

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: M06/93/16

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بمعنوان

دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين

في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية لولاية المسيلة

إعداد الطالب:

فاضل صلاح الدين

تاريخ المناقشة يوم: 2018/06/23

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ.د. قاسمي كمال رئيسا

د. حريزي فاروق مشرفا و مقرا

د. بتقة صونيا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

* إهداء *

إلى نبع الحياة ورمز الوفاء، وفيض السخاء وجود العطاء، وأحق الناس بصحبتني (أمي)،
حفظها الله و أطال في عمرها،

إلى من علمني أن الحياة كفاح وإرادة، وأن النجاح مصدر للسعادة (أبي)، حفظه الله وأطال
في عمره،

إلى من حبهم يسري في عروقي، ويلهج بذكرهم قلبي، إلى من عاشوا معي الحياة بحلوها
ومرها، أخواتي (نادية، منيرة)، إخوتي (أسامة، أنيس، ريان، يوسف عبد الرحمان)،

إلى فلذات كبدي، إلى الأجل والأعز والأغلى، إلى من جعلوني أحب الحياة من أجلهم، إلى
من غرسوا في قلبي الأبوة، إليكم ولدي (محمد آدم، عبد الله زكرياء)،

إلى من كانت ولازالت تضيء لي الطريق، وتساندني، إليك زوجتي إحتراما وتكريما،

إلى أساتذتي الأفاضل،

إلى زملاء الدراسة،

إلى كل طلاب العلم،

إلى من يطلع على مذكرتي من بعدي،

... أهدي ثمرة جهدي ...

* شكر وعرفان *

قال الله عزوجل: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت على وعلى والدي، وأن أعمل صالحا ترضاه، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل الآية: 19.

وبكل إمتنان وعرفان أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والإحترام إلى عائلتي (أمي، أبي، أخواتي، إخوتي، أولادي، زوجتي)، لمساندتهم لي في إتمام المذكرة،

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ (حريزي فاروق)، لإشرافه على المذكرة، والذي أفادني بنصائح قيمة، لإتمام هذا العمل،

وخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم لمناقشة، وقراءة وتقييم هذا العمل، كما أشكر أساتذتي، من الطور الإبتدائي إلى الجامعة، وإلى كل من كان له الفضل في تلقيني العلم النافع،

ويشرفنا تقديم الشكر للأستاذ (طبيش فريد)، لمساعدته في إتمام هذه المذكرة. كما لا يفوتني أن أشكر كل موظفي (مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة)، الذين قدموا لي يد المساعدة،

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، هو معرفة دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، من خلال توضيح العلاقة بين متغير مستقل (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة)، ومتغير تابع (أداء الموارد البشرية).

وقد تمت الدراسة في مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة كمجتمع للدراسة، حيث إعتدنا على دراسة كمية، وإستخدامنا أداة الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 50 عاملا، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائي SPSS، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها الإجابة على فرضيات الدراسة:

01- لا يوجد دور للبعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على عمال الموارد المائية بالمسيلة.

02- يوجد دور للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على عمال الموارد المائية بالمسيلة.

03- لا يوجد دور للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على عمال الموارد المائية بالمسيلة.

04- لا يوجد دور للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على عمال الموارد المائية بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الأداء، الموارد البشرية، البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني.

Abstract

The main objective of this study is to identify the role, of corporate social responsibility (CSR), employees in improving the performance of human resources in the Algerian public enterprises, from to clarify the relations between independent variable of (social responsibility of the enterprises), and the dependent variable (human resources performance), towards the employees .

The field of research was done on water resources enterprises in the M'sila's wilaya as study population, we relied on a quantitative study, we used the questionnaire as a research tool for data and information collection, This study was applied on a random sample consist 50 employees, The data was analyzed by using the SPSS program, and the study concluded a number of results, the most important answer to the hypotheses of the study:

01. There is no role on the economic dimension of the CSR , towards the employees in the water resources workers in M'sila.
02. There is an role on the legal dimension of CSR, towards the employees in the water resources workers in M'sila.
03. There is no role on the moral dimension of the CSR, employees in the water resources workers in M'sila.
04. There is no role on the human dimension of CSR, employees in the water resources workers in M'sila.

Keywords: social responsibility, performance, human resources, economic dimension, legal dimension, moral dimension, human dimension.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
III	إهداء
IV	شكر و عرفان
V	ملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ - ح	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و أداء الموارد البشرية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
11	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
14	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
20	المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
24	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
24	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: تقييم وقياس أداء الموارد البشرية
35	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية
35	المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: علاقة البعدين الإقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية
42	المطلب الثالث: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية
43	المبحث الرابع: تشكيل الإطار النظري للدراسة

43	المطلب الأول: صياغة الفرضيات
44	المطلب الثاني: النموذج النظري للدراسة
45	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية بمديرية الموارد المائية لولاية المسيلة
47	تمهيد
48	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: الإطار المنهجي
48	الفرع الأول: منهج الدراسة
48	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
48	الفرع الثالث: أدوات الدراسة
49	المطلب الثاني: المؤسسة محل الدراسة
49	الفرع الأول: تعريف مديرية الموارد المائية
49	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية
51	الفرع الثالث: مهام مديرية الموارد المائية وأهدافها
53	المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان
53	الفرع الأول: أداة الإستبيان
53	الفرع الثاني: الصدق البنائي والظاهري
54	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
56	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة حسب الجنس والسن
56	الفرع الأول: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس
57	الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير السن
58	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للعينة حسب المستوى التعليمي والحالة العائلية
58	الفرع الأول: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
59	الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الحالة العائلية
60	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي للعينة حسب الأقدمية والوظيفة

60	الفرع الأول: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الأقدمية
61	الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الوظيفة
63	المبحث الثالث: عرض وإختبارات الفرضيات
63	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي والعلاقة الإرتباطية
63	الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
64	الفرع الثاني: العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة
66	المطلب الثاني: إختبار نتائج الفرضيات
66	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى
66	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية
67	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
67	الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرابعة
69	خلاصة
71	خاتمة
71	نتائج، إقتراحات
74	قائمة المراجع
78	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
د	الدراسات السابقة للمسؤولية الاجتماعية للؤسسة وأداء الموارد البشرية	الجدول رقم (01، 01)
21	عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	الجدول رقم (02، 01)
40	ملخص النظريات	الجدول رقم (03، 01)
54	الصدق والثبات الكلي	الجدول رقم (01، 02)
54	إختبار ثبات أداة الدراسة	الجدول رقم (02، 02)
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (03، 02)
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم (04، 02)
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (05، 02)
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	الجدول رقم (06، 02)
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	الجدول رقم (07، 02)
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الجدول رقم (08، 02)
63	طبيعة التوزيع للأداء	الجدول رقم (09، 02)
64	العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (10، 02)
66	إختبار الفرضية الاولى	الجدول رقم (11، 02)
66	إختبار الفرضية الثانية	الجدول رقم (12، 02)
67	إختبار الفرضية الثالثة	الجدول رقم (13، 02)
67	إختبار الفرضية الرابعة	الجدول رقم (14، 02)
68	تحقق النتائج	الجدول رقم (15، 02)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود المؤسسات	الشكل رقم (01، 01)
23	هرم CAROLL للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	الشكل رقم (02، 01)
26	الأداء من منظور الفعالية والكفاءة	الشكل رقم (03، 01)
29	العوامل التي تؤثر وتعديل أداء الموارد البشرية	الشكل رقم (04، 01)
33	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	الشكل رقم (05، 01)
38	نظرية الحاجات لماسلو	الشكل رقم (06، 01)
44	النموذج النظري للدراسة	الشكل رقم (07، 01)
50	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية	الشكل رقم (01، 02)
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (02، 02)
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الشكل رقم (03، 02)
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (04، 02)
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	الشكل رقم (05، 02)
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	الشكل رقم (06، 02)
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الشكل رقم (07، 02)
64	طبيعة التوزيع للأداء	الشكل رقم (08، 02)
65	العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	الشكل رقم (09، 02)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
78	نموذج الإستبيان المقدم لعمال مديرية الموارد المائية بولاية المسيلة	الملحق رقم: 01
82	الصدق البنائي (التحليل العاملي الإستكشافي)	الملحق رقم: 02
83	الصدق الظاهري (المحكمين)	الملحق رقم: 03

مقدمة

مقدمة

نظرا للتغيرات الاقتصادية الكبيرة والمختلفة، على الصعيدين المحلي والدولي ، من زيادة وعي المستهلك، وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي السريع، ... الخ، التي جعلت المؤسسات تعيد النظر في أولوياتها وإستراتيجياتها، أي تغير هدفها الوحيد والمتمثل في تحقيق أقصى ربح ممكن فقط إلى هدف أسمى، وهو الإهتمام بالعاملين والبيئة عن طريق وضع رفاهية ومصلحة المجتمع ضمن أهدافها الأساسية، وهذا ما أصبح يعرف بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

إرتبطت المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، في بداية ظهورها بالثورة الصناعية وبالضبط ظهور المؤسسات الكبيرة، لأن الكثير من تلك المؤسسات داست على الجوانب الإجتماعية والبيئية، في إطار بحثها على تعظيم الربح، ولم تراع في ممارسة نشاطاتها الإقتصادية لأي اعتبارات، غير الإعتبارات الإقتصادية، فتسببت نتيجة لذلك في الكثير من الفضائح الأخلاقية والقانونية، والكوارث البيئية، أدت إلى تعرضها للكثير من الضغوطات من المؤسسات غير الحكومية مثل المجتمع المدني، والمؤسسات الحكومية من خلال التشريعات والقوانين، فدفعها ذلك إلى تهذيب نشاطاتها الإقتصادية، من خلال جعل الإهتمام بالعاملين والبيئة من أهدافها.

والذي أدى إلى تبني المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، هو ظهور الشركات متعددة الجنسيات، ثم ظهور عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بينهم من أجل إحتكار السوق والبقاء، وكسب رضا الزبون، وهذا ماجعلهم يهتمون بمسؤوليتهم الإجتماعية إتجاه العاملين، لزيادة في إنتاجيتهم وكسب رضائهم، واتجاه المجتمع والبيئة للحفاظ على مكانتهم، وتجنب ضغوطات المؤسسات غير الحكومية والحكومية.

وتأسيسا على ذلك أصبحت المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة جزءا من إستراتيجية المؤسسات المعاصرة، في تحقيق أهدافها، من خلال الإهتمام ببيئتها الداخلية من تحسين في ظروف العاملين (توفير الأمن، والصحة، والسلامة في العمل، وتقليص ساعات العمل، عدم تشغيل الأطفال، ...)، وكذا البيئة الخارجية من الإهتمام بالمجتمع (مشاركة المجتمع بتقديم مساعدات، والمشاركة مع مؤسسات خيرية، ...) والحفاظ على البيئة (إنتاج منتجات صديقة بالبيئة، ...).

ونلاحظ كذلك في السنوات الأخير هناك إهتمام بشكل كبير بالمسؤولية الإجتماعية، من طرف الباحثين، والإقتصاديين، وحتى المؤسسات الجزائرية، وخاصة من جانب الموارد البشرية، لأن الموارد البشرية هي الأساس في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث تسعى المؤسسات دائما في تحسين فعالية وكفاءة مواردها البشرية أي تحسين أدائهم، لكسب ولائهم للمشاركة في تحقيق أهدافها.

أ- الإشكالية:

كان إهتمام المؤسسة مركزا على تحقيق أقصى ربح، ثم أصبح تقديم خدمات، ومنتجات مفيدة للمجتمع، ومن خلالها تحقق عوائد للمالكين، ثم إتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك، وتؤكد أن مسؤولية المؤسسة تشمل مختلف الممارسات الإجتماعية التي تقوم بها اتجاه مجتمعتها بصفة عامة، ومواردها البشرية بصفة خاصة، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الموارد المائية لولاية المسيلة ؟

ويمكن طرح أسئلة فرعية في هذا البحث و هي:

- 01- ما دور البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية ؟
- 02- ما دور البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية ؟
- 03- ما دور البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية ؟
- 04- ما دور البعد الإنساني للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية ؟

ب- فرضيات الدراسة.

تتمثل فرضيات الدراسة في:

- 01- يوجد دور للبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية.
- 02- يوجد دور للبعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية.
- 03- يوجد دور للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية.
- 04- يوجد دور للبعد الإنساني للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية.

ج- أسباب إختيار الموضوع.

ترجع أسباب إختيار الموضوع إلى:

- 01- هذا الموضوع يدخل ضمن تخصصي.
- 02- حداثة موضوع المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في المؤسسات.
- 03- الهدف الرئيسي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة هو الإهتمام بالموارد البشرية.
- 04- الإتجاهات المتزايدة للمؤسسات الكبرى نحو تبني المسؤولية الإجتماعية.
- 05- الإهتمام بالعنصر البشري، لأن أساس نهضة الأمم في العصور السابقة، والحالية، والمستقبلية هو الفرد الأكثر تعلما، وتدريباً، وقدرته على تطوير كفاءاته.
- 06- تزايد الوعي الإجتماعي والبيئي لدى المستهلكين.

د - أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 01- التعرف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأبعادها.
- 02- إبراز واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية خاصة المؤسسات العمومية.
- 03- إبراز تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين، على أداء الموارد البشرية.
- 04- التعرف على مجالات، وطرق تحسين أداء الموارد البشرية.
- 05- تدعيم ومحاولة إثراء مكتبة الكلية بالدراسات، في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وعلاقتها بأداء الموارد البشرية.

هـ - أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في كونها ستعالج جوانب جديدة في تبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية

اتجاه العاملين وهي:

- 01- تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتوعية المؤسسات خاصة العمومية بأهمية تبنيها، نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع، ومعالجة مشاكله.
- 02- محاولة إزالة المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في نظر الإطارات المسيرة، حيث يقتصر فقط على البيئة الخارجية للمؤسسة، أي حماية والحفاظ على البيئة الطبيعية، مع أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعني بدرجة كبيرة البيئة الداخلية، وهي تحسين ظروف العمل.
- 03- تعميم تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لباقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وخاصة المؤسسات العمومية.
- 04- الإهتمام دائما في تحسين أداء الموارد البشرية.

و - مجال و حدود الدراسة.

تتمثل مجالات و حدود الدراسة فيما يلي:

- 01- **من حيث البعد المكاني:** يتضمن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوي مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة، حيث تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثلة في العاملين (رؤساء ومرووسين)، وإخضاعهم للدراسة، عن طريق طرح الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات، والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج تصدق أو تكذب فرضيات البحث.
- 02- **من حيث البعد الزمني:** فكانت إبتداء من شهر جانفي لعام 2018، إلى غاية بداية شهر ماي من العام نفسه، أما تحليل البيانات ومناقشة النتائج، فقد إستمرت إلى نهاية شهر ماي من العام نفسه.

ز - منهج الدراسة.

من أجل الوصول إلى هدف البحث، وللإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها، تم الإعتماد على

منهجين:

01- منهج وصفي تحليلي.

02- منهج تطبيقي (دراسة ميدانية).

ح - الدراسات السابقة.

و لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث، تم الإعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية، والمتمثلة في الكتب، والرسائل الجامعية، والمجلات ومواقع الأنترنت، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر. الجدول رقم (01، 01): الدراسات السابقة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و أداء الموارد البشرية.

01- دراسة ضياف نوال، عام 2010.

عنوان الدراسة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (دراسة حالة مجمع شي علي للأنايب - سيدي بالعباس -)
نوع الدراسة	أطروحة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -
مجتمع الدراسة	مؤسسة شي علي للأنايب، 319 عامل
هدف الدراسة	- توعية المؤسسات بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة - التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية والالتزام بها - عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين وأهمية الالتزام بها - الوصول إلى توصيات مفيدة تساهم في حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية
خطوات الدراسة	قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، الأول والثاني الإطار النظري والثالث الإطار التطبيقي، حيث تناولت في الفصل الأول نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي الفصل الثاني المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، وفي الفصل الثالث واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية الخاصة
حجم العينة	20 عامل
الأدوات	إستمارة إستبيان
أهم النتائج	- نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية إهتمام المؤسسات المعاصرة

مقدمة

- تبني المؤسسات مسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة لها - المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية - يجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار باقي أبعاد المسؤولية الاجتماعية - تباين تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم يمنع المؤسسات الجزائرية من ممارستها، إتجاه مختلف الأطراف	
- تناولت هذه الدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، أما نتناول في دراستنا دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية	نقاط الاختلاف عن الدراسة
- نستعمل في الدراسة الإستبيان - نتطرق إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين	نقاط التشابه مع الدراسة
- الاستفادة من طريقة إعداد الإستبيان، ومحتوى الأسئلة التي طرحت - الاستفادة من تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين	الفائدة من الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب، إعتامادا على دراسة نوال ضيايف ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.

02- دراسة فلاح بن فرج السبيعي، عام 2016.

أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمنطقة - الرياض -	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
28 مؤسسة	مجتمع الدراسة
- التعرف على دافع تبني المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين بالمؤسسات الصناعية وقياس أثر ذلك على إدارة الموارد البشرية - قياس الاختلافات بين العاملين في مدى أدائهم لبرامج المسؤولية الاجتماعية	هدف الدراسة
- قسمت الدراسة إلى قسمين، الأول الإطار النظري، والثاني الإطار التطبيقي	خطوات الدراسة
28 مؤسسة	حجم العينة
إستمارة إستبيان	الأدوات
- تعمل المؤسسة على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين - تتيح المؤسسة فرص العمل لخريجي الجامعات	أهم النتائج

مقدمة

- تطبيق المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت - تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يساعد على تحسين أداء المؤسسة	
- تناول في هذه الدراسة أثر برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية، أما تناولنا في دراستنا دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية	نقاط الاختلاف عن الدراسة
- الإعتماد على الاستبيان - نتناول في الدراسة دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية	نقاط التشابه مع الدراسة
- الاستفادة من طريقة إعداد الاستبيان، و محتوى الأسئلة التي طرحت - الاستفادة من تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين	الفائدة من الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على دراسة مقال فلاح بن فرج السبيعي، أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية، عام 2016.

