



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: تسيير استراتيجي دولي



عنوان المذكرة

المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية دراسة حالة لمؤسسة سوناظرك مركب GP1/Z بمركب سي الحجاج

تحت إشراف الأستاذة:

- دردور أمال

إعداد الطالبة:

- حبيبي خديجة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسة

مشرفة ومقررة

مناقشة

- د. بن حراث حياة

- أ. دردور أمال

- أ. حجار آسية

السنة الجامعية: 2015/2016.

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| أ | المقدمة العامة |
| 01 | الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات |
| 02 | مقدمة الفصل |
| 03 | المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 03 | • المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 05 | • المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 08 | • المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 09 | المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 09 | • المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 14 | • المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 15 | • المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة |
| 18 | المبحث الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 18 | • المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 19 | • المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات |
| 22 | • المطلب الثالث: الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية |
| 24 | خاتمة الفصل |
| 25 | الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالموارد البشرية |
| 26 | مقدمة الفصل |
| 27 | المبحث الأول: آليات تسيير الموارد البشرية |
| 27 | • المطلب الأول: التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية |
| 31 | • المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية |
| 32 | • المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية |
| 33 | المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الوظائف، التحديات، الإستراتيجية والمستقبل |

| | |
|----|---|
| 33 | ● المطلب الأول:وظائف إدارة الموارد البشرية |
| 35 | ● المطلب الثاني:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية |
| 37 | ● المطلب الثالث: إستراتيجية ومستقبل إدارة الموارد البشرية |
| 41 | المبحث الثالث:اتجاهات تأثير المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية |
| 41 | ● المطلب الأول:تغير منظمة الأعمال ومهام مسؤولية الموارد البشرية |
| 47 | ● المطلب الثاني:تحسيد المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية |
| 53 | ● المطلب الثالث:تحسين الحياة المهنية والخدمات الاجتماعية |
| 57 | خاتمة الفصل |
| 58 | الفصل التطبيقي:الدراسة الميدانية لمؤسسة "سوناطراك" مركب GP1/Z |
| 59 | مقدمة الفصل |
| 60 | المبحث الأول: تقديم الشركة "سوناطراك" |
| 60 | ● المطلب الأول:نشأة شركة سوناطراك |
| 62 | ● المطلب الثاني:تعريف شركة سوناطراك |
| 63 | ● المطلب الثالث:مخطط شركة سوناطراك |
| 63 | المبحث الثاني:التعريف بالمركب GP1/Z |
| 63 | ● المطلب الأول:تاريخ وتعريف الموكب GPL1/Z |
| 65 | ● المطلب الثاني:المخطط العام للهيكل التنظيمي للمركب GPL1/Z |
| 66 | المبحث الثالث:دراسة وتحليل نتائج الاستبيان. |
| 66 | ● المطلب الأول:تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة |
| 67 | ● المطلب الثاني:خصائص العينة المدروسة |
| 86 | خاتمة الفصل |
| 87 | الخاتمة العامة |
| 88 | المراجع |
| 93 | الملاحق |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 11 | مخطط هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية | 2-1 |
| 42 | المخطط الأولي لميشال جوراس "Michel Joras" | 1-2 |
| 43 | مخطط الفرق بين منظمة أعمال القرن العشرين والواحد والعشرين | 2-2 |
| 46 | مخطط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة الموارد البشرية: إدارة أعمال وهوية مهنية | 3-2 |
| 63 | مخطط شركة سوناطراك | 1-3 |
| 65 | المخطط العام للهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z | 2-3 |
| 68 | الشكل البياني لنسب أعمار العينة | 3-3 |
| 69 | الشكل البياني لنسب جنس العينة | 4-3 |
| 69 | الشكل البياني لنسب المستوى الدراسي | 5-3 |
| 70 | الشكل البياني لنسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة | 6-3 |
| 71 | الشكل البياني لطريقة التوظيف | 7-3 |
| 71 | الشكل البياني للمصداقية في مسابقة التوظيف | 8-3 |
| 71 | الشكل البياني لمشاكل التمييز في عملية التوظيف | 9-3 |
| 72 | الشكل البياني لتناسب مؤهلات ومستوى العامل مع منصب عمله | 10-3 |
| 73 | الشكل البياني لملائمة البيئة الداخلية لأداء العمل | 11-3 |
| 73 | الشكل البياني لتوفر جو الراحة في العمل | 12-3 |
| 73 | الشكل البياني لتوفر نظام أمن فعال | 13-3 |
| 74 | الشكل البياني لتشجيع المدير على المشاركة بالأفكار والآراء | 14-3 |
| 74 | الشكل البياني لتوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة | 15-3 |
| 75 | الشكل البياني لتحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بتوفير بيئة عمل مناسبة بالمؤسسة | 16-3 |

| | | |
|----|--|------|
| 76 | الشكل البياني لإجراء برنامج تكويني سابقا | 17-3 |
| 76 | الشكل البياني لتكافؤ الفرص في برامج التكوين | 18-3 |
| 77 | الشكل البياني لحاجة العاملين لبرنامج تكويني آخر | 19-3 |
| 77 | الشكل البياني لسعي المؤسسة لتطوير مهارات عمالها | 20-3 |
| 78 | الشكل البياني لعمل بالشركة أضاف خبرة للعمال | 21-3 |
| 78 | الشكل البياني لعمل بالشركة استغل قدرات العمال فقط | 22-3 |
| 79 | الشكل البياني لتحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عملية التكوين بالمؤسسة | 23-3 |
| 80 | الشكل البياني لتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الأجر، المكافآت والحوافز | 24-3 |
| 81 | الشكل البياني لتحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال عملية تقييم الأداء | 25-3 |
| 82 | الشكل البياني لتحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال توفير برامج التأمين | 26-3 |
| 84 | الشكل البياني لتحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال توفير الخدمات الاجتماعية | 27-3 |
| 85 | الشكل البياني لتحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال ولاء الموظفين للمؤسسة | 28-3 |

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 07 | تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات | 1-1 |
| 10 | أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسة والفرعية | 2-1 |

إهداء

أهدي جهد عملي وخاتمة مشواري الدراسي.

إلى التي وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي تحزن لخزني تفرح
لفرحتي، إلى أمي الغالية، إلى أبي الذي يؤمن بقدراتي وطموحاتي، إلى
الذي يثق بي ثقة عمياء، إلى سندي وفخري.

إلى أخي محمد، إلى كافة عائلتي..

إلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي أو خارجه.

إلى كافة زملائي طلبة ماستر وخاصة طلبة تخصص تسيير استراتيجي

دولي.

شكر وعرافان

نتقدم بخالص الشكر وخالص التقدير والاحترام لأستاذتي الفاضلة د. دور

أمال التي أشرفت على انجاز هذه المذكرة.

والتي كانت نعم الموجه طيلة مراحل انجاز هذا البحث، والتي بذلت من

وقتها الكثير في سبيل إرشادنا وتنويرنا بعلمها الفياض، فجزاها الله عنا كل

الخير.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساندنا من قريب أو من بعيد.

فلكم منا كل الشكر... ..



الملخص

تحقيق الأداء الاقتصادي لتعظيم الأرباح هو الهدف الذي تقوم من أجله منظمات الأعمال، لكن في محاولة الوصول إلى ذلك فإنها تستنزف الكثير من الموارد الطبيعية وتخلق العديد من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع من خلال الاستغلال غير العقلاني لليد العاملة كإهمال الأمن، الصحة، السكن، التدريب، لهذا ظهر الحديث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات. ولمساعدة منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق الفوائد الناجمة عن العمل بأسلوب مسئول اجتماعيا من جهة ومساهمتها في التنمية المستدامة من جهة أخرى ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذي يحقق لهذه الأخيرة السمعة الحسنة والعلاقة مع مختلف أصحاب المصالح والمجتمع الذي تعمل به. ولأن المورد البشري هو أهم عنصر لقيام أي منظمة وأي حضارة لا بد من الالتزام الاجتماعي تجاهه.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية ، أخلاقيات الأعمال، التنمية المستدامة.

الاختصارات: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: RSE : Responsabilité Social de l'Entreprise

Realizing the economic performance to maximize the benefits is the main goal for any company, but to reach that goal many raw materials could be spent and different negative effects could be caused for the environment and society by the irrational exploitation of the workers such as the default on security, health, habitation and training, that is why the company social performance appears. So to help the organizations to reach the benefits from the social responsible work and to contribute to the sustainable development the “corporate social responsibility” appears, it realize a good reputation and relation with the stakeholders and all society. Finally it is known that the human resources are the most important element for the success of any company and any civilization that is why the social abidance with him is so important.

Key words : social responsibility, ethics, sustainable development.

المقدمة العامة

مقدمة:

كانت المنظمات تمارس نشاطاتها بحرية مطلقة دون الاكتراث بالآثار بأنشطتها المختلفة والانعكاسات التي قد تسببها هذه الأنشطة على الوسط الذي تعمل ضمنه سواء كانت داخلية أو خارجية، لكن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم وانتقال المجتمعات إلى مرحلة جديدة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة يشير بوضوح إلى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات وصارت المنظمات الكبرى تتبارى بمخترعاتها واكتشافاتها سلعا كانت أو خدمات، وازد تأثير هذه المنظمات في قرارات حكومات الدولة التي تنتمي إليها، بل امتد هذا الأثر إلى دول أخرى بفعل الاستثمار الخارجي لهذه المنظمات، إن هذا الأمر يوضح مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المنظمات مؤطرة بإطار أخلاقي يحدد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع العاملة به، إذ ازد تطلع هذا الأخير إلى مساهمة هذه المنظمات في زيادة رفاهيته والقيام بأنشطة اجتماعية كثيرة اتجاه مختلف فئاته تسهم في تطوره وازدهاره كل هذا تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

إن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة التي تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين في الشركات هي زيادة ما تحققه شركاتهم من دخل إلى أقصى حد ممكن وما يتكون من ثروة لدى حملة أسهمها، الآن وأصبحت المنظمات المعاصرة هي التي تؤمن بالإصلاح الاجتماعي وهي التي تدرك تماما أنه لا يجب أن تصب كل اهتمامها على زيادة أرباحها بل يجب أن تساهم في تحقيق الخير العام.

إن بمقدور أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعتها عملها انتهاج ما تراه مناسبا من إجراءات وممارسات المسؤولية الاجتماعية وفق إمكانياتها وبما يتلاءم مع مقتضيات بيئة أعمالها وحقائق السوق، بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تكتسب أهمية متزايدة فهي مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل لذلك فهي تشجع منظمات الأعمال على تبنيها مهما كان نطاق أعمالها.

أولا: إشكالية الدراسة

إن اهتمام منظمات الأعمال في السابق كان منصبا على تحقيق أعلى الأرباح للمالكين ومسؤوليتها تتمثل في إنتاج السلع والخدمات المفيدة للمجتمع، أما الآن وبسبب تحرير التجارة الخوصصة وما يتبع العولمة من سياسات، فقد تزايدت الحاجة لتبني المؤسسات للدور الاجتماعي اتجاه بيئتها والمجتمع الذي تنتمي إليه بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

- هل تلتزم منظمة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية؟

وباعتبار أن هذا الإشكال عبارة عن سؤال شامل، فقد حاولت تفكيكه إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

1. ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
2. فيم تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إطار مواردها البشرية؟
3. هل يلتزم مركب GPL1/Z بمسؤوليته الاجتماعية اتجاه موارده البشرية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

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

الفرضية الأولى: تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبيتها لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط.

الفرضية الثانية: مركب GPL1/Z يلتزم بسياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه موارده البشرية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- التوعية بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية لما تحققه من منافع للمجتمع والمنظمة الأعمال.
- عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظراً لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك.
- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية ومدى الالتزام بها.
- التوصل إلى عدد من التوصيات المفيدة التي تساهم في حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية
- اتجاه مختلف الفئات المستفيدة سواء ذات الطابع الخاص أو الطابع العام.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وخاصة في المؤسسات الوطنية.
- يمثل موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من انشغالات الساعة الراهنة.
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.
- توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.

خامساً: منهجية الدراسة:

من أجل معالجة مشكلة البحث وإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج التطبيقي في الفصل الثالث الذي تمثل في دراسة حالة.

سادسا: حدود الدراسة:

البعد المكاني: تمت الدراسة في شركة "سوناطراك" الواقعة في مرسى الحجاج.

البعد الزمني: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2015-2016، أما التعامل مع عينة البحث فاستغرق المدة الممتدة من 22 ماي إلى يومنا هذا.

سابعا: صعوبات الدراسة:

- ندرة البحوث قديما وحديثا باستثناء بعض الكتب والأطروحات التي بدأت تظهر مؤخرا، وقد كان الاعتماد بنسبة كبيرة على مواقع الانترنت.
- عدم توفر كتب باللغة العربية وبذلك كان الاعتماد على الترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية مما قد يؤدي إلى ضياع المفهوم أو عدم وضوحه
- عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعدة دراسات ميدانية من أجل القيام بعملية المقارنة بين المؤسسات الوطنية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية.

ثامنا: هيكل الدراسة:

بغرض تحقيق هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين والآخر تطبيقي.

- الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات" والذي قسم إلى ثلاثة مباحث، أولها كان مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أين تناولنا التطور التاريخي والأهمية والمفهوم، أما المبحث الثاني بعنوان أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حاولنا من خلاله ترسيخ المفهوم أكثر عن طريق عرض لمبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها، أما آخر مبحث من هذا الفصل فكان حول اتجاهات و فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وعلاقة هذه الأخيرة بأخلاقيات الأعمال ، أين تطرقنا إلى اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية وكذا معرفة الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية .

- الفصل الثاني كان بعنوان "إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية" أين تناولنا العلاقة بينهما حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث أيضا، المبحث الأول حول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومفهومها وأهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني فكان حول وظائف هذه الإدارة والتحديات التي تواجهها في مطلع القرن الواحد والعشرين وإستراتيجيتها ومستقبلها، أما آخر مبحث وهو الأهم، حول اتجاهات تأثير المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية، حيث تطرقنا في مطلبه الأول إلى تغير كل من منظمة الأعمال ومهام مسير الموارد البشرية والعلاقة بين الأفراد والإدارة في ظل تغيرات القرن الواحد والعشرين وتبعاً لتزايد تبني المسؤولية الاجتماعية أما في مطلبه الثاني فقد تطرقنا إلى تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية والمطلب الأخير كان حول تحسين الحياة المهنية والخدمات الاجتماعية كأحد عناصر الالتزام الاجتماعي لمنظمات الأعمال.
- أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي الذي تمثل في دراسة حالة بشركة "سوناطراك" بمرسى الحجاج، تم تقديم المؤسسة ومجال نشاطها وهيكلها ثم تحليل خصائص العينة المدروسة وبعدها عرضنا النتائج المتوصل إليها من خلال جمع وتحليل نتائج الاستبيان، حيث تم تقسيمها حسب وظائف إدارة الموارد البشرية وهو ما يحدد مدى التزام شركة "سوناطراك" بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمسؤولية
الاجتماعية في المنظمات.

مقدمة الفصل:

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، بل يتعدى ذلك. ويجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد، مبادئ، العناصر ومعايير قياسها وفي الأخير نتطرق إلى اتجاهات وفوائده المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى مسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك في حدود الإطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، والتي تقوم على أن المعيار الأساسي لأداء المؤسسة هو كفاءته الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الأولية للإدارة.

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسئولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا عن ما يجب أن تؤديه المؤسسة تجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة حيث يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثروة والربح و الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يتوجب عليها كذلك العمل في إطار من الشفافية ومراعاة أخلاقيات الأعمال وحقوق الموظفين، ومحاربة الفساد والمنافسة الشريفة، وتتعدى مسؤوليات المؤسسات المساهمة في الأعمال الخيرية لتشتمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة ومحاولة إيجاد الحلول لديها، وتوفير الدعم والمساندة من قبل إدارتها العليا ومجالس إدارتها من أجل التوصل إلى التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل بها سواء محليا أو عالميا.

وكما سبق فقد تم الإشارة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المؤسسة حتى خارجها بوصفها تمثل قرارات المؤسسة لتحقيق منافع اقتصادية مباشرة، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المؤسسة والذي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل المهنية، أما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاولة معالجتها ومحاربتها.

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث إطلاقا عن " المسؤولية الاجتماعية " أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزا هاما من النقاشات في " مؤتمر جوهانسبرغ " سنة 2002 ، وبالرغم من أن عددا كبيرا من المؤسسات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة.

1. مرحلة تعظيم الربح:

هذه المرحلة امتدت من القرن الثامن عشر إلى نهاية العشرينيات من القرن الماضي، حيث سادت وجهة نظر النيوكلاسيك التي ترى أن الهدف الوحيد للمؤسسة الاقتصادية هو تعظيم الربح. وأن السعي وراء تحقيق المصلحة الخاصة يؤدي إلى تحقيق المنفعة العامة. إلا أنه وبموازاة ذلك خلال هذه الفترة كانت هناك بوادر لبعث المسؤولية الاجتماعية في بعض الأعمال ذات الصلة بالأخلاق الدينية (L'éthique religieuse) كما هو الحال في أعمال (Max Weber) وكذا (J.M Clark) الذي يرى في مقال نشر سنة 1916 : "إن الاقتصاد المبني على مبدأ دعه يعمل دعه يمر يمكن وصفه بأنه اقتصاد غير مسئول فهو يجرّد الفرد من أية مسؤولية خارجة عن النشاط الاقتصادي ويضيف أن هناك حاجة إلى اقتصاد مسئول، متطور ضمن أخلاقيات الأعمال التجارية (Ethique des affaires)".¹

2. مرحلة تعدد الأهداف: أو ما يسمى بنموذج (Sharholder)

امتدت هذه المرحلة من أواخر العشرينيات إلى بداية الستينيات من القرن الماضي إذ جاءت العديد من النظريات الحديثة بناء على الانتقادات الموجهة لمبدأ الهدف الوحيد كنظرية المهارات (La théorie des compétences) ل: E.Penrose التي ترى أن تحقيق الربح هو ضروري للمنشأة لكنه ليس الهدف الوحيد (فالانتقاد يخص عملية تعظيم الربح وليس تحقيق الربح). غير أن هذه النظريات التي نادى بتعدد الأهداف انصب اهتمامها على الأهداف الداخلية للمنشأة كزيادة المبيعات، زيادة حجم المؤسسة، تحسين الأجور، وغيرها ولم تولي اهتماما بالدور الاجتماعي والبيئي للمنشأة ولعل السبب في ذلك هو بروز هذه النظريات في مرحلة تميزت بما يسمى "التنمية الفوردية" (Le développement fordisme) وبالإننتاج والاستهلاك الواسعين وكذا سهولة الحصول على المواد الطبيعية وأيضاً بنوع من الإباحية في ما يتعلق بالمخلفات الصناعية وآثارها على المحيط. ومن أهم مؤيدي هذا التوجه Milton Friedmen الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمنشأة لا تمارس إلا من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية الربحية لفائدة المساهمين.²

3. مرحلة إدارة نوعية الحياة:

مرحلة إدارة نوعية الحياة أو ما سمي بنموذج (Stakeholders) والتي تمتد من نهاية الستينيات إلى حد اليوم وتتميزت أولاً بازدياد حجم المؤسسة ورفض العمال لظروف العمل القاسية (Travail à la chaîne) فقد قامت المسؤولية الاجتماعية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا

1 J.M CLARK, 1916 : « The changing Basic of Economique Resposabilité», The Journal of Political ECONOMY ,24n°03. Cité par

B.LAPERCHE et D.UZINIDIS, (2001).

2 B.LAPERCHE et D.UZINIDIS, op.cit.

يحقق المصلحة الخاصة للشركة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، الشعار هو: "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد" والذي طالب بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية والبيئية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد. وفي الثمانينات جاءت نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) التي لها وجهة نظر اجتماعية اقتصادية تعتبر المؤسسة الاقتصادية مسئولة على تحقيق الرفاهية الاجتماعية على مستوى واسع إذ يقول الاقتصادي (Paul Samuelson) "أن المؤسسة الكبيرة هذه الأيام ليس فقط عليها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وإنما التأكد من أنها تعمل أفضل ما بوسعها من أجل ذلك"¹ وهذه النظرية تعتبر صاحب المصلحة كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة و مسئول عن الإدارة الجيدة لكل الأطراف سواء كانوا مساهمين، موردين، موزعين. وأيضا العاملين وأسرهم والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع الكلي. ثم جاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات كنظرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة وضمان الشروط الملائمة في حياة المجتمعات البشرية. و رسميا يؤرخ لظهور مفهوم نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات في منتصف التسعينيات من القرن الماضي. واكتسب المفهوم شهرة عالمية في منتدى دافوس عام 1999 عندما الأمين العام للأمم المتحدة (كوفي عنان) دعا رجال الأعمال إلى مبادرة عالمية تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة والمواطنة الصالحة للشركات وتم الشروع في تنفيذ تلك المبادرة عام 2000 بنيويورك.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملا خيرا من جانب المؤسسة ولا امتثالا مطلقا للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع. وفي مايلي أهم هذه التعاريف:

❖ يعرف "بلازويك" المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها الأفعال التطوعية التي تقوم أية منظمة - سواء كانت عامة أو خاصة صغيرة أو كبيرة- وذلك استجابة لاحتياجات جماهيرها الداخلية والخارجية وفقا لإمكانيتها الخاصة وهي وعي الإدارة بأنها مسئولة بأمانة عن أفعالها والتأثيرات الناتجة عنها على رفاهية المجتمع ككل.

¹ طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة" ،مداخلة لقسم إدارة الأعمال ،جامعة الزيتونة، عمان ،الأردن، 2006،ص5-6 .

- ❖ ويشير "بلوم ستروم" blomstrom إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بقوله: "هي الأفعال التي تلتزم بها المنظمات لحماية ازدهار ورفاهية المجتمع ككل مع الاهتمام بالمصالح الذاتية للمنظمة".¹
- ❖ وعرفها (البكري) على أنها مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون و انسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مربحة.
- ❖ ويرى (Pride & Ferrell) أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الالتزام من قبل المنظمات من اجل تعزيز تأثيرها الايجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع.²
- ❖ عرف دركر (Drucke) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.³
- ❖ ويرى (Robbins) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.⁴
- ❖ كما يعرفها المكتب الدولي للعمل بأنها طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.
- ❖ كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف. المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.⁵
- ❖ وتعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية.
- ❖ كما عرفت بأنها الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي، وعند قيامها بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية، فإنه يتعين التسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل¹

1 كيرمان فريد، "المسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص97.

2 علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 37-38.

3 ظاهر المنصور الغالبي، صالح محسن العامري، مرجع سابق، 2006، ص4.

4 عبد الله بن منصور، " إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق "، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008، ص241.

5 بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، " واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية وفي المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص2.

