI MUTUELLE 2	46930,00			2	938,60
				53840,00	15103,20
					38736,80

NET A PAYER

ملحق رقم 04 Grille commune SONALGAZ (majorée à
(40% application janvier 2012)

Grille commune SONEGGAZ (majorée à 40% application janvier 2012)

Catégories	Salaires base	Classes									Chevron	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
14A												
15												
15A												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
U1												
U2												
U3												
U4												

الملخص:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية ، ومن أجل معالجة هذه الاشكالية ما مدى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية والتحكم فيها ميدانيا ، تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء الغاز (سونلغاز) عين تموشنت كعينة للدراسة باعتبارها من بين المؤسسات الوطنية التي تحتل الريادة على مستوى التراب الوطني ومن أجل اختبار الفرضيات تم الاستعانة بالمنهج الوصفي والمنهج التحليلي تمثل في أداة لجمع المعلومات تمثلت في تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة على مستوى المديرية ، بهدف التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإلمام العاملين بهذا المفهوم لما له من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية وخلصت الدراسة بوجود علاقة ذودلالة احصائية ايجابية للمسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية وتوصلنا في الاخير إلى مجموعة من التوصيات من شأنها أن تساهم في التفعيل الجيد للمسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية ، إدارة الموارد البشرية ، تقييم الأداء ، أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

Abstract:

This study aims to know the real adaptation of social responsibility and in order to examine these issues, the role of social responsibility in human resource and management and control it the electricity and gaz company ain temouchent is chosen as a sample in order to study because it is considered as a leader national company over the country and in order to examine the issues descriptive and analytic methods are taken as instrument to collect information as well as to design questionnaire on the sample to study at the level of the institution , simply to know how to applicate the sociale responsibility over the workers by this meaning and its great importance to improve human resource function . the result of the study shows a positive statistic relation ship of the social responsibility on human resource management . at the end we find several advices those contribute in full details of the social responsibility.

Key words: social responsibility , human resource management, dimensions of social responsibility , performance évaluation.