03- دراسة عثمان بوزيان و مغربي عبد القادر، عام 2017.

إنعكاسات تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة مؤسسة تحويل الحديد والبلاستيك شيلي tubes - سيدي بلعباس-)	عنوان الدراسة
مقال	نوع الدراسة
مؤسسة تحويل الحديد والبلاستيك شيلي tubes، 320 عامل، منهم 79 إطار.	مجتمع الدراسة
- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ومدى الإلتزام بها - تشخيص آراء المبحوثين (المديرين والعاملين)، حول الإهتمام بتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، على تحسين أداء الموارد البشرية. - التوصل إلى عدد من التوصيات المفيدة للمؤسسة، حول تبني المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية من الناحية العملية	هدف الدراسة
قسم المقال إلى مقدمة، ومراجعة نظرية للدراسة، ودراسات سابقة ثم الإطار الميداني للدراسة	خطوات الدراسة
44 إطار	حجم العينة
إستمارة إستبيان وزعت على 44 إطار تم إسترجاع 43 إستمارة	الأدوات
- تهتم وتلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية	أهم النتائج

- هناك أثر لتقييم تطبيق المسؤولية الاجتماعية	
- تناول في الدراسة إنعكاسات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية، من ناحية إنخفاض التكاليف، الإبداع، تحسين الجودة، ودرجة المعرفة، المردودية ونقص الغيابات، الرضا والولاء، ولكن تناولنا في الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية، من ناحية الفعالية والكفاءة	نقاط الاختلاف عن الدراسة
- وجود مؤسسة واحدة في الدراسة - الدراسة تتكون من فصلين الأول الإطار النظري والثاني الإطار التطبيقي - دراسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين دورها في تحسين أداء الموارد البشرية - إستعمال إستمارة الإستبيان في الدراسة	نقاط التشابه مع الدراسة
- الإستفادة من طريقة إعداد الإستبيان، ومحتوى الأسئلة التي طرحت - الإستفادة من تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	الفائدة من الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على دراسة مقال عثمان بوزيان ومغربي عبد القادر، إنعكاسات تطبيق مفاهيم و أبعاد المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية، عام 2017.

ي- صعوبات الدراسة.

وتتمثل صعوبات الدراسة فيما يلي:

02 وجود تباين في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

03- الصعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة، التي يتطلبها الموضوع من ميدان الدراسة.

04- عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعدة دراسات ميدانية، من أجل عملية المقارنة بين المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين، لأن البحث يحتاج إلى دراسة في أكثر من مؤسسة، لمعرفة ما مدى تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين.

ك- خطة الدراسة.

وفي ضوء أهداف و فرضيات الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** خصص للإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و أداء الموارد البشرية، وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، أين تناولنا في المبحث الأول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والمبحث الثاني أداء الموارد البشرية، والمبحث الثالث العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية، أما المبحث الرابع تطرقنا إلى تشكيل الإطار النظري للدراسة.

- **الفصل الثاني:** الإطار التطبيقي، مخصص للدراسة الميدانية، من خلال معرفة دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية، بمديرية الموارد المائية لولاية المسيلة. حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، أين تناولنا في المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني عرض و تحليل بيانات الدراسة، أما المبحث الثالث تناولنا فيه عرض وإختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
و أداء الموارد البشرية

تمهيد:

من دون شك إن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، اليوم أصبح ضرورة ملحة مفروضة على المؤسسات، وليس خيار خاص، وهذا في ظل التوجه من الإقتصاد المبني على تعظيم الأرباح، إلى إقتصاد الجديد المبني على المعرفة و التكنولوجيا الخضراء.

حيث تساهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، في إمتصاص ضغوطات وصراعات في العمل، وحل مشاكل المجتمع مثل الحفاظ على البيئة، وقد إمتد نطاق هذه المسؤولية ليشمل أطراف متعددة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة، التي يجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية إتجاهها.

على إعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أطراف أصحاب المصالح الذين تتأثر بهم المؤسسة، وتؤثر عليهم، فإن على المؤسسة الإلتزام بسلوك مسؤول إتجاههم، بغرض التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين ودورها في تحسين أدائهم.

وقد خصصنا هذا الفصل للتعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمتغير مستقل ومفهوم أداء الموارد البشرية كمتغير تابع في بحثنا، وعليه حتى نلم بالمفهومين، قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين و أداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: تشكيل الإطار النظري للدراسة.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

إن مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من المواضيع المهمة التي أثّرت في الأوساط العلمية والأكاديمية، أي عند الباحثين والإقتصاديين، لأن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية طرح وجهات نظر متعددة، تمثلت في ظهور تيارات فكرية تتعامل مع العاملين في المؤسسة، وأخرى تتعامل مع المجتمع، وأخرى تتعامل مع البيئة الطبيعية.

سنحاول من خلال هذا المبحث الأول التطرق إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول نتطرق إلى التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والمطلب الثاني سنتناول فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، أما المطلب الثالث سنتناول فيه مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

من الصعب تحديد مراحل دقيقة للتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك لتداخل أحداث ظهورها، غير أن المتتبع لهذه الأحداث، يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية تساعده في تحديد المراحل، لأن ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، جاء نتاج مشكلات كثيرة وأزمات عديدة، إرتبطت بنظرة المؤسسات لمصلحتها الذاتية.

لذا سنحاول تحديد التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال التطرق إلى مراحل تطورها، و التحديات التي أدت إلى بروزها ومساهمة الأمم المتحدة في نشرها.

أولاً: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

تتمثل مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية في:

01- مرحلة الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بقيام المشاريع الصناعية، وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة، من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية، التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى لتلك المؤسسات وهو تعظيم أرباحها، على حساب الموارد البشرية التي لم تهتم بها، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة، وفي ظروف عمل قاسية، وأجور متدنية، ... مما أدى تدريجياً إلى تدني مستوى العاملين، والذي صاحبه إنخفاض في الأرباح، مما جعل المؤسسات تحسن في إنتاجية العاملين، من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز عملهم، بالتركيز على تحفيزهم عن طريق زيادة في الأجور، حيث يمكن القول أن في هذه المرحلة، هناك وعياً بسيطاً بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يتجسد في زيادة في الأجور العاملين¹.

02- مرحلة العلاقات الإنسانية: تميزت هذه المرحلة بكثرة وكبر حجم المؤسسات، وما رافق ذلك من أزمات إقتصادية، من إصابات العاملين وتدني الأجور، نتيجة الإستغلال الكبير للأيدي العاملة، هذا ما أدى إلى ظهور تيارات تطالب بتوفير السلامة والأمن في العمل، وتقليص ساعات العمل، ... مما جعل المؤسسات

¹ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية (مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة)، مذكرة ليل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص. 77.76.

تسعى الى تحقيق الربح الملائم، الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى، وهنا يمكن القول أنه هناك مسؤولية إجتماعية للمؤسسة، تتجسد في إهتمام المؤسسات بالمصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.

03- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات: تميزت هذه المرحلة بالتطورات السريعة التي أدخلها **henery ford**، بإبتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات، أدى إلى كثرة وكبر حجم المؤسسات الصناعية، وزيادة عدد العاملين فيها، مما أدى إلى التلوث البيئي، نتيجة فضلات الإنتاج، والغازات التي إنعكست بمجملها على صحة وسلامة العاملين، وأفراد المجتمع، كذلك بداية إستنزاف المفرط للموارد الطبيعية كأشجار الغابات، وبالتالي في هذه المرحلة هناك عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية من قبل تلك المؤسسات¹.

04- مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية: ميزت هذه المرحلة في التطور المهم في أفكار الاشتراكية، بتحدي المؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤوليتها، في تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية، من أجل تحسين في ظروف العمل، والمتمثلة في: النقاعد، والضمان الإجتماعي، وإصابات العمل، والإستقرار الوظيفي، ... في هذه المرحلة هناك مناداة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

05- مرحلة الكساد الإقتصادي الكبير والنظرية الكنزية: تميزت هذه المرحلة بحصول أزمة الكساد الإقتصادي الكبير، وإنهيار المؤسسات الصناعية، وتسريح الآلاف من العاملين، هذا ما أدى إلى إضطرابات كثيرة، وظهر النظرية الكنزية الشهيرة، التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الإقتصادي كحل للأزمة، وهذا ما أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل الأفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بتدخل الدولة.

06- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة حاسمة في إنتشار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بصورتها الحديثة، فالحرب العالمية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة، وفرض قوانينها وتوجيه الإقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات، وتعالن أصواتها، بالمطالبة بتحسين ظروف العمل، وسن قوانين تحمي العاملين، وتعزز مشاركتهم في الإدارة لإتخاذ القرارات، وتحديد الحد الأدنى للإجور، وظهر جمعيات كجمعية حماية المستهلك، ... وهذا ما أدى إلى التبنى الفعلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وليس طرحا نظريا فقط.

07- مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، وقوة تأثيرها على المؤسسات، من خلال زيادة عدد الإضرابات، تنديدا بظروف عمل أفضل وحماية البيئة، كما كان كذلك لتطور وسائل الإتصال دورا في توعية العاملين في بعض الدول مثل بريطانيا وألماني، ... كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم، لأسباب تتعلق بالتجاوزات التي تقوم بها المؤسسات، اتجاه العاملين،

¹ مرجع سابق، ص 80.

والمجتمع، والبيئة، مثل: إصابات العمل، التسمم الغذائي، الانتهاكات البيئية المختلفة، ... وهذا ما أدى إلى زيادة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة¹.

08- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: تميزت هذه المرحلة بصدور قوانين وديساتير أخلاقية، وهذا ما سعى إليه **الميثاق العالمي global compact**، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية تركز التعاون بين المؤسسات والمجتمع من خلال: الحقوق الأساسية في العمل، حقوق الإنسان، حماية البيئة².

ثانيا: التحديات التي أدت إلى بروز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز المسؤولية الاجتماعية، جاء نتاج العديد من التحديات من أهمها³:

01- العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات، ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع"، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وتهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

02- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: وهذا من خلال سن وتطبيق القوانين التي تنادي بضرورة حماية العاملين والبيئة، والمستهلك، والحفاظ على البيئة، ومعاقبة المؤسسات المخالفة.

03- الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية للقضايا الأخلاقية، كفساد، والرشوة، ... مما جعلها تتكبد أموال طائلة كتعويضات للضحايا، أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

04- التطورات التكنولوجية المتسارعة: أي على المؤسسات أن تواكب المستجدات الجديدة، لتحافظ على حصتها في السوق، من خلال بناء علاقات إستراتيجية مع محيطها الداخلي والخارجي، وهذا في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي، إلى الإقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري، وزيادة وعي المستهلك وحدة المنافسة، إذ أصبح لزاما على المؤسسات أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية مع العاملين والمستهلكين، ودعاة حماية البيئة.

ثالثا: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

في إستجابة من الأمم المتحدة لأهمية المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة، بادرت في إطلاق مشروعها الذي يحمل إسم "الميثاق العالمي"، حيث إقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد **كوفي عنان**، لأول مرة هذا الإتفاق في خطابه أمام المنتدى الإقتصادي العالمي الذي عقد في عام **1999م**، وقد تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة في نيويورك عام **2000م**، حيث يسعى هذا الإتفاق، من خلال قوة العمل الجماعي على تعزيز

¹ مرجع سابق، ص 85.

² مرجع نفسه، ص 88.

³ فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 36.35.

الممارسات الاجتماعية، إذ تساهم في مواطنة المؤسسات، بالشراكة مع أطراف اجتماعية في قيام إقتصاد عالمي أكثر إستدامة وشمولية¹.

ويطرح الميثاق العالمي تسع مبادئ أساسية:

01- إثبات منها يتعلقان بحقوق الإنسان، من خلال دعم هذه الحقوق وعدم إنتهاكها.

02- أربعة منها تتعلق بقوانين العمل، من خلال إحترام الحرية النقابية للعمال، محاربة العمل الجبري وعمالة الأطفال، وتشجيع المساواة.

03- ثلاثة منها تتعلق بالبيئة، من خلال تشجيع حماية والحفاظ على البيئة، وإستخدام تكنولوجيا صديقة بالبيئة.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

تعددت وجهات نظر الباحثين والإقتصاديين في مجال الإدارة والمؤسسات، من حيث مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فهناك من ينظر إليها أنها اليد الثانية للتنمية المستدامة، وهناك من ينظر إليها من زاوية الإهتمام بالعاملين، والآخر ينظر إليها من زاوية حماية المجتمع، والآخر من زاوية الحفاظ على البيئة.

لذا سنلخص في آخر هذه التعاريف إلى تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ثم سنتطرق إلى أهميتها ثم مجالاتها.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن، وما زال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، فمن الصعب تحديد تعريف دقيق لأنه لا يوجد توافق في التعاريف والأراء بين الباحثين والإقتصاديين، فهناك من ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها عملاً خيرياً، وهناك من ينظر إليها على أنها إمتثالاً مطلقاً للقوانين، وهناك من ينظر إليها على أنها هدف من أهداف المؤسسات، ويتمثل في حماية العاملين والحفاظ على حقوقهم وحماية المجتمع والحفاظ على البيئة، ولهذا سنلخص في آخر هذه التعاريف إلى تعريف شامل نجسد فيه جميع وجهات النظر والأراء.

ولكن قبل أن نمر على التعاريف المختلفة لبعض الباحثين، لابد من الإشارة في البداية إلى أصل كلمة "المسؤولية" والتي جاءت من ترجمة معنى كلمة "المسؤول" **responsable**، والتي تعني أساساً² ما ينبغي أو يجب أن يعد الفرد مسؤولاً عنه، ويذكر ويبسترس **websters**، أن المسؤولية إما واجبا معينا على الفرد أدائه،

1 الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 92.

2 علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الإستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012، جامعة تكريت، العراق، ص 12.

مثل مسؤولية المدير على المنصب، وبضيف كولنز kollins، أن المسؤولية تعني القدرة على إتخاذ القرار أو السلوك بتوجيه ذاتي دون رقابة.

- وقد عرف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما، إتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية، التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، وليس مجرد حاملي الأسهم"¹.
- وحسب البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية "ما هي إلا إلتزام قطاع الأعمال في الإسهام في التنمية الإقتصادية المستدامة، والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة، من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء"².
- كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة "بأنها الإلتزام المستمر من قبل المؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا، والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية، والعمل على تحسين نوعية ظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي، والمجتمع ككل"³.
- كما يعرفها المكتب الدولي للعمل "بأنها طريقة تنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع، وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية، وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى".
- وعرفة الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات، لتحقيق التنمية بسبب إعتبارات أخلاقية واجتماعية".
- كما عرفة المفوضية في عام 2001م المسؤولية الاجتماعية "هي تقوم على أساس طوعي يدمج الإهتمامات الاجتماعية، والبيئية، في العمليات التجارية، وهذا بالتفاعل مع أصحاب المصالح"⁴.
- وعرفة المنظمة العالمية للقياس في مواصفات إيزو 26000 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "هي الأفعال التي تقوم بها المؤسسة لتحمل مسؤولية أثار أنشطتها على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي والإمتثال للقانون المطبق، والجهات العاملة فيما بين الحكومات"⁵.
- عرف boone & kurtz المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "هي الفلسفة التسويقية المعبر عنها بسياسات والإجراءات والأفعال، والتي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي".

¹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الإتجاهات والقضايا الراهنة)، منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجنيف، 2004، ص 27.

² مرجع سابق، ص 28.

³ نصر الدين بن مسعود ومحمد كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية (استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية)، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 3.

⁴ مرجع نفسه، ص 5.

⁵ صالح الحموري وريولا المعينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 63.

- وعرفها البكري "هي مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم مايرغبه الزبون وإنسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما، والتي تنصب في النهاية لتحقيق رفاهية المجتمع، وإستمرار عمل المنظمة، وبما تحققه من عوائد مريحة".
- ويرى **pride & frell** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "تشير إلى الإلتزام من قبل المؤسسات، من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي، وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع، فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع"¹.
- عرف دركر **derucker**، في عام 1977م المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "هي إلتزام المؤسسة إتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الإلتزام يتسع بإتساع شريحة أصحاب المصالح، في هذا المجتمع وتباين وجهاته".
- ويرى **robbins** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "تستند إلى إعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة الأمد، تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع"².
- وعرفها شيرميرهورن **shermehorn** "على أنها إجبار المؤسسات للعمل بطريقة تخدم ذوي الإهتمام الداخليين والخارجيين، والأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة"³.
- كما عرف هوبكينز **hopkins**، في عام 1988م المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "هي معنية بأصحاب المصلحة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، بطريقة مسؤولة أخلاقيا إجتماعيا"⁴.
- ويعرفها رؤول ميترا **rahul mitra** "هي جميع القرارات والفلسفات والأفعال والطرق التدبيرية، التي تعتبر تطور رفاهية المجتمع هدفنا لها"⁵.
- ويعرفها آدم و شفيت **adem & shavit** "هي مفهوم تقوم المؤسسة بمقتضاه بتضمين إعتبارات إجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"⁶.
- وعرفها الدلمي "هي إلتزام الفرد بمضمون القيم والمعايير الاجتماعية إلتزاما ذاتيا وفعليا، والإحجام عن كل ما يؤدي إلى خرقها وتمزيقها في أي مجال من مجالات العلاقات الاجتماعية المختلفة"⁷.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38.37.

² نوال ضياف ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 21.

³ ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين وإنعكاساتها على أخلاقيات العمل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 38، 2012، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، ص 9.

⁴ Ingo lapina et al, human resource management models, aspect of knowledge management and corporat social responsibility, procedia social and behavioral sciences, n° 110, 2014, published by el svier ltd, usa, p. 580.

⁵ علاء عبد السلام يحي وآخرون، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 93، 2012، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 48.

⁶ علاء عبد السلام يحي وآخرون، مرجع سابق، ص 12.

⁷ ندى عبد الباقي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، 2012، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 541.