❖ تعريف البنك الدولي: " المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".²

ويتضح لنا من خلال تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أن مسؤولية أية منظمة تتعدى العمليات الاقتصادية التي تتمثل في الإنتاج وتحقيق الربح إلى مسؤوليات أكثر تتمثل في استخدام إمكانياتها بالطريقة التي تحدد لها الأداء الكفء لمهام العمل مع الالتزام بكل ما يعزز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

الجدول رقم 1-1: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

| التعريف | المصدر |
|---|-------------------------------|
| تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج (Product) يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي. | Murray & Montanari, 1986,817. |
| عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به | Goolsby & Hunt 1992 |
| التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام | Schermerhorn, 2001,126 |
| القيام بالأشياء الصحيحة | O'brien & Robinson 2002,3 |
| تعني إدارة عادلة وفاعلة تسهم في تطوير الاقتصاديات | Fulop & others , 2000,15 |

المصدر: فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص40.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

قبل أن نتناول وجهات نظر المؤيدين والمعارضين لتبني منظمة لمزيد من الدور الاجتماعي فإننا نجد أن هناك اتفاقاً عاماً بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمنظمات الأعمال في علاقتها مع مجتمعها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة،

¹ بحوصي مجدوب وبخوش مديحة، "دور مواصلة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012، ص4.

² المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، نسخة رقمية، فبراير 2010، ص7.

خاصة اذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة من وجود المنظمة مفترضين أن ما ينص عليه القانون من أعمال اجتماعية مطلوبة من منظمات الأعمال هو في حقيقة الأمر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها يضع المنظمة أمام مساءلة قانونية وهكذا تكون المنظمة ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية، إن المسؤولية الاجتماعية تضيفي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف. كذلك فإنها تمثل تجاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.¹

ويمكن أن نفرز عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها هنا المجتمع والدولة والمنظمة. فبالنسبة للمنظمة، فبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه من فوائد فان هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها. أما المجتمع فان العائد الذي سيتحقق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية فانه يمكن أن يلخص بالاتي:

- ❖ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم.
- ❖ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- ❖ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
- ❖ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- ❖ تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- ❖ كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فان هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

وأخيرا، فان الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى. كذلك فإننا نتوقع أن عوائد الدول ستكون أفضل بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة ورفد الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة

¹ ظاهر محسن منصور الغالي، صالح محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال-الأعمال والمجتمع-"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص52-53.

في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل منظمات الأعمال خاصة دورها في هذا الإطار.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

مما لا شك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادئ، العناصر ومعايير قياسها بالإضافة مجالاتها وهذا ما سنأرسله بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من (Pride & Ferrell) أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت في ما يلي¹:

- **المسؤولية الإنسانية:** أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.
- **المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
- **المسؤولية القانونية:** أي التزام المنظمة بإطاعة القوانين، وإكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المحللة بالقانون.
- **المسؤولية الاقتصادية:** بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

كما عرض الباحث كارول « Carroll » بشكل عام في أربعة أبعاد رئيسية هي البعد الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخير حيث طور مصفوفة يبين فيها هذه الأبعاد وكيف يمكن أن تؤثر على كل مستفيد في البيئة، والجدول التالي يبين أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية وخلصها الممارسات الأكثر شيوعا والمتعلقة بها:

جدول رقم 1-2: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

¹ عبد السلام مخلوي، وسفيان بن عبد العزيز، "تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات" الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص7.

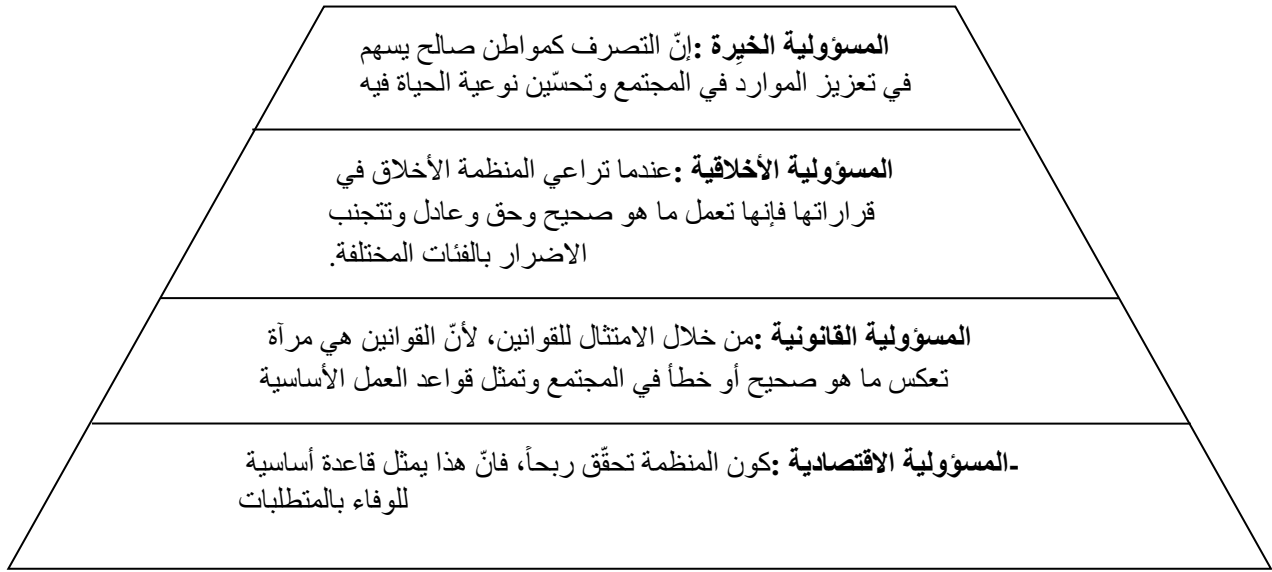
| البعد | العناصر الأساسية | العناصر الفرعية |
|-----------|---------------------------|---|
| الاقتصادي | المنافسة العادلة | - منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين |
| | التكنولوجيا | - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة |
| القانوني | قوانين حماية المستهلك | - عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها - حماية الأطفال صحيا وثقافيا - حماية المستهلكين من المواد المزورة والمزيفة |
| | حماية البيئة | - منع تلوث المياه والهواء والتربة - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها - منع الاستخدام التعسفي للموارد - صيانة الموارد وتنميتها |
| الأخلاقي | السلامة والعدالة | - منع التمييز على أساس الدين أو العرق أو الجنس - ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن - إصابات العمل - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي - عمل المرأة وظروفها الخاصة - المهاجرين وتشغيل غير القانونيين - عمل المعوقين |
| | معايير أخلاقية | - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الإنسان |
| الخير | الأعراف والقيم الاجتماعية | - احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية |
| | نوعية الحياة | - نوعية التغذية - الملابس - الخدمات |

| | | |
|---------------|--|--|
| - النقل العام | | |
|---------------|--|--|

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 82.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie Carroll) يشير إليها كما هي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم 1-1: هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 83.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية ، واستنادا إلى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها Carroll بشكل معادلة التالية:

| |
|--|
| $\text{المسؤولية الاجتماعية} = \text{المسؤولية الخيرية} + \text{المسؤولية الأخلاقية} + \text{المسؤولية القانونية} + \text{المسؤولية الاقتصادية}$ |
|--|

المصدر: عرابة رابع وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية ، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص 4 .

- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المبادئ الأساسية التالية:¹

- مبدأ الإذعان القانون: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها.

- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية المجتمعية.

- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

- مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات - ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

- 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.

- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

وفي هذا الإطار وضعت الأمم المتحدة مبادرة جماعية صادرة عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتهدف هذه الاتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة.

كما تأتي ثمرة للجهود المخلصة من جانب الشركات؛ حيث لا تعد بمثابة جهاز رقابي، بل إنها مبادرة طوعية تقوم على مبادئ المساءلة القانونية والشفافية. كما أنها مبادرة متعددة الأطراف، فبالإضافة إلى الشركات الكبرى، هناك الحكومات المحلية، والاتحادات العمالية، والمعاهد التعليمية، ووكالات الأمم المتحدة المختلفة، وغيرها من منظمات المجتمع المدني. وقد تم إيجاز الأفكار التي تقوم عليها الاتفاقية في عشرة مبادئ:²

- حقوق الإنسان:

1 صالح سليم الحموري، "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات" الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011، ص 232.

2 جون، ألكسندر شكولنيكوف وآخرون، مركز المشروعات الدولية الخاصة، "مواطنة الشركات مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال"، 2009، ص 12. www.cipe.arabia.org/files/pdf/article1252.pdf

- المبدأ الأول: يتعين على الشركات تأييد و احترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم.
- المبدأ الثاني: التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان.
- معايير العمل:
- المبدأ الثالث: تؤيد الشركات حرية المشاركة وتعتزف اعترافا فعليا بحق المساومة الجماعية.
- المبدأ الرابع: القضاء على كافة أشكال الإلزام و الإجبار على العمل.
- المبدأ الخامس: الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
- المبدأ السادس: القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
- البيئة:
- المبدأ السابع: يتعين على الشركات أن تتبنى أسلوبا حذرا عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.
- المبدأ الثامن: تبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة.
- المبدأ التاسع: التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة بالبيئة.
- محاربة الفساد:
- المبدأ العاشر: يتعين على الشركات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد، بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

المطلب الثاني: عناصر و معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

1-عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: ¹

حددت عناصر المسؤولية الاجتماعية كالتالي:

¹ ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2009، ص 117.118.

❖ **الاهتمام:** ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

❖ **الفهم:** هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها ومنظمتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها. أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

❖ **المشاركة:** يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، و حل مشكلتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.

ويؤكد السيد عثمان على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكلما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريا للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم. ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

1- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية¹:

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

❖ **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بما لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة

¹ مقدم وهبية، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشأة الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، ص 17.

المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

- ❖ **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- ❖ **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى ما يلي¹:

- مجال المساهمات العامة.
- مجال الموارد البشرية.
- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.

1- مجال المساهمات العامة²

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة و الاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

البذل في سبيل الإنسانية :

- تدعيم المؤسسات العلمية،
- تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية،

¹ حسين مصطفى هلال، "الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة 2005، ص55.

² محمد عباس بدوي، "المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000 ص81.

- تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

المواصلات والنقل :

- توفير وسائل النقل للعاملين.

الإسكان:

- المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.

- إنشاء مساكن للعاملين.

الخدمات الصحية :

- تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض،

- توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.

رعاية مجموعة معينة من الأفراد :

- المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.

- المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

2- مجال الموارد البشرية

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

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كم تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية¹:

سياسات التوظيف :

- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع.

- قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية.

- قبول توظيف الأفراد المعوقين.

تحقيق الرضا الوظيفي :

¹ محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص81.

- منح العاملين أجور ومراتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.
- إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقي.
- إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين
- المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة.
- تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

3- مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية. يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال مايلي:

الموارد الطبيعية:

- الاقتصاد في استخدام الموارد الخام،
- الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة،
- المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

المساهمات البيئية:

- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء،
- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات،
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي¹:

تحديد وتصميم المنتجات:

¹ محمد عباس، مرجع سبق ذكره ، ص82.

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

تحقيق رضا المستهلكين:

- وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية،
- القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه،
- توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

المبحث الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

وفي هذه المرحلة نتطرق إلى مختلف الاتجاهات التي يتم من خلالها نشر المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، إلى جانب التعرف على أهم الفوائد التي ساهمت في معرفة أفراد المجتمع على أهدافها ورسائلها التنموية، وكذا مساهمتها في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية.

المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي¹:

❖ **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

❖ **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

❖ **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسئول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

¹ بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 15.14 فيفري 2012، ص 6.5.

المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاء المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي¹، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي.

وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية اجتماعيا، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للشركات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات²

و بينما كان وجود ارتباط حقيقي ما بين ممارسة النشاطات التجارية المسؤولية اجتماعيا وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي. فقد لاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999 أن المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية محددة قد فاقت في أدائها المؤسسات المثيلة التي لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2-3مرات، وذلك بالمقارنة مع قيمة أسهمها السوقية .

وكانت جامعة هارفارد قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماما متوازنا بمختلف فئات المستفيدين قد حققت نموا أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط وذهبت دراسات أخرى لترصد العلاقة ما بين سلوك المؤسسات وأسعار أسهمها في البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبي للتقارير المنشورة عن السلوك اللاأخلاقي للمؤسسات على أسعار أسهمها في البورصة

¹ أحمد عبد الكريم عبد الرحمان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها معوقات الوفاء بها، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11 العدد 2، عمان: الأردن، 1997.

² ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005، ص 82.

لقد أدت سياسات المؤسسات المسؤولية اجتماعيا ومبادراتها المتعلقة بالبيئة واهتمامها بتحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها فقد أدت إلى تحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إعادة التدوير إلى خفض نفقات التخلص من النفايات وخلقت مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات. ولاحظت دراسات أخرى أن المؤسسات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة المستخدمين، كالتأمينات والتسهيلات المختلفة قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين، وقلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين.

ولقد برهنت دراسات أخرى على أن جهود المؤسسات في مجال تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء؛ كما وجدت دراسة أخرى أن برامج الرعاية الصحية تزيد إنتاجية العاملين وتخفف تكلفة التغيب عن العمل أو تركه، وتقلل دعاوى الإصابة بالإعاقة، أو الدعاوى الخاصة بالرعاية الصحية بنسبة 30 %

ومع تعاضد تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافر ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، (مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف وراءها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملاءمتها وعدالتها للعاملين، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارساتها بالفساد.

والى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس الأموال الجديدة. هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافة مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة.

ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية

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 غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المالية وغيرها من أشكال الفساد الإداري.

وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للاستثمارات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسعى استغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في السوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة... الخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية.

وأخيرا فان نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير هي:

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

المطلب الثالث: الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

وهي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وحالة من العطب والخلل، ولها مظاهرها لدى الفرد والجماعة وهي كما يلي:²

ومن مظاهر اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية عند الفرد:

- **التهاون:** وهو فتور في همة العمل وإرادته على غير الوجه الذي ينبغي أن يكون عليه من الدقة والتمام والإتقان، وهو دليل على وهن البنيان النفسي الأخلاقي في الشخصية.
- **اللامبالاة:** وهي برود يعتري الجهاز التوقعي التحسبي عند الإنسان كما يصيب سائر الأجهزة النفسية بما يشبه التجمد.

¹ ضيافي نوال، مرجع سابق، ص.37.

² ميسون محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص.120.

- العزلة: ويقصد بها العزلة النفسية وهي أن يكون الفرد في الجماعة حاضرا فيها معدودا من أعضائها ولكنه غائب عنها، إنه في عزلة من صنعه واختياره، وهي موقف لا انتماء إلى الجماعة واغتراب عن معاييرها وقيمتها.

ومن مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية عند الجماعة:

- التشكك: وهو توجس وتردد في تفسير الأحداث والظواهر، وفي تقدير قيمة الأشخاص والأشياء، وهو دليل على فوضى الاختيار، ووهن الالتزام، وتزعزع الثقة.
- التفكك: ويتجلى هذا التفكك الاجتماعي فيما يقع بين الأفراد من تنازع وتفرق، وهذا التفكك مظهر بالغ الوضوح لوهن وضعف المشاركة القائمة على الفهم والاهتمام.
- السلب الغائب: وهو موقف يغلب عليه التراجع والانحدار والتخلي عن المسؤولية تجاه الحياة، إحساس بلا معنى بالضياع والإحباط، كما يغيب معه الإحساس بالواجب والزمه.
- الفرار من المسؤولية: وهو التخلي عن المسؤولية وإعلان عن عدم قدرة الجماعة والفرد عن احتمال أعبائها.

ومن أهم العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية:

- اضطراب المعيار: المعيار الاجتماعي هو الذي يعين الوجهة، ويحدد القيمة، وضوحه واستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الاجتماعية والحيوية، ويسهل الاحتكام إليه والالتزام به. واضطراب هذا المعيار يؤدي إلى انهيار الفهم وتشوش الاختيار وتعطل الالتزام، كما يؤدي إلى اهتزاز في ثقة الفرد وطمأنينته، وبذلك تضعف وتعطل أخلاقية المسؤولية الاجتماعية.
- تكبير الحرية: إن انتفاء الحرية تكبيلا أو تضليلا هو اعتلال لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية، إما بانتفائها أو سقوطها، أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية.
- ارتباك الاقتصاد: ارتباك الاقتصاد وتعرضه للفوضى، وعدم وضوح الفلسفة الاقتصادية، يؤدي إلى اختلال في توزيع الموارد وعائد العمل وإلى الظلم الاجتماعي، وينعدم بذلك الاطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل، وينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الاجتماعية، بل وعلى السلامة الأخلاقية والنفسية في عمومها.
- عبث السياسة: وهو عبث بالسلطة أي بالقوة المنظمة للعلاقات بين الحاكم والشعب، أو بين الدولة والفرد، ومن مظاهره نزع الاستبداد والتسيد والاستئثار بالسلطة، والتوجيه الشاذ مما يصنع نموذجا أخلاقيا سيئا أمام المجتمع ويشوش معاييرها، ويجعل عملية الفهم والاختيار الحر صعبة ويعيق العمل المشترك ويدمر اتجاه الالتزام بالواجب.

وفي ظل ذلك، تحتاج عملية تنمية المسؤولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع إلى معالجة جميع العوامل المؤدية إلى الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، وتهيئة الظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية المشجعة على سلوك المسؤولية الاجتماعية¹.

خاتمة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.

¹ ميسون محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 121.

الفصل الثاني: ادارة

الموارد البشرية

وعلاقتها بالمسؤولية

الاجتماعية

مقدمة الفصل

ظهرت إدارة الموارد البشرية كان نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي ساهمت في تبرير الحاجة الملحة إلى وجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وجودة عالية، وفي ظل ثورة المعلومات والتطورات التكنولوجية الحاصلة وفي ظروف بيئة سريعة التغيير وضعت إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من التحديات التي تطالبها بتكييف استراتيجياتها بما يحقق أهدافها على مستوى الفرد، المنظمة والمجتمع.

وكنتييجة لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة وعلى رأسها العولمة أعادت العديد من المنظمات تفكيرها وتزايد اهتمامها اتجاه المجتمع بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبار هذه الأخيرة أهم مورد وأهم استثمار للمؤسسة الحديثة، حيث تغيرت اهتمامات المنظمات وأولت أهمية متزايدة بالجانب الاجتماعي والالتزام اتجاهه لما يجلبه لها من سمعة حسنة وصورة جيدة وتوفير مكانة اجتماعية تؤهلها للمنافسة وتحقيق الأرباح على المدى البعيد، فالإنسان بتميزه وطموحه وكفاءته وخبراته المتراكمة هو العنصر المفكر والرئيسي وضمير المؤسسة الحي وإحساسها الواعي لما يجري داخلها وحوالها من أحداث، ولكي تصبح منظمات الأعمال أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ويتم تجسيده في إطار الموارد البشرية حيث يتطلب من المؤسسة إنجاز أعمال مسؤولة عن أفرادها العاملين في كل المستويات وجميع الوظائف ومراحل الحياة المهنية لهم بهدف إنجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع ككل.

فلم يعد كافيا القيام بالوظائف الروتينية لإدارة الموارد البشرية بل أصبح من الضروري تجسيد وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث أن منظمات الأعمال تعيش الآن في عصر التجديد والمسائلة الاجتماعية والوعي البيئي. لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ثم في المبحث الثاني سنتعرف على وظائف هذه الإدارة والتحديات التي تواجهها وتطلعاتها في العصر الحديث أما المبحث الأخير فسيكون حول تأثير المسؤولية الاجتماعية في قيام إدارة ومنظمة أعمال مسؤولة بالإضافة إلى تجسيد هذا المفهوم في وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: آليات تسيير الموارد البشرية.

يعد العنصر البشري اثنان مورد لدى المؤسسة، فبدون العمال تكون المؤسسة عبارة عن مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط وليست هذه الأشياء التي تصنع وتخلق المؤسسة، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تتأقلم مع متغيرات البيئة التي تواجهها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمنظمة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب¹:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية .

فيما يلي توضيح للمراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

¹ الظاهر محسن منصور، ر" تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان:الاردن ، 2009 ص 14.

1. قبل الحرب العالمية الأولى:

في العصور البدائية في مرحلة نظام العبودية تمت مساومة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده مثل هذا النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر، وينحصر دور المنظمة بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها، وتعويض، أو حوافر أو تطويرهم أو الحفاظ يموت منهم بجدد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجورا عليهم، أو غير ذلك من الفعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بمحقوقهم حيث لا يوجد لهم حقوق تذكر آنذاك.

جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف فبرزت فئة من الصناع أو المهنيين العميد وأصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، فهذه الطائفة التي تعبر عن مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، تتكون من الأستاذ والمتدرب والأجير، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل .

"اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي تسمح بظهور وظيفة الأفراد، فالمؤسسات كانت تدار من قبل مالكيها وهو الذي يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة وقد يساعدهم في وظيفة الأفراد كمارسة كانت موجودة ودون أن يكون لها في ذلك الكاتب العام أو المحاسب وا وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل".¹

2. ما بين الحربين العالميتين:

"بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسات كنتيجة لحدوث العجز الكبير في الثورة العاملة، مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية بالوصول بالإنتاج إلى تجاوبا ذروته ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة أصولها تم تدريبهم على عملياتها، عملا على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية"، في جو العمل وعلاقته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس المؤمّنة للاستخدام الأقصى"²

¹ عبد الله عائد ، "ادارة الموارد البشرية" ، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2002 ، ص 6.

² عبد الله عائد ، مرجع سبق ذكره، ص 7.

3. خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي

اتسمت هذه الفترة بتعاظم دور الدولة وتنامي قوة النقابة¹ حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعد أن قاسوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل الصعبة، فمن خلال النقابات العمالية استطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور وساعات العمل والمكافآت وظروف العمل، وأصبح لزاماً على المنظمات تخصيص أقسام وأفراد تهتم بعلاقات العمال والتعامل مع النقابات والتوصل إلى عقود معاً لتنظيم عمل الأفراد في المنظمات²، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية¹.

4. نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات من القرن الماضي

لقد شهدت هذه المرحلة تطوراً في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال التجارب والدراسات التي أجريت في مصانع هوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية التي قام بها إلتون مايو فقد تبين ل Mayo أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات Taylor وإنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد ووجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة² وفي تفسير الفعالية التنظيمية، و"جاءت نظرية Maslow في التحفيز لتعطي بعداً آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة"، كما وساهم فريدريك هرزبرغ من خلال أبحاثه حول العوامل التي تسبب الرضا، فلقد اتسمت هذه المرحلة بإعطاء أهمية أكبر للعامل الإنساني، المنظمات غير رسمية، السلوك الاجتماعي، الرضا عن العمل².

5. المرحلة (1985-1775)

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات².

6. نهاية الثمانينات إلى ما فوق

¹ نصر الله فاتح، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للكتاب، عمان، 2002، ص 6.

² سويسبي محمد، "المنظمة _ المتغيرات، الأبعاد، التصميم" دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 33.

نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانتته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغيير التكنولوجي وتغير التقنيات¹

مختلف التسميات المعطاة لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختز عشوائياً، وإنما في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات :

- إدارة الأفراد: إشارة لمرحلة التي كان يؤكد فيها احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

- إدارة العلاقات الصناعية: للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف أو الفعاليات المكونة للعلاقات الصناعية.
- إدارة العلاقات الإنسانية: التأكيد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، تأثر بتجارب "الهاورثون".
- تسيير المستخدمين: نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، مثل التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية للبيد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.
- إدارة الموارد البشرية نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد مهمة لا بد من تطويرها الاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد المكانة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

¹ تيرورت عبد الله، "استراتيجية تطوير الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2006 ص

.13

² عبد الله عائد، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تتحد - تقريباً - في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

تعريف تسيير الموارد البشرية: إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع مستويات المؤسسة، وبقاء أي مؤسسة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها وتنميتها وتحفيزها وصيانتها لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

تعريف إدارة الموارد البشرية: جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة ذاتها من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية.² هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة.³

"النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".⁴

إدارة الموارد البشرية: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة".⁵

وقد عرفها MARTINIJ بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحة، ثم أخيراً تقديم المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.⁶

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، ص 25.

² محمد فالخ صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 20-21.

³ أبوا شيخة نادر، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 12.

⁴ شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الثالثة، 2000، ص 27.

⁵ برنوطي، سعاد، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 17.

⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا أنها تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية: ما هي أهمية هذه السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؟ والإجابة عن هذا السؤال من الممكن أن نحدد بعض الأخطاء التي من الممكن تفاديها بالإدارة الفعالة للموارد البشرية وعلى سبيل المثال:

- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
- المعانات من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم تطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
- عدم رضاء العاملين عن مرتباتهم وأجورهم، مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- عدم الالتزام بقوانين العمل.

وهكذا من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية، يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات السابقة ولكن ليس هذا هو المبرر الوحيد لدراسة إدارة الموارد البشرية فالأهم من ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الآخرين والحصول على النتائج المرجوة و إنجاز الأعمال، ولن يأتي ذلك أبدا للمدير بمفرده، وإنما عليه دائما أن يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها من خلال الآخرين، أي من خلال الموارد البشرية بالمنظمة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة. وتكمن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص16.

- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- إدارة المعرفة.
- استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
- تنمية الموارد البشرية.
- تقدير العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
- خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.¹

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الوظائف، التحديات، الاستراتيجية والمستقبل

بعد التعرف على إدارة الموارد البشرية نحاول الآن توضيح مهامها ووظائفها التي تصبو من خلالها تحقيق أهداف منظمة الأعمال، كما سنتطرق إلى التحديات التي تواجهها في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة في القرن الواحد والعشرين وما هي الاستراتيجيات الواجب انتهاجها لمواجهة تلك التغيرات وما الذي يجب أن تراعيه المنظمات لإيجاد مكانتها وتحقيق الاستمرارية والنجاح في مستقبل الأعمال.

المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية؛

1- الوظائف الادارية :

لا بد على ادارة الموارد البشرية أن تضع خطة العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها في ظل الظروف المستقبلية المحتملة وأن تجد التنظيم المناسب لتنفيذ الخطط المسطرة مع الحرص على وجود التنسيق بين مختلف الأنشطة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي القواعد و الانضباط والاتصالات الرسمية ، وأن توجد تلك النشاطات لتحقيق الأهداف وفي الأخير يكون لزاما عليها التأكد من تنفيذ الأعمال وفق ما خطط له وذلك للتحقق من عدم خروجها عن الحدود المسطرة لها، وهو ما يندرج ضمن عملية الرقابة².

¹ سمير محمد عبد الوهاب - ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات و الاتجاهات الجديدة)، 2006، ص14-16.

² بن حمود يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الفرد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة مستغانم، 2010، ص6

كل هذه الوظائف تعتبر وظائف إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية كباقي الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

2- الوظائف المتخصصة:

زيادة على الوظائف السابقة الذكر فإن إدارة الموارد البشرية تتخصص كغيرها بوظائف أخرى وتركز إهتمامها في

الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة والتي تتضمن:¹

1-2- تخطيط الموارد البشرية: يتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.

2-2- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

3-2- نظام الإختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4-2- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم.

5-2- إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6-2- تصميم نظام تقويم الأداء: يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7-2- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

8-2- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 31

2-9- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من ثقة ومودة وإحياء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

حمل القرن الحادي والعشرين في طياته الكثير من التحديات وإمتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذه التحديات كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة أثرت على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على المدراء أن يكونوا أكثر مرونة وقابلية وقدرة على تنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء خاصة وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذا قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال بشكل خاص،

ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:¹

1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار في التركيز على العنصر البشري وإيلائه أهمية كبيرة خاصة من خلال التركيز على الجوانب التالية والتي تمثل المفاهيم المحورية والأفكار الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة:²

- العناية والاهتمام الشديدتين بالزبون أو العميل.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الاهتمام بالرقابة أكثر من التركيز على التفيتيش.
- تجديد خبرات ومهارات العاملين.
- إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ص 24.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008،

- الاهتمام بالتغذية الراجعة والاتصال.
 - تأكيد أن الاهتمام بالجودة يحقق الربح.
 - اتقان العمل من أول مرة والتشديد على مبدأ أن لا عيوب مطلقا.
 - الأخذ بمبدأ الكلفة الشاملة في الجودة، نذكر من عناصرها كلفة الوقاية، كلفة التقييم، كلفة الانقطاعات الخارجية، كلفة الفرص الضائعة...
 - وضع علامات مقارنة مناسبة للمنافسة.
 - تأكيد مبدأ إشراك الجميع في عملية التحسين المستمر.
- 2- تحديات العولمة التنافسية: أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع في ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة، كذلك الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين ليس فقط على الأصعدة المحلية وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل إختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات المختلفة.
- 3- التحديات التكنولوجية: أسهم التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية والإجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما ساهم هذا التنوع الثقافي للأفراد في تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.
- 4- تحديات بيئة الأعمال: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والإستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات

أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

المطلب الثالث: إستراتيجية ومستقبل إدارة الموارد البشرية.

1- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن كل من التحديات البيئية والظروف التنافسية وعوالة العلاقات الاقتصادية السائدة والتطور التكنولوجي الهائل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة وغيرها من المتغيرات البيئية قد لعبت دورا هاما في تدعيم دور إدارة الموارد البشرية واعتبارها الإدارة الأكثر حسما في الاستجابة لهذه المستجدات البيئية وهو ما يجعل الإستراتيجيات المراد اعتمادها في تطبيق إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة في الإستجابة للظروف البيئية الخارجية ومن ثم فإن صياغة الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تأخذ بعين الإعتبار الواقع البيئي خارجيا وداخليا ولذا فإن التحليل الإستراتيجي يعني دراسة مايلي: ¹

1-1- **البيئة الداخلية:** يتم دراسة البيئة الداخلية من خلال عنصريين هامين وهما نقاط القوة ونقاط الضعف. ويعنى بالقوة أن تقوم المنظمة بدراسة قدراتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية للتأكد من مراكز القوة المتاحة لديها في الدخول لأي مجال إستثماري أو تطويري معين خاصة إزاء المنافسين في أسواق العمل. أما الضعف أي أن المنظمة ينبغي عليها أن تقوم بدراسة مراكز الضعف التي تعاني منها في مجالات الإستثمارات التي تنوي الشروع بها في الأسواق.

1-2- **البيئة الخارجية:** ويتم دراستها من خلال متطلبين رئيسيين هما الفرص والتحديات حيث نقصد بالفرص أن تقوم المنظمة بدراسة الفرص الإستثمارية المتاحة التي تستطيع المنظمة القيام بها والدخول في ميادينها الاستثمارية وفقا لقدراتها المتاحة. أما التحديات فينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة التحديات التي تواجه سبلها الاستثمارية الحالية أو الجديدة في السوق لفرض مواجهتها بالقدرات المتاحة لديها وتدعيم سبل مواصلة التطوير والتحسين المستمر.

مما سبق فإن التحول المتسارع في البيئة المحلية و العالمية يترتب عنه البحث عن الحماية من مخاطر البيئة وتهديداتها و توفير الأمان، و عليه توجهت الأنظار و ركزت على التخطيط الإستراتيجي البعيد الأمد و بهذا

¹ خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ذكره، ص26

أصبح لكل إدارة للموارد البشرية إستراتيجية خاصة تعمل بها لخدمة إستراتيجية المنظمة ككل و من هذه الإستراتيجيات نذكر:¹

- مركزية قرارات الإختيار و التعيين و ذلك من أجل ثبات سياسة الإختيار و الإستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

- إعتتماد سياسة الترقية و الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة من أجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين الجيدين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين و المثبطة لروحهم المعنوية.

- إعتتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق.

- إعتتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد و فعال في الإختيار، التدريب، التنمية و التحفيز.

- إعتتماد العدالة في التعامل مع الجميع و تحقيق التوازن.

- تصميم برامج تقويم الأداء و نظام الحوافز بشكل مترابط و يعطي أعلى تقدير و إعتراف بالإنتاج للموظفين الأكفاء في العمل.

- تصميم و تطوير و المحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدّد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية، و يتخلص فيه الأفراد من العوائق التي تحدّد من نشاطاتهم و قدراتهم أو فرصهم في التقدم.

- إعتتماد برامج للتطوير و التدريب لجميع مستويات الإدارة بما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة .

و تكوين هذه الإستراتيجية يتم من خلال التداخل و الترابط بين مختلف العوامل البيئية السابقة الذكر حيث لا يمكن فصلها عن بعضها و معرفة كل على حدى وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و هذا من خلال تحديد رسالة المنظمة و تحليل البيئة.

2- مستقبل إدارة الموارد البشرية

سيزداد وزن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة لأن مستقبل ادارة الموارد البشرية

تحكمه عدة اتجاهات وحركات ومفاهيم ندرجها في العناوين التالية:²

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع،الأردن، 2003، ص 23.

² عبد البارى ابراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص435

- التعاقد الخارجي: محاولة تخفيض تكلفة إدارة الموارد البشرية يعد من بين الاتجاهات الحديثة لهذه الإدارة بالتالي تلجأ للتعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة للقيام بإحدى مهامها نظراً لكفاءة هذه الشركة وخبرتها، حيث يعطي التعاقد الخارجي في المنظمة الفرصة للتركيز على الأنشطة والمهام التي تضيف قيمة للشركة كالتخطيط الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري والإبداع.
- تعدد وتنوع العاملين في المنظمات: نظراً للتغيرات الديمغرافية فإن الموارد البشرية تتميز بالتعدد والتنوع الذي يتطلب إيجاد أسلوب مناسب لإدارة هذا التنوع، كدخول العنصر النسائي سوق العمل، دخول الشباب وكبار السن إلى جانب التعدد والتنوع الثقافي والعرقي والديني.
- تمكين العاملين: يتمثل هذا المفهوم في إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكاناتهم وهو ما يحسن مستوى ونوعية الأداء الفردي بالتالي على مستوى المؤسسة.
- حركة رأس المال الفكري: ترتبط هذه الحركة بحركة ثورة المعرفة حيث أدى إلى بروزها عدة عوامل كعولمة الاقتصاد وازدياد حركة رأس المال والتحويلات المالية، بروز الدور الذي تقوم به المعرفة كعامل متميز من عوامل الانتاج والادراك المتزايد لأهمية القدرات الفكرية والعقلية والمعرفية التي يمتلكها العاملون في إعطاء المؤسسات الميزة التنافسية المستدامة، وتتكون هذه الحركة مما يلي:
 - رأس المال البشري: ما يملكه الأفراد العاملين بالمنظمة من مهارات وقدرات وخبرات متراكمة ومعرفة وتقنيات عمل.
 - رأس مال العلاقات أو رأي المال الاجتماعي ورأس مال البيئة: ما يملكه الأفراد العاملين بالمنظمة من علاقات داخلية فيما بينهم وعلاقات خارجية، ما تملكه المؤسسة من سمعة وشهرة وعلاقات مع الجهات والأطراف المتعاملة معها وعن مواردها الداخلية، وما تملكه المؤسسة من معلومات عن مواردها الخارجية وعن الجهات المتعاملة معها وعن الأسواق والمنافسين والبيئة الخارجية بصفة عامة.
 - الأصول الفكرية المعرفية: تشمل العنصري السابقين اللذين تم رصدتهما، توثيقهما، تصنيفهما وترميزهما وتحديدتهما وحفظهما والتمكن من استرجاعهما واستخدامهما.
 - رأس المال الداخلي: (الملكية الفكرية) تتضمن براءات الاختراع، حقوق الطبع، والعلاقات التجارية والأسرار التجارية.

- الثقافة التنظيمية: يقصد بها "مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها/يؤمن بها العاملون ومن ثم تُوَظَر قواعد السلوك والأداء في المنظمة"، تتولد الثقافة التنظيمية عبر عدد من السنوات وهي إحدى مدخلات النجاح الاستراتيجي لأية منظمة بالتالي وجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى إلى خلق أو إيجاد ثقافة تنظيمية جيدة وإيجابية وداعمة ومحفزة ومشجعة للأداء الجيد والإبداع في العمل.

- الاستقطاب الإلكتروني: تزايد مؤخرًا الإعلان على الوظائف الشاغرة واستقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت لتدني تكلفته وإمكانية وصوله إلى عدد أكبر من الأشخاص، حيث يتيح هذا الوضع للفرد المتقدم لشغل الوظيفة أن يكون على علم مسبق بكافة التفاصيل بالتالي يقرر التقدم من عدمه لهذه الوظيفة ويوفر على المؤسسة الوقت والجهد.

- الحكم الصالح الرشيد (الحوكمة الصالحة) والمساءلة والشفافية:

● الحكم الصالح: تعرف الحوكمة بأنها "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع استراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك"¹. والواقع أن الحكم والحكم الصالح تعبير أكاديمي سياسي إداري عن متغيرات العصر منذ ثمانينات القرن الماضي مثل بروز الخصوصية، أثر ثورة الاتصالات، ازدياد أهمية البعد الدولي في السياسات العامة للدول وتأثر جميع الشعوب والحكومات بالعولمة...إلخ.

● المساءلة: تعني المساءلة بالمفهوم الضيق التزام طرف ما بأن يخضع للمحاسبة من قبل طرف آخر، وهي مسؤولية والتزام من طرف بتحقيق أهداف أو تقييم خدمات خلال فترة واستخدام موارد وتقديم تقارير عن الأداء وقد يترتب على تقييم الأداء عقوبات أو مكافآت إيجابية بالتالي فالمساءلة ذات بعد خارجي للطرف المساءل.

● الشفافية: إن توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها أمر أساسي لاقتصاديات السوق المنافسة، والشفافية تحسن الحصول على معلومات السوق وتدعم دقتها، وتعد الشفافية أمراً حيويًا لبعض

¹ عبد الرحمن العايب، بالرفقي تيجاني، مداخلة بعنوان "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009

البرامج العامة مثل خصوصية المشروعات التي تملكها الدولة، كما تعتبر متطلبا أساسيا لمشاركة المواطنين والقطاع الخاص في تصميم البرامج التنموية وتنفيذها، وبدون الشفافية تزداد المقاومة للتغيير وتتعرض محاولات الإصلاح الإداري، إضافة إلى أنها تشجع خلق أجواء الانفتاح في المجتمع وتوجد ما يسمى بحضارة المسائلة.

خلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية يتعاظم دورها في المنظمة الحديثة ويرجع ذلك إلى إدراك أهمية العنصر البشري لتحقيق النجاح والإستمرار والنمو و التحديات التي تواجه العنصر البشري والتي تجعل الإهتمام به عاملا حيويا. وفي المبحث الموالي سوف نتطرق إلى كيفية إلتزام إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذا المورد الأساسي وذلك من خلال التطرق إلى كيفية تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إتجاهات تأثير المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية.

نحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على التغيرات الجوهرية التي مست منظمات الأعمال بمرور الزمن وكيف تغيرت معها إهتمامات ومهام مسؤول الموارد البشرية، وأثر ذلك على تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الحياة المهنية للفرد.

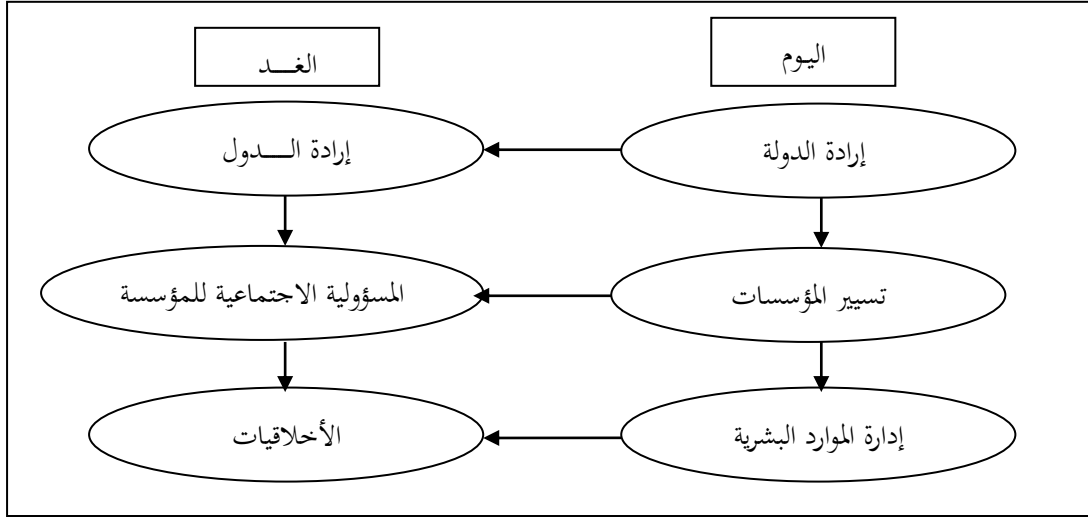
المطلب الأول: تغيير منظمة الأعمال ومهام مسؤول الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين؛

1- الانتقال من قيمة مادية إلى قيم أخلاقية في منظمة القرن الواحد والعشرين:

كانت منظمة القرن الماضي تسير حسب إرادة المساهمين وما على المسيرين إلا تحقيق مطالبهم ورغباتهم ولم تؤخذ بعين الاعتبار الأعراض والمشاكل الناتجة عن أعمالهم، أما القرن الواحد والعشرين يجعلنا نشهد منطلقا آخر وهو عوامة المبادلات ومسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والتي تجاوزت إطار الدولة الواحدة، كما أن المبادئ والأنظمة أصبحت على مستوى عالمي وكلفت بها المؤسسات، ولكي تكون هذه المبادئ محترمة ومطبقة يجب أن يلتزم الأفراد بقيم أخلاقية بهذه الأخيرة يسمحون بتطوير مبادئ التنمية المستدامة وتفعيلها أي وجود الإرادة لاحترام الفرد والكون بالتالي استدامة الثروات¹ ، والشكل الموالي يوضح التغيير في قيم منظمة الأعمال.

شكل رقم 1-2: المخطط الأولي لميشال جوراس "Michel Joras"

¹ Françoise de BRY, Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, Ethique et responsabilité sociale, Editions EMS 2011 , Paris, France , p 292



المصدر: Françoise de BRY, Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, Ethique et responsabilité sociale, Editions EMS 2011 , Paris, France , p 292

إن منظمة القرن الواحد والعشرين يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل أصحاب المصالح وليس فقط المساهمين كشرية وحيد في الاستثمار، حيث أن امتلاك رأس المال لا يعطي للمالك كل السلطة بل يجب التشارك مع أصحاب المصالح الآخرين كما أن المنظمة ستحدد أهدافها بالارتكاز على ثلاث أبعاد والتي لا يمكن أن يهمل أي منها وهي:¹

- الفعالية الاقتصادية المستجيبة لاحتياجات السوق

- النتائج الاجتماعية

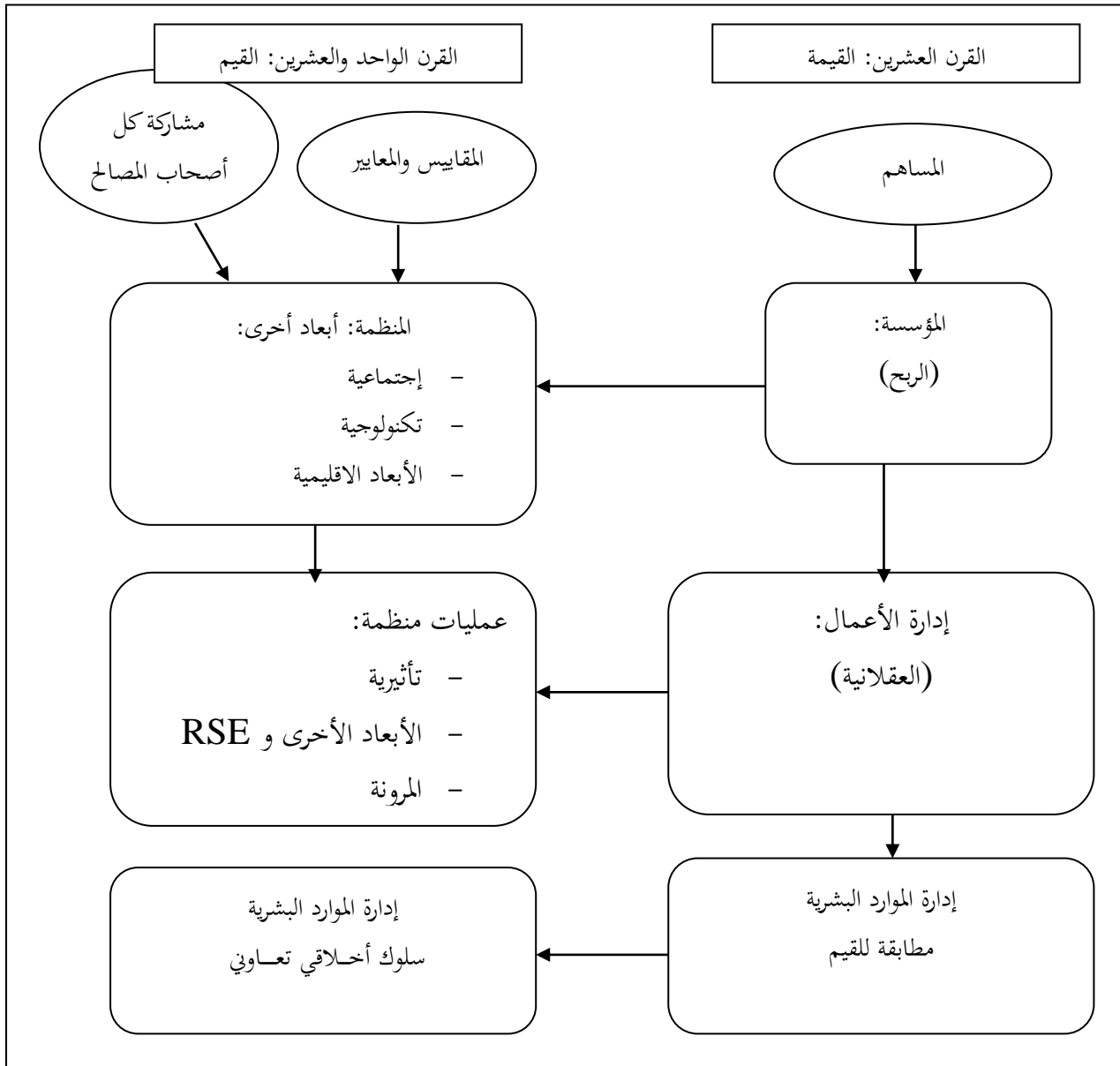
- الآثار البيئية المترتبة على منتجاتها/ خدماتها/ وعلى عملياتها الوظيفية في كل مراحل حياة المؤسسة.