- وكما عرفها **الجبوري** "هي الالتزام الذاتي والفعلي للفرد إتجاه الجماعة، وما ينطوي عليها من إهتمام بها، ومحاولة فهم مشكلاتها، والمشاركة معها في إنجاز عمل ما، مع الإحساس بحاجات الجماعة، أو الجماعات الأخرى التي ينتمي إليها".
 - وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نشاط يرتبط بجانبين أحدهما داخلي، يتمثل في تحسين ظروف العاملين، والثاني خارجي، يتمثل في الحفاظ على المجتمع والبيئة، فإن التعاريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعطي نقاط مشتركة تتمثل في¹:
 - الطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
 - الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه.
 - الطابع الدائم الذي يؤكد على إلتزام المؤسسة، والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها.
 - عنصر الشفافية والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الإيجابية للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها.
 - القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح مواطنة وبالتالي ستترتب بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل به.
 - إلتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
- وبعد أن ذكرنا التعاريف السابقة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و الإشارة إلى النقاط المشتركة بين التعاريف، يمكن بدورنا أن نلخص تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و ذلك بالقول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "هي إلتزام أخلاقي من طرف الأفراد والمؤسسات إتجاه المجتمع والجماعات، وذلك من خلال المساهمة في إنجاز عمل ما، وهي عمل يقوم على أساس طوعي يدمج الإهتمامات الاجتماعية والبيئية والإقتصادية، وهذا بالتفاعل مع الأطراف ذات العلاقة، أو الصلة (أصحاب المصالح)، وعلاقتهم بالمؤسسة".

ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

هناك إتفاق أديولوجي عام بين الباحثين والإقتصاديين، أن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، سيساعد المؤسسات في بناء علاقات مع مجتمعاتها، لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من طرف المؤسسات يحقق لها العديد من المنافع، بالنسبة للمجتمع والمؤسسة والدولة و تتمثل في²:

¹ محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني)، الملتقى الدولي حول الإقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005، ص. 3.

² سمير سعيد بن سحنون، البعد الأخلاقي والإجتماعي للتسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2015، ص. 47.

01- بالنسبة للمجتمع.

- أ- توفير الاستقرار الاجتماعي، نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص.
- ب- تحسين صورة المؤسسة، من خلال الخدمات الجيدة المقدمة للمجتمع.
- ج- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات، ومختلف الفئات ذات الصلة.
- د- الإرتقاء بالتنمية إنطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي، على مستوى الأفراد وهذا يساهم بتوفير الاستقرار السياسي، والشعور بالعدالة الاجتماعية.

02- بالنسبة للمؤسسة.

- أ- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية، من خلال تعزيز ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية، و تحسين صحتهم و سلامتهم.
- ب- التأثير الإيجابي على قدرة المؤسسة في توظيف وتحفيز العاملين والإحتفاظ بهم، وتحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد¹.
- ج- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعاملين.
- د- تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

03- بالنسبة للدولة.

- أ- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة، في أداء مهامها و خدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.
- ب- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية مساهمة العدالة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- ج- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة، وغيرها من المشاكل التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها.

ثالثاً: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

يمكن للمؤسسات أن تمارس دوراً اجتماعياً إتجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية، ورفاهية المجتمع بشكل عام، ونجد بعض المؤسسات الأخرى حاضرة في مجال واحد أو إثنين وبممارسات محدودة وبسيطة².

01- أصحاب المصالح.

إن واحد من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دوراً اجتماعياً، هو محور أصحاب المصالح، و إذا أردنا إستعراض بعض أصحاب المصالح فيمكن الإشارة إلى:

- أ- العاملون.

ب- المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم والدائنون.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 196.

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص. 95.94.

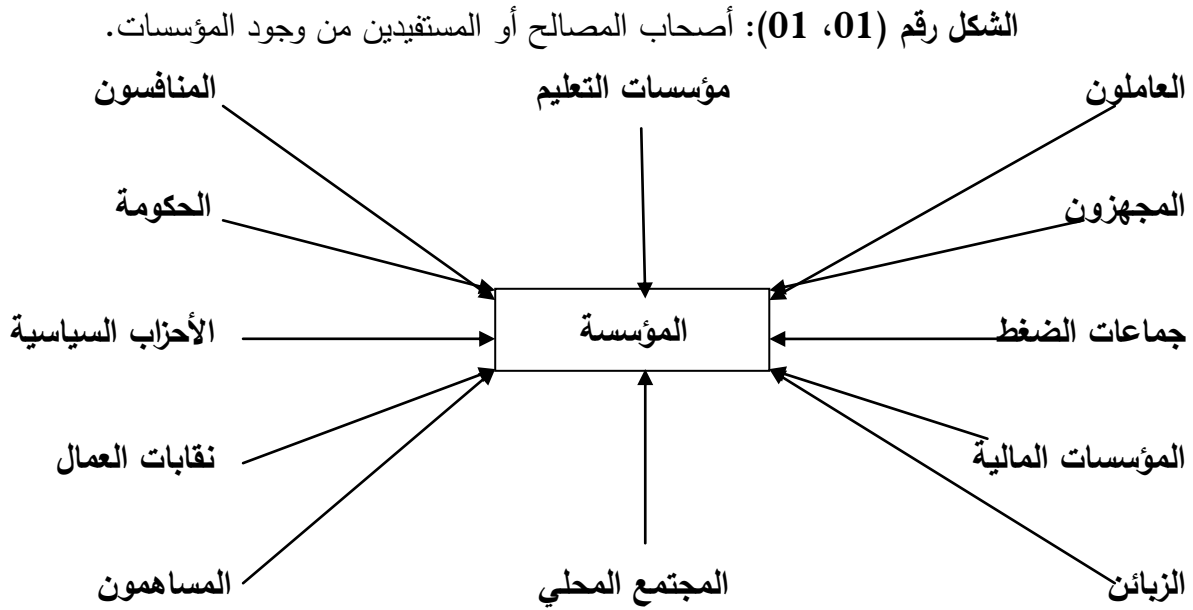
ج- المنافسون.

د- جماعات الضغط.

هـ- الزبائن.

و- المجهزون.

ي- الحكومة و دوائرها المختلفة.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 95.

02- البيئة الطبيعية.

لقد أصبحت البيئة محل إهتمام أصحاب المؤسسات، هذا بعد ظهور المنظمة العالمية للقياس، وإهتمامها بالبيئة، من خلال مواصفات إيزو 14000، لأنه هناك أعمال تتسبب بتلوث بيئي خطير من طرف بعض المؤسسات، لذا لابد من أخذ العناصر التالية¹:

أ- الأفراد العاملون في المؤسسة: أن يكونوا واعين بأهمية العمل في بيئة نظيفة وصحية.
ب- المجتمعات المحلية: أن يسود الوعي بأن أداء المؤسسات سيكون أفضل، عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.

ج- البيئة: كلما إهتمت المؤسسات بالبيئة، أيضا كلما كان ربحها أكثر.

د- المدى البعيد: أن يكون الإهتمام بالبيئة هدفا بعيد المدى.

هـ- السمعة الحسنة: أن المؤسسة المهتمة بالبيئة، ستزيد سمعتها إتجاه بيئتها الداخلية و الخارجية.

¹ سمير بن سعيد سحنون، مرجع سابق، ص 55.

03- رفاهية المجتمع بشكل عام.

لتحقق المؤسسات أهدافها القصيرة والطويلة، لا بد عليها أن لا تكتفي فقط بالاهتمام بالعاملين والبيئة، لابد عليها من المساهمة في ترقية الرفاه الاجتماعي، من خلال المشاركة في الأنشطة الخيرية، ودعم الأنشطة الثقافية، وعدم إنتهاك حقوق الإنسان.

المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

في هذا المطلب نتطرق إلى مختلف المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إلى جانب التعرف على عناصرها وأبعادها.

أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

تقوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ يمكن تلخيصها فيمايلي¹:

01- القيم والأخلاقية: حيث يقع على عاتق المؤسسات تطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية، المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصالح.

02- مواصفات موقع العمل: بإعتبار أن العاملين شركاء في العمل، من خلال إحترام حقوقهم.

03- العلاقات التعاونية: لابد أن تتسم ممارسات المؤسسات بالعدالة والأمانة، مع مختلف الشركاء.

04- المنتجات والخدمات ذات الجودة: من خلال توفير منتجات وخدمات أكثر جودة للمجتمع.

05- الارتباط الاجتماعي: أي تعميق العلاقة مع المجتمع، من خلال التعاون والمشاركة والمواطنة. للتنمية المستدامة.

07- تقوية وتعزيز السلطات: أي تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين، والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع، وغيرهم من أصحاب المصالح.

08- المساءلة و المحاسبة: من خلال الكشف عن البيانات و تقديم المعلومات الضرورية لطالبيها، من أصحاب المصالح في الوقت المناسب لإتخاذ القرار الأمثل.

09- الأداء المالي والنتائج: تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو في المدى الطويل.

ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

حدد الباحثون عددا كبيرا من عناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات، فهناك بعض العناصر تأتي في أولويات هذه العناصر، وإجمالاً يمكن الإعتماد على العناصر التالية، كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الجدول التالي:

¹ طارق راشي، دور تبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، المنعقد في 09-10 سبتمبر 2013، إسطنبول، تركيا، ص. 12.

الجدول رقم (01، 02): عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة¹.

العناصر	ما يجب أن تدركه المؤسسات من دور اجتماعي
المالكون	- زيادة حجم المبيعات - تحقيق أكبر ربح ممكن - حماية أصول المؤسسة - تعظيم قيمة السهم والمؤسسة ككل - رسم صورة محترمة للمؤسسة في بيئتها
العاملون	- ظروف عمل مناسبة، وإجازات مدفوعة. - إسكان للعاملين ونقلهم، وتوفير الرعاية الصحية - تدريب و تطوير مستمر للعاملين، وتوفير رواتب وأجور مجزية
الزبائن	- منتجات بنوعية جيدة وبأسعار مناسبة - منتجات آمنة عند الإستعمال - الإعلان الصادق
المنافسون	- منافسة عادلة و نزيهة
المجهزون	- الإستمرار في التجهيز، والمشاركة في التعامل - تسديد الإلتزامات المالية والصدق في التعامل
المجتمع	- المساهمة في دعم البنية التحتية، وفي حالة طوارئ - خلق فرص عمل جديدة مع توظيف ذوي الإحتياجات الخاصة - دعم الأنشطة الاجتماعية
البيئة	- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة غير متجددة - الحد من تلوث الماء، والتربة والهواء - تطوير الموارد وصيانتها
الحكومة	- الإلتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة - إحترام تكافؤ الفرص في التوظيف - المساهمة في الصرف على البحث والتطوير - المساعدة في التأهيل والتدريب والرسكلة

المصدر: نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 94.93.

¹ مرجع سابق، ص 17.

ثالثا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

جاءت مساهمة كارول carroll، بنقطة نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث ميزت بين أربعة أبعاد رئيسة لهذا المفهوم وتتمثل فيما يلي¹:

01- **البعد الإقتصادي**: حيث تمارس المؤسسات أعمالها بفعالية وكفاءة ، وتستخدم الموارد بعقلانية، وتنتج المنتجات وخدمات بجودة عالية، ويتم توزيع العوائد بشفافية وعدالة على عوامل الإنتاج، وذلك بتحقيق المسؤولية الإقتصادية.

02- **البعد القانوني**: أي الإلتزام بالتشريعات والقوانين المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، سواء كان هذا في العمل أو الأجور أو البيئة أو المنافسة أو الإستثمار أو غيرها، وذلك بتحقيق المسؤولية القانونية.

03- **البعد الأخلاقي**: أي النزاهة والمصادقية في العمل من طرف المؤسسات، وهي تحقيق المسؤولية الخيرية.

04- **البعد الإنساني**: والذي يشمل المساعدات الخيرية، والإجتماعية التي تقدمها المؤسسات لتخدم المجتمع، ولا تهدف إلى الربح، وهي تحقيق المسؤولية الإنسانية.

ونلاحظ أن كارول carroll، صنف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل وذلك لتوضيح الترابط فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى لوفاء المؤسسات في تلبية مسؤوليتها الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية معا، دون إهمال أي بعد².

¹ وهيبه مقدم، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص. 80.79.

² مرجع سابق، ص. 89.

الشكل رقم (01، 02): هرم carroll، للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 93.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل، لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه الأبعاد من جانب، ومن جانب آخر أي بعد على البعد الآخر يمثل حالة واقعية، وبالتالي تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة شاملة هي حاصل مجموعة الأبعاد الأربعة، والتي أوردها كارول carroll، بشكل معادلة وهي كالتالي¹:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الإنسانية.

المصدر: راجع عرابة ووهيبة بن داودية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية (عرض تجارب بعض الشركات العالمية)، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص 4.

¹ مرجع سابق، ص 96.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.

يعتبر أداء الموارد البشرية نشاط ذو أهمية كبيرة في المؤسسات العامة والخاصة، من خلال مدى إلتزام الأفراد وقيامهم بالمهام، لذلك عادة ما نجد الأداء محل الإهتمام من طرف الإدارة والقائمين عليها، بغية إستغلال أداء العاملين وتقييمه من أجل تقويمه من خلال تحسينه والتدريب والرسكلة والتكوين والتحفيز، ... سنحاول في المبحث الثاني التطرق إلى أداء الموارد البشرية، من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الأول سنتطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية، والمطلب الثاني سنتناول فيه العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية، أما المطلب الثالث سنتناول فيه تقييم وقياس أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة، فهي التي تحدد مستوى نجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، لذا سنحاول تحديد تعريف أداء الموارد البشرية، وأهميته وعناصره وأبعاده.

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية.

قبل أن نتطرق إلى تعريف أداء الموارد البشرية، نتناول أولاً تعريف الموارد البشرية ثم تعريف الأداء.

01- تعريف الموارد البشرية.

- حسب الكاتب مارسيانو marciano، فإن تعريف "الموارد البشرية" بهذه التسمية والذي يرجع أصله إلى الكاتب بيتر دراكر drucker في عام 1954م، و هذا في كتابه الذي يحمل عنوان "تطبيقات الإدارة"، الذي قدم مفهوم العمل على أنه "مورد بشري مثله مثل الموارد الأخرى، يمتلك القدرة على التنسيق والاندماج وتنفيذ الحكام".
- عرف الكاتب باك bakker، في عام 1985م الموارد البشرية "هي وظيفة مثل باقي الوظائف في المؤسسة (إنتاج، مالية، محاسبة، تسويق، ...)، يمكن إدارتها، وهي تحتوي على مجموعة من الأنشطة مثل (إدارة المستخدمين، العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل وتكوين المسيرين، ...)".

02- تعريف الأداء.

- تعريف الأداء لغة: "إن أصل كلمة الأداء هو الإنجاز، التأدية، أو إتمام شيء ما سواء عمل أو نشاط".

وتجدر الإشارة إلى أن الإشتقاق اللغوي لكلمة الأداء مستمدة من الكلمة الإنجليزية **to perform**، وقد أشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية **performer**، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما¹.

- تعريف الأداء اصطلاحاً: "يعرف الأداء في القاموس بأنه نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأفضل أو الجيد أو الكفاء، ... الخ"¹.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 42.

03- تعريف أداء الموارد البشرية.

- عرف أداء الموارد البشرية على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"².
- ويعرف كذلك "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام لمهام المكونة لوظيفة الفرد"³.
- ويعرف كذلك "هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه، من العامل الكفاء المدرب"⁴.
- ويعرف كذلك "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العامل، لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي"⁵.
- كما يمكن أن ينظر إلى أداء الموارد البشرية على أنه "نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الدافعية والقدرة والإدراك".

أي: الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك⁶.

حيث: - الدافعية: "هي ما يحرك السلوك الإنساني ويعطيه القوة والإتجاه".

- القدرات: "هي خبرة وتدريب الفرد (ثقافة الفرد)، المهارات (شخصية وطموح الفرد)".

- الإدراك: "هي إستخدام الفرد لمهاراته لخبراته وطموحاته، في تفسير المؤثرات البيئية".

- وهناك من يربط تعريف أداء الموارد البشرية بالفعالية والكفاءة.

لأن: - الفعالية: "هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتعظيم معدل العائد على الإستثمار".

- الكفاءة: "هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات، من خلال المدخلات المتاحة"⁷.

ويمكن توضيح الأداء من منظور الفعالية والكفاءة في الشكل التالي:

¹ محمد النوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص. 100.

² عبد الباري إبراهيم دة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص. 15.

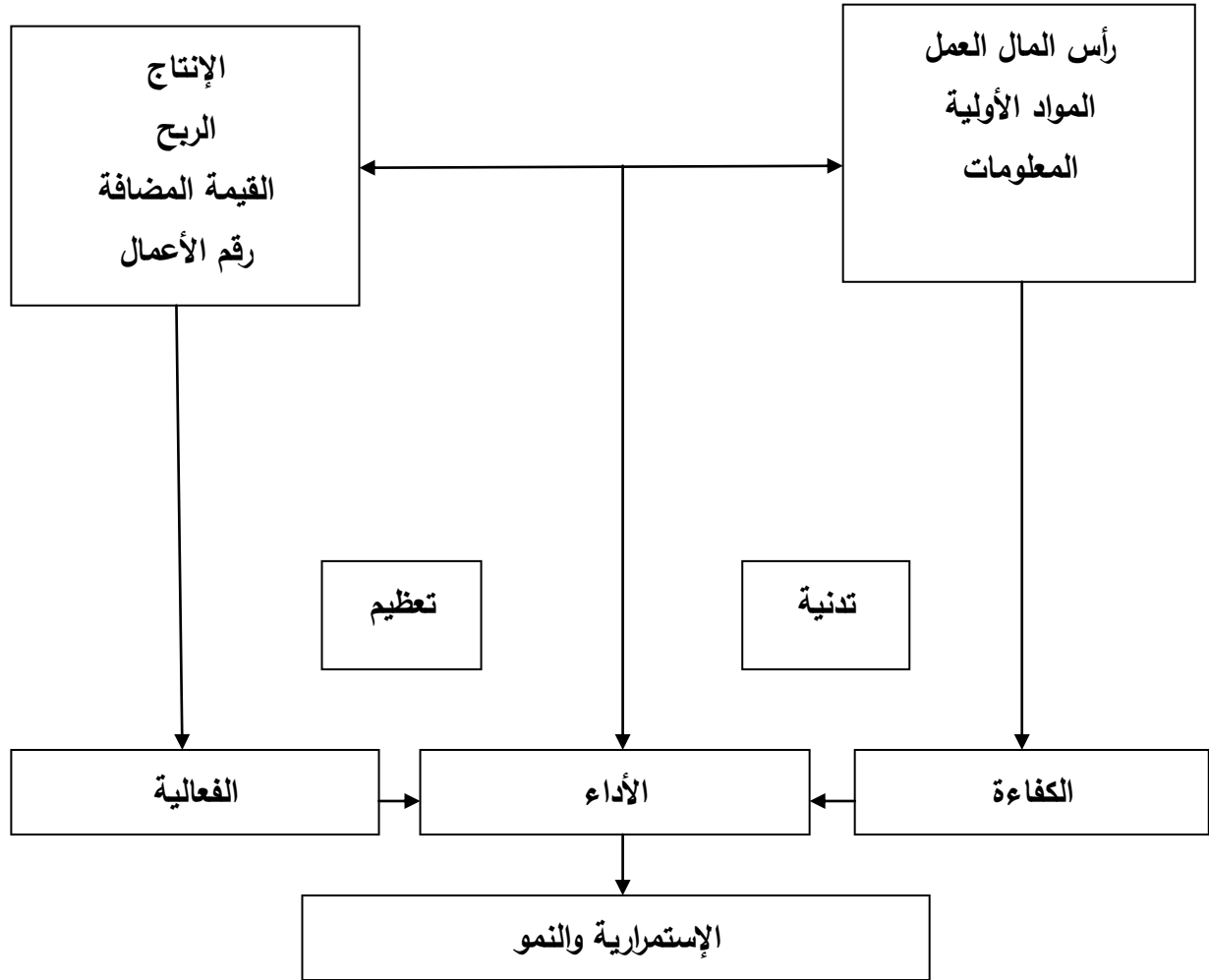
³ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديدة، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص. 296.

⁴ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص. 53.

⁵ عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 47.

⁶ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص. 65.

الشكل رقم (01، 03): الأداء من منظور الفعالية والكفاءة.



المصدر: عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة كندور)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 49.

نستنتج من الشكل أعلاه أن الكفاءة تعمل على تدنئة رأس المال العمل والموارد الأولية، فيما تعظم الفعالية كل من الإنتاج والربح والقيمة المضافة ورقم الأعمال، ويعمل الأداء على إستخدام كل من الفعالية والكفاءة ، من أجل تحقيق النمو الإقتصادي.

وبعد أن ذكرنا التعاريف السابقة لأداء الموارد البشرية يمكن تحديد تعريف شامل "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة، ووفق نمط أداء معين، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹

¹ خلوف زهرة، مرجع سابق، ص 299.

ثانيا: أنواع أداء الموارد البشرية.

يصنف أداء الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع وهي:

- 01- أداء المهام: وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر، في تنفيذ عمليات المؤسسة.
- 02- الأداء الظرفي: ويشير إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر، في تحويل ومعالجة عمليات المؤسسة.
- 03- الأداء المعاكس: يختلف هذا الأداء عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل داخل المؤسسة.

ثالثا: عناصر أداء الموارد البشرية.

تتمثل أهم عناصر الأداء فيما يلي¹:

- 01- العناصر الأساسية للأداء: وتتمثل فيما يلي:
 - أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الخاصة بالعمل، والمجالات المرتبطة بها.
 - ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه العاملين عن عمله الذي يقوم به، والمعارف والمهارات والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في خطأ.
 - ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية.
 - د- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العاملين، على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال من خلال الرضا والولاء.
- 02- محددات أداء الموارد البشرية:

وهي نتاج التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي:

- أ- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى العاملين، والتي يمكن أن تظهر من خلال إقباله وحماسه.
 - ب- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية للعاملين، من تحقيق رغباته وحاجاته، لإحساسه بالرضا عن عمله.
 - ج- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وذلك عن طريق تعليم، وتدريب، ورسكلة، وتكوين العاملين.
- رابعا: أبعاد أداء الموارد البشرية.

لأداء العاملين في وظائفهم دور كبير في مختلف الجوانب، لذا سنحاول معرفة ثلاثة أبعاد لأداء

الموارد البشرية في المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- 01- البعد التنظيمي للأداء: ويقصد بها الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة، على أساس قياس فعالية، والإجراءات التنظيمية (الهيكل التنظيمية)، وأثرها على أداء العاملين.

1 علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص 107.

02- البعد الاجتماعي للأداء: ويقصد به مدى رضا وولاء العاملين، على إختلاف مسؤولياتهم بمؤسستهم.

03- البعد الإقتصادي للأداء: ويقصد به قدرة المؤسسة على البقاء في السوق وضمان إستمراريتها، محققة بذلك التوازن بين رضا العاملين والمساهمين.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

نتطرق في هذا المطلب إلى العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ومصادره ثم مؤشرات ذلك

فيمايلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

يتأثر أداء الموارد البشرية بعدة متغيرات شخصية وداخلية وخارجية، جميعها تعتبر عوامل ذات أهمية بالنسبة لأداء الموارد البشرية¹.

01- العوامل الشخصية.

تعتبر شخصية العاملين عنصراً أساسياً في تحسين أدائهم في العمل داخل المؤسسة وذلك يتمثل في:

أ- نجد رضا العاملين وولائهم للعمل يحسن دائماً من أدائهم.

ب- نجد ثقة العاملين بمروؤوسيتهم تزيد من أدائهم.

ج- نجد حب المشاركة و المبادرة في العمل من طرف العاملين تزيد من أدائهم.

02- العوامل الداخلية.

يعبر عنها بالمناخ التنظيمي داخل العمل وتتمثل في:

أ- **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة الإتجاهات والقيم التي يتقاسمها العاملين في المؤسسة، ويجلبونها من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة

ب- **ظروف العمل:** تأثر ظروف العمل المادية من الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والضوضاء، والتنظيم، والنظافة على أداء العاملين.

ج- **جماعات العمل:** يتأثر العاملين بسلوكات الجماعات ودرجة التماسك بينهم، لأن العامل جزء من الجماعة.

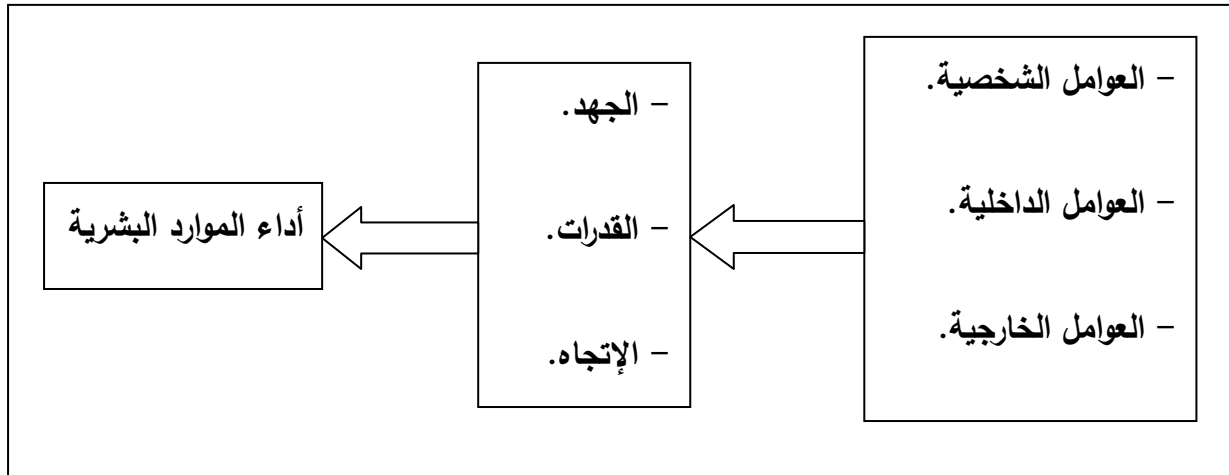
د- **نمط القيادة:** يؤثر سلوك القائد على أداء العاملين، لأن العلاقة بين الرئيس والمروؤوس هي علاقة تبادلية.

هـ- **تكنولوجيا العمل:** تؤثر التكنولوجيا على أداء العاملين من خلال التسهيلات التي ينالونها.

¹ مرجع سابق، ص. 110.

03- العوامل الخارجية.

- يوجد العديد من العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على ممارسات الفرد، في بيئة عمله والتي تتمثل في:
- أ- تأثير الاتحادات العمالية: تأثر النقابات على أداء العاملين، من خلال الإتفاقات والمساومات مع أصحاب المؤسسات بخصوص تحسين في ظروف العمل وزيادة في الأجور.
- ب- المؤثرات الناتجة عن التشريعات والقوانين: تأثر التشريعات والقوانين على أداء العاملين، من خلال ضغط الحكومة على المؤسسات، عن طريق قوانينها المتعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل، والتعويضات في حالة العجز بسبب الإصابات.
- ج- العوامل الإقتصادية: إن الظروف الإقتصادية لها تأثير على أداء العاملين، مثل في حالة إفلاس المؤسسة تكون رغبة العاملين في هذه الحالة هو ترك المؤسسة والخروج منها.
- د- المؤثرات الإقليمية: حيث نجد العاملين يرغبون العمل في مؤسسة تكون قريبة من المرافق العمومية، والمؤسسات التربوية، والثقافية، والخدمات الأخرى.
- ويمكن ان نلخص العوامل السابقة الذكر في الشكل التالي¹:
- الشكل رقم (01، 04): العوامل التي تأثر وتعديل أداء الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالب.

¹ مرجع سابق، ص. 113.

ثانيا: مصادر أداء الموارد البشرية.

تتمثل مصادر أداء الموارد البشرية فيما يلي:¹

01- الأداء الذاتي: يتمثل الأداء الذاتي في أداء الموارد البشرية في المؤسسة، في الجهد المبذول من طرف العاملين وجودة العمل المنجز.

02- الأداء الظاهري: وهو قدرة المؤسسة على البقاء، وتجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية بفضل نقاط قوتها المتمثلة في أداء العاملين.²

ثالثا: مؤشرات أداء الموارد البشرية.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية العاملين، وذلك من خلال المؤشرات التالية:

01- الإنتاجية: وتتجسد فيما يلي:

أ- الروح المعنوية للعاملين ومعدلات غياب عن العمل،

ب- مدى إنجاز المهام، والواجبات بدقة وإتقان، وسرعة الإبداع والإبتكار،

ج- درجة الإنضباط واحترام النظام، وأسلوب التعامل مع العاملين،

د- درجة مستوى التعاون مع فريق العمل، والمرونة والقدرة على إتخاذ القرارات،

02- الفعالية: وتتمثل في مدى قدرة العاملين، على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بجودة عالية.

03- الكفاءة: وتتمثل في أن يؤدي العاملين عملهم أقل تكلفة من الجهد والمال والوقت.

المطلب الثالث: تقييم وقياس أداء الموارد البشرية.

يعد تقييم وقياس أداء الموارد البشرية من أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة، لأنه يحدد نقاط الضعف

التي تحيط بأداء العاملين وكيفية تحسينها، لذا سنتطرق إلى تقييم وقياس أداء الموارد البشرية، عن طريق

تحدي تعريف لتقييم أداء الموارد البشرية، وأهميته، وخصائصه، ومراحلها، وأهدافه، وأساليبه، ثم سنتناول

تعريف قياس أداء الموارد البشرية وتصنيفاته.

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته و خصائص.

01- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية.

- **تقييم أداء الموارد البشرية لغة:** نعني به "قيم الشيء" أي أعطاه القيمة التي يستحقها.
- **تقييم أداء الموارد البشرية اصطلاحاً:** "هو إصدار حكم عن أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، ويترتب على ذلك قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل

¹ مرجع سابق، ص 115.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 375.

المؤسسة، أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم¹.

"هو تقييم كل عامل في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها، خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه"².

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نعطي تعريف شامل لتقييم أداء الموارد البشرية "هو عملية لتقدير أداء كل عامل من العاملين خلال فترة زمنية معينة".

02- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية ذو أهمية على العاملين والرؤساء والمؤسسة تتمثل فيما يلي:

أ- بالنسبة للعاملين: من خلال:

- تقييم الأداء يزيد من أداء العاملين، من خلال إكتشاف نقاط الضعف وتداركها.
- إحساس العاملين بالمسؤولية، وأن أداءهم موضع تقييم من قبل المرؤوسين.
- إختبار العاملين عن طريق تجربتهم في العمل المطلوب ومقارنتها بالنتائج.
- زيادة مستوى رضا وولاء العاملين.

ب- بالنسبة للمدراء: من خلال:

- تنمية الإتصال بين المشرف والعاملين من خلال المناقشة والمشاركة.
- تنمية قدرات المرؤوسين كي لا يتعرض تقييمهم إلى النقد.
- ضمان إستمرارية الرقابة والإشراف.

ج- بالنسبة للمؤسسة: من خلال:

- قياس كفاءة العنصر البشري، من خلال الجهد المبذول والعمل المنجز.
- الكشف عن فجوة الأداء بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- من أجل تحسين أداء العاملين، نحوى تحقيق أهداف المؤسسة.

03- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية.

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتميز بأربعة خصائص وهي³:

- أ- أنها عملية إيجابية لإهتمامها بنقاط القوة، التي جسدها العامل أثناء سعيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ب- أن تقييم الأداء هو عملية إدارية مخطط لها سابقا.
- ج- أنها لا تتضمن فقط إنجاز العمل، بل هناك إنجاز للعمل يتبعه تقييم لأداء العاملين.
- د- أن عملية تقييم عملية مستمرة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة و هير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 259.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 173.

مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص. 182.

ثانيا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية وأساليبه و مراحله.

01- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تهدف إلى ثلاثة غايات و هي:

أ- على مستوى العاملين: وتتمثل في:

- دفع العاملين إلى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على الإحترام والتقدير من رؤوسهم.

- شعور العاملين بالعدالة في تقييم جهودهم المبذولة.

ب- على مستوى المديرين: وتتمثل في:

- تطوير العلاقة بين المديرين والعاملين، من خلال الإتصال المستمر.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية، من أجل دائم التقييم الفعال للمرؤوسين.

ج- على مستوى المؤسسة: وتتمثل في:

- رفع مستوى أداء العاملين والإستثمار في قدراتهم وإمكاناتهم، بما يساعدهم على التطور.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يجنب شكاوي العاملين إتجاه المؤسسة.

- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات الأداء المعيارية الدقيقة.

02- أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية، ويمكن إجمالها

بأسلوبين رئيسيين هما:

أ- الأساليب التقليدية: وتتمثل في:

- أسلوب الترتيب البسيط: وهو إدخال نظام الترتيب أو الدرجة¹.

- أسلوب المقارنة الزوجية: وهو تحسين لأسلوب الترتيب، وتكون فيه المقارنة بين العاملين².

- أسلوب التدرج: يتم وضع تصنيفات معينة لتقييم أداء العاملين، مثل الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

- أسلوب الاختيار الإجباري: وهو أسلوب يتم فيه وضع عبارات لتعبر عن أداء العاملين، أربعة

عبارات منها إثنان تمثلان الصفة المرغوبة، وإثنان تمثلان الصفة غير المرغوبة في أداء

العاملين، ويطلب من القائد أن يختار جملتين من الأربعة، وهذا من أجل تحقيق العدالة في تقييم الأداء³.

¹ عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص. 202.

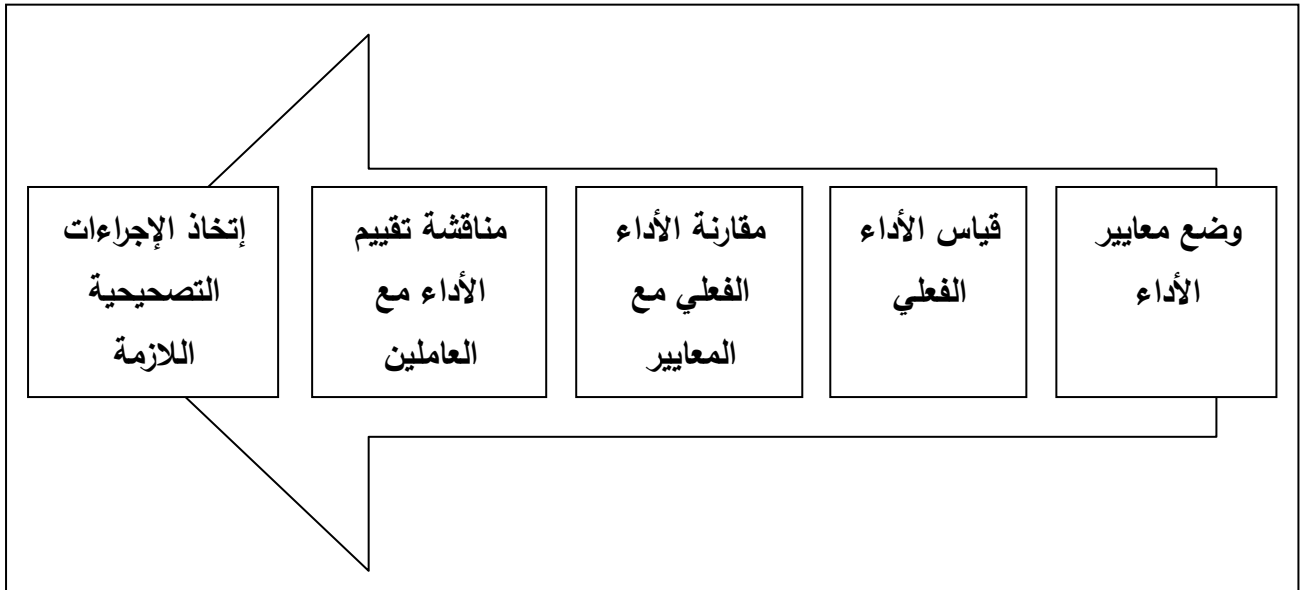
² سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 173.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص. 209.