فمنظمة القرن الواحد والعشرين يجب أن تنقل أساليب عملها إلى طرق عمل تأخذ بعين الإعتبار الأبعاد الثلاثة، وحديث الساعة أصبح عن تحول المؤسسات إلى مرافق لجماعات العمل حيث يحصل كل فرد على بيئة عمل مريحة ورضا وظيفي مطابق للمبادئ المعمول بها في المجال أي المعايير والقيم المعمول بها، فكل فرد يجب أن يعمل بمبادئ تعاونية وكذلك على المؤسسة إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تم التوصل إليها والتي تسمح بالعطاء أكثر². والشكل الموالي يوضح ما سبق:

¹ Françoise de BRY, op.cit, p 295

² Françoise de BRY, Idem, p 296

شكل رقم 2-2: الفرق بين منظمة أعمال القرن العشرين والواحد والعشرين



المصدر: Françoise de BRY, op.cit , p296

إذا قارنا عمل المؤسسة في القرن العشرين مع عملها في القرن الواحد والعشرين فإننا نلاحظ بوضوح أننا نشهد تغير جوهري حيث انتقلت من البحث عن الربح كاتجاه للقرار والتحفيز إلى البحث عن التماسك (الترايط) بين مزاوله العمل والقيم المرجوة، نحن في خضم مسألة الأخلاقيات¹.

2- مهام مسؤول الموارد البشرية في مؤسسة القرن الواحد والعشرين:

¹ Françoise de BRY, op.cit, p 296

تسعى منظمات الأعمال الحديثة والواعية لضرورة مجارات التغيرات المتسارعة إلى إدارة أعمالها من خلال مدخل المسؤولية الاجتماعية، ومسؤول الموارد البشرية في ظل هذه الظروف يقع على عاتقه أخذ بعين الاعتبار المهام التالية:¹

أ- الإتصال الداخلي: في إطار الإتصال الداخلي يجب على مسؤول الموارد البشرية القيام بما يلي:

- تيسير دوران المعلومات السليمة والمفيدة في المؤسسة.
- أن يتكفل بالحوار الاجتماعي بين الإدارة والمساعدین (العمال).
- نقل قيم المؤسسة للعمال وبنائها معهم لإيجاد دستور أخلاقي خاص بالمؤسسة.
- إعطاء معنى وقيمة للعمل من خلال شرح أهداف الإدارة وتكليف سجلها بلغة يفهمها العامل في كل المستويات.
- تحديد النزاعات الداخلية والعمل على التخفيف منها باستمرار.
- تحديد الحواجز التي تعيق الاستقلال الذاتي للعامل والتنبؤ باحتياجات التكوين.
- صيانة والمحافظة على الكفاءات والسماح بتحديد معارفهم للبقاء في المنافسة على مستوى سوق العمل.

- الاهتمام بالعدالة في توزيع الأجور والمزايا وعقود العمل والاجازات.

- تحسين أدوات وعمليات الاتصال الداخلي.

ب- الحوار الاجتماعي: يجب على المسؤول القيام بما يلي:

- احترام التشريعات الاجتماعية وتحديث معارفه بصفة منتظمة.
- أن يكون وسيطا بين الأجراء والمؤسسة (حفظ السلام الاجتماعي).
- التفاوض مع القادة والنقابات حول طبيعة مخطط التكوين لوضعه واعطائه الأولوية في التجديد.
- تحسين الإدماج المستدام للأشخاص المعاقين.
- التنسيق مع طبيب العمل لتحديد المعاقين الذين يعانون من العزلة وتهيئة مكان العمل بما يتناسب ووضعهم الصحي.

ج- التوظيف وتطوير الكفاءات: يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على:

¹ Monique Gouiran, Responsabilité sociétal et ressources humaines, Afnor editions, France, 2011, p 83

- تحديد طبيعة المناصب بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.
 - توصيف الوظائف .
 - البحث عن المرشح الأكثر توافقا مع متطلبات الوظيفة.
 - البحث الداخلي (إذا أمكن) في إطار الترقية.
 - البحث الخارجي باستخدام شبكات التوظيف.
 - العمل على دمج العمال الجدد في المؤسسة.
 - الاهتمام بتحديث الكفاءات والعاملين بالمؤسسة.
 - تحضير خطة التكوين وتحديد المعارف المرتبطة بالتنمية.
- كخلاصة لما سبق فإن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تعرف القيام بما يلي:
- كيفية اتخاذ قرارات مستديمة.
 - التواصل.
 - تنظيم العمل مع متعاوني المؤسسة.

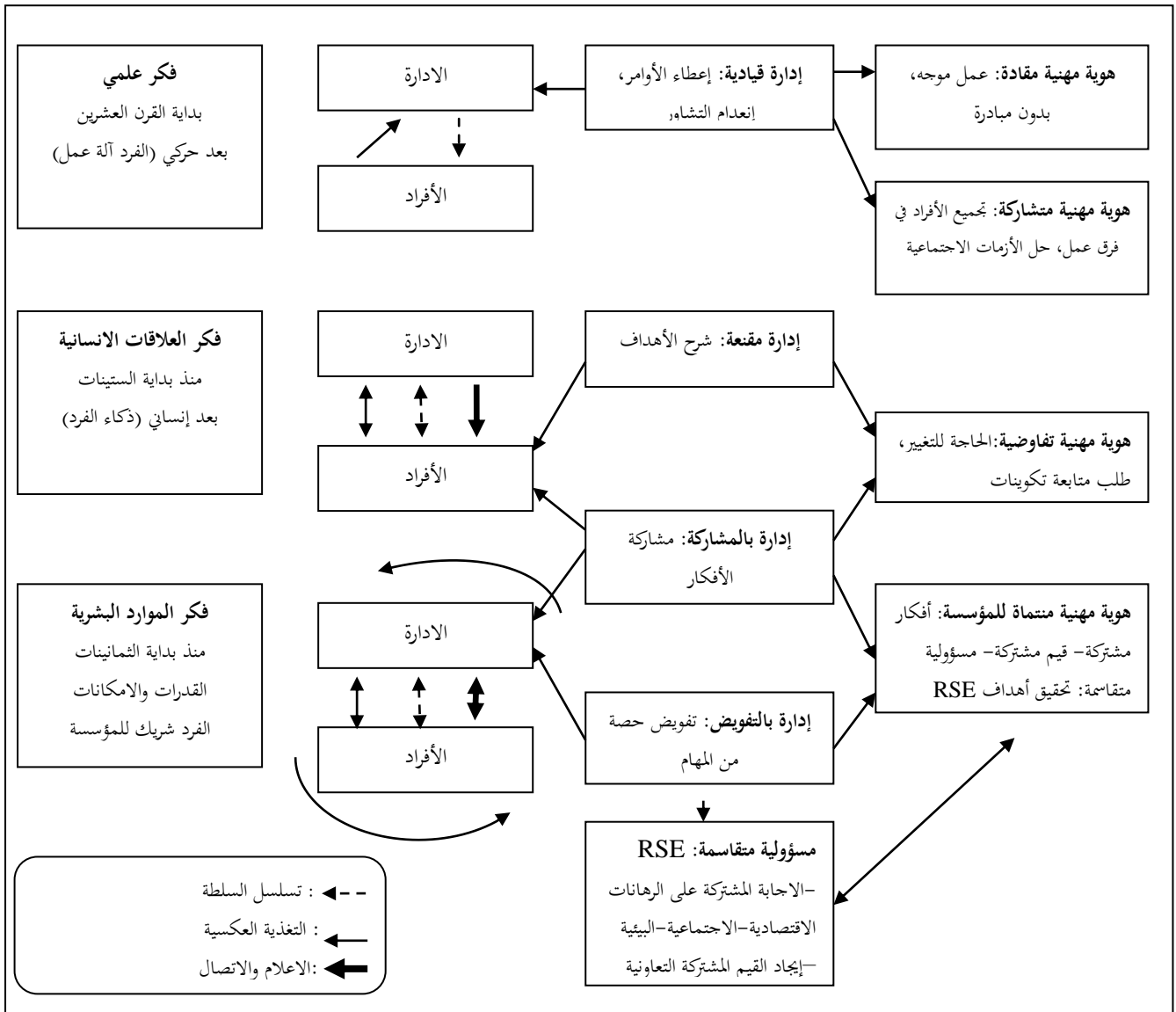
3- تغير العلاقة بين الإدارة والأفراد تبعا لتزايد تبني المسؤولية الاجتماعية:

إن تدرج السلطة (الهرمية) في بدايات الأمر لم يفتح المجال للاستفادة من التغذية العكسية، ثم ظهر مفهوم التفويض في السلطة الذي أصبح العمال من خلاله قادرين على تقديم آرائهم أو شكوايهم لرؤسائهم، بالتالي الاستفادة من التغذية العكسية، وتبلور الحوار الاجتماعي ليأخذ مكانته في المؤسسة والذي تمثله شبكة الإعلام بأنواعها والتي تعتبر شبكة تواصل جديدة تستخدمها الإدارة لإعلام عمال المؤسسة عن طريق مجالات التخصص مثلا، فبعد ظهور فكر العلاقات الانسانية أصبحت الإدارة "إدارة مقنعة" (تشرح أسباب القيام بالأنشطة)، من جهة أخرى بدأت التكوينات المهنية تأخذ مكانتها في المؤسسات وهو ما ييشر بإمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالمشاركة، حيث يتسلح العمال بالمعارف التي تمكنهم من الفهم والمشاركة بالإبداع والتحديد في المؤسسة، بالتالي نلاحظ كيف أن الهوية المهنية انتقلت تدريجيا من هوية مقادة-موجهة إلى هوية تفاوضية بحيث يستطيع العمال الإدلاء بشكوايهم وآرائهم والتسجيل في البرامج التكوينية أو التدريبية وإقامة المظاهرات لأجل المطالبة باحتياجاتهم التغييرية والإحساس بأنهم نافعون ومسؤولين¹، وهو الأمر الذي يدفع

¹Monique Gouiran, op.cit, p21

بأداء منظمات الأعمال إلى الأحسن. والشكل الموالي يلخص تغير الهوية المهنية للفرد بالمؤسسة وتغير العلاقة بينه وبين الإدارة تبعاً لتغير الفكر الإداري.

شكل رقم 2-3: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة الموارد البشرية: إدارة أعمال وهوية مهنية



المصدر: Monique Gouiran, Responsabilité sociétal et ressources humaines, Afnor editions, France, 2011, :

المطلب الثاني: تجسيد المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية؛

1- المسؤولية الاجتماعية وإستقطاب الموارد البشرية:

إن عملية استقطاب وتوظيف الأفراد تساهم في جلب الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية إذا ما تمت بطريقة سليمة، حيث تتم المفاضلة بين الأفراد لاختيار الأفضل والأنسب للوظائف الشاغرة كما أن صحة هذه العملية تؤدي بالضرورة إلى تقليل جهود ونفقات أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

فبالنسبة لعملية الاستقطاب فإن المنظمة يمكن أن تجسد دورها الاجتماعي وسلوكيات أخلاقية أثناء قيامها بالإجراءات المتعلقة بهذه العملية، ومن بين هذه الممارسات نذكر:¹

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- أن تنقيد منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.
- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والإستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.
- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وأن يكون هذا التعامل مبنياً على الوضوح والثقة بحيث ينعكس إيجابياً على هذه المكاتب كمنافذ إجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.
- أن تكون عملية الإستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للإحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا يبعد المنظمة من أن تقع في إشكالية التوظيف الوجيه أو السياسي أو الوساطات أو المحسوبية وغيرها، ويجسد مقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 261

- الموازنة الصحيحة والعدالة التي تخدم مصالح المنظمة والعاملين والأطراف الأخرى في عمليات الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لإشغال مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة ومن جهة أخرى لا يجرم المنظمة من الاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها.
- بعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الإتصال الإلكترونية فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتجسد في الإطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية.

2- المسؤولية الاجتماعية أثناء توظيف الموارد البشرية:

بعد الاستقطاب يقع على عاتق المنظمة تصفية هؤلاء الأفراد واختيار الأفضل منهم عن طريق المقابلة، الإختبار والإختيار ثم التوظيف الفعلي أو التعيين، وكلها إجراءات ذات أهمية كبيرة تستطيع من خلالها المنظمة أن تعكس صورتها الإيجابية للعاملين وكذلك للمجتمع حيث أن هذه الإجراءات إذا ما إتسمت بالمسؤولية والمصداقية والشفافية والعدالة والنزاهة والإحترام فإنها ستمثل إستثماراً في الجوانب الإجتماعية وينعكس ذلك إيجابياً على الموارد البشرية وإدارتها في المنظمة، وفيما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في بعض الجوانب المتعلقة بهذه الإجراءات:¹

- أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله وأن تكون الأساليب والطرق والإجراءات في هذه المقابلات واضحة وشفافة وعدالة.
- إتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين بعرض قابلياتهم ومهاراتهم لكي تكون عملية الإختيار والتعيين لاحقاً سليمة وقائمة على أسس صحيحة.
- توفير وقت معقول لغرض كشف جوانب الشخصية للمتقدم خاصة وأن هناك أخطاءً محتملة ومخاطر قائمة لفهم شخصيات بعض من المتقدمين بشكل غير صحيح وعلى غير حقيقتها.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 263

بعدها توظف المنظمة الأفراد الذين كانت بحاجة إلى كفاءتهم فإن مهام إدارة الموارد البشرية تجاههم لا تتوقف عند ذلك الحد، فالتغيرات الحاصلة سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة يتطلب تطوير وأقلمة قدرات ومهارات الموارد البشرية معها. ويمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والإجتماعي خلال المسار الوظيفي للعامل أو الموظف من خلال أنشطة التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت وحتى في عمليات تقييم الأداء وذلك كما يلي:

3-1- المسؤولية الاجتماعية في التدريب والتطوير:

تعتبر أنشطة التدريب والتطوير أنشطة هامة لأنها تعزز من قدرات المنظمة على المدى البعيد ولأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية أساس الميزة التنافسية للأعمال وفيما يلي أهم ما يمكن للمنظمة أخذه بعين الاعتبار أثناء قيامها بأنشطة التدريب والتطوير فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي والأخلاقي:¹

- هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس أو العرق أو اللون أو الدين أو القومية أو غيرها.
- تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضاً وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره. فبناء قيادات بديلة أمر واجب لكي لا تتضرر أعمال المنظمة إذا ما حصل طارئ مفاجئ للمدير.
- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة ومهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى منظمات أخرى أو داخل المنظمة.
- ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة المنظمة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة.
- عدم إستغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر وكذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكاناته للإحتلاس والفساد الإداري.
- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 265

- يفترض أن تكون أنشطة التدريب والتطوير معززة للمسار الوظيفي محققة إنسجاماً لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.

3-2- المسؤولية الاجتماعية في الأجور والمكافآت:

تعتبر الأجور والمكافآت مسألة ذات إشكالية لأنها تمس المنظمة ومصالح العاملين بشكل مباشر ولأنها ترتبط بالتشريعات والقوانين الصادرة من الدولة، فإذا نظرت المنظمة إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي وبكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة فيمكن لها أن تكون ملتزمة بجوانب مسؤولية اجتماعية وجوانب أخلاقية متعددة أما إذا نظرت إلى هذه التعويضات على أساس أنها تكاليف يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها ستكون بمواجهة مساءلة أخلاقية واجتماعية وربما حتى قانونية، ويمكن أن تتجسد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية فيما يلي:¹

- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعاملين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقداً أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً.
- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه.
- أن تراعي إدارة الموارد البشرية إختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيداً عن مصالح جميع الفئات لذلك فإن مسائل الرواتب والأجور يفترض أن تعرض للنقاش والحوار والمساومة بحيث يتم الإتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقاً لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.
- على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجور والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.

3-3- المسؤولية الاجتماعية في تقييم أداء العاملين:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 266

يفترض بعملية تقييم الأداء أن تكون متكاملة تتضمن القياس والتقييم والتقويم لأنها تعتبر صميم إدارة الموارد البشرية حيث يترتب عليها أمور مهمة أخرى تتعلق بالأجور والترقية وغيرها، وفي إطار هذه العملية يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف:¹

- أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متممة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمة الجيدة تعيد النظر بين الفترة والأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء كفترات وكتائج نهائية مع المعنيين.
- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة والقرابة وغيرها.
- أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فردياً.
- إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشدداً مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطاً للجميع.
- 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 والحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد، بمعنى أن المنظمة تكافئ المنجزين الذين يقدمون أفكار جديدة تحتاج المتابعة وتعطي نتائجها في المستقبل.

المطلب الثالث: تحسين الحياة المهنية والخدمات الاجتماعية.

إن تحقيق الإحساس بالانتماء لدى العاملين والموظفين لا يتحقق إلا بتوفير الجو العائلي والراحة والطمأنينة أثناء تأدية المهام، لذلك فإن برامج تحسين الحياة المهنية تعد من الأولويات في إدارة الموارد البشرية خاصة في المنشآت الصناعية وتعرف السلامة والصحة المهنية بأنها "العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سلق ذكره ، ص268

وصحة الإنسان وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية، وبعبارة أخرى هي مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع¹ وفيما يلي نذكر كيف لمنظمة الأعمال أن تكون مسؤولة اجتماعيا إتجاه مواردها البشرية أثناء إعداد هذا النوع من البرامج.

1- برامج الصحة والسلامة المهنية:

تسعى المنظمة من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجالات الأعمال والأنشطة الانتاجية والخدمية إلى توفير البيئة الصحية والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة على المخاطر الناتجة عن العمل وتقليل أثر الحوادث والإصابات المهنية والصحية وفيما يلي تفصيل لهذه البرامج:²

أ- برنامج السلامة:

يعتبر من المهام الأساسية التي توليها إدارة الموارد البشرية إهتماما إستثنائيا في إطار إنجاز أهدافها الإدارية والتنظيمية ولتحقيق ذلك يجب تحديد مصادر الحوادث والإصابات التي تصاحب أداء العاملين، إذ أنها تتنوع حسب إختلاف الأنشطة ودرجة تعقيدها وحدثتها ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية حصر هذه الأسباب بشكل دقيق إلا أنه من الناحية العملية يمكن لها حصر هذه المصادر بثلاثة مصادر أساسية:

- الأسباب الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالعامل نفسه كالسن وعيوب البصر أو محدودية الخبرة في التعامل مع العمل أو عدم تقديرهم للمخاطر الناجمة عن العمل خصوصا عند تعرضهم لبعض المواد الكيميائية أو تعاملهم مع أجهزة ومعدات تتطلب وفرة المهارات والقدرات الفنية العالية.
- الأسباب المتعلقة ببيئة العمال: تتمثل في ظروف العمل كالحرارة والتهوية والإضاءة والتبريد والضوضاء والأتربة والإشعاعات وغيرها حيث أنها قد تخلق توترا وضغطا نفسيا على العاملين وهو ما يشكل عناصر خطورة تلعب أثرا واضحا في حصول الأحداث والإصابات بالعمل.
- الأسباب الفنية: يقصد بها الأجهزة والآلات والمكائن والمعدات التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد الفني أو إهمالها وعدم صيانتها بصورة دورية أو حصول عيب أو عطل وغيره من الأسباب التي يتعرض من خلالها العاملين لإصابات أو حوادث.

ب- مساعدة العاملين:

¹ www.education.gov.dh تاريخ الاطلاع: 2013/11/27

² خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 230

من منطلق أن الموارد البشرية هي أهم العناصر في المنظمة فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى إعتماد العديد من الوسائل الهادفة في مساعدة العاملين في زيادة الوعي المهني والصحي واستخدام الوسائل الكفيلة بتعريفهم بالعمل ومخاطر الأداء والأجهزة أو المواد المستخدمة ومن هذه الأساليب ما يلي:

- عقد الاجتماعات الدورية أسبوعياً أو شهرياً لتعريف العاملين بمخاطر العمل وآثاره على العاملين وسبل الوقاية من المخاطر الناجمة عن العمل.
- الإعلانات التحذيرية والإرشادية التي يتم وصفها في مختلف مجالات العمل كلوحات الإعلان أو تعليقها في الأماكن الخطرة وغيرها.
- توفير الإحصاءات والسجلات التاريخية بالحوادث و حجمها وآثارها بغية التعريف بأمثلة فعلية عن دافع وآثار الاصابات وحوادث العمل.
- استخدام الشرائح والأفلام وأشرطة الفيديو المتوفرة لدى المنظمة وإطلاع العاملين عليها وبصورة مستمرة كوسيلة تحذيرية وإرشادية للعاملين.
- الإجراءات التأديبية للعناصر التي يلاحظ عدم إلتزامها بإجراءات السلامة المهنية في العمل وتحفيز الملتزمين من خلال المكافآت أو العالوات التي تشجعهم نحو الإلتزام بشروط وظوابط السلامة المهنية.
- استخدام الملابس الواقية ومعدات السلامة الأخرى وإرشاد العاملين نحو ضرورة اعتمادها في العمل وعدم التفريط بعدم استخدامها.
- إلى غيره من الأساليب التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال سلامة العنصر البشري أهم مورد في تحسين وتطوير الانتاجية.

ج- برنامج الوقاية من الأمراض:

إعداد برامج الوقاية من الأمراض هو أيضاً من مهام إدارة الموارد البشرية إذ من واجبها التأكد من أن الأفراد العاملين لديها يتمتعون بوقاية من الأمراض الصناعية، وإذا ما أصيب أي منهم فإنها تتابع حصول هؤلاء العاملين على وسائل العلاج اللازم والحماية المناسبة من آثار تلك الأمراض، وفيما يلي بعض الوسائل والأساليب لتحقيق سبل الوقاية اللازمة:

- إعداد ووضع برامج السلامة والوقاية الصحية من أمراض المهنة والآثار الناجمة عن الأمراض الصناعية بشكل عام.