ب- الأساليب الحديثة: وتتمثل في:

- أسلوب الإدارة بالأهداف: هو معرفة العاملين بالأهداف للرغبة في المشاركة في الأهداف.
 - أسلوب قوائم السلوك المتدرجة: وهو تقسيم أداء العاملين إلى أقسام وهي أداء ضعيف، أداء متوسط، أداء جيد، أداء ممتاز.
 - أسلوب الملاحظة السلوكية: وهي معرفة سلوكيات العاملين أثناء العمل، وهل تتكرر، وهل في نفس الوقت، لتجنب بعضها.
 - أسلوب طريقة مراكز التقييم: وهو يخص بالتحديد القادة والعاملين المرشحين للترقية للإدارة العليا، من أجل تقييمهم من خلال تجربتهم في مواجهة ضغوط العمل، وصراعات العمل، والمناقشات الجماعية، وهذا بغيت تمكينهم من كيفية تقييم العاملين الذين تحت سلطتهم.
- 03- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية.

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة مراحل وهي مبينة في الشكل التالي:
الشكل رقم (01، 05): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالب .

- أ- مرحلة وضع معايير تقييم الأداء: وهي مستويات الأداء التي تريد المؤسسة من العاملين تحقيقها.
- ب- مرحلة قياس الأداء الفعلي: وذلك من خلال ملاحظة العاملين، والتقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية والمكتوبة¹.
- ج- مرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: وذلك من خلال حساب كمية الإنتاج، خلال فترة زمنية محدد، وساعات العمل التي قضاها العاملين في العمل، ومقدار التعاون مع زملائهم.

¹ عماد بن عيسى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 34.

- د- مرحلة مناقشة تقييم الأداء مع العاملين: هناك بعض المؤسسات تناقش تقييم أداء الموارد البشرية بسرية لعدم وقوع مشاكل في العمل وبين العاملين، إلا أنه هناك مؤسسات أخرى تفضل إخبار العاملين بنتائج التقييم، وذلك لمعرفة العاملين بمستواهم ورأي الرئيس في إنجازهم للعمل، لتحسين أدائهم¹.
- هـ- مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وذلك من خلال تقييم الأداء ومعالجة الأخطاء، وجعل أداء العامل في المرة القادمة أكثر فعالية².

ثالثاً: تعريف قياس أداء الموارد البشرية وتصنيفه.

01- تعريف قياس أداء الموارد البشرية.

يعرف قياس الأداء الموارد البشرية كما يلي:

"المراقبة المستمرة للأعمال المنجزة من طرف العاملين وتوثيقها، لتحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون بإجراء عملية قياس الأداء العاملين هي الإدارة المسؤولة عنهم"³.

02- تصنيف مقاييس أداء الموارد البشرية.

تتمثل تصنيف مقاييس أداء الموارد البشرية في⁴:

- أ- **الفعالية:** هي درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة.
- ب- **الكفاءة:** وهي درجة خروج عمليات المؤسسة، بالنتائج المطلوبة بأدنى تكلفة.
- ج- **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل و رأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- د- **الجودة:** وهي مستوى تلبية الخدمة أو المنتج لمتطلبات العاملين.
- هـ- **التوقيت:** وهي مدى إنجاز العمل المطلوب بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.
- و- **السلامة:** وهي السلامة العامة الكلية لبيئة العاملين والمؤسسة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 306.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص. 298.

³ موسى اللوزي، تنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص. 204.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص. 69.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية، وذلك من خلال المطلب الأول سنتناول فيه نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية، والمطلب الثاني علاقة البعدين الإقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية، والمطلب الثالث علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ونظريات أداء الموارد البشرية.

تباينت و اختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة وأداء الموارد البشرية، من إداري لآخر ومن إقتصادي لآخر، ومن نظرية لأخرى، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ونظريات أداء الموارد البشرية فيما يلي¹:

أولاً: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

يمكن أن نميز بين ثلاثة تيارات، الأول يدعوا المؤسسات للعمل بالمسؤولية الاجتماعية، لأنه يعتبرها واجب أخلاقي، وقد أطلق على هذا التيار بـ "تيار أخلاقيات العمال".

أما التيار الثاني "تيار الأعمال التجارية" أو "العقد الاجتماعي"، الذي يرى أنه لا توجد حواجز بين المؤسسة والمجتمع، بإعتبارها جزء منه.

والتيار الثالث والأخير "تيار إدارة المساءلة" أو "الأداة الإستراتيجية"، والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المؤسسة، إذ أن هذا التيار يهتم بالبيئة، حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وأفاق القرارات.

ومن أهم النظريات الممهدة للتأصيل العلمي وشرح مفهوم المسؤولية الاجتماعية هي²:

01- النظرية النيوكلاسيكية (نموذج sharholder).

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، أي أساسها "لاشيء سوا أعلى الأرباح للمالكين"، ورائد هذه النظرية هو الإقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان Milton Friedman، الحائز على جائزة نوبل في الإقتصاد، ويشير إلا أن الهدف الاجتماعي للمؤسسة هو تعظيم قيمة المساهم، وأن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية و الربحية لفائدة المساهمين.

02- نظرية الوكالة (la thorie' de l'agence).

ظهرت هذه النظرية بمساهمة الباحثان "Michael Jensen et William Meckling"، اللذان يعتبران أن المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخص يسند مصالحه لشخص

¹ محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص. 26.

² نوال ضياف، مرجع سابق، ص. 17.

آخر، وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، وأصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.

03- نظرية أصحاب المصالح (stakeholders).

يعتبر أصحاب المصالح مجالاً من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دوراً اجتماعياً، أي أن نظرية أصحاب المصالح تبحث عن دمج الأهداف الاجتماعية والإقتصادية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تنادي بضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية، مع المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد البشرية و الطبيعية.

ثانياً: نظريات أداء الموارد البشرية.

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العاملين، في العملية الإنتاجية قد وجه إنتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والموارد البشرية، وفيما يلي نتطرق إلى تطور نظريات الإدارة التي تفسر أداء الموارد البشرية¹.

01- نظرية الإدارة العلمية.

يعتبر فردريك تايلور F.Taylor، من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العاملين ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعاملين، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العاملين، مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث إعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية².

02- نظرية التقسيم الإداري.

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول H.Fayol، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل، مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض، ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات تجارية، نشاطات إدارية، نشاطات مالية، نشاطات محاسبية، نشاطات أمنية، نشاطات فنية، وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية، باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط،

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 93.

² طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص. 476.

التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة، التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، النظام، الانضباط في العمل، المركزية، التسلسل الهرمي، الاستقرار الوظيفي، المساواة، تقسيم العمل، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة العاملين، العمل بروح الفريق، الابتكار والمبادرة، لمكافآت.

03- النظرية البيروقراطية.

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر Max Weber**، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة، من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع العاملون الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم ؟ وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات، التي تمكن القائد من أن يدفع العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات، بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، وإهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات، بحيث يقبل العاملون طواعية وإختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات، وقسمها على ثلاثة أقسام هي: السلطة التقليدية، السلطة البطولية، السلطة القانونية الرشيدة¹.

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر إهتمامه بالنواحي الشكلية، التي تحكم علاقات العاملين دون إعتبار للنواحي السلوكية، مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

04- نظرية العلاقات الإنسانية.

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تهدف إلى الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج، في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وإنفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها **إلتون مايو وزملاؤه Mayo, et. all**، التي أجريت في جامعة **هوثرن Howthorne**، بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الإهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئيسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الإقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المروءوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها **كيرت ليون**

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. 38.

Kurt Lewin، والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين، على الأداء الجيد.

05- نظرية أبراهام ماسلو (abraham masslow) حول تدرج الحاجات.

يرى ماسلو أن العاملين هم الأساس للمؤسسة لتحقيق أهدافها، وإنهم ليسوا آلة ويجب المحافظة عليهم وتلبية حاجاتهم (الفيزيولوجية، الأمن، إجتماعية، التقدير والإحترام، تحقيق الذات) لزيادة إنتاجيتهم. ويضع ماسلو نظريته في شكل هرمي وهو كالتالي¹:

الشكل رقم (01، 06): نظرية الحاجات لماسلو.



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدل للتسيير أساسيات (وظائف وتقنيات)، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 183.

- نظرية العدالة.

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدم Adams، على إفتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله، إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة، لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء العاملين حين

¹ مرجع سابق، ص 45.

يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب، والإحترام، والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة إستحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.¹

06- نظرية التوقع.

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم Vector Vroom، أن دافعية العاملين لأداء عمل معين، هي محصلة للعوائد التي سيتحصلون عليها، وشعورهم واعتقادهم بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسونه. وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة في المنفعة التي يحصل عليها العاملين، من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير إحتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية²:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء، من خلال عقد الدورات التدريبية، والإشراف والمشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على العاملين. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون العاملين على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

07- النظرية اليابانية في الإدارة.

قام وليم أوشي W.Ouchi، بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z)، والتي تقوم فرضيتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية إستثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص فيما يلي³:

- أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
 - ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
 - ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات إجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون وإهتمام ودعم للآخرين.
- وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الإلتزام الوظيفي والإنتماء للمؤسسة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء العاملين وإنتاجية المنظمة.

¹ مرجع سابق، ص 63.

² عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 103.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 411.

وعليه نلخص النظريات التي سيتم الاعتماد عليها في إختبار فرضيات الدراسة في الجدول التالي:
الجدول رقم (01، 03): ملخص النظريات.

النظريات	المراجع	المفاهيم المفتاحية
نظرية النيو كلاسيك	نوال ضيافي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية	- الهدف الاجتماعي للمؤسسة هو تعظيم قيمة المساهم - هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
نظرية العلاقات الانسانية	نوال ضيافي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية	الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء
نظرية الحاجات لماسلو	محمد رفيق الطيب، مدل للتسيير أساسيات (وظائف وتقنيات)	تلبية حاجات الأفراد
نظرية العدالة	صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة	تتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء العاملين حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب، والإحترام، والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة إستحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم
نظرية التوقع	عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)	- نظم المكافآت للأداء المتميز - الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء
نظرية (Z)،	أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية	التي تقوم فرضيتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين، من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالب.

سبب إختيار هذه النظريات، لكون لها علاقة مباشرة بمفاهيم المكونة للفرضيات والتي سيتم إختيارها في الميدان فضلا عن إمكانية وجود هذه النظريات في الجانب الميداني.¹

¹ مرجع سابق، ص 415.

المطلب الثاني: علاقة البعدين الإقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية.

سننطلق إلى هذا المطلب من خلال تحديد علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية، من خلال بعديها الإقتصادي والقانوني:

أولاً: علاقة البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية.

يتمثل هذا البعد في:

- توفير الظروف البيئية، والمعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الفعلية للعاملين بمعناها الواسع.
- توفير متطلبات الإستقرار الوظيفي.
- تعزيز الإنسجام بين حياة العاملين المهنية وحياتهم الشخصية.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في المدى البعيد.
- الإهتمام بتدريب، ورسكلة وتكوين وتنمية العاملين.
- المساهم في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغير التنظيمي، من أجل تحسين قدراتهم وأدائهم، من أجل تقديم جودة في الخدمات والمنتجات.

ثانياً: علاقة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية:

يتمثل هذا البعد في¹:

- إحترام حقوق الإنسان.
- الإعتراف بالنقابات العمالية كمثل عن العاملين.
- الإهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة.
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصيتهم.
- إحترام حقوق العاملين عن طريق ممارسة العدالة في العمل.
- العدالة في توزيع الأجور والمكافآت.
- توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المضايقات.
- أن ترتبط أنشطة العاملين بإدارة الموارد البشرية، من أجل ترقية وتطويرهم وتحسين أدائهم.

صبحي جابر العتيبي، مرجع سابق، ص 88.¹

المطلب الثالث: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية.

سننتقل إلى هذا المطلب من خلال تحديد علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية، من خلال بعديها الأخلاقي و الإنساني¹:

أولاً: علاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية.
ويتمثل هذا البعد في:

- الإهتمام بالعاملين من خلال تدريبهم، ورسكلتهم وتكوينهم.
 - تطوير قدرات ومهارات العاملين، وملائمتها مع المحيط التي تعيش فيه.
 - إلترام المؤسسة بإنشاء برامج وإجراءات تساعد في تحسين أداء العاملين.
 - توفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء لدى العاملين إتجاه المؤسسة.
- ثانياً: علاقة البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء الموارد البشرية.**

ويتمثل هذا البعد في:

- الإهتمام بالموارد البشرية، أكثر من الإهتمام بالألات.
- تطوير أداء العاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- توفي فرص التدريب والتكوين في المؤسسة.
- توفير فرص العمل والإرتقاء للعاملين بالمؤسسة.
- المشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية ذات علاقة بالعمل الخيري (التطوعي).

¹ صبحي جابر العتيبي، مرجع سابق، ص. 115.

المبحث الرابع: تشكيل الإطار النظري للدراسة.

المطلب الأول: صياغة الفرضيات.

01- نقد الدراسات السابقة. قبل أن نتطرق إلى تحديد الفرضيات، نقوم بنقد الدراسات السابقة:

أ- نقد دراسة نوال ضياف:

تناولت هذه الدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية، من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، أما نتناول في دراستنا أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على الأداء الموارد البشرية.

ب- نقد دراسة فلاح بن فرج السبيعي:

تناولت هذه الدراسة أثر برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية، أما نتاولنا في دراستنا أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على الأداء الموارد البشرية.

ج- نقد دراسة عثمان بوزيان و مغربي عبد القادر:

تناولت هذه الدراسة انعكاسات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية، من ناحية إنخفاض التكاليف، الإبداع، تحسين الجودة، ودرجة المعرفة، المردودية ونقص الغيابات، الرضا والولاء، ولكن نتاولنا في الدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية، من ناحية الفعالية والكفاءة.

وسنحدد في دراستنا أربعة فرضيات:

02- تحديد الفرضيات.

إنطلاقا من نظرية النيو كلاسيك والتي ترفض فكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، نفرض الفرضية العامة بعكس هاته النظرية.

أ- الفرضية العامة:

هناك دور للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الجزائرية العمومية ؟

ب- الفرضيات الجزئية:

من نظرية ماسلو والتوقع والعدالة نطرح الفرضية الأولى:

- هناك دور للبعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

من نظرية العلاقات الإنسانية العدالة والتوقع نطرح الفرضية الثانية:

- هناك دور للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

من نظرية العلاقات الإنسانية طرح الفرضية الثالثة وهي:

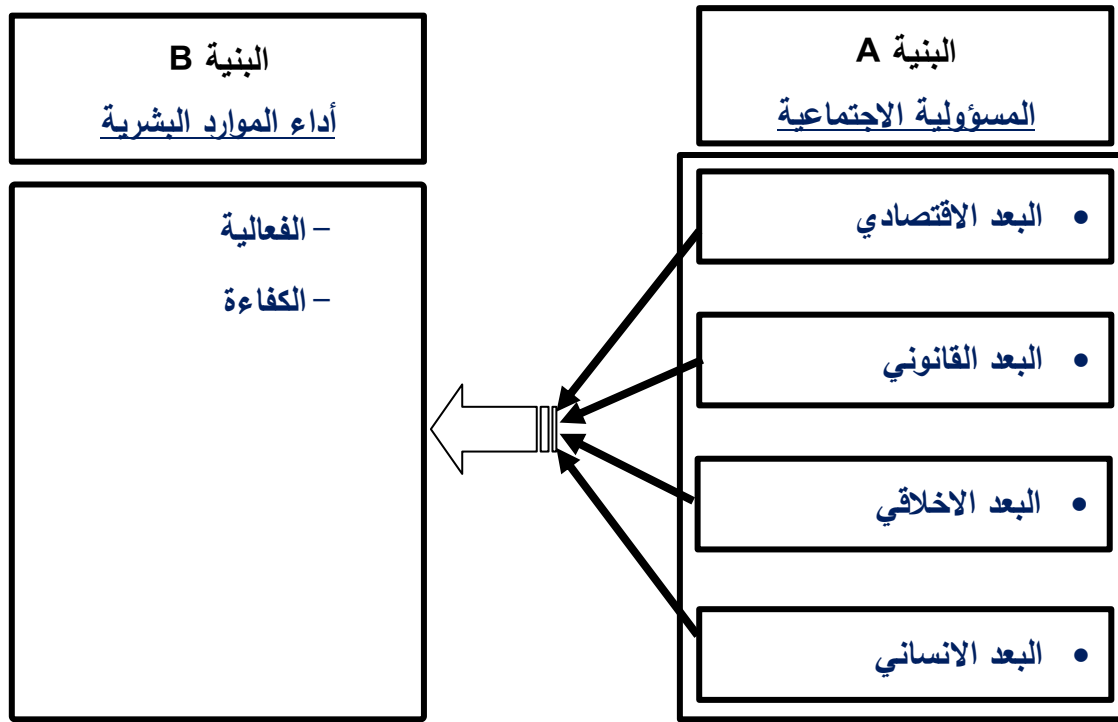
- هناك دور للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

من نظرية العلاقات الإنسانية المهتمة بالجانب الاجتماعي طرح الفرضية الرابعة وهي:

- هناك دور للبعد الإنساني على للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية. بالمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

المطلب الثاني: النموذج النظري للدراسة:

الشكل رقم (01، 07): النموذج النظري للدراسة.



سبب إختيار هذه الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (البعد الإقتصادي، القانوني، الأخلاقي،

الإنساني)، لتحديد دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على العاملين. وكذلك حصر دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في المحيط الداخلي فقط.

وسبب إختيار هذه الأبعاد لأداء الموارد البشرية (الفعالية، الكفاءة)، لتحديد ومعرفة درجة أداء الموارد

البشرية في المؤسسة.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نجد أن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية، يعتمد أساساً على الالتزام بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، والسعي إلى تفعيلها، ومواكبة المستجدات، وإحترام وتقدير العاملين، والتكفل بظروفهم المهنية والشخصية، ...

كما نجد قيام المؤسسات بمسؤوليتها في الدور الاجتماعي، يضمن لها إلى حد كبير دعم ومشاركة ورضا وولاء العاملين، والمجتمع لتحقيق رسالتها، وأهدافها والإعتراف بوجودها، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال الإهتمام بالموارد البشرية، بتفعيل الإتصال التنظيمي، التدريب والتطوير، التحفيز المعنوي والمادي، المكافآت، ... الخ.

ومن بين أهم المنافع التي تعود على المؤسسات المتبنية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، هي المشاركة الجماعية والفعالية في العمل من خلال الولاء، وبالتالي تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، لتحسين صورتها الذهنية للمجتمع، وضمان البقاء والاستمرارية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية بمديرية الموارد
المائية لولاية المسيلة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق للإطار النظري والذي تناولنا فيه أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية. سنحاول في هذا الفصل إسقاط الأطر النظرية على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والوقوف على أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية، وتقييم دورها في تحسين أداء الموارد البشرية، لذا وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العمومية، ولقد وقع الاختيار على مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة، لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج و توصيات تفيد البحث.

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

سننطلق في المبحث الأول إلى إجراءات الدراسة الميدانية، من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الأول سنناول فيه الإطار المنهجي للدراسة، والمطلب الثاني التعرف على المؤسسة محل الدراسة، أما في المطلب الثالث نتطرق إلى بناء أداة الإستبيان.

المطلب الأول: الإطار المنهجي.

سنحاول في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم أدوات الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة.

تهدف دراستنا الحالية إلى التعرف، ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين، لها أثر على أداء العامل بالمؤسسة العمومية، لدى عينة هي مجموعة من العاملين، وفقا لعدة متغيرات على سبيل المثال الجنس، والأقدمية، ... الخ، وفي ضوء هذا الهدف إعتمدنا على المنهج التاريخي فيما يتعلق بالجانب النظري من الدراسة، وهذا لتتبع مختلف النظريات التي تناولت متغيري الدراسة المستقل والتابع، كما إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الفصل التطبيقي، فقد إستخدمنا الإستبيان في جمع البيانات، ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج spss.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

وكانت بداية دراستنا بتقديم طلب لإدارة القسم، للحصول على ترخيص للنزول إلى مكان عمل الموظفين في الإدارة العمومية، لأن موضوع دراستنا يتحدث عن دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموظفين بالإدارة العمومية، وإنصب إختيارنا على مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة، وبعد موافقة رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، تم توزيع الاستبيان على الموظفين للإجابة عليها وبعدها تم جمع المقاييس لمعالجتها.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

حيث تمت عملية جمع المعلومات عن طريق إستخدام إستمارة الإستبيان، فهو " الأداة التي يتم الإعتماد عليها في جمع المعلومات اللازمة، عن البحث العلمي والتربوي وواقعه ومستقبله". وتم الإعتماد من خلاله على المخرجات، وقراءة الدلالات الإحصائية للنتائج لإختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: المؤسسة محل الدراسة.

سنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، وتحديد هيكلها التنظيمي، ثم تحديد مهامها وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف مديرية الموارد المائية.

أنشأت مديرية الري الولائية، بقرار وزاري مشترك وبمرسوم تنفيذي رقم: 90-328، المؤرخ في: 1990/10/27، الصادر عن وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية سابقا، وأصبحت تابعة إلى وزارة الموارد المائية التي أنشأت فيما بعد، وقد تم تغيير تسمية مديرية الري إلى مديرية الموارد المائية حاليا، حسب المرسوم التنفيذي رقم: 11-226، المؤرخ في: 2011/06/22، وعدد عمالها 72 عامل.

ونجد المؤسسات التابعة لقطاع الموارد المائية بالولاية هي:

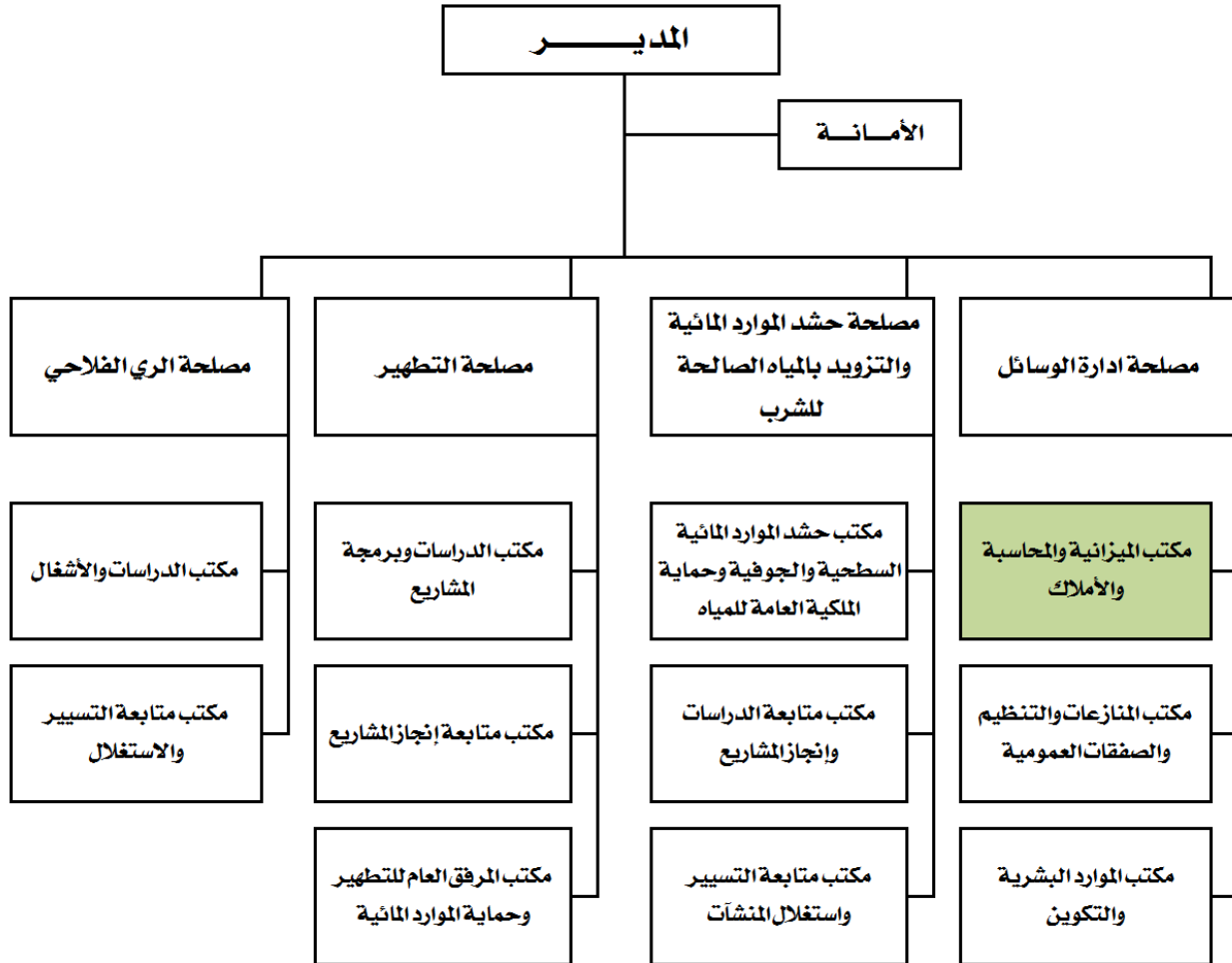
- مديرية الموارد المائية (DRE).
 - الجزائرية للمياه (ADE).
 - ديوان المساحات المسقية (OPI).
 - الديوان الوطني للتطهير (ONA).
 - الوكالة الوطنية للموارد المائية (ANRH).
- وتتكون مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة من أربعة مصالح:
- مصلحة الإدارة الوسائل.
 - مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب.
 - مصلحة التطهير.
 - مصلحة الري الفلاحي.

ويمثلها 15 قسم فرعي على مستوى دوائر الولاية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية.

- المدير.
- الامانة.
- مصلحة ادارة الوسائل:
- مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك.
- مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.
- مكتب الموارد البشرية والتكوين.
- مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب:
- مكتب حشد الموارد المائية السطحية والجوفية وحماية الملكية العامة للمياه.

- مكتب متابعة الدراسات وإنجاز المشاريع.
 - مكتب متابعة التسيير وإستغلال المنشآت.
 - مصلحة التطهير:
 - مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.
 - مكتب متابعة إنجاز المشاريع.
 - مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.
 - مصلحة الري الفلاحي:
 - مكتب الدراسات والأشغال.
 - مكتب متابعة التسيير والإستغلال.
- شكل رقم (02، 01): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية المسيلة.



الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية الولائية

الفرع الثالث: مهام مديرية الموارد المائية وأهدافها.

أولاً- مهام مديرية الموارد المائية.

تتلخص مهام المديرية فيما يلي:

01- مهام مصلحة إدارة الوسائل:

- المشاركة في وضع ميزانيات التجهيز والتسيير وتنفيذها.
- إدارة وضمان الحفاظ على الأملاك.
- وضع وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين الموظفين.
- التحقيق ومتابعة قضايا المنازعات.

02- مهام مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب:

- المشاركة في الدراسات ووضع البرامج التي تهدف إلى حشد الموارد السطحية والجوفية والتزويد بمياه الشرب.
- إدارة ومتابعة إنجاز المشاريع وإحترام معايير إنجاز هياكل الحشد والتزويد بمياه الشرب.
- ضمان الإستغلال الجيد، تسيير وصيانة هياكل حشد الموارد والتزويد بمياه الشرب.
- حماية الملك العام للري وتطبيق النصوص القانونية التي تنظم الموارد المائية.

03- مهام مصلحة التطهير:

- المشاركة في دراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية من أخطار الفيضانات.
- إدارة ومتابعة مشاريع التطهير والحماية من أخطار الفيضانات مع ضمان إحترام قواعد تجسيد هذه المشاريع.
- المشاركة في إختيار أساليب وتقنيات التطهير والتصفية.
- ضمان السير الحسن للخدمات العامة المتعلقة بالتطهير وإحترام قواعد ومعايير تسيير وإستغلال المنشآت ذات الصلة.
- ضمان بالإشتراك مع المصالح المعنية الحماية والحفاظ على الموارد.
- إنشاء وتحديث المعلومات المتعلقة بالتطهير وحماية البيئة.

04- مهام مصلحة الري الفلاحي:

- المشاركة في وضع برامج تنمية مشاريع الري الفلاحي الصغيرة والمتوسطة.
- ضمان متابعة وتنفيذ برامج تنمية مشاريع الري الفلاحي الصغيرة والمتوسطة.
- مراقبة تطبيق تنظيم ومعايير إستغلال منشآت السقي والتصرف.
- جمع البنود المتعلقة بمنح إمتيازات إستغلال منشآت السقي والتصرف.

05- مهام مكتب الميزانية والمحاسبة والأموال:

يتولى إعداد ومتابعة الميزانيات الخاصة بالمديرية، وكل ما يتعلق بالجانب المالي، إضافة إلى إدارة وصيانة الأملاك والعقارات التابعة للمديرية، وتنظيم الوسائل المادية التي تحتاجها، مثل اللوازم والتجهيزات المكتبية وتسيير حظيرة السيارات، ... الخ.

وتنقسم الميزانية بهذا المكتب إلى قسمين أساسيين وهما:

القسم الأول: ميزانية التسيير.

من أهم أبواب هذه الميزانية ما يلي:

- الأجور والرواتب.
- الخدمات الإجتماعية وصندوق تمويل السكن.
- إيجار السكنات الوظيفية والمقرات الإدارية.

القسم الثاني: ميزانية التجهيز.

تختص هذه الميزانية بمشاريع الإستثمارات العمومية التابعة للقطاع والمتمثلة في أهم المحاور التالية:

- تسجيل مشاريع التنمية ومتابعتها (إعادة التقييم، إعادة الهيكلة أو الغلق).
- تنفيذ إجراءات الالتزام بالنفقات.

ثانيا - أهداف مديرية الموارد المائية.

تتلخص أهداف المديرية فيما يلي:

- ضمان حماية وصيانة الملك العام للري.
- ضمان الإستخدام الرشيد للموارد المائية.
- المساهمة في تطوير هياكل حشد الموارد المائية التقليدية وغير التقليدية.
- التأكد من تنفيذ ومتابعة تطبيق التنظيم، في مجال تطوير وتهيئة وإستغلال وصيانة المنشآت الموجهة للتزويد بالمياه الصالحة للشرب، الصرف الصحي والري الفلاحي.
- ضمان سير ومتابعة تنفيذ المشاريع.
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالبحث والإستغلال، وإنتاج وتخزين وتوزيع المياه للأغراض المنزلية والزراعية أو الصناعية.
- وضع الدراسات الهندسية بالتشاور مع الإدارات المركزية.
- الحفاظ على نقاط المياه المتواجدة داخل محيط الولاية، ومتابعة الدراسات والأبحاث التي تساهم في المعرفة الأفضل للموارد المائية السطحية والجوفية.

المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان.

سنحاول في هذا المطلب تحديد أداة الاستبيان، والصدق البنائي والظاهري، ثم ثبات أداة الاستبيان.

الفرع الأول: أداة الاستبيان.

وقد صممت أسئلة الاستبيان التي تكونت من 36 سؤالاً وعبارة، تعالج أغلبية جوانب الدراسة وهذه الأسئلة مقسمة إلى:

1- أقسام الاستبيان:

يتكون الاستبيان في هذه الدراسة من 36 سؤالاً مقسمة إلى محاور، محور المتغير المستقل

"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" وقسمناه إلى أربعة محاور وهي:

- المحور الأول: البعد الإقتصادي، من السؤال الأول إلى السؤال السادس.
 - المحور الثاني: البعد القانوني، من السؤال السابع إلى السؤال السادس عشر.
 - المحور الثالث: البعد الأخلاقي، من السؤال السابع عشر إلى الواحد والعشرون.
 - المحور الرابع: البعد الإنساني، من السؤال الثاني والعشرون إلى الخامس والعشرون.
- ثم يأتي المحور الثاني والمتعلق بالمتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، من السؤال السادس والعشرين إلى السؤال السادس والثلاثين.

وقد إشتمل أيضا على البيانات الشخصية للموظفين من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، الوظيفة.

2- صياغة الأسئلة والهدف منها.

جاءت الأسئلة بناء على ما جاء في الإطار النظري والخطة الموضوعية للبحث، وقد إشتملت على الأسئلة المقيدة للإجابة عنها بإختيار واحد من بين الإختيارات الخمسة المطروحة وهي: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، وذلك بوضع علامة (x) في الإجابة المناسبة لذلك. أي تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الفرع الثاني: الصدق البنائي والظاهري.

1- الصدق البنائي (التحليل العاملي الإستكشافي).

بعد قيامنا بالتحليل في برنامج الحزم للعامل الإستكشافي، تم الحصول على 10 عاملا تحتوي 36 بندا تم إدراجه في الاستبيان، ووجدنا بأن هناك تراكم للتغاير أحرز بنسبة 70 %، وهذا دليل على أن البناء العاملي الإستكشافي جيد، وهذا إذا دل على شيء فإنما يدل على أن إستخراج العوامل كان دالا معنويا تحت، مؤشر KMO et test de Bartlett، أي أن البناء العاملي إجمالا كان جيدا، (أنظر الملحق 02).

02- الصدق الظاهري (المحكمين).

لقد تم تحكيم إستبيان الدراسة من قبل الدكاترة المذكورين بالملحق رقم 03:

حيث كانت الملاحظات لتصحيح بعض عبارات البعد الإقتصادي التي كانت قريبة من ناحية المفهوم من البعد الإجتماعي والأداء الإجتماعي، وتجنب بعض الأسئلة المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وكذلك توحيد صياغة الأسئلة من خلال تقادي كلمة "هل" في طرح الأسئلة، وفصل العبارات المركبة، (أنظر ملحق رقم 03)، وقد تم التركيز على تحديد أسئلة كل بعد بدقة، لأنه هناك تقارب بين البعد الإنساني والأخلاقي والإجتماعي، (أنظر ملحق رقم 03).

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة.

1- إختبار الثبات الكلي لمحاوَر الإستبيان.

الجدول رقم (02، 01): الصدق والثبات الكلي ألفا كرومباخ

قيمة ألفا كرومباخ	عدد الأسئلة	حجم العينة
89%	36	50

المصدر: من إعداد الطالب، إعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات الكلي والذي يقدر بـ 89%، أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة بـ 70%، وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت، بمعنى المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة التي قصدناها في أسئلة الإستبيان، وعليه يمكن إعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ 89%.

2- إختبار ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (02، 02): إختبار ثبات أداة الدراسة.

البعد	عدد البنود	الفاكرومباخ	ملاحظة
المسؤولية الإجتماعية (X)	25	0.88	ممتاز
البعد الإقتصادي	6	0.91	ممتاز
البعد القانوني	10	0.90	ممتاز
البعد الأخلاقي	5	0.88	ممتاز
البعد الإنساني	4	0.35	ضعيفة
أداء الموارد البشرية (Y)	11	0.70	جيدة

المصدر: من إعداد الطالب، إعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وقمنا بحساب ألفا كرومباخ للمتغير التابع ككل من السؤال 26 الى السؤال 36، فلاحظنا أن معامل الثبات الداخلي للمتغير التابع والذي يقدر بـ 70%، وبالتالي يمكن القول أن هذا المقياس ثابت وعباراته مترابطة مع محورها وصادقة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة، من خلال ثلاثة مطالب،
المطلب الأول نتناول فيه الوصف الإحصائي للعينة حسب الجنس و السن، والمطلب الثاني الوصف
الإحصائي للعينة حسب المستوى التعليمي والحالة العائلية، ثم المطلب الثالث الوصف الإحصائي للعينة
حسب الأقدمية والوظيفة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة حسب الجنس والسن.

سنحاول في هذا المطلب تحديد توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس، ومتغير السن.

الفرع الأول: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس.