- متابعة وإجراء التحقيقات في المشاكل الناجمة عند تطبيق هذه البرامج وما يرافقها من أخطاء أو انحرافات في التطبيق.
- مراجعة برامج الوقاية من الأمراض الصناعية بصورة دورية ومنتظمة والعمل بشكل مستمر على تعديلها بما يتناسب وظروف العمل والمستجدات الحاصلة في الظروف والمتغيرات.
- العمل على مساعدة العاملين من خلال برامج التدريب المستمرة لمعرفة ما يتعلق بطبيعة العمل والظروف البيئية وطبيعة المهنة وما يرافقها من مخاطر وآثار صحية (نفسية أو جسمية) بغية التعرف عليها بشكل دقيق واتباع سبل الوقاية اللازمة منها.
- توفير متطلبات السلامة المهنية والصحية والوقاية من الأمراض الصناعية من خلال استخدام ملابس الوقاية والتسهيلات الكفيلة بالتخلص من آثار الإشعاعات أو المواد الكيماوية والبيولوجية.

2- الخدمات الاجتماعية:

- تتم المؤسسة بمنح عمالها مزايا وخدمات اجتماعية حسب إمكانياتها وحسب التشريعات المعمول بها، كتوفير السكن والتأمين الصحي لضمان حياة كريمة للعامل وأفراد أسرته، وتتجسد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال التأمينات الاجتماعية الممنوحة لمواردها البشرية نذكر منها:¹
- **التأمين عن المرض:** يقصد به التكفل بالعامل أو بأحد أفراد أسرته في حالة إصابته بالمرض، والاهتمام بكل ما تقتضيه متطلبات العلاج والعناية بالمريض إلى غاية شفائه.
 - **التأمين عن الولادة:** هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع كدفع أجر المدة التي توقفت فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب ذلك.
 - **التأمين عن العجز:** وهو منح معاش للمؤمن الذي لم يعد قادرا على الالتحاق بمنصب عمله بسبب العجز، لكي لا يضطر للعمل ثانية.
 - **التأمين عن الوفاة:** يخص هذا التأمين الأفراد ذوي حقوق العامل المتوفى أي الأشخاص الكفولين من قبله، لكي يتسفيدوا من منحة الوفاة على أساس الأجر الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى.
- فالمزايا السابقة الذكر يحصل عليها العامل بالقانون إلى جانب مزايا أخرى تمنحها المؤسسة لعمالها منها:²

¹ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 72

² ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 73

- فترات الراحة: والتي تعمل على تخفيف الضغط النفسي على العامل وتخفيف أثر العمل الروتيني.
- الإجازات السنوية: إجازة سنوية يتلقاها العامل بأجر كامل بهدف تحقيق راحة بدنية ونفسية للعامل.
- العطلات الرسمية والأعياد: تمنحها المؤسسة للعاملين بأجر كامل أثناء الأعياد والمناسبات الرسمية.
- الخدمات المالية: كمنح قروض بأسعار فائدة مخفضة لمساعدة العاملين على مواجهة الطوارئ كالوفاة والسكن.

خاتمة الفصل

لطالما حضت إدارة الموارد البشرية بالاهتمام من طرف الكتاب والباحثين وساهمت مختلف الجهات المعنية بتطويرها وتنمية قدرات القائمين عليها لما لها من أهمية في استمرارية ونجاح منظمات الأعمال، وقد تغيرت النظرة للمورد البشري تبعاً للتطورات والتغيرات الحاصلة وتبعاً لزيادة الوعي بأهمية هذا العنصر لاستثنائيته وتميزه وقدرته على الإبداع والتجديد.

وكنتيجة لما سبق زاد الاهتمام ودرجة الإنفاق على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها أهم الاستثمارات التي تقوم بها منظمات الأعمال، ولا يزال هذا الاهتمام في تزايد مستمر والقيام به بأفضل الطرق وأجمعها والبحث في

كيفية القيام بها، ففي ظل التطورات المتسارعة أصبح لزاما على المؤسسات البحث على الطرق التي تخولها من مجارة هذا التغيير، ومنظمة أعمال القرن الواحد والعشرين تولي مواردها البشرية الأهمية القصوى وتبحث في سبل تطويرها وتنميتها وولائها، ولعل تجسيد المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية هو أحد معايير الحكم على الالتزام الاجتماعي لمنظمات الأعمال، فالفرد العامل في مؤسسات العصر الحديث هو غير الفرد الذي كان في السابق لأن زيادة الوعي التي تبلورت نتيجة تطور وسائل الإعلام والاتصال ساهمت في مطالبة الجماهير لمزيد من الالتزام الاجتماعي لمنظمات الأعمال خاصة اتجاه الإنسان أو الفرد العامل بها. وبعد التعرف على كيفية تغيير معاملة الإدارة للفرد العامل بفضل زيادة المطالبة بتبني المسؤولية والاجتماعية والتحلي بأخلاقيات الأعمال، وكيف تجسد منظمات الأعمال التزامها الاجتماعي اتجاه مواردها البشرية سنحاول من خلال الفصل الموالي التعرف على مدى تبني مؤسسة العصر الحديث لبنود وسياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية في الجزائر.

الفصل

التطبيقي: الدراسة

الميدانية لمؤسسة

"سوناطراك" مركب

GP1/Z

المقدمة:

أدت ظاهرة الخوصصة وتحرير التجارة الدولية إلى زيادة الدور الاجتماعي الذي تؤديه منظمات الأعمال الاقتصادية وهذا بعد تخلي الحكومات على العديد من أدوارها الاقتصادية والخدمية وفتحها المجال للقطاع الخاص، حيث أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي يعود على المؤسسات بزيادة الربح والتقليل من النزاعات بين الإدارة والعمالين والتي تعرقل تقدمها كما يزيد من ولاء وانتماء العمال لمنظماتهم وهناك العديد من المؤسسات الكبرى التي نجحت في وضع مبادئ والتزامات في المجال الاجتماعي دون التخلي على أهدافها الربحية التي لا غنى عنها لارتباطها بأصحاب المصالح على اختلاف أنواعهم ولأن تحقيق الأرباح يعود بالنفع أيضا على مختلف المتعاملين مع المؤسسة والاقتصاد ككل.

والجزائر كغيرها من البلدان النامية تحاول مجاراة التطورات الحاصلة في العالم كإضمامها لمنظمة التجارة الدولية، ما تطلب فتح المجال للقطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية بالتالي تزايد أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعا لذلك وتزيد الحاجة لتوفر الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق التكامل بين القطاع الخاص والحكومة لتعزيز قيام التنمية الاقتصادية المستدامة.

اد نحاول من خلال هذا الفصل أن نتعرف على مدى تبني مؤسسة العصر الحالي في الجزائر للمبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية اتجاه أهم عنصر حيوي في منظمات الأعمال وهو المورد البشري، ووقع اختيارنا على شركة "سوناطراك" وهي من أكبر الشركات الجزائرية لنقل وتسويق المحروقات، حيث بدأت بعملياتها الإنتاجية سنة 1963 ولأنها شركة لها اعتبارها على المستوى الدولي فإنها تعتبر أحسن نموذج لإجراء هذه الدراسة.

نتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- تقديم شركة "سوناطراك" .
- تقديم مركب GP1/Z.
- تحليل مدى التزام هذه الشركة للمسؤولية الاجتماعية في تعاملها مع مواردها البشرية.

المبحث الأول: تقديم الشركة

المطلب الأول: نشأة شركة سوناطراك

من أجل جزائر مزدهرة، جزائر تقودها عزيمة حكومة التي أدركت، بعد الاستقلال و في وقت مبكر ، أن الطاقة هي السبيل الرئيسي الذي يؤدي بها إلى التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. على هذا الأساس اعتمدت الجزائر بعد استقلالها على إنشاء سوناطراك، في 1963/12/31، "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات".

- من 1965 إلى 1969: توسعت سوناطراك حيث أنشأت مصنع للأمونيا، وتطورت كشركة متكاملة بفضل الاكتشافات النفطية وبالتالي أصبحت شركة تمتلك احتياطات من المحروقات.

أصبحت الجزائر عضو في الأوبك، كما تمت الموافقة من قبل الحكومة على المشروع الذي قدمته سوناطراك الخاص بنقل غاز البترول المميع والمكثفات "حاسي مسعود أرزيو" بحيث تتكفل سوناطراك بهذا العمل .

- من 1971 إلى 1979: إن قرار الجزائر لتأميم المحروقات في فبراير 1971 أدخل الشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة. فكانت الأهداف توسيع أنشطتها على مستوى جميع منشآت النفط والغاز وبالتالي السيطرة على كامل سلسلة المحروقات وهذا من خلال وضع برامج أكثر صرامة في مجال التخطيط.

ومن ثم بدأ تطبيق خطة (تحديد قيمة المحروقات) "hydVAL" إذ تهدف إلى زيادة معدلات إنتاج النفط والغاز واسترداد الغاز المرتبط بالبترول لإعادة حقنهم في إطار الاسترداد الثانوي و إنتاج غاز البترول المميع والمكثفات لأقصى حد وتسويق الغاز الطبيعي في شتى أشكاله الغازية والسائلة واستبدال المنتجات النهائية إلى الخام للتصدير وتلبية احتياجات السوق الوطنية المنتجات المكررة والبتروكيماويات والأسمدة والمواد البلاستيكية.أصبحت الجزائر من أكبر الدول المصدرة للبترول هذا راجع الاستثمارات الضخمة.

- من 1980 إلى 1990: خلال هذه الفترة أطلقت الجزائر مشاريع اقتصادية كبرى مما أدى لإنشاء قاعدة اقتصادية كثيفة. هذا ما سمح لها من الاستفادة من عائدات النفط حيث تم إعادة استثمار حصة كبيرة منها في

مشاريع التنمية الاقتصادية. كما شرعت شركة سوناطراك من خلال الخطة الخماسية على نطاق واسع في تجديد عملية إعادة الهيكلة مما أدى لإنشاء 17 شركة .

كما عملت سوناطراك على تحديد الأشكال القانونية لأنشطة التنقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات بموجب قانون 86-14 المؤرخ في 19 أوت 1986 والذي سمح لسوناطراك بالانفتاح على الشراكة.

- من 1991 إلى 1999: قامت أزيد من 130 شركة نفطية كبرى بالاتصال مع شركة سوناطراك وتم الإمضاء على 26 عقد للبحث والتنقيب خلال السنتين التي أعقبت الإطار المؤسسي الجديد .

وفي سنة 1996 بدأ تشغيل خط أنابيب المغرب أوروبا المسمى " Farel Duran Pedro " الذي يموت إسبانيا والبرتغال عبر المغرب حيث تقدر قدرته بأزيد من 11 مليار م3 من الغاز سنويا.

- من سنة 2000 إلى يومنا هذا: قامت سوناطراك ببدل جهود معتبرة في الاكتشاف والتطوير واستغلال الحقول وفي الهياكل لنقل المحروقات) خطوط أنابيب ومحطات الضغط) وفي مصانع تجميع الغاز الطبيعي وفي ناقلة الغاز المسال.

منذ سنة 2000 تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الأداء والتدويل وتطوير البتروكيماويات والتنويع في أنشطة مجمع سوناطراك وكذا تجاوز الهدف المحدد للفترة 1999-2007 والمتعلق بالإنتاج الأولي. كما حققت الحقول التي وضعت حيز الإنتاج في الفترة (99-2009) من قبل الجهود الذاتي لسوناطراك أو عن طريق المشاركة تزايداً في الإنتاج الأولي الذي ارتفع من 8 مليون طن معدل بتول إلى 233 مليون طن معدل بتول.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة

تسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث و الإنتاج ،النقل و تحويل المحروقات و تسويقها (Sonatrach)

شركة SO/Société ،وطنية ،NA/Nationale ،نقل TRA/Transport ،تسويق

H/Hydrocarbure ، المحروقات ، C/Commercialisation

طابع نشاطها:

1. التنقيب والإنتاج Amont أي البحث عن رواسب الهيدروكربون تحت سطح الأرض، مثل النفط والغاز الطبيعي.

2. النقل عن طريق القنوات Transport

3. التميع والتكرير والبتر وكيميائي LRP

تعريف مؤسسة سوناطراك:

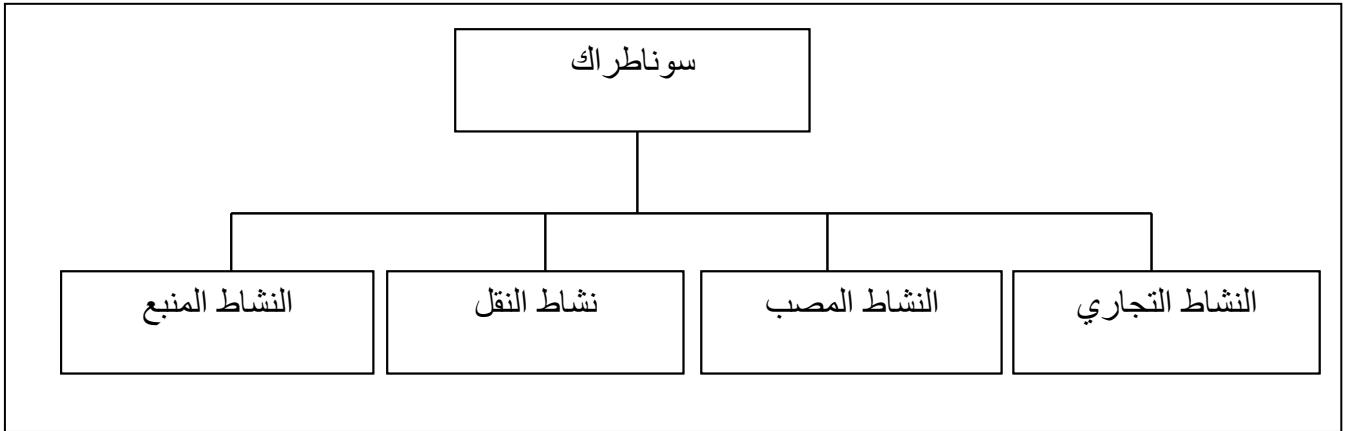
تعتبر مؤسسة سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر و إفريقيا ،هي تشارك في التنقيب ، الإنتاج و النقل عبر الأنابيب ، تحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها، معتمدة عن إستراتيجية التوزيع سوناطراك ،تطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة و المتجددة ، تحلية مياه البحر، كذلك البحث و استغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة إستراتيجياتها العالمية ، تنشط سوناطراك في الجزائر و عدة بلدان في العالم: إفريقيا (مالي، النيجر، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) ، في أمريكا اللاتينية (البيرو) و كذلك الولايات المتحدة الأمريكية، برقم أعمال يقارب 1.56 مليار دولار محقق خلال سنة 2010.

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في إفريقيا (أول شركة إفريقية)، رابع عشر شركة بترولية عالمية، ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات) ، سادس شركة عالمية في ما يخص الغاز الطبيعي (احتياطات و إنتاج) ، خامس و عشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين، خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي، رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع، ثالث مصدر عالمي لغاز البترول.

المطلب الثالث: مخطط شركة سوناطراك

الشكل البياني رقم 3-1: مخطط شركة سوناطراك



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: التعريف بالمركب GPL1/Z

المطلب الأول: تاريخ وتعريف الموكب GPL1/Z

هو واحد من ستة مجمعات تجميع الغاز الانتماء لعمليات (المصب) من الشركة الوطنية سوناطراك و هي تقع بين المحطة الحراري من مرسى الحجاج في الشرق و مجمع الغاز الطبيعي المميع الغربي و يغطي مساحة 120 هكتار. و قد بنيت بمساعدة مجموع شركات يابانية (اي اشاي -سي-اي ت او سي اشاي) سلمت المفتاح قبل ثلاث مراحل من البناء كان أول واحد في اثنتين سبتمبر من عام ألف و تسعة مئة و أربعة و ثمانون. و المرة الثانية في عشرون نوفمبر من نفس السنة و الثالثة في مارس ألفين و عشرة .

في عام ألف تسعة مئة و ثلاثة و ثمانون وضع الجمع أربع قطارات لمعالجة غاز البترول المميع يمكن أن تنتج 4.9 مليون طن سنويا .بعد الحصول علي اثنين قطارات أخرى (تمديد الجمع في عام ألف و تسعة مئة و ثمانية و تسعون) .و زيادة هذا الإنتاج ب 7.2 مليون طن سنويا و بعد ذلك 3 قطارات إضافية (التمديد في عان 2010). تصل إلى 10.9 مليون طن سنويا .

كما أن لديها مهمة إنتاج هذه المنتجات في درجة حرارة الغرفة البوتان و البروبان و البيوتان و الاختلاط .

- ورقة البيانات التقنية:

GPL المجمع أنشئ لإنتاج غاز البترول المميع.

البروبان والبوتان التجارية لكل من الأسواق الوطنية والدولية.

GPL1/Z اسم الشركة *مجمع*.

- الموقع: مرسى الحجاج

- السطح: 120 هكتار

- الموظفين: 602 عامل

- الهدف: 10.9 مليون طن/سنة من غاز البترول المميع

- المنتجات: البروبان التجارية والبيوتان التجارية

- الطريقة المستخدمة: الضغط والتقطير

عدد القطارات: 09 قطارات من 1.2 مليون طن.

الصانع: الشركات اليابانية أي ا شاي للصناعات الثقيلة. والشركات أي تي ا واش.

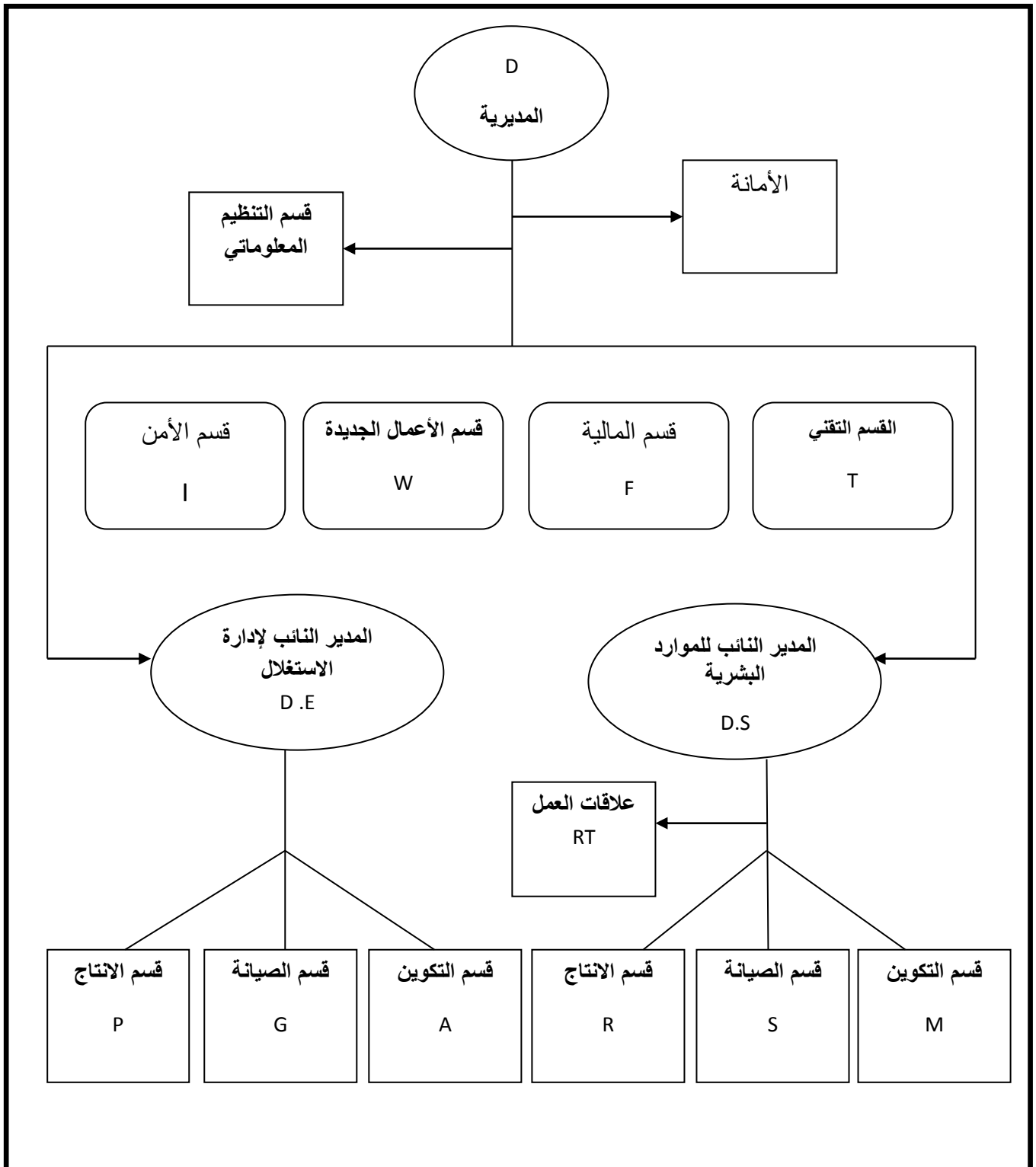
تاريخ بدء الأشغال: 10 نوفمبر ألف وتسعمائة وثمانون.

جهة الإنتاج: التصدير والسوق المحلية.

مصدر التمويل: الغاز من حقول الغاز الجنوب الجزائري.

المطلب الثاني: المخطط العام للهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z

الشكل البياني رقم: 3-2: المخطط العام للهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة

1- تقديم الاستبيان:

بغرض جمع المعلومات من الشركة والمطلوبة لتحقيق الدراسة، تم توزيع 50 استمارة استبيان على عينة البحث وتم استرجاعها كلها والتي قسمت فروعها كالتالي:

1-1- مقدمة حول الموضوع والتي طرحت بشكل بسيط لتوضيحه وتبيان أهميته، كما تمت الإشارة لأهمية الإجابات ومدى الاعتماد عليها في الدراسة كتحفيز على الإجابة، مع العلم أننا ستؤخذ بعين الاعتبار وبكل تحفظ.

1-2- معلومات عامة حول عينة الدراسة تمثلت في الخصائص الديمغرافية والاجتماعية:

- السن
- الجنس
- المستوى الدراسي
- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة

1-3- أسئلة متفرقة:

- أولاً: حول نزاهة وشفافية عملية التوظيف بالمؤسسة وما إذا كانت تخضع للمبادئ المسؤولة الاجتماعية .
- ثانياً: حول بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كتوفر جو عمل مناسب ونظام أمن فعال ومدى التوافق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية.
- ثالثاً: حول البرامج التكوينية واحترام مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين في المؤسسة ومدى استفادة الموظفين منها.
- رابعاً: حول الحوافز والأجور ونسبة الرضا الوظيفي بالمؤسسة كمعيار لضمان بقاء الموظف في العمل (اهتمام المؤسسة بالاستمرارية عن طريق تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية).
- خامساً: حول تقييم الأداء وعدالة المعايير المستخدمة في ذلك.
- سادساً: حول توفر برامج التأمين والتعويضات المالية.

- **سابعاً:** أسئلة حول الخدمات الاجتماعية كالاعتراف بالنقابات العمالية وتوفير خدمات النقل وقاعات الراحة وإمكانية الحصول على مسكن.
- **ثامناً:** سؤالين لاختبار مدى وعي الموظف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكذا درجة ولائه إذا ما تحقق أن هذه المؤسسة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاهه.