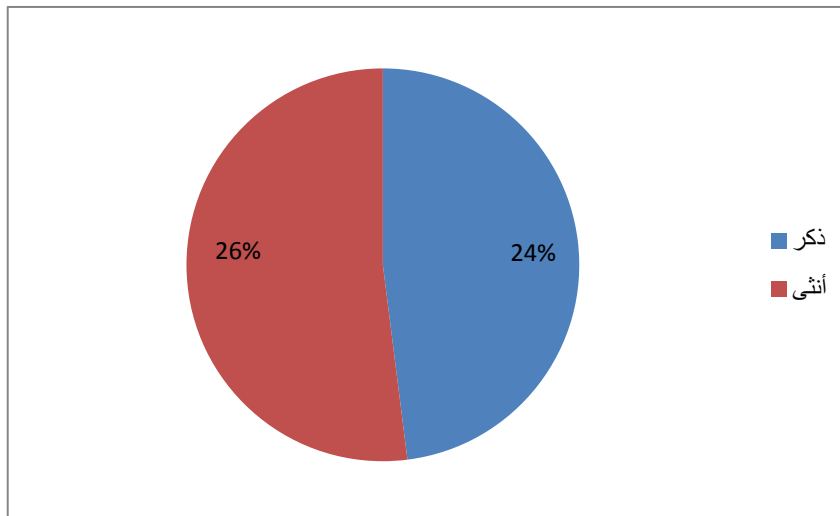
الجدول رقم (02، 03): توزيع أفراد العينة حسب متغير
الجنس.

العدد	(%) النسبة	
24	48	ذكر
26	52	أنثى
50	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول نلاحظ أن العينة العشوائية غير متساوية من خلال الجنس 24 ذكرا، وفي المقابل 26 أنثى.
والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02، 02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على الجدول رقم (02، 03).

الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير السن.

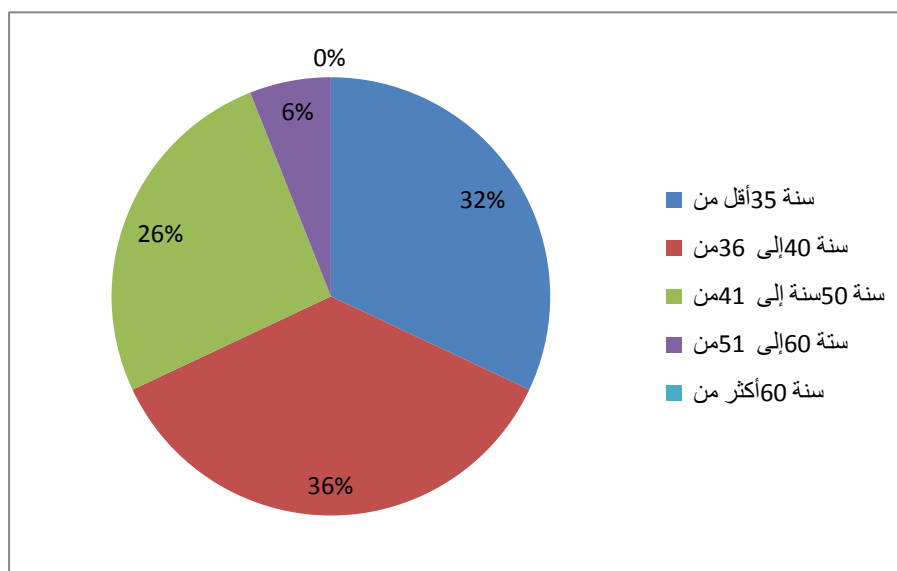
الجدول رقم (02، 04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة (%)	العدد	
32	16	أقل من 35 سنة
36	18	من 36 الى 40 سنة
26	13	من 41 الى 50 سنة
6	3	من 51 الى 60 سنة
00	00	أكثر من 60 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 36% الموجودة في الفئة من 36 إلى 40 سنة، تليها نسبة 32% في الفئة أقل من 35 سنة، ثم نسبة 26% في فئة من 41 إلى 50 سنة، ثم فئة من 51 إلى 60 سنة بنسبة 6%، وذلك لتوجه معظمهم إلى التقاعد، ومنه يتبين أن أكبر نسبة هي 36%، أي الفئة العمرية الغالبة للعاملين المتمتزين بالشباب والكهول، الذين يمتلكون أكبر خبرة في العمل، وكانت الفئة المصدومة هي الفئة التي تتراوح سنها أكبر من 60 سنة، وهي نسبة ترجع إلى أن معظم العاملين أحيلوا للتقاعد. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02، 03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على الجدول رقم (02، 04).

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للعينات حسب المستوى التعليمي والحالة العائلية.

سنحاول في هذا المطلب تحديد توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، ومتغير الحالة العائلية.

الفرع الأول: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

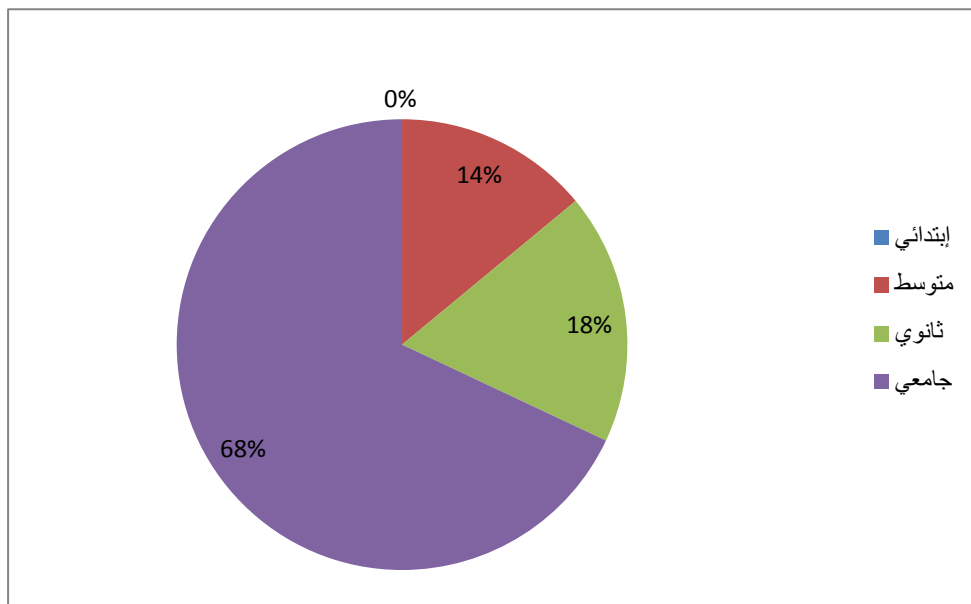
الجدول رقم (02، 05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة (%)	العدد	
00	00	إبتدائي
14	7	متوسط
18	9	ثانوي
68	34	جامعي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين متحصلين على شهادة جامعية وقدرت نسبتهم بـ 68% وهذا بحكم أن معظم العاملين مهندسين في الموارد المائية، أي العمل التقني أعلى من الإداري والأمني، أما الثانويين كانت بنسبة أقل قدرت بـ 18%، أما فيما يخص المؤهلات الأخرى والمتمثلة في المتوسط والإبتدائي فقدرت بنسبة 14% و 00% على التوالي والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02، 04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على الجدول رقم (02، 05).

الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

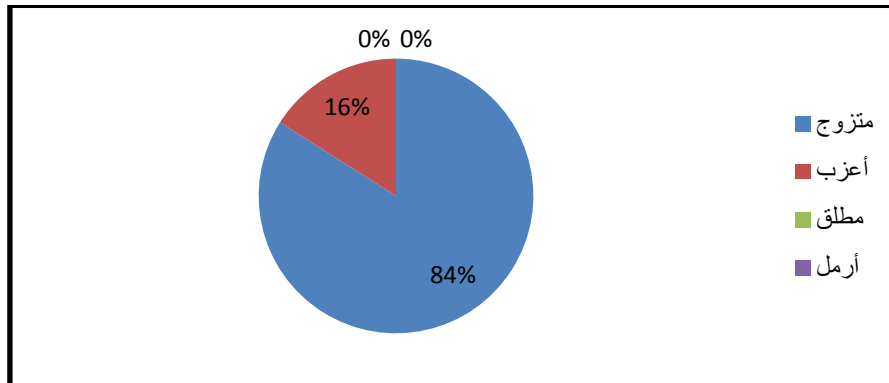
الجدول رقم (02، 06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

العدد	النسبة (%)	
42	84	متزوج
8	16	أعزب
00	00	مطلق
00	00	أرمل
50	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة متزوجون، إذ تقدر نسبتهم بـ 84%، يلي ذلك فئة العزاب والعازبات بنسبة 16%، أما بالنسبة لفئة المطلقون و الأرامل فهي صفرية. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02، 05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على الجدول رقم (02، 06).

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي للعينات حسب الأقدمية والوظيفة.

سنحاول في هذا المطلب تحديد توزيع عينات الدراسة حسب متغير الأقدمية، ومتغير الوظيفة.

الفرع الأول: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الأقدمية.

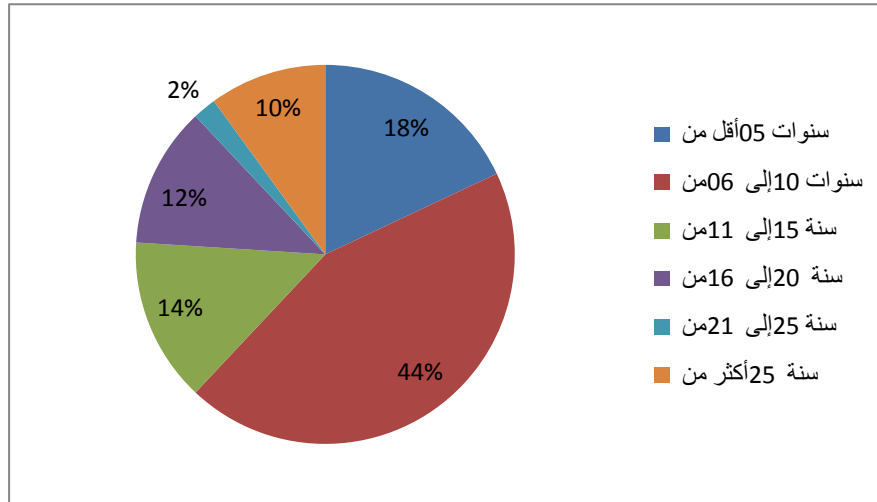
الجدول رقم (02، 07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة (%)	العدد	
18	9	أقل من 05 سنوات
44	22	من 06 الى 10 سنوات
14	7	من 11 الى 15 سنة
12	6	من 16 الى 20 سنة
2	1	من 21 الى 25 سنة
10	5	أكثر من 25 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة قدرت في مدة الأقدمية في العمل هي 44%، في مدة من 06 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 18%، لمدة أقل من 05 سنوات، وهي تعبر عن إهتمام الدولة بفئة الشباب في العمل ودخول العنصر النسوي في العمل بكثرة، تليها بنسبة 14% لمدة من 11 إلى 15 سنة، تليها نسبة 12% فئة من 16 إلى 20 سنة، تليها نسبة 10% لمدة أكثر من 25 سنة وهم المخضرمين، بحكم أن لديهم خبرة مهنية كبيرة، وهي كثيرا ما تفيد في تحقيق الأهداف المنشودة للمديرية، وفئة من 21 إلى 25 سنة بنسبة 02%. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02، 06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على الجدول رقم (02، 07).

الفرع الثاني: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الوظيفة.

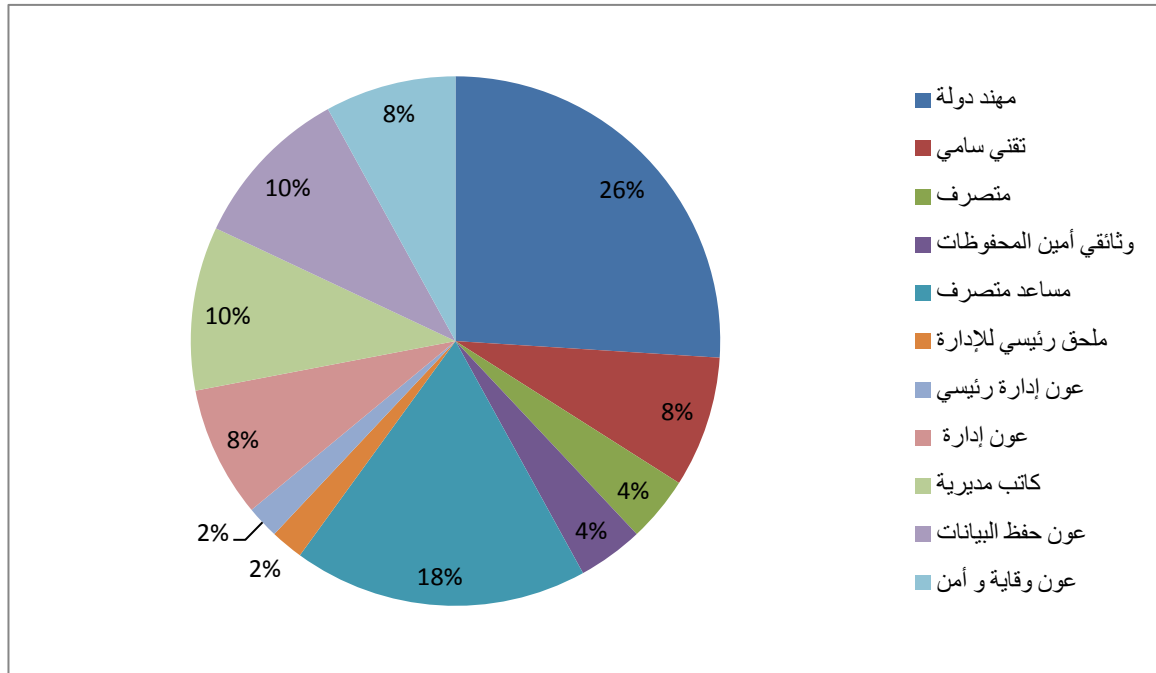
الجدول رقم (02، 08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

النسبة (%)	العدد	
26	13	مهندس دولة
8	4	تقني سامي
4	2	متصرف
4	2	وثائقي أمين المحفوظات
18	9	مساعد متصرف
2	1	ملحق رئيسي للإدارة
2	1	عون إدارة رئيسي
8	4	عون إدارة
10	5	كاتب مديرية
10	5	عون حفظ البيانات
8	4	عون وقاية وأمن
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين هم مهندسي دولة بنسبة قدرت بـ 26%، يأتي بعدها مساعد متصرف بنسبة 18%، ثم كاتب مديرية وعون حفظ البيانات بنسبة 10%، أما فيما يخص الوظائف الأخرى فهي قليلة بنسب ضعيفة نظرا لأن معظمها توجد بمنصب واحد في المديرية ككل. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02، 07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على الجدول رقم (02، 08).

المبحث الثالث: عرض وإختبارات الفرضيات.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عرض وإختبار الفرضيات، من خلال مطلبين، المطلب الأول نتناول فيه إختبار التوزيع الطبيعي والعلاقة الإرتباطية، والمطلب الثاني إختبار نتائج الفرضيات.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي والعلاقة الإرتباطية.

سنحاول في هذا المطلب إختبار التوزيع الطبيعي، وتحديد العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

الفرع الاول: إختبار التوزيع الطبيعي.

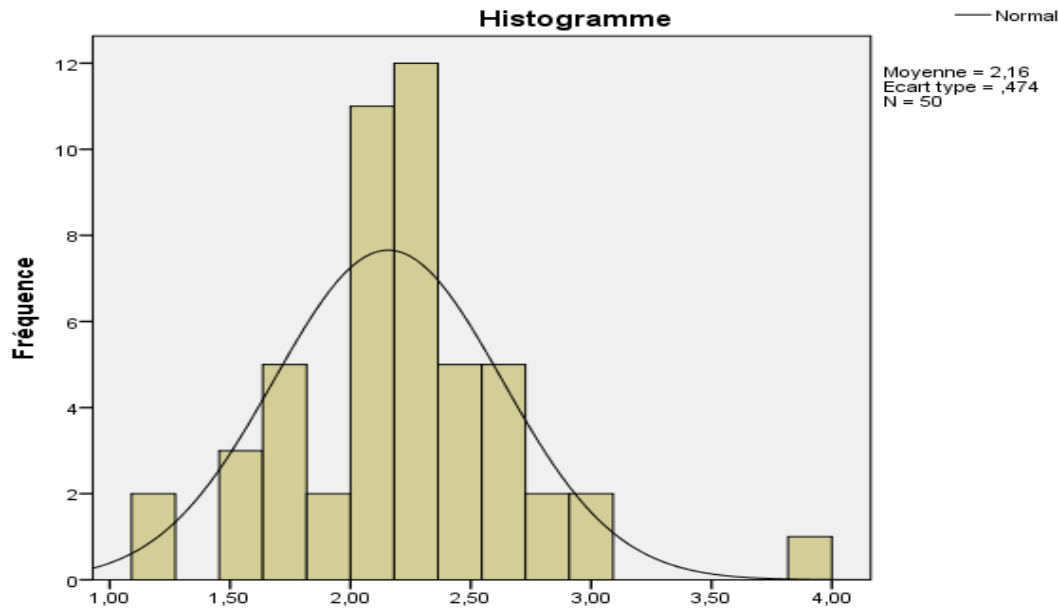
جدول رقم (02، 09) : طبيعة التوزيع للأداء.

العدد	50
متوسط	2,1564
الإنحراف المعياري	0,4736
قيمة z المحسوبة	0.13
مستوى الدلالة	0.032
مستوى الخطأ	0.05
القرار	غير دال (التوزيع طبيعي)

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة z المحسوبة لأداء الموارد البشرية تقدر بـ 0.13، وهي غير دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.032، وهذا يعني أن توزيع الأداء يخضع للتوزيع الطبيعي. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02، 08): طبيعة التوزيع للأداء.



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على الجدول رقم (02، 09).

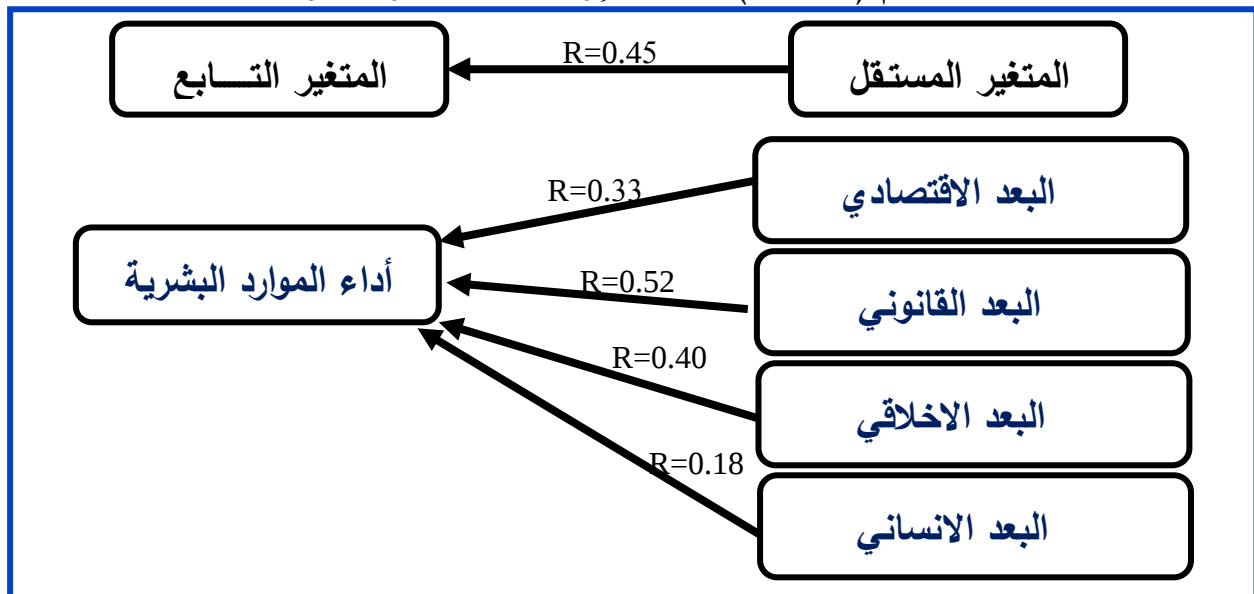
الفرع الثاني: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (02، 10): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

النتيجة	الدلالة الاحصائية SIG	معامل الارتباط R	
إرتباط قوي ودال إحصائيا	0.001	0,45	المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية
إرتباط ضعيف ودال إحصائيا	0.020	0,33	البعد الاقتصادي وأداء الموارد البشرية
إرتباط قوي ودال إحصائيا	0,000	0,52	البعد القانوني وأداء الموارد البشرية
إرتباط قوي ودال إحصائيا	0.004	0,40	البعد الاخلاقي وأداء الموارد البشرية
إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا	0.212	0,18	البعد الانساني وأداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (02، 09): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على الجدول رقم (02، 10).

- من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بالنسبة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية مساوي لـ 0,45 فهو ارتباط قوي، ونجد أن مستوى الدلالة يعتبر دال إحصائيا في الجدول بقيمة 0,001 وهي أقل من 0,05.
- من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بالنسبة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية مساوي لـ 0,33 فهو ارتباط ضعيف، ونجد أن مستوى الدلالة يعتبر دال إحصائيا في الجدول بقيمة 0,02 وهي أقل من 0,05 .
- من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بالنسبة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية مساوي لـ 0,52 فهو ارتباط قوي، ونجد أن مستوى الدلالة يعتبر دال إحصائيا في الجدول بقيمة 0,000 وهي أقل من 0,05.
- من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بالنسبة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية مساوي لـ 0,40 فهو ارتباط قوي، ونجد أن مستوى الدلالة يعتبر دال إحصائيا في الجدول بقيمة 0,004 وهي أقل من 0,05.
- من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بالنسبة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية مساوي لـ 0,18 فهو ارتباط ضعيف، ونجد أن مستوى الدلالة يعتبر غير دال إحصائيا في الجدول بقيمة 0,212 وهي أكبر من 0,05.

المطلب الثاني: إختبار نتائج الفرضيات.

سنحاول في هذا المطلب إختبار نتائج الفرضيات الأربعة.

الفرع الأول: الفرضية الأولى.

جدول رقم (02، 11): إختبار الفرضية الأولى.

Bقيمة	Erreur standard	قيمة Bêta	قيمة t المحسوبة	Sig الدلالة الاحصائية	
1.334	0.221		6,046	0.000	الثبات
-0.54	0.099	-0.108	-0.543	0.590	البعد الإقتصادي

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج إختبار الفرضية الأولى عن طريق برنامج spss، عن طريق الإختبار للإنحدار المتعدد، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.590)، أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق، فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، والتي تقول بأنه لا يوجد دور للبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية.

جدول رقم (02، 12): إختبار الفرضية الثانية.

Bقيمة	Erreur standard	قيمة Bêta	قيمة t المحسوبة	Sig الدلالة الاحصائية	
1.334	0.221		6,046	0.000	الثبات
0.349	0.137	0.599	2.550	0.014	البعد القانوني

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج إختبار الفرضية الثانية عن طريق برنامج spss، عن طريق الإختبار للإنحدار الأحادي، نلاحظ أن قيمة الدلالة الاحصائية (SIG=0.014)، أقل من 0.05 وعليه فهي دالة أي توجد فروق، فنرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل والتي تقول بأنه يوجد دور للبعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة.

جدول رقم (02، 13): إختبار الفرضية الثالثة.

B قيمة	Erreur standard	قيمة Bêta	قيمة t المحسوبة	Sig الدلالة الاحصائية	
1.334	0.221		6,046	0.000	الثبات
-0.017	0.101	-0.36	-0.170	0.865	البعد الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج إختبار الفرضية الثالثة عن طريق برنامج spss، عن طريق الإختبار الإنحدار الأحادي، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.865)، أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق، فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم والتي تقول بأنه لا يوجد دور للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية.

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة.

جدول رقم (02، 14): إختبار الفرضية الرابعة.

B قيمة	Erreur standard	قيمة Bêta	قيمة t المحسوبة	Sig الدلالة الاحصائية	
1.334	0.221		6,046	0.000	الثبات
0.023	0.040	0.088	0.591	0.558	البعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالب، إعتقادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج إختبار الفرضية الثالثة عن طريق برنامج spss، عن طريق الإختبار الإنحدار الأحادي، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.558)، أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق، فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم والتي تقول بأنه لا يوجد دور للبعد الإنساني للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية.

جدول رقم (02، 15): تحقق النتائج.

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
1	يوجد دور للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية	غير محققة نقبل العدم ونرفض البديل
2	يوجد دور للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية	محققة نقبل البديل ونرفض العدم
3	يوجد دور للبعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية	غير محققة نقبل العدم ونرفض البديل
4	يوجد دور للبعد الانساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية	غير محققة نقبل العدم ونرفض البديل

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

خلاصة

جاء هذا الفصل الثاني الإطار التطبيقي بمثابة خلاصة للدراسة الميدانية، وتكملتنا للفصل الأول الإطار النظري، حيث قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة، والتي أجريت بمؤسسة الموارد المائية لولاية المسيلة، والتي كان الهدف منها معرفة ما مدى إهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، من خلال إلزامها بمسؤوليتها الاجتماعية إتجاه بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين بأداء الموارد البشرية.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة إتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث، عن طريق إستمارة الإستبيان، ثم مناقشة وتفسير النتائج من أجل إثراء عملية التحليل في دراستنا. وفي النهاية قمنا بإختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على مؤشرات من محتوى الإستبيان لقياس العلاقة والأثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية.

خاتمة

خاتمة:

نظرا للأهمية الكبيرة للمؤسسات باعتبارها المحرك الرئيس لإقتصاد أي دولة، والدور الذي تؤديه في تحقيق أهدافها، وتقديم منتجات وخدمات مفيدة للمجتمع وتلبية حاجاتهم المتزايدة، نجدها تسعى دائما في الحفاظ على مكانتها في بيئتها الخارجية والداخلية من خلال إلزامها بمسؤوليتها الاجتماعية إتجاه مواردها البشرية.

حيث يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين و أداء الموارد البشرية، أي معرفة درجة مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية، وحتى نلخص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين. تطرقنا في الفصل الأول إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والمبحث الثاني مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية، والمبحث الرابع تشكيل الإطار النظري للدراسة. وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه إجراءات الدراسة الميدانية وماهية المؤسسة محل الدراسة، وأداة الإستبيان، والمبحث الثاني تطرقنا إليه من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عرض واختبار والفرضيات. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- النتائج المتعلقة بالإطار النظري:

- هناك تعريف عديدة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، قد تختلف في التعابير لكنها تتقارب في المضمون.
- تباين تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها.
- نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إهتمام معظم المؤسسات المعاصرة.
- تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، يحقق لها منافع عديدة.
- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الإهتمام.
- هناك العديد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين، فمن واجب المؤسسة أخذها بعين الاعتبار.

ب- النتائج المتعلقة بالإطار التطبيقي:

أردنا من خلال دراستنا، أن نعرف ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين لها أثر على أداء الموارد البشرية، وعليه قمنا بطرح إشكالية تمثلت في السؤال التالي:

ما دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الموارد المائية لولاية المسيلة ؟

ويندرج تحت هذه الاشكالية أربعة أسئلة فرعية، وفي المقابل صياغة أربعة فرضيات للإجابة عن هذه الأسئلة، وقد تم الإعتماد على الإستبيان الذي ساعدنا على تحليل النتائج. وقد توصلت دراستنا إلى مايلي:

- المؤسسات الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو تبني المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين.
- المؤسسات الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الإجتماعية بنسب متفاوتة.
- تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه العاملين يحسن من أداء الموارد البشرية.

* الإقتراحات:

- إعطاء أهمية كبيرة جدا في الإستثمار في المورد البشري، من خلال تحسين ظروف العمل.
- إعطاء أهمية كبيرة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه الموارد البشرية، من طرف الباحثين والإقتصاديين والمؤسسات.
- فرض على المؤسسات الخاصة بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة، على تبني المسؤولية الإجتماعية إتجاه بيئتها الداخلية (العاملين).
- إعتبار الأنشطة الإجتماعية جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسة.
- وضع مختصين في مجال المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، لزرع ثقافة ممارستها.
- سن قوانين صارمة تفرض على المنظمات تبني المسؤولية الإجتماعية إتجاه العاملين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

أ- الكتب.

- 1_ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية (مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
- 2_ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 3_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 4_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 05_ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 06_ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 07_ محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 08_ موسى اللوزي، تنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 09_ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و المبادئ)، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 10_ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11_ مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 12_ صالح الحموري ورولا المعيطه، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، دار الكنوز المعرفه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 13_ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 14_ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 15_ علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 15_ عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر ، 2007.
- 16_ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995.
- 17_ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 18_ عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

19_ عماد بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

20_ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

21_ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

22_ سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

23_ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.

24_ سمير سعيد بن سحنون، البعد الأخلاقي والإجتماعي للتسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2015.

25_ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

26_ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
ب: المذكرات.

27_ فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

28_ نوال ضياف، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.

29_ محمد النوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.

30_ وهيبة مقدم، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية (دراسة لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

ج: المقالات، الملتقيات، المجالات.

31_ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديدة، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

32- طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الإجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، المنعقد في 09-10 سبتمبر 2013.

- 33_ ندى عبد الباقي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012.
- 34_ محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني)، الملتقى الدولي حول الإقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005.
- 35_ علاء عبد السلام يحي وأخرون، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 93، الجامعة المستنصرية، العراق 2012.
- 36_ ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين وإنعكاساتها على أخلاقيات العمل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 38، 2012، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق.
- 37_ نصر الدين بن مسعود ومحمد كنوش، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية (إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية)، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15- فيفري 2012.
- 38_ علاء أحمد حسن، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الإستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، العراق 2012.
- 39_ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الإتجاهات والقضايا الراهنة)، منشورات الأمم المتحدة نيويورك و جنيف، 2004.
- 40- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- ثانيا: المراجع الأجنبية.

41- Ingo lapina et al, **human resource management models**, aspect of knowledge management and corporat social responsibility, procedia social and behavioral sciences, n° 110, 2014, published by el svier ltd, usa.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة إستبيان موجهة لموظفي مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة

العنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين في

تحسن أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية لولاية المسيلة

في إطار عمل علمي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة ماستر 02، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نرجوا من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل صدق وأمانة، خدمة للبحث العلمي. أملين في تحقيق نتائج صادقة وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب. وفي الأخير نحيطكم علما، بأن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية، وتوظف في إطار البحث العلمي فحسب.

وشكرا على تعاملكم معنا.

تحت إشراف:

-د. حريزي فاروق

إعداد الطالب:

-فاضل صلاح الدين

السنة الجامعية: 2018/2017

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: أقل من 35 سنة ☐ من 36-40 ☐ من 41-50 ☐ من 51-60 سنة ☐ أكثر من 60 ☐
3. المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
4. الحالة العائلية: ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐ أعزب ☐
5. الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من 06-10 ☐ من 11-15 ☐ من 16-20 ☐ من 21-25 ☐ أكثر من 25 سنة ☐
6. الوظيفة:

الإستبيان الأول: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

الرقم	المحاور	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	البعد الاقتصادي	يعزز قسم الموارد البشرية في المؤسسة، بممارسة المسؤولية الإجتماعية					
02		تدعم المؤسسة العاملين الذين يرغبون في الحصول على تكوين إضافي، بوضع تسهيلات وإمميزات					
03		تسمح المؤسسة للعاملين، عند كافة المستويات الإدارية بالمشاركة في إتخاذ القرارات					
04		تعمل المؤسسة في بيئة عمل آمنة، وسليمة، وصحية لجميع العاملين					
05		تسعى المؤسسة بتوفير فرص عمل متكافئة، لأفراد المجتمع من أجل التخفيف من البطالة					
06		تسعى المؤسسة إلى تفعيل الإتصال، بين المشرف الرئيس والعاملين					
07	البعد القانوني	تلتزم المؤسسة بقوانين حقوق الانسان، وبالقوانين الصادرة عن الحكومة الجزائرية					
08		تلتزم المؤسسة بتطبيق التعليمات، والقوانين الخاصة بالعمل، وتنفيذها بعدالة على العاملين					

					تسمح المؤسسة بوجود نقابات عمالية	09	
					تلتزم المؤسسة بالقوانين، التي تسعى إلى توفير الرعاية الصحية والطبية للعاملين	10	
					تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العاملين من خدمات إجتماعية	11	
					تعمل المؤسسة على التصريح، لدى مصالح الضمان الإجتماعي	12	
					تعمل المؤسسة على تقديم الإعانات، عند العجز أو الوفاة	13	
					تقوم المؤسسة برفع تقارير تضم الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية	14	
					تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة الوظيفية	15	
					تحترم المؤسسة قوانين الحفاظ على البيئة، للحد من التدهور البيئي	16	
					تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي، واضح و معلن لجميع العاملين.	17	
					تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري	18	
					تسعى المؤسسة إلى إحترام عادات وتقاليد العاملين	19	
					الإحساس بالعدالة، والمساواة بين الزملاء في العمل	20	
					تسعى المؤسسة على الحفاظ على سمعتها	21	
					تقدم المؤسسة تسهيلات، ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة	22	
					تقدم المؤسسة تسهيلات، ومساعدات لبرمجة رحلات صيفية للعاملين و/ أو أبنائهم	23	
					توظف المؤسسة عاملين من ذوي الإحتياجات الخاصة	24	

البعد الأخلاقي

البعد الإنساني

					تهتم المؤسسة براحة العاملين، في أوقات الراحة أو نهاية العمل	25
--	--	--	--	--	---	----

الإستبيان الثاني: أداء الموارد البشرية.

الرقم	المحاور	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
26	أداء الموارد البشرية.	تحرص المؤسسة، على تنمية وتطوير إمكانياتك في العمل لتحسن أدائك					
27		تحرص على الإلتزام بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبشكل صحيح					
28		تميل إلى العمل في فريق عمل لتسهيل أداء عملك					
29		إهتمام رئيسك بإقتراحاتك، يشجعك على رفع مستوى أدائك					
30		تقوم بتأدية عملك بكفاءة وفعالية					
31		تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة					
32		هناك تقييم دوري لأدائك					
33		نظام الترقية يساعدكم على تحسين أدائكم					
34		التقدير والإحترام من قبل الرؤساء، له دور رئيسي في تحسين أدائكم					
35		تعتبر الزيادة في الأجر أهم المكافآت المادية التي تحفزكم					
36		يتناسب الأجر والجهد المبذول في عملك					

الملحق رقم 02: الصدف البنائي (التحليل العاملي الإستكشافي).

العوامل	الإجمالي	نسبة التغيرات	نسبة الإجمالي	الإجمالي
1	12,241	34,002	34,002	12,023
2	4,156	11,545	45,546	3,933
3	2,479	6,887	52,434	2,258
4	2,211	6,142	58,576	1,923
5	1,835	5,096	63,672	1,593
6	1,705	4,735	68,407	1,454
7	1,490	4,139	72,546	1,270
8	1,346	3,740	76,285	1,050
9	1,166	3,239	79,525	,915
10	1,111	3,086	82,611	,885
11	,891	2,474	85,085	
12	,810	2,251	87,336	
13	,580	1,610	88,946	
14	,545	1,514	90,461	
15	,486	1,350	91,811	
16	,422	1,172	92,983	
17	,368	1,023	94,005	
18	,357	,992	94,998	
19	,267	,741	95,739	
20	,224	,622	96,361	
21	,220	,612	96,974	
22	,197	,546	97,520	
23	,176	,489	98,009	
24	,129	,357	98,366	
25	,120	,333	98,699	
26	,096	,267	98,966	
27	,084	,232	99,198	
28	,072	,201	99,399	
29	,065	,181	99,580	
30	,039	,110	99,690	
31	,034	,095	99,785	
32	,028	,077	99,862	
33	,022	,061	99,924	

	99,960	,037	,013	34
	99,987	,027	,010	35
	100,000	,013	,005	36

الملحق رقم 03: الصديق الظاهري (الأساتذة المحكمين).

الرتبة	مكان العمل	إسم ولقب المحكم
محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	حواص مصطفى
محاضر (ب)	جامعة فرحات عباس سطيف	عمران عز الدين
محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	حريزي فاروق