2- الطريقة المتبعة في صياغة أسئلة الاستبيان:

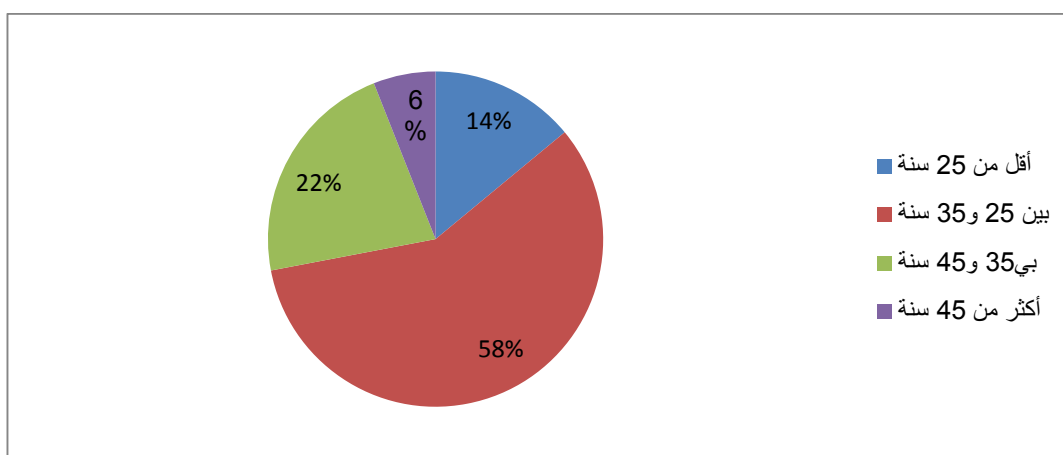
اعتمدنا في صياغة الأسئلة على الوضوح وتبسيط الأسئلة قدر المستطاع لتوجيهها إلى كل المستويات، حيث تمت الاستعانة بطريقة الأسئلة محدودة الاختيارات (نعم، لا، نوعاً ما أو مرضي، مرضي جداً، مرضي إلى حد ما) وأيضاً تم اعتماد أسئلة مغلقة في الحالات التي تطلبت ذلك مثل: "هل تستفيد من برنامج التأمين؟" حيث كانت الإجابة المقترحة (نعم، لا). وكانت الأسئلة مقسمة إلى مجموعات بدون ذكر عنوان كل مجموعة وذلك لتجنب الملل وإمكانية الحصول على الاستمارات الراجعة.

المطلب الثاني: خصائص العينة المدروسة؛

تم اعتماد النتائج المتحصل عليها من الاستبيان لتمثيلها بيانياً وتحليلها كما يلي:

- 1- الخصائص الديمغرافية والاجتماعية لعينة الدراسة:** من خلال تحليل المعطيات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان الموزع، تم التوصل للأمثلة البيانية التالية:
 - 1-1- التمثيل البياني لنسب أعمار العينة:** بعد معالجة معطيات الاستبيان توصلنا إلى نسب أعمار العينة المدروسة والموضحة في الشكل البياني الموالي:

الشكل البياني رقم 3-3: نسب أعمار العينة

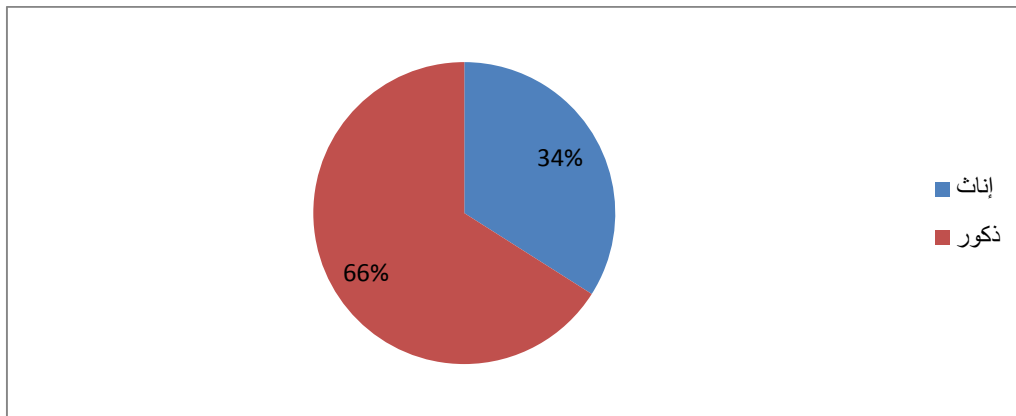


2- المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل (Excel)

أعلى نسبة كما نلاحظ في التمثيل البياني لنسب أعمار العينة المدروسة هي 58% للأفراد المتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة وهو ما يدل على إعطاء الفرصة لنسبة كبيرة من الشباب تليها نسبة 22% للأفراد الذين المتراوح سنهم بين 35 - 45 سنة ، وهو دليل واضح على توفير مناصب الشغل لهذه الفئة المجتمعية الهامة، أما النسب 14 و 06% فتذهب للأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة و أكثر من 45 سنة على التوالي إذ أن هذه الفئة هي الأخرى لا تقل أهمية عن السابقة لأن الأفراد في هذا السن غالبا ما تكون لديهم مسؤوليات أكبر واحتياجات أكثر لإعالة أسرهم بالتالي فالمؤسسة تساهم بمسؤوليتها الاجتماعية في هذا الجانب.

1-2- التمثيل البياني لجنس أفراد العينة: من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها تم التوصل للشكل البياني التالي والذي يوضح نسب جنس العينة:

الشكل البياني رقم 3-4: نسب جنس العينة

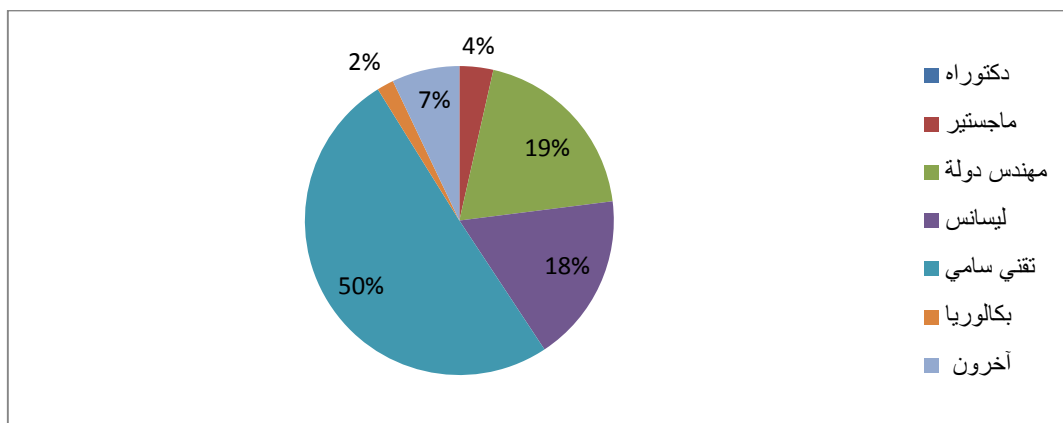


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

يوضح الشكل البياني لنسب جنس العينة أن 66% منهم ذكور وهذا راجع إلى سياسة شركة "سوناطراك" للتوظيف ما بين الجنسين حيث تحتاج بصفة أكبر إلى الذكور بسبب طبيعة العمل في المركب، أما الإناث فنجدهم بكثرة في الإدارات.

1-3- التمثيل البياني للمستوى الدراسي لأفراد العينة: بعد جمع معلومات الاستثمارات الراجعة تم التوصل للمستوى الدراسي لأفراد العينة والممثل في التمثيل البياني التالي:

الشكل البياني رقم 3-5: نسب المستوى الدراسي

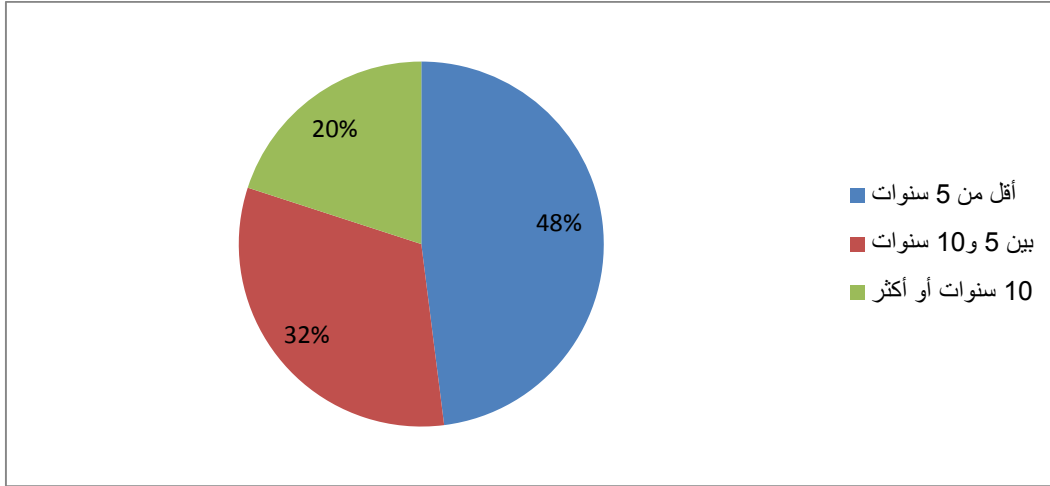


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

بالنسبة للمستوى الدراسي لأفراد العينة فإننا نلاحظ بوضوح في التمثيل البياني أن أعلى نسبة (56%) تمثل الأفراد الحاملين لشهادة تقني سامي تليها نسبة 22% لمهندسي الدولة، ثم المستويات الأخرى بنسب متقاربة، إذن فالمؤسسة تساهم في توظيف أفراد ذوي الكفاءات حسب ما تحتاجه المؤسسة.

4-1- التمثيل البياني لعدد سنوات الخبرة: بناء على تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى تمثيل سنوات الخبرة:

الشكل البياني رقم 3-6: نسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة

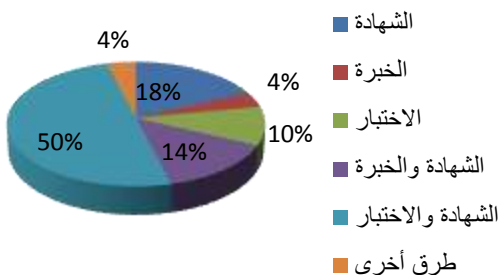


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

نلاحظ أن 48% من أفراد العينة خبرتهم لا تتجاوز 5 سنوات، بينما 32% منهم خبرتهم بين 5 و 10 سنوات و 20% يتمتعون بخبرة 10 سنوات بالوظيفة.

1- عملية التوظيف في المؤسسة: بغرض التعرف على مدى تبني أو التزام مؤسسة "سوناطراك" بالمسؤولية الاجتماعية أثناء عملية التوظيف تم طرح مجموعة من الأسئلة وتحليلها كالتالي:

الشكل البياني رقم 3-7: طريقة التوظيف

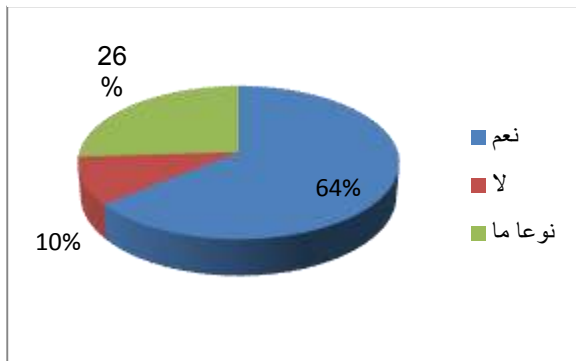


- كيف تم توظيفك:

50% من الأفراد العاملين بالمؤسسة تم توظيفهم عن طريق الشهادة والاختبار، 18% أيضا من الأفراد تم توظيفهم عن طريق الشهادة والخبرة، 14% عن طريق الاختبار، 10% عن طريق الشهادة، 4% عن طريق الخبرة، و 4% عن طريق طرق أخرى.

الشهادة و14% تم توظيفهم عن طريق الشهادة والخبرة و10% عن طريق الاختبار و4% عن طريق الخبرة وطرق أخرى. ما يدل على انعدام طرق المحاباة والمحسوبية.

الشكل البياني رقم 3-8: المصدقية في مسابقة التوظيف

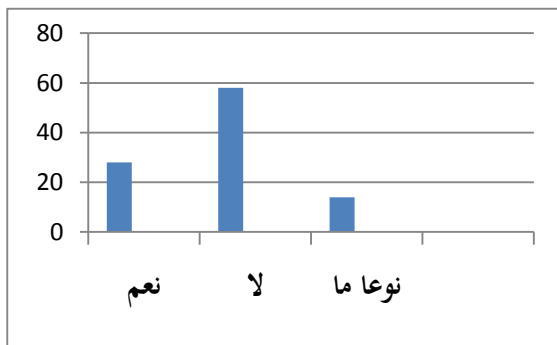


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

هل تميزت مسابقة التوظيف بالمصدقية:

64% من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" على أن مسابقة التوظيف تميزت بالمصدقية. 26% أجابوا بـ"لا" و10% أيضا أجابوا بـ"نوعا ما"، ما يدل على نسبة جيدة نوعا ما من المصدقية في التوظيف.

الشكل البياني رقم 3-9: مشاكل التمييز في عملية التوظيف

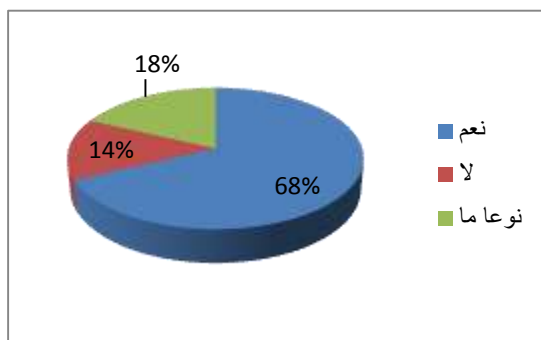


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

هل واجهت مشاكل تتعلق بالتمييز أثناء عملية التوظيف:

نسبة كبيرة من العينة المدروسة أجابوا بـ"لا" فيما يخص التمييز أثناء عملية التوظيف. وهو دليل على عدم التمييز بين الأفراد في عملية التوظيف.

الشكل البياني رقم 3-10: تناسب مؤهلات ومستوى العامل مع منصب عمله



هل ترى أن مؤهلاتك ومستواك يتناسب مع منصب عملك:

68% من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" على أن مؤهلاتهم ومستواهم الدراسي يتناسب مع مناصب عملهم. 18% من بقية العينة اختاروا الإجابة "نوعا ما"، و14% كانت إجاباتهم بـ"لا". ولأن

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من مسؤولية إدارة الموارد البشرية فهي حريصة على ذلك في مجال التوظيف.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

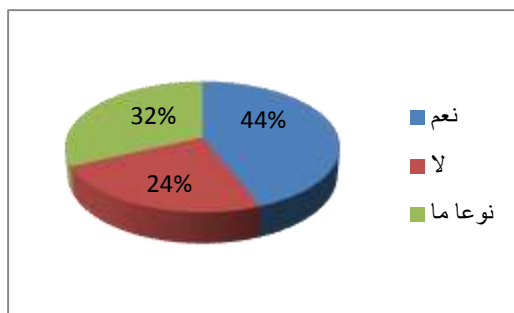
خلاصة التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في عملية التوظيف:

بداية ومن خلال طرح السؤال "كيف تم توظيفك؟" فإننا نلاحظ انطلاقة جيدة للمؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية حيث تجسدت في أهم مرحلة من عملية التوظيف باستقطابها لذوي الشهادات واعتمادها على الاختبار بصفة كبيرة للتوظيف، وانتقالا إلى رأي أفراد العينة في مصداقية هذه العملية فنلاحظ أن أعلى نسبة 64% أجابوا بالإيجاب حول مصداقية المؤسسة أثناء إجراء هذه العملية، وتدعيما لهذا السؤال تلاه السؤال حول التمييز حيث أجابت نسبة معتبرة نفيا لذلك، ولكن لا يخلو الأمر من وجود بعض الفئة التي تعرضت للتمييز أثناء التوظيف، وأخيرا السؤال "هل ترى أن مستواك ومؤهلاتك تتناسب مع منصب عملك؟" والذي كانت الإجابة عليه بنعم بنسبة 68% يؤكد لنا التزام هذه الشركة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية أثناء قيامها بعملية التوظيف.

2-بيئة العمل الداخلية: إن توفير بيئة عمل مريحة ومشجعة داخل المؤسسة يعود بتحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الأفراد والأداء الجيد على المؤسسة لأن الفرد يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه ويطلب المؤسسة بالالتزام بمسئوليتها في تحقيق مناخ عمل مريح ومشجع على العطاء. ولمعرفة واقع بيئة العمل الداخلية لمؤسسة "سوناطراك" تم طرح وتحليل الأسئلة التالية:

الشكل البياني رقم 3-11: ملائمة البيئة الداخلية

لأداء العمل



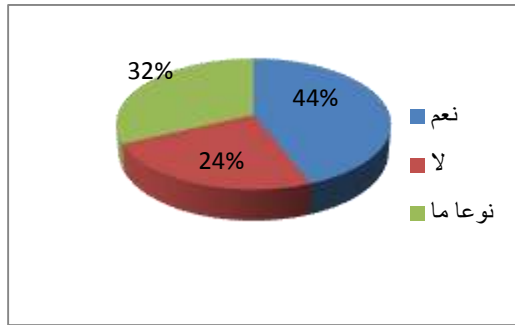
-هل ترى أن البيئة الداخلية للعمل مناسبة لأداء

عملك:

44% من أفراد العينة أجابوا بالإيجاب حول البيئة الداخلية للعمل بينما 32% منهم فقط أجابوا بـ"نوعا ما" وكانت نسبة الإجابة بـ"لا" 24%. وهذا ما يدل على عدم رضا بعض الأفراد على بيئة العمل التي توفرها المؤسسة.

الشكل البياني رقم 3-12: توفر جو الراحة في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

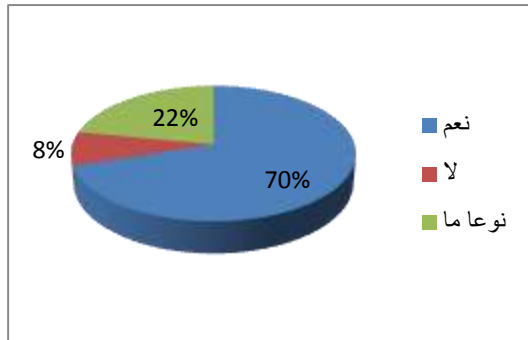


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

-هل توفر لك المؤسسة جوا من الراحة:

44% من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" على هذا السؤال، في حين 32% منهم أجابوا بـ"نوعا ما" و24% أجابوا بعدم توفر جو من الراحة في العمل. وهذا يدل على راحة العمال في تأدية مهامهم بفضل جو الراحة السائد في المؤسسة.

الشكل البياني رقم 3-13: توفر نظام أمن فعال



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

-هل توفر لك المؤسسة نظام أمن فعال:

70% أجابوا بـ"نعم" حول توفر نظام أمن فعال بالمؤسسة، في حين 8% منهم أجابوا بالسلب حول ذلك و22% منهم أجابوا بـ"نوعا ما". بالتالي هناك نسبة هامة من الأفراد

بالمؤسسة

الشكل البياني رقم 3-14: تشجيع المدير على

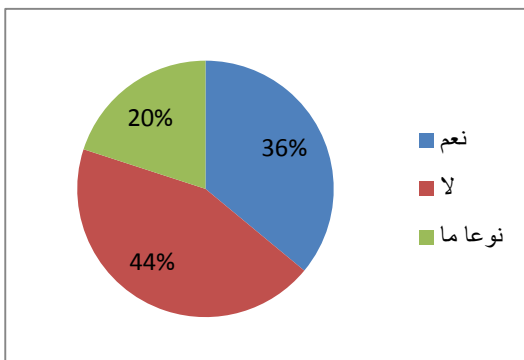
المشاركة بالأفكار والآراء

متأكدين من

فعالية نظام

الأمن.

-هل يشجعك مديرك على المشاركة بأفكارك وآرائك:



نسبة 44% من العينة أجابوا بـ"لا" حول التشجيع على المشاركة بأفكارهم من طرف رئيسهم، بينما 36% منهم أجابوا بـ"نعم" و

20% المتبقية بـ"نوعا ما". فالمشاركة بالرأي تعتبر غير متوفرة بنسبة كبيرة في مؤسسة "سوناطراك".

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

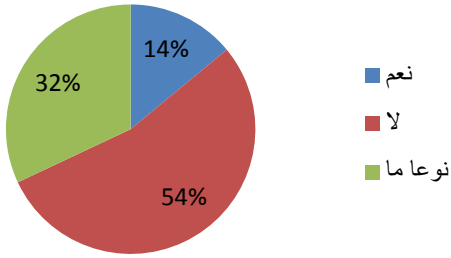
الشكل البياني رقم 3-15: التوازن بين الحياة المهنية

والحياة الخاصة

على خلق توازن بين

هل ترى أن المؤسسة تعمل

حياتك المهنية وحياتك الخاصة:

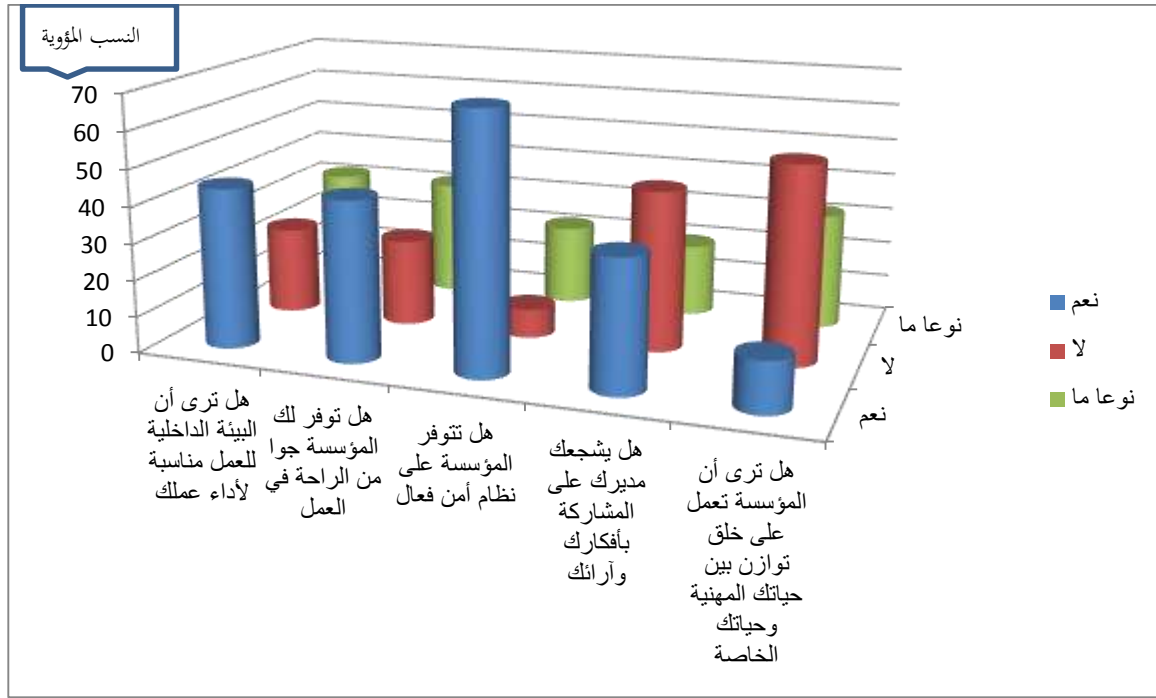


54% يعتقدون بأن المؤسسة لا تعمل على خلق توازن بين حياتهم المهنية وحياتهم الخاصة، بينما 32% أجابوا بـ"نوعا ما"، و14% فقط أجابوا بـ"نعم". نستخلص من ذلك أن المؤسسة لا تتبنى قدرا من المسؤولية في جانب الاهتمام بحياة عمالها خارج إطار العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

الخلاصة حول بيئة العمل بالمؤسسة:

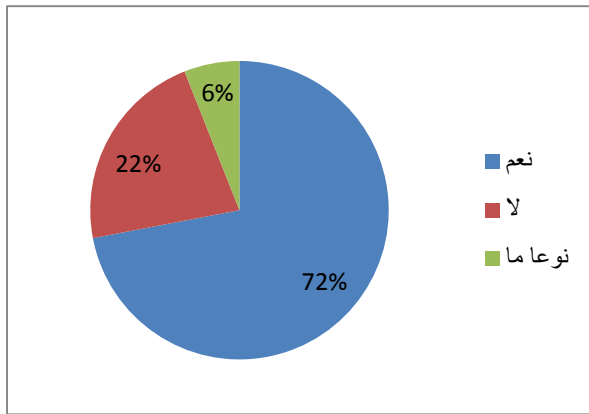
الشكل البياني رقم 3-16: تحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بتوفير بيئة عمل مناسبة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

من خلال التمثيل البياني أعلاه فإننا نلاحظ أن أعلى النسب المؤوية سجلتها "توفر نظام أمن فعال"، "ملائمة البيئة الداخلية للعمل"، "توفر جو من الراحة في العمل"، حيث كانت النسب المعبرة عنها على التوالي: "70%"، "44%"، "44%"، وهو مؤشر مطمئن لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب فالبيئة الداخلية للعمل مهمة جدا ونستطيع من خلالها الحكم على الالتزام الاجتماعي للمؤسسة اتجاه عمالها، من جهة أخرى كانت نسبة كبيرة (44 %) لعدم تشجيع المدير لمؤوسيه فيما يخص المشاركة بأفكارهم وآرائهم وهو ما يعبر على عدم احترام ذاتهم و اعتبارهم عناصر الإنتاج فقط.

الشكل البياني رقم 3-17: إجراء برنامج تكويني سابقا



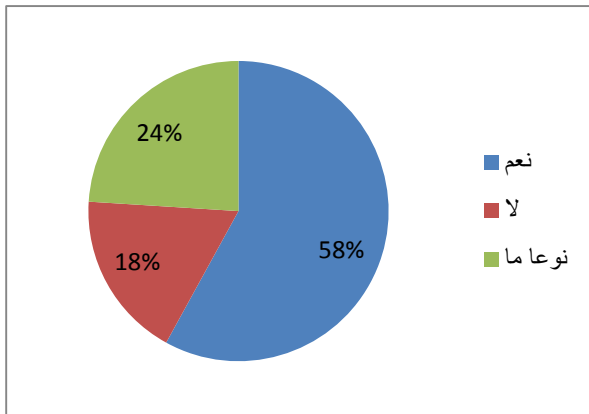
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

- هل سبق وأن أجريت برنامجا تكوينيا:

72% كانت إجاباتهم بـ"نعم" حول إجراء برنامج تكويني، و22% أجابوا بالنفي على هذا السؤال. ما يدل على المؤسسة تعطي أهمية بالغة للتكوين.

الشكل البياني رقم 3-18: تكافئ الفرص في برامج

التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

- هل تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج

تكويني:

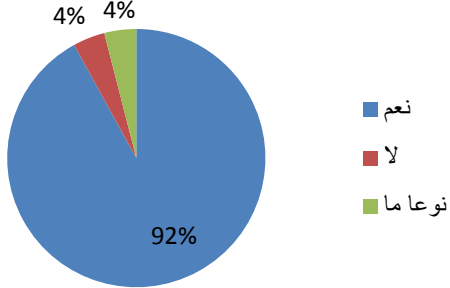
58% أجابوا بـ"نعم" حول منح المؤسسة فرصا متكافئة للخضوع للبرامج التكوينية، كذلك 24% منهم أجابوا بـ"لا" على هذا السؤال و 18% منهم أجابوا بـ"نوعا ما". بالتالي فالخضوع للبرامج التكوينية في الشركة يتميز بالالتزام بالمسؤولية.

الشكل البياني رقم 3-19: حاجة العاملين لبرنامج

تكويني آخر

- هل أنت في حاجة إلى برنامج تكويني آخر:

92% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بـ "نعم"، أي أنهم في حاجة لبرنامج تكويني آخر، و4% كانت إجاباتهم لكلا الحالتين "لا" و "نوعا ما". وهذا يدل بالدرجة الأولى على وعي الأفراد العاملين بأهمية البرامج التكوينية من جهة، ومن جهة أخرى فالمؤسسة لا توفر برامجاً تكوينية تغطي كل احتياجات عمالها.

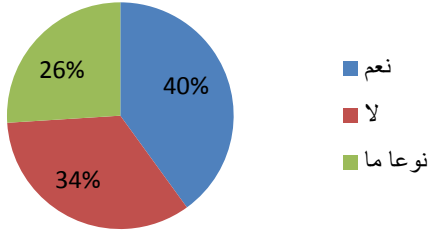


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

- هل ترى أن المؤسسة تسعى لتطوير مهاراتهم:

40% من أفراد العينة الشكل البياني رقم 3-20: سعي المؤسسة لتطوير مهارات عمالها

لتطوير مهاراتهم، في حين أن 34% من العينة يعتقدون العكس و 26% كانت إجاباتهم بـ "نوعا ما". فما يعادل نصف أفراد العينة يؤمنون بمجهودات المؤسسة في مجال تطوير مهاراتهم.

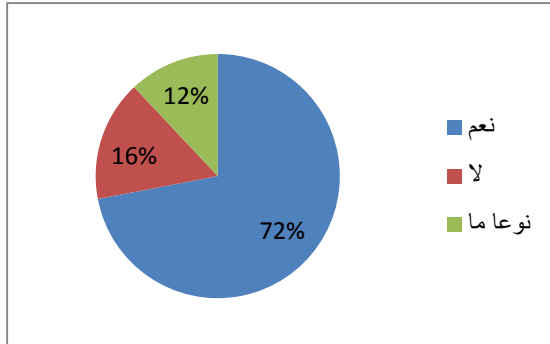


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

- هل تعتقد أن عمالك بهذه الشركة أضاف رصيدا لخبرتك:

الشكل البياني رقم 3-21: العمل بالشركة أضاف

خبرة للعمال

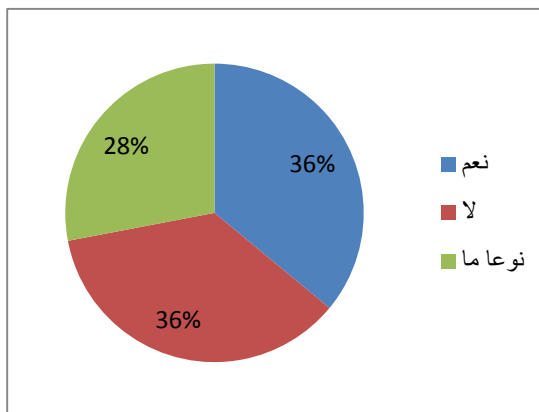


المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على برنامج إكسل

72% من أفراد العينة يوافقون على أن عملهم بهذه الشركة أضاف رصيدا إلى خبرتهم، بينما 16% لا يعتقدون ذلك، و12% كانت إجاباتهم بـ"نوعا ما". فأعلى نسبة من العمال يرون في عملهم بالشركة خبرة لمسارهم المهني.

الشكل البياني رقم 3-22: العمل بالشركة استغل

قدرات العمال فقط



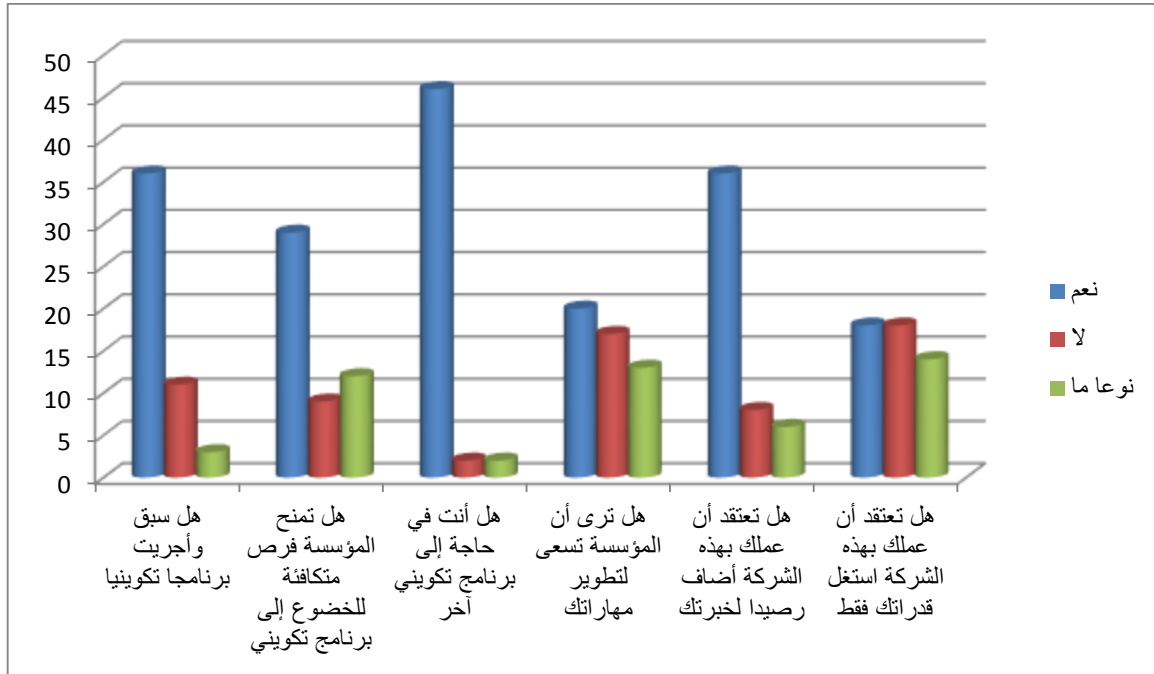
المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على برنامج إكسل

- هل تعتقد أن عمالك بهذه الشركة استغل قدراتك فقط:

36% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" و "لا" و 28% أجابوا بـ "نوعا ما". بالتالي فإن هناك تقارب في نسب الأفراد الذين يرون أن عملهم بشركة "سوناطراك" استغلال وعدم استغلال لقدراتهم بالدرجة الأولى.

الخلاصة حول التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في منح برامج التكوين:

الشكل البياني رقم 3-23: تحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عملية التكوين بالمؤسسة

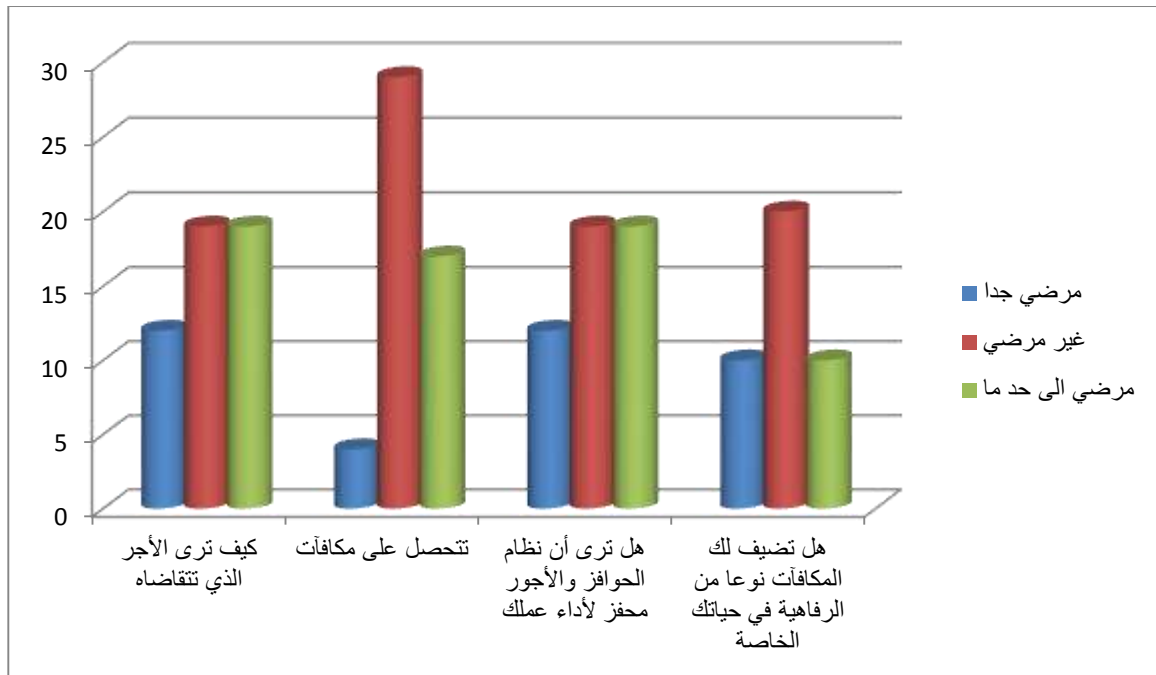


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

من خلال التمثيل البياني الذي جمع كل البيانات حول البرامج التكوينية التي توفرها المؤسسة فإن أول ما يلفت انتباهنا هو أن نسبة كبيرة تعتقد أنها في حاجة لبرنامج تكويني آخر، وهذا إذا ما دل فإنه يدل على وعي أفراد العينة بأهمية البرامج التكوينية كما يدل على إغفال المؤسسة لهذا الجانب و يعزى ذلك لعدم توفر المؤسسة على برامج تكوينية تغطي احتياجات عمالها أو لأسباب أخرى، أما بقية البيانات فتفسر أن معظم أفراد العينة خضعوا لبرنامج تكويني سابقا (72%) كذلك نسبة كبيرة منهم (72%) يؤمنون بأن عملهم بهذه المؤسسة أضاف رصيدا لخبرتهم، من جهة أخرى فنسبة 40% يعتقدون أن المؤسسة تسعى لتطوير مهاراتهم، ومنه فالمؤسسة تولى أهمية لهذه العملية وتساهم بذلك في تحقيق الاستقرار النفسي لمواردها البشرية.

4- نظام الأجر والحوافز والمكافآت: إن الأجر الذي يتقاضاه الفرد العامل والمكافآت التي يتلقاها يساهمان بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، فالأجر العادل هو بمثابة تعبير على اعتراف المؤسسة بمجهود عمالها والتزام من طرفها بتحقيق متطلباته واحتياجاته. وبغرض التعرف على مدى التزام المؤسسة الاجتماعي في هذا الجانب توصلنا من خلال الاستبيان إلى التحليل التالي:

الشكل البياني رقم 3-24 : التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الأجر، المكافآت والحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

من خلال تحليل كل سؤال على حدة ومن خلال الرسم البياني الجامع لها فيما يخص رضا أفراد العينة من حيث الأجر والمكافآت والحوافز التي يتلقونها من طرف المؤسسة فإننا نلاحظ أن معظمهم غير راضين على الأجر التي يتلقونها وأهم لا يحصلون (نسبة 58%) على المكافآت. كما أن نسبة 22% فقط يعتقدون أن الحوافز والأجر محفزة لأداء عملهم و نسبة 20% فقط يعتقدون أنها تضيف نوعا من الرفاهية لحياتهم الخاصة، إذن فالمؤسسة لا تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب الذي يعتبر ماديا في معظم حالاته وهو من أهم العوامل التي تحقق الهدوء والاستقرار والاستدامة في منصب العمل.

5-تقييم الأداء:

-هل سبق وأن خضعت لعملية تقييم الأداء:

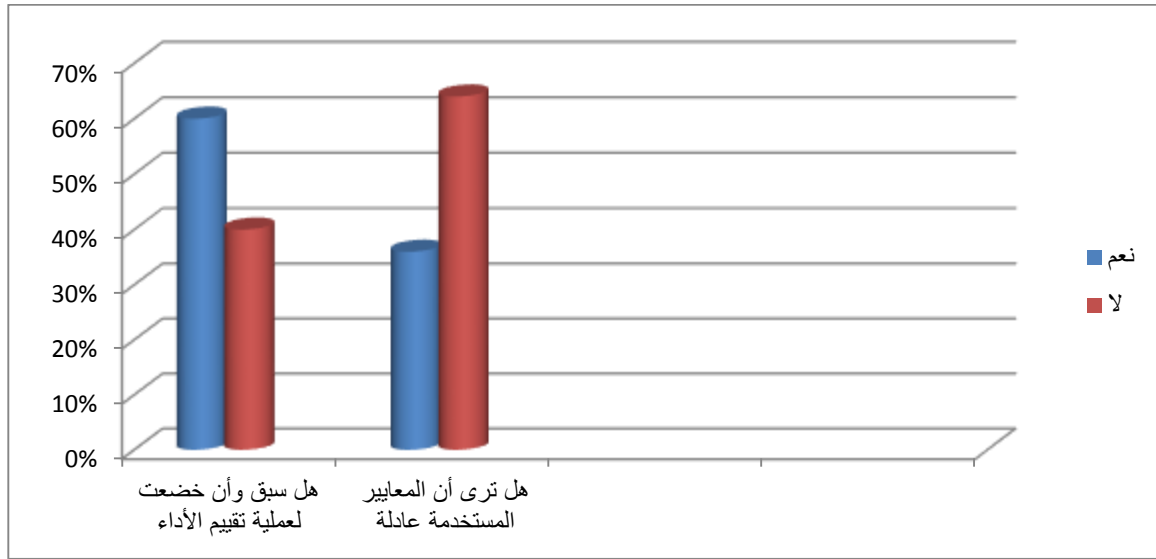
60% من أفراد العينة كانت إجابتهم بالإيجاب حول خضوعهم لعملية تقييم الأداء، و 40% منهم أجابوا بالنفي حول ذلك. بالتالي فالمؤسسة تقوم بهذه العملية.

-هل ترى أن المعايير المستخدمة عادلة:

نسبة 36% من العينة يرون أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم كانت عادلة، بينما 64% منهم أجابوا بـ"لا" أي أن المعايير المستخدمة في رأيهم ليست عادلة.

الخلاصة حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم الأداء:

الشكل البياني رقم 3-25: تحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

من خلال التمثيل البياني للمعطيات فإننا نستنتج أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء وهي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إذ تبنى عليها العديد من القرارات الأخرى كالترقية أو النقل، ونسبة 36% من أفراد العينة يرون أن المعايير المستخدمة عادلة بينما 64% المتبقية يرون أنها غير عادلة وهو دليل على الإغفال على جانب من جوانب المسؤولية الاجتماعية وهو العدالة في وضع المعايير.

6-برنامج التأمين:

-هل تستفيد من برنامج التأمين:

96% أجابوا بـ"نعم" أي أنهم يستفيدون من برنامج التأمين، بينما أجابت نسبة 4% بـ"لا". والتأمين هو التزام اجتماعي على المؤسسة تؤديه لضمان عدم ضياع حقوق الفرد إذا ما توقف عن العمل أو التكفل بأفراد أسرته أو أي من الأمور الأخرى.

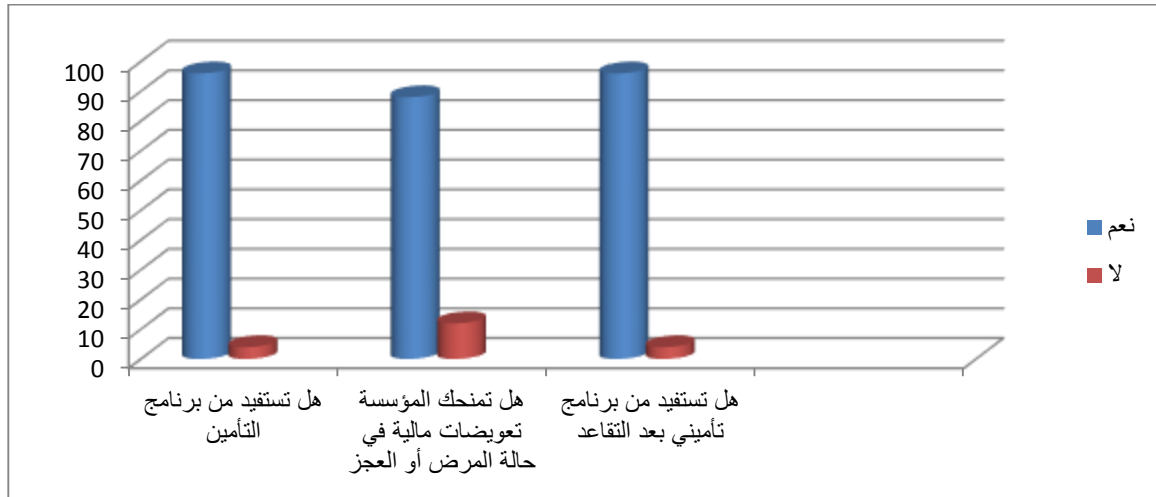
- هل تمنحك المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز:

88% من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" حول منحهم تعويضات مالية في حالة العجز أو المرض، بينما 12% منهم أجابوا بالنفي على هذا السؤال. بالتالي فإن المؤسسة تؤدي دورها والتزامها في هذا الجانب بنسبة كبيرة.

-هل تستفيد من برنامج تأميني بعد التقاعد:

96% كانت نسبة الذين أجابوا بـ"نعم" حول استفادتهم من برنامج تأميني بعد التقاعد ونسبة 4% من أفراد العينة أجابوا بالنفي. وهو دليل على الالتزام الاجتماعي للمؤسسة اتجاه عمالها بعد نهاية حياتهم المهنية داخلها.

الشكل البياني رقم 3-26: تحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال توفير برامج التأمين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

من الواضح من خلال التمثيل البياني للمعطيات أن معظم أفراد العينة راضين على برامج التأمين التي توفرها المؤسسة حيث أنهم يستفيدون من التعويضات المالية في حالات العجز أو المرض إضافة إلى البرنامج التأميني بعد التقاعد، وهو ما يمثل التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب الهام، حيث لا يتوقف الاعتناء بمواردها البشرية عند انتهاء مساهمة المهني بل تمنحهم حقوقهم حتى بعد ذلك.

7- الخدمات الاجتماعية:

هل تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية:

88% كانت نسبة الإجابة على اعتراف المؤسسة بالنقابات العمالية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم الهيئات التي شاركت في ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمفهومها الحالي واعتراف المؤسسة بها دليل على اعترافها بالمسؤولية الاجتماعية وتطبيقها تدريجياً وحسب درجة إلحاح النقابات.

هل تتوفر بالمؤسسة خدمات ترفيهية واجتماعية:

62% كانت نسبة الذين أجابوا بـ"نعم" بينما 38% كانت إجاباتهم بـ"لا"، بالتالي فأغلبية أفراد العينة تتوفر لديهم خدمات ترفيهية في المؤسسة.

هل توفر لك المؤسسة قاعات للراحة:

72% كانت نسبة الإجابة بالنفي على توفير قاعات للراحة بالمؤسسة، فإغفال هذا الجانب قد يرجع لعدة أسباب كأن تعتبرها إدارة المؤسسة أمراً ثانوياً ولا تكلف نفسها بتوفيره إلا أن توفر قاعات للراحة يكسر الروتين في العمل ويجدد الروح المعنوية للعمال ويدفعهم لتقديم أفضل ما عندهم.

هل توفر لك المؤسسة خدمات النقل:

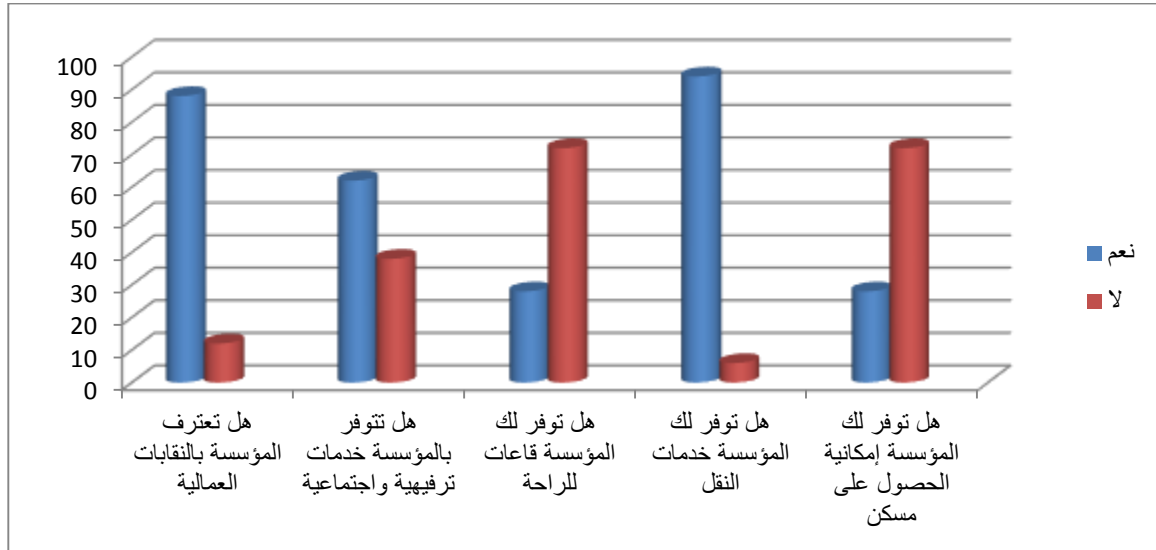
94% هي نسبة الذين أجابوا بـ"نعم" حول توفير خدمات النقل لهم من طرف المؤسسة بينما 6% أجابوا بـ"لا"، وهو أمر هام يوفر العديد من المزايا كتجنب التأخر لأسباب النقل العام.

هل توفر لك المؤسسة إمكانية الحصول على مسكن:

28% كانت نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة تمنحهم فرصة الحصول على مسكن، بينما نسبة 72% أجابوا بـ"لا" حول ذلك، فتوفير المؤسسة لهذه الإمكانية ولو بنسبة قليلة يعتبر مساهمة اجتماعية منها في أهم حاجة للفرد العامل.

الخلاصة حول التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الخدمات الاجتماعية المختلفة:

الشكل البياني رقم 3-27: تحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال توفير الخدمات الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

يوضح لنا التمثيل البياني أعلاه أن المؤسسة تعترف بالنقابات العمالية وتوفر بنسبة كبيرة خدمات لنقل العمال مع نسبة منخفضة في توفير مساكن لهم، ونسب أقل سجلت في توفير خدمات ترفيهية واجتماعية وقاعات للراحة، بالتالي فالمؤسسة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية في توفير أهم جوانب الخدمات الاجتماعية.

8- ولاء الموظفين للمؤسسة كمعيار لالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم:

- هل فكرت أو تفكر في الانتقال للعمل في شركة أخرى بسبب الامتيازات التي تقدمها:

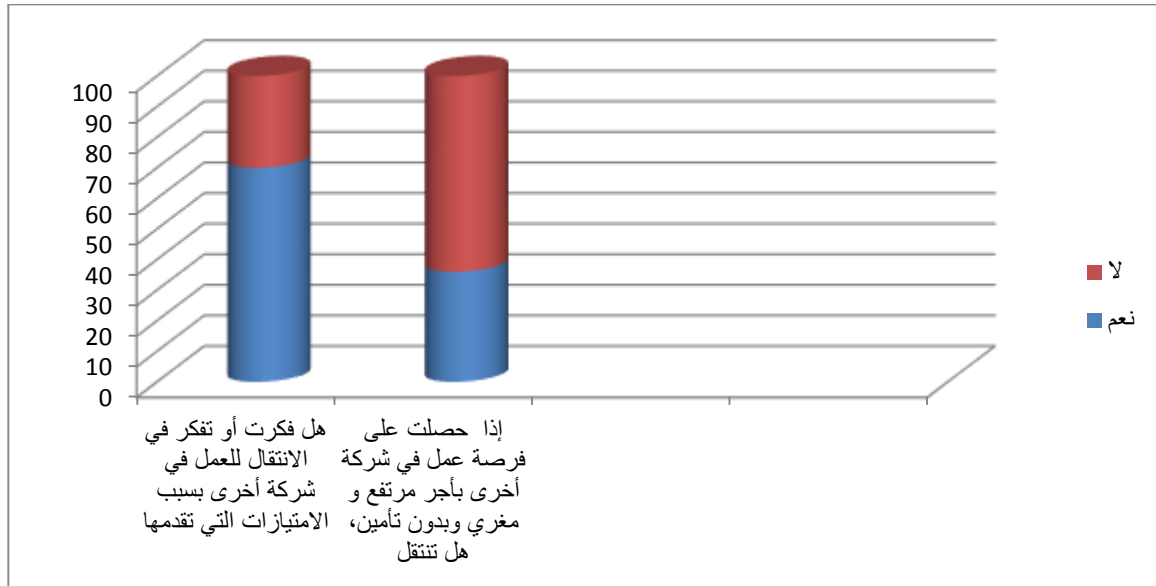
نسبة 70% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يفكرون في الانتقال للعمل بشركة أخرى بسبب الامتيازات التي تقدمها بينما النسبة (30%) من العينة كانت إجابتهم بالنفي حول ذلك، وهو دليل على عدم الرضا عن هذه المؤسسة.

- إذا حصلت على فرصة عمل في شركة أخرى بأجر مرتفع و مغري وبدون تأمين، هل تنتقل:

64% من العينة كانت إيجابتها بأنها إذا حصلت على فرصة عمل في شركة أخرى بأجر مرتفع و مغري وبدون تأمين فإنها ستنتقل، وهذا دليل على عدم رضا الأفراد وعدم تفتنهم لجانب هام للمسؤولية الاجتماعية الذي يتمثل في هذه الحالة بالتأمين.

الخلاصة حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال ولاء الموظفين للمؤسسة:

الشكل البياني رقم 3-28: تحليل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال ولاء الموظفين للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج إكسل

من خلال التمثيل البياني لمعطيات الاستبيان فيما يخص ولاء الموظفين كمييار لالتمزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية فإننا نلاحظ أن أعلى نسبة (70%) من الموظفين يفكرون في الانتقال للعمل بمؤسسة أخرى رغم الامتيازات التي تقدمها وهذا دليل واضح على عدم رضا وولاء الموظفين للمؤسسة حيث أن هذا مرتبط بدون شك بعدم ارتياح العمال في مناصبهم سواء ماديا أو معنويا، ثم إن السؤال الثاني الذي يعبر على مدى وعي أفراد العينة بأهمية التأمين إذ يعتبر من أهم بنود الالتمزام الاجتماعي لأي مؤسسة حيث كانت معظم الإجابات "لا" للانتقال لشركة أخرى بامتيازات أكثر وأجر مرتفع إذا كان ذلك على حساب عدم حصولهم على تأمين وهو دليل على عدم وعي أفراد العينة بأهميته، وبدل ذلك بطريقة غير مباشرة على وعيهم بأهمية توفر مؤسسات ذات مسؤولية اجتماعية والتمزام دائم بينودها في جميع الجوانب التي تخص الموارد البشري.

خلاصة:

تمت الدراسة التطبيقية على مستوى شركة "سوناطراك" حيث تطرقنا إلى عمليات إدارة الموارد البشرية فيها ومدى التزام هذه الإدارة بمختلف الأنشطة التي تحقق المستوى المنشود من المسؤولية الاجتماعية، والتي حاولنا التعرف عليها من خلال تحليل كل من عملية التوظيف في المؤسسة، بيئة العمل الداخلية، البرامج التكوينية، أنظمة الحوافز والمكافآت والأجور، تقييم الأداء، برنامج التأمين وأخيرا الخدمات الاجتماعية ودرجة الولاء للمؤسسة.

وقد توصلنا إلى أن شركة "سوناطراك" تولي أهمية لمسئوليتها الاجتماعية في تعاملها مع مواردها البشرية من خلال إدارة وظائفها، حيث أنها توظف أفرادا من مختلف المستويات الدراسية وبدون تمييز ومعظم طاقاتها البشرية من متوسط الأعمار إلا أنها لا توازن في التوظيف بين الجنسين، أما عن عملية التوظيف نفسها فتميز بالمصداقية والشفافية، وبالنسبة للالتزام الاجتماعي للمؤسسة فيما يخص البيئة الداخلية للعمل فهو الآخر حقق نسبة معتبرة لرضا العاملين في توفير الأمن، لكن مشاركة الأفراد بأرائهم ليست محل اهتمام بهذه الشركة، من جهة أخرى برنامج التأمين وبرامج الخدمات الاجتماعية وعلى رأسها الاعتراف بالنقابات العمالية نال نسبة رضا جيدة بالعينة المدروسة، هذا بالرغم من إغفال الشركة لبعض الجوانب الأخرى من الالتزام اتجاه مواردها البشرية كتوفير قاعات للراحة والترفيه وهي أمور يمكن معالجتها وتصحيحها إذ أن ما حققته الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية تعدى ذلك ولا مأس أمورا أكثر أهمية بكثير، فبيئة العمل المريحة والرفاهية التي تنتج عن الأجر الذي توفره مواردها البشرية هي بحد ذاتها معيار للالتزام الاجتماعي ولراحة ورضا الأفراد العاملين، لكن الملاحظة الهامة في آخر الدراسة التطبيقية هي قلة الولاء للشركة، حيث أبدى معظم الموظفين رغبتهم بالانتقال إذا ما توفرت لهم فرص أخرى رغم كل ما تقدمه شركة "سوناطراك" من مزايا وهذا يرجع للعديد من الأمور الخارجية أهمها انخفاض أسعار البترول وسياسة التقشف التي تقوم بها الدولة في الآونة الأخيرة.

خلصنا في هذا الفصل إلى أن شركة "سوناطراك" تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية وتجسد ذلك من خلال تأدية وظائفها ومهامها بشفافية ومصداقية، وبناء على ما حققته في الجانب الاجتماعي في معظم وظائف إدارة مواردها البشرية فإنها تستطيع تصحيح ومعالجة الإختلالات التي تظهر في الوظائف الأخرى. فهذه الشركة تولي أهمية للالتزام الاجتماعي وهي بذلك تحقق رضا وولاء موظفيها وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع الأداء بالمنظمة،

بالتالي فإن المؤسسة بهذه الطريقة تخدم مواردها البشرية بشكل إيجابي وفعال وتخدم مصالحها وتحقق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في البنية المعاصرة للأعمال أصبحت المنظمة تعتبر المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لما لدورها من تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، إذن فالمنظمة مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد وهو البعد الاقتصادي بل تتعدى إلى البعد القانوني والأخلاقي والبعد الإنساني، فمسؤولية المنظمة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر منظمة اقتصادية فقط فهي تعتبر شريكة في المجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المنظمات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كالتخفيض مستوى أداؤها، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها وتوقعها في السوق.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، الهدف من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هو تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع.
- الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة.
- الشركة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

الخاتمة العامة

إثبات فرضيات الدراسة:

إن الدراسة التي قمنا بها خلصنا من خلالها بالنتائج التالية:

1- بالنسبة للفرضية الأولى: " تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مواردها البشرية في قيامها بتلبية احتياجاتهم الأساسية فقط".

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مواردها البشرية في قيامها ليس فقط بتلبية الحاجات الأساسية لمواردها البشرية، وإنما يتعدى الأمر لتحقيق رفاهيتهم وتنميتهم وتطويرهم وإحساسهم بالانتماء والتقدير أي رفع الروح المعنوية لديهم.

2- بالنسبة للفرضية الثانية: " شركة "سوناطراك" تلتزم بسياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية".

فشركة "سوناطراك" أثبتت قدرتها على الالتزام الاجتماعي اتجاه مواردها البشرية من خلال تأدية وظائفها بقدر هام من الشفافية والمصادقية كما أثبتته الدراسة، إلا أنها تغفل عن بعض الجوانب كوضع معايير شفافة لتقييم الأداء.

نتائج الدراسة:

إضافة إلى النتائج المتوصل إليها في إثبات الفرضيات فقد خلصت الدراسة إلى النتائج الشاملة التالية:

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حضي بالاهتمام في الآونة الأخيرة وبعده تعريفات أهمها تعريف البنك الدولي: " المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد"

2- شاركت المنظمات العالمية في إرساء وتوثيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأهم الأعمال كان صدور المواصفة القياسية الدولية التي تعنى بالمسؤولية الاجتماعية، بنودها، ممارساتها، مواضعها الأساسية، كيفية دمجها في أنشطة المؤسسة والمشاركة في التنمية المستدامة.

3- ظهور "محاسبة المسؤولية الاجتماعية" له أهمية كبيرة لأنه يتعلق بالإفصاح عن أنشطة الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتزاماتها اتجاه البيئة والمجتمع والعمال ويضعها في شكل ملموس وموثق لكل أصحاب المصالح.

الخاتمة العامة

- 4- ارتباط المسؤولية الاجتماعية بعلاقة وطيدة بأخلاقيات الأعمال فلا مسؤولية بدون أخلاق، وارتباطها أيضا بالتنمية المستدامة حيث تعد إحدى أدواتها الهامة على مستوى منظمات الأعمال.
- 5- تبني إدارة الموارد البشرية لمبادئ المسؤولية الاجتماعية في القيام بوظائفها يعد أولى خطوات نجاح منظمة الأعمال في القرن الواحد والعشرين نظرا للتغيرات المتسارعة وزيادة المطالبة بالالتزام الاجتماعي اتجاه الموارد البشرية.

آفاق البحث:

من خلال الدراسة تبين لنا أن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا يمكن حصره في إشكالية واحدة، لهذا نقترح المواضيع التالية:

- اقتراح نموذج محاسبي للأداء الاجتماعي للمؤسسات.
- أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال كأداة فعالة للتنمية المستدامة.
- المسؤولية الاجتماعية الشاملة كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
- أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية كأساس لمواطنة الشركات متعددة الجنسيات.

قائمة المراجع

1. الكتب:

- باللغة العربية:

1. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
2. الظاهر محسن منصور، " تنمية الموارد البشرية" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2009.
3. برنوطي، سعاد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
5. حسين مصطفى هلالى، الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة 2005.
6. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007.
7. سمير محمد عبد الوهاب - ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات و الاتجاهات الجديدة)، 2006.
8. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
9. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الثالثة، 2000 .
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
10. طاهر محسن منصور الغالي، صالح محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال-الأعمال والمجتمع -، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
11. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2011.
12. علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2010 .

13. عبد الله عائد، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
14. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، 2015.
16. كريمان فريد، "المسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
17. محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
18. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
19. نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران: عمان، 2002.

- باللغة الفرنسية:

1. Françoise de BRY, Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, Ethique et responsabilité sociale, Editions EMS , Paris, France , 2011
2. Genevieve lacono, gstion des ressources humaines, Casbah Edition,Algerie, 2004
3. Monique Gouiran, Responsabilité sociétal et ressources humaines, Afnor editions, France, 2011

- باللغة الانجليزية:

- Schermerhorn R .John , Management , 6eme Edition, John Wily & Sons, 2001

الأطروحات والرسائل:

1. بن حمود يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الفرد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة مستغانم، 2010.

2. تهرورت عبد الله " إستراتيجية تطوير الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . 2006/2005 .
3. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
4. طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري ، " تبين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة "، مداخله لقسم إدارة الأعمال ،جامعة الزيتونة، عمان ،الأردن، 2006.
5. عبد الله بن منصور، " إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق " ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة تلمسان ، 2008 .
6. فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003 .
7. ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2009.

الملتقيات والمداخلات:

1. بحوصي مجدوب وبخوش مديحة ، دور مواصلة الازو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.
2. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية وفي المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012 .
3. صالح سليم الحموري أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 23/22 نوفمبر 2011.
4. عبد الرحمن العايب، بالرقى تيجاني، مداخله بعنوان "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009.

5. عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات
الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة
بشار 2012.

6. صالح سليم الحموري أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الملتقى الدولي الثاني حول
الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 23/22 نوفمبر 2011.

المجلات والجرائد:

1. صالح مهدي محسن زويلف، طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
وشفافية نظام المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية العدد 36، عمان، الأردن، 2005
2. المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، نسخة إلكترونية، فبراير 2010
3. جريدة الخبر ليوم السبت 24 أوت 2013
4. محمد نبيل علام، حدود المسؤولية الاجتماعية، إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات
الأعمال، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، أكتوبر 2003

–باللغة الانجليزية:

Paul Hohne, Jason potts, corporate social responsibility: an
implementation guide for business, “International Institute for
Sustainable Development” Press, 2007

I. مواقع الإنترنت:

www.iso.org
www.education.gov.dh
www.arab-api.org
www.iisd.org

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
استبيان حول المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

تسعى أي شركة للنجاح وتحقيق أقصى الأرباح والنمو والتوسع في مجال صناعيتها أو خدمتها، إلا أن هذا النجاح قد يكون على حساب أمور أخرى كاستنزاف الموارد الطبيعية أو استغلال الموارد البشرية بطرق غير صحيحة، لذلك ظهر مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات لتحسين مناخ العمل السائد بها، تحسين نوعية الحياة بالمجتمع وازدهاره من جهة و تحسين صورة المنظمة بالمجتمع والتزامها بما يخدمه من جهة أخرى .

وفي إطار دراسة مدى إلتزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية التي توظفها، نقوم بإعداد هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة على مجموعة من الأسئلة التي ستكون أهم مرجع لهذه الدراسة علما أن إجاباتكم ستؤخذ بعين الاعتبار ومنتهى التحفظ ونحن نشكر و نقدر تعاونكم .

ضع علامة × أمام الإجابة الملائمة

❖ معلومات عامة حول الموظف/العامل:

• العمر:

- أقل من 25 سنة

- بين 25 و 35 سنة

- بين 35 و 45 سنة

- أكثر من 45 سنة

• الجنس:

أنثى

ذكر

• المستوى الدراسي:

دكتوراه ماجستير مهندس دولة ليسانس تقني سامي بكالوريا ثانوي آخر

• عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

❖ أولاً: أسئلة حول عملية التوظيف:

1- تم توظيفك عن طريق:

الشهادة الخبرة الاختبار الشهادة والخبرة الشهادة والاختبار طرق أخرى

2- هل تميزت مسابقة التوظيف بالمصداقية؟ نعم لا نوعاً ما

3- هل واجهت مشاكل تتعلق بالتمييز أثناء عملية التوظيف؟ نعم لا نوعاً ما

4- هل ترى أن مؤهلاتك ومستواك تتناسب مع منصب العمل الذي تشغله؟ نعم لا نوعاً ما

❖ ثانياً: أسئلة حول بيئة العمل:

نعم لا نوعاً ما

1- هل ترى أن البيئة الداخلية للعمل مناسبة لأداء عملك؟

2- هل توفر لك المؤسسة جواً من الراحة في العمل؟

3- هل تتوفر المؤسسة على نظام أمن فعال؟

4- هل يشجعك مديرك على المشاركة بأفكارك وآرائك؟

5- هل ترى أن المؤسسة تعمل على خلق توازن بين حياتك المهنية وحياتك

الخاصة؟

❖ ثانياً: أسئلة حول التكوين:

نعم لا نوعاً ما

1- هل سبق وأن أجريت برنامج تكويني؟

2- هل تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج تكويني؟

3- هل أنت في حاجة إلى برنامج تكويني آخر؟

4- هل ترى أن المؤسسة تسعى لتطوير مهاراتك؟

5- هل تعتقد أن عملك بهذه الشركة أضاف رصيداً إلى خبرتك؟

6- هل تعتقد أن عملك بهذه الشركة يستغل قدراتك فقط؟

❖ رابعاً: أسئلة حول الأجر:

1- كيف ترى الأجر الذي تتقاضاه؟ مرضي جداً غير مرضي مرضي إلى حد ما

2- هل تتحصل على مكافآت؟ دائماً لا أتحصل أحياناً

3- هل ترى أن نظام الحوافز و الأجر محفز لأداء عملك؟ نعم لا نوعاً ما

4- هل تضيف لك المكافآت نوعاً من الرفاهية في حياتك الخاصة؟ نعم لا نوعاً ما

❖ خامسا: أسئلة حول تقييم الأداء:

- 1- هل سبق وأن خضعت لعملية تقييم الأداء؟
- 2- هل ترى أن المعايير المستخدمة عادلة؟

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| لا | نعم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

❖ سادسا: أسئلة حول التأمين:

- 1- هل تستفيد من برنامج التأمين؟
- 2- هل تمنحك المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز؟
- 3- هل تستفيد من برنامج تأميني بعد التقاعد؟

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| لا | نعم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

❖ سابعا: أسئلة حول الخدمات الإجتماعية:

- 1- هل تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية؟
- 2- هل تتوفر بالمؤسسة خدمات ترفيهية واجتماعية؟
- 3- هل توفر لك المؤسسة قاعات للراحة؟
- 4- هل توفر لك المؤسسة خدمات النقل؟
- 5- هل توفر لك المؤسسة إمكانية الحصول على مسكن؟

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| لا | نعم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

❖ ثامنا: أسئلة حول الرضا الوظيفي:

- 1- هل فكرت أو تفكر في الانتقال للعمل في شركة أخرى بسبب الامتيازات التي تقدمها؟
- 2- إذا حصلت على فرصة عمل في شركة أخرى بأجر مرتفع ومغري وبدون تأمين، هل تنتقل؟

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| لا | نعم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |