

Université 20 Aout 1955- Skikda

Faculté des sciences économiques, commerciales et  
sciences de gestions

Département : sciences de gestion

Laboratoire ECOFIMA

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر: اقتصاد، مالية وإدارة أعمال



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في  
المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات  
SOMIPHOSSE بولاية تبسة-

تحت إشراف:

د. بوغليطة إلهام

إعداد الطالبة:

زياني خولة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-	أستاذ التعليم العالي	أد. بوهزة محمد
مقررا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوغليطة إلهام
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. طيار أحسن
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوغازي فريدة
عضوا	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. لعابد لزهر
عضوا	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بن محمد هدي

السنة الجامعية: 2020-2019

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(...رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ...) الآية 19 سورة النمل

الحمد لله أولا وآخرا، ظاهرا وباطنا كما يجب ربي ويرضى، أحمده تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلما وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه، وامثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: ( لا يشكر الله من لا يشكر الناس ) فإني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

السيدة الفاضلة الأستاذة المشرفة إلهام بوغليطة، التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذا العمل، ولما بذلته معي من جهد ورعاية ولاهتمامها وسعة صدرها... وتشجيعها وإرشادها لي في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم أيضا بالشكر الجزيل والعرفان الكبير مسبقا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة والمساهمة في إخراجها بصورتها النهائية الجاهزة للتوزيع. وشكر خاص إلى الدكتورة كنزة ساحلي التي لم تبخل علي بملاحظاتها وتوجيهاتها الجد قيمة.

الشكر أيضا إلى مدير، إدارات والعاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بولاية تبسة وعلى رأسهم السيد لزعر عماد الدين والسيدة وحيدة غابة على مجهوداتهم الكبيرة معنا، حيث وفروا لنا ظروف عمل ساعدتنا على التطور والمضي قدما...

كذلك الشكر والامتنان لزملائي وأساتذتي على الدعم والتشجيع...

وكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد...

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، ولا للأرقام أن تحصي فضائلها... إلى أعز وأغلى ما عندي في الوجود "والدي العزيزين" حفظهما الله وجزاها عني كل خير.

إلى من أسعد الله بهم أيامي وأعطاني من فيض حبهم حتى أرضاني "أخي صلاح الدين وأخواتي زكية، هاجر، عصماء".

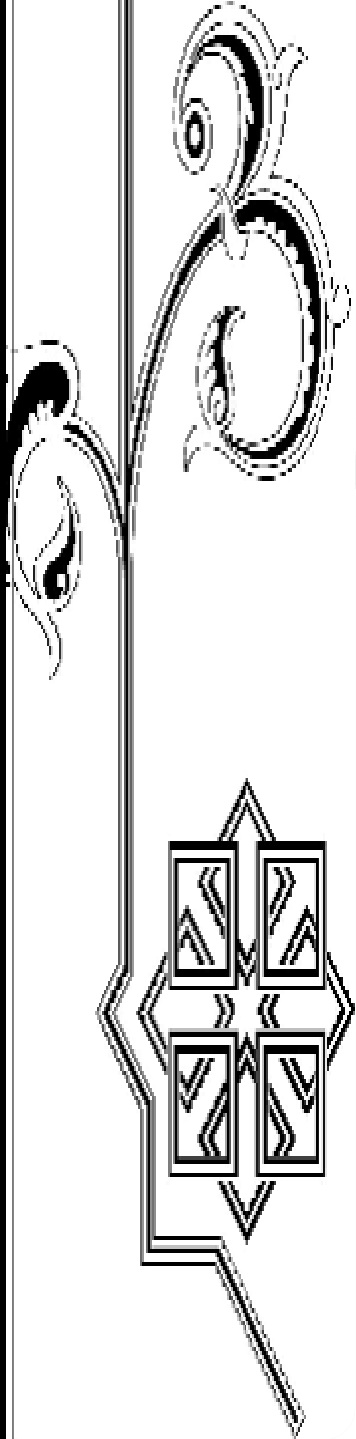
إلى من شاركوني دراستي بلعبهم وعبتهم وضحكاتهم نور عيوني وملء الجفون أبناء أختي توبة، محمد نور، زيد كامل جعلهم الله فخرا لها ولوالدهم.

إلى جدي وجدتي حفظهما الله ورعاهما.

إلى روح جدي وجدتي تغمدهما الله بواسع رحمته ومغفرته إلى كل من وقف بجاني وأخص بالذكر لزعر حمزة، وحيدة غابة، مهنأوي حمزة ودعا لي بدعوة بظهر الغيب من أهلي وصديقاتي وأساتذتي.

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم، إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

خولة



---

# الفهارس

---



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
—	شكر وتقدير
—	إهداء
VIII - II	فهرس المحتويات
X - VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - س	المقدمة العامة
51-01	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
03	أولاً: دوافع اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية
04	ثانياً: مراحل تطور الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية
07	ثالثاً: المقاربات النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
12	أولاً: مجمل التعريفات المقدمة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
15	ثانياً: المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
20	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
20	أولاً: أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية
22	ثانياً: أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع
22	ثالثاً: أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة
24	المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
24	المطلب الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
24	أولاً: مبدأ المساواة
25	ثانياً: مبدأ الشفافية
25	ثالثاً: مبدأ احترام سلطة القانون

26	رابعاً: مبدأ السلوك الأخلاقي
27	خامساً: مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية
27	سادساً: مبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك
28	سابعاً: مبدأ احترام حقوق الإنسان
28	المطلب الثاني: محاور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
29	أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
33	ثانياً: مجالات المسؤولية الاجتماعية
34	المطلب الثالث: الحجج المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات الالتزام معها
34	أولاً: الآراء المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية
37	ثانياً: استراتيجيات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
39	المبحث الثالث: متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
39	المطلب الأول: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
39	أولاً: تهيئة المؤسسة قبل تطبيق المسؤولية الاجتماعية
41	ثانياً: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
43	ثالثاً: أسس نجاح تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
45	المطلب الثاني: مرتكزات نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
45	أولاً: الدور الحكومي في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
47	ثانياً: دور القطاع الخاص في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
47	ثالثاً: دور مؤسسات المجتمع المدني في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية
48	رابعاً: دور الإعلام في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية
48	المطلب الثالث: تحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
51	خلاصة
115 - 52	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الأسس والمفاهيم النظرية لإدارة الموارد البشرية
54	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
54	أولاً: دوافع المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بإدارة الموارد البشرية
54	ثانياً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

55	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
60	أولاً: مفهوم الموارد البشرية
60	ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الثالث: مقومات إدارة الموارد البشرية
66	أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
67	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
68	ثالثاً: أدوار إدارة الموارد البشرية
70	المبحث الثاني: الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية
71	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
71	أولاً: الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية
77	ثانياً: الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية
80	ثالثاً: الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية
80	المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها
80	أولاً: تحديات إدارة الموارد البشرية
83	ثانياً: كيفية مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية
84	المطلب الثالث: التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
84	أولاً: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
85	ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
86	ثالثاً: إستراتيجية تمكين العاملين
87	رابعاً: إستراتيجية التسويق الداخلي
88	خامساً: فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية
90	سادساً: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
92	المبحث الثالث: الإدارة المسؤولة للموارد البشرية
92	المطلب الأول: المبادئ الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية
92	أولاً: الميثاق العالمي
93	ثانياً: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001
94	ثالثاً: نظام المساءلة الاجتماعية SA8000
95	رابعاً: بيان منظمة العمل الدولية
95	خامساً: المبادئ التوجيهية لمنظمة العمل والتنمية الاقتصادية

96	سادسا: المواصفة القياسية الإيزو 26000
98	المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
98	أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
102	ثانياً: الفوائد المتأتية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية
104	المطلب الثالث: الممارسات المسؤولة للموارد البشرية
104	أولاً: الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة
106	ثانياً: الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة
113	ثالثاً: الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية بعد انتهاء علاقة العمل
115	خلاصة
153-116	الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
117	تمهيد
118	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
118	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي
118	أولاً: تاريخ مجمع Ferphos
120	ثانياً: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
122	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
127	المطلب الثالث: الأهداف العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
129	المبحث الثاني: مؤشرات نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
129	المطلب الأول: أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
133	المطلب الثاني: تقييم نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
136	المطلب الثالث: الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
142	المبحث الثالث: مظاهر الاهتمام بمبادرات المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
142	المطلب الأول: مبادرات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
142	أولاً: العملاء
144	ثانياً: الموردون
144	ثالثاً: البيئة الداخلية
145	رابعاً: العاملين

146	خامسا: المجتمع المحلي والبيئة
148	سادسا: باقي أصحاب المصالح
148	المطلب الثاني: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE
148	أولا: التوظيف
150	ثانيا: التدريب
151	ثالثا: الأجور والتحفيز
151	رابعا: تقييم الأداء
153	خلاصة
217 - 154	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاتها التطبيقية
155	تمهيد
156	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
156	المطلب الأول: منهجية الدراسة
156	أولا: منهج الدراسة
156	ثانيا: نموذج الدراسة
156	ثالثا: مجتمع الدراسة
157	رابعا: عينة الدراسة
159	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
159	أولا: أدوات وطرق جمع البيانات
160	ثانيا: بناء أداة الدراسة
162	ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية
163	المطلب الثالث: اختبارات صدق وثبات الدراسة، التوزيع الطبيعي
163	أولا: صدق أداة الدراسة
167	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
169	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي
171	المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة
171	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
174	المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبادئ المسؤولية الاجتماعية
174	أولا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ المساواة
176	ثانيا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ الشفافية

177	ثالثا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ احترام القانون
179	رابعا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ السلوك الأخلاقي
181	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات آراء عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية
181	أولا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد التوظيف
182	ثانيا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد التدريب
183	ثالثا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد الأجور والمكافآت
184	رابعا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد تقييم الأداء
185	خامسا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل
188	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
188	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
191	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
193	أولا: اختبار الانحدار الخطي البسيط لكل متغير فرعي مستقل والمتغير التابع
197	ثانيا: اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية
201	ثالثا: النموذج المقترح لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية
207	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
212	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
212	أولا: النتائج المتعلقة بمستوى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية
214	ثانيا: النتائج الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية
214	ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضيات
217	خلاصة
218 - 223	الخاتمة العامة
224	قائمة المراجع
259	الملاحق
260	الملخص باللغة العربية
261	الملخص باللغة الفرنسية
262	الملخص باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	جداول الفصل الأول	
(1-1)	نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وفقا للباحث سيشي (Secchi)	10
(2-1)	الآراء المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية	35
(3-1)	إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المعمول بها وفقا لوضعية المؤسسة	38
(4-1)	مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية	42
(5-1)	دور الحكومة في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية	45
2	جداول الفصل الثاني	
(1-2)	المبادئ العشرة للاتفاق العالمي	93
(2-2)	تحليل السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية حسب مارتوري وكروزي (Martory & Croset)	101
3	جداول الفصل الثالث	
(1-3)	تطور الإنتاج بالكمية بمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2012-2018	133
(2-3)	تطور الكميات المباعة في مؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2012-2018	134
(3-3)	تطور رقم أعمال مؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2012-2018	135
(4-3)	توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب الوحدات	136
(5-3)	توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب طبيعة عقد العمل	137
(6-3)	توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب الجنس	138
(7-3)	توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب السن	139
(8-3)	توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب الخبرة	140
(9-3)	توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب المستوى الوظيفي	141
(10-3)	أهم مناطق تواجد عملاء مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS	143
4	جداول الفصل الرابع	
(1-4)	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	159
(2-4)	محاور الاستثمار الموجه للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة	161
(3-4)	اختبار بيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها	164
(4-4)	معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد الفرعية ومتغيراتها	166
(5-4)	معامل ارتباط محاور الاستثمار بالدرجة الكلية لها	167
(6-4)	معامل ألف كرونباخ لكل محور من محاور الاستثمار	168
(7-4)	قياس ثبات الاستثمار باستخدام طريقة التجزئة النصفية	169
(8-4)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	170

171	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(9-4)
172	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(10-4)
172	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(11-4)
173	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(12-4)
174	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(13-4)
175	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ المساءلة	(14-4)
176	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ الشفافية	(15-4)
178	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ احترام القانون	(16-4)
179	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ السلوك الأخلاقي	(17-4)
180	ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ لمبادئ المسؤولية الاجتماعية	(18-4)
181	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التوظيف	(19-4)
182	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب	(20-4)
183	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأجور والمكافآت	(21-4)
184	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تقييم الأداء	(22-4)
186	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل	(23-4)
187	ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ لممارسات إدارة الموارد البشرية	(24-4)
188	معامل الارتباط بيرسون بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية	(25-4)
189	معامل الارتباط بيرسون بين مبدأ المساءلة وممارسات إدارة الموارد البشرية	(26-4)
190	معامل الارتباط بيرسون بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية	(27-4)
190	معامل الارتباط بيرسون بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية	(28-4)
191	معامل الارتباط بيرسون بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية	(29-4)
192	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة	(30-4)
193	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ المساءلة وممارسات إدارة الموارد البشرية	(31-4)
194	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية	(32-4)
195	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية	(33-4)
196	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية	(34-4)
199	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية	(35-4)
202	النماذج المقترحة لأثر مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية	(36-4)
203	اختبار ANOVA لجودة النموذج	(37-4)



204	معاملات الانحدار التدريجي	(38-4)
208	نتائج اختبار مان ويتي للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس	(39-4)
209	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE ، تعزى إلى متغير العمر	(40-4)
210	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE ، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	(41-4)
211	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE ، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	(42-4)
212	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE ، تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي	(43-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	<b>أشكال الفصل الأول</b>	<b>1</b>
09	أصحاب المصالح في المؤسسات الاقتصادية وأهم أهدافهم	(1-1)
16	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات	(2-1)
18	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال	(3-1)
32	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب كارول (Carroll)	(4-1)
41	طريقة الجودة (PDCA)	(5-1)
	<b>أشكال الفصل الثاني</b>	<b>2</b>
69	أدوار إدارة الموارد البشرية حسب نموذج Cornner & Ulrich	(1-2)
114	العلاقة بين المسؤولية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	(2-2)
	<b>أشكال الفصل الثالث</b>	<b>3</b>
123	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS	(1-3)
131	مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS	(2-3)
	<b>أشكال الفصل الرابع</b>	<b>4</b>
157	نموذج الدراسة	(1-4)
206	انتشار بواقي النموذج	(2-4)
206	التوزيع الطبيعي للبواقي	(3-4)
216	نتائج الدراسة الميدانية	(4-4)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
245	قائمة الأساتذة المحكمين	01
246	الاستمارة النهائية للدراسة	02
250	نموذج المقابلة	03
251	الهيكل التنظيمي لمديرية المركب المنجمي جبل العنق	04
252	مخرجات برنامج SPSS	05

---

# المقدمة العامة

---

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات واسعة في عالم يطبعه التغيير والتنافس الهادف لتقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء ، مما دفع العديد منها إلى تغيير أساليبها وسياساتها الإدارية التقليدية، والبحث عن مفاهيم ومناهج إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولعل أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والذي ظهر رداً على التوجه الأحادي للمؤسسات الاقتصادية المتمثلة في التركيز على تحقيق الأرباح فقط دون الاهتمام بالاعتبارات الاجتماعية والبيئية، حيث بدأ الباحثون الاقتصاديون بالمناداة إلى ضرورة وضع معايير أخلاقية، تذكر المؤسسات الاقتصادية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل به، وفي هذا الإطار توجد وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل الأولى بكون المؤسسات وحدات اقتصادية تهدف لتعظيم الأرباح، أما الثانية فتري أنها وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دوراً اجتماعياً متزايداً في بيئاتها.

من هذا المنطلق تمثل المسؤولية الاجتماعية إطاراً استراتيجياً تعتمد المؤسسات الاقتصادية للتعبير عن رؤيتها في تنفيذ رسالتها، بهدف تنميتها وتطويرها للارتقاء بحياة المجتمعات التي تعمل فيها، وعليه فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية يهدف إلى تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر التي تواجهها وتدعيم مركزها التنافسي، وبالتالي فإن هذه الممارسات تؤدي إلى استدامة المزايا التنافسية للمؤسسات.

وباعتبار الموارد البشرية مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم أمامها المؤسسات بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يشجعها على بذل المجهودات والعطاء، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء لها، مما يساهم في تحقيق عوائد اقتصادية مباشرة أو غير مباشرة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، حيث تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسات لامتلاكها المعارف والمهارات ، التي تمكنها من اختيار ومعارضة الدور المحدد لها، وبالتالي فهي القوة الدافعة للمؤسسات بتحقيقها لما تهدف إليه وتحديدها لمستوى أدائها ونجاحها والاستثمار فيها يفوق الاستثمار في أي مورد آخر، وهي كوظيفة أو إدارة تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعنى باختيار العاملين فضلاً عن الاحتفاظ بهم من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بينهم وبين المؤسسة.

من هذا المنطلق فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تعزيز الكفاءات الداخلية، ضمان التكوين والتدريب المستمر للعاملين والمساهمة في تحسين بيئة العمل، وكثيراً من

المؤسسات الاقتصادية قد تغفل أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل جيد، وكذا إدارة مواردها البشرية وتنمية معارفها باعتبارها المورد المهم والمؤثر في تحقيق أهدافها. وبغرض معرفة أثر تطبيق هذا المفهوم على ممارسات إدارة الموارد البشرية، تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE المختصة بصناعة الفوسفات والناشطة بولاية تبسة، لما تمثله هاته المؤسسة من نموذج ملائم لدراسة التغيرات التي تحصل في بيئتها الداخلية ومدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع طبيعة متغيرات البيئة الخارجية والاستفادة منها لإنتاج المعرفة العلمية والعملية.

## 1 الإشكالية

تهتم المؤسسات الاقتصادية بالموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية لزيادة قدراتها التنافسية وتعظيم أرباحها، لذلك يتوجب عليها العمل على تطوير أدائها، تنمية كفاءاتها وقدراتها ويكون ذلك عن طريق تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي ظهرت كخيار استراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، فهي بمثابة الأداة الفعالة التي يمكن من خلالها الالتزام بسلوك مسؤول اتجاه الموارد البشرية، وهذه المسؤولية لا تتوقف عند حدود التشريعات القانونية والتنظيمات الإدارية بل تتعداها إلى أمور أخلاقية كثيرة ومتعددة. انطلاقا مما تقدم تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما تأثير تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بولاية تبسة؟**

- تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تم صياغتها كآتي:
- ما مستوى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية؟
  - ما مستوى اهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بممارسات إدارة الموارد البشرية؟
  - هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE؟
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 2 فرضيات الدراسة

بناء على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، تم وضع الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ

المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في

آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

## 3 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية كأحد المفاهيم الإدارية التي توليها المؤسسات الاقتصادية قدرا عاليا من الأهمية ، وتعدّه ا من العوامل الأساسية للمحافظة على فرص بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الحادة، فضلا على الأهمية العلمية التي تقدمها الدراسة من حيث التعريف بمبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية . ناهيك عن الإضافة العلمية للإطار النظري والتطبيقي في مثل هذه الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري. كون موضوع الدراسة - وعلى حد علم الباحثة- من الدراسات القليلة التي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية في نموذج فرضي واحد. فهذه الدراسة هي واحدة من عدد قليل جدا من الدراسات التي تقدم دليلا تجريبيا على تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## 4 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة بلورة تصور لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية؛
- محاولة اقتراح نموذج من خلال الأدبيات والدراسات السابقة لكشف العلاقة بين متغيرات الدراسة ومحاولة تطبيقه على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بالجزائر؛
- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المساءلة، الشفافية، احترام القانون السلوك الأخلاقي) في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE؛

- التعرف على مستوى اهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، برامج تحسين نوعية الحياة في العمل)؛
- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على مستويات تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من خلالها تستطيع مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هو لفت نظر المسؤولين في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بصفة خاصة، حول أهمية المسؤولية الاجتماعية كأحد المناهج الإدارية الحديثة لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين أداء المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

## 5 أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل الدوافع والمبررات لاختيار موضوع الدراسة في الأسباب التالية:
- كونه يتميز بالحدثية العلمية، فالموضوع بشقيه المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية حديث لم تبدأ البحوث العلمية فيه إلا مع بداية الثمانينات من القرن الماضي؛
- أن الباحثة متخصصة في مجال إدارة الأعمال وتحديدًا في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فالموضوع يدخل في إطار اهتماماتها؛
- أهمية توجيه المؤسسات الجزائرية إلى إعطاء أهمية لدمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن اهتماماتها واستراتيجياتها لتحسين ممارساتها في إطار تحقيق عملية التنمية المستدامة؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع المسؤولية الاجتماعية كمنهج إداري حديث وأهمية تطبيقها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، من خلال توضيح العلاقة بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية.



## 6 منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، ومعالجة الإشكالية المطروحة، تحليل أبعادها ونتائجها الإطلاع على الدراسات السابقة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بغية استيعاب الموضوع وفهم عناصره وأبعاده. كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية في تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها ميدانيا، من خلال القيام بدراسة ميدانية على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بولاية تبسة، وذلك بالاعتماد على الاستمارة والتي صممت لهذا الغرض من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

## 7 الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراستنا الأرضية التي اعتمد عليها في تكوين فكرة واضحة ومحددة حول المضامين النظرية، والمجالات العلمية لموضوع دراستنا مما مكننا من تحليل أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، ومن ثم طرح إشكالية الدراسة وضبط حدودها، والتي نردها فيما يلي:

أ. دراسة Robert Coulon بعنوان:

### Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines

مقالة منشورة في مجلة L'organisation responsable المجلد 01، العدد 01، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تجمع بين مفهوم المسؤولية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الفرنسية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة كأداة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وهذا بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (106) متخصص في إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة.

وتوصلت هاته الدراسة إلى أن الشركات الفرنسية محل الدراسة تدمج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في حدود التشريعات القانونية.

ب. دراسة نوال ضيافي بعنوان "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، وقد أجرت الباحثة دراستها على عدد من العاملين بمؤسسة شياي علي للأنايب، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي

المدعم بأسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على ( 20 ) عامل في المؤسسة المبحوثة.

وتوصلت إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية نال أهمية كبرى لدى جميع المؤسسات المعاصرة، وفي المؤسسات الجزائرية بشكل خاص حيث أن مؤسسة شياي للأنايب تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وخاصة العاملين من خلال مختلف الأنشطة الاجتماعية كالمحافظة على الصحة والسلامة المهنية، تحسين ظروف العمل وغيرها.

ج. دراسة Claire Dupont, Perrine Ferauge & Romania Giuliano بعنوان:

#### **The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case**

مقالة منشورة في مجلة International Business Research المجلد 06، العدد 12، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن تأثير المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، واختارت مجموعة GDF SUEZ كعينة لدراستها، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي من خلال تحليل تقرير التنمية المستدامة لهذه المجموعة. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن تطبيق المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية يؤثر على إدارة الموارد البشرية ويجعلها مسؤولة أكثر في ممارسات التوظيف، التدريب وتطوير المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل.

د. دراسة Nemanja Berber & other بعنوان:

#### **Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe**

مقالة منشورة في مجلة Inzinerine Ekonomika-Engineering Economic المجلد 25 العدد 3، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الشركات الأوروبية المتواجدة بمنطقة أوروبا الوسطى والشرقية، والعلاقة التي تجمع بين هذه الأخيرة وإدارة الموارد البشرية، وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الحصول على البيانات لبلدان أوروبا الشرقية والوسطى من خلال مشروع أبحاث CRANET في الفترة الممتدة من 2008-2010.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتوظيف) وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات المبحوثة في منطقة أوروبا الوسطى والشرقية.

- دراسة Chao Han بعنوان:

## **Gestión de recursos humanos y responsabilidad social de la empresa: de las ideas a las aplicaciones**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة La Rioja، اسبانيا، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية، حيث أن تضمين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

- دراسة فلاح بن فرج السبيعي بعنوان "أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض"، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 42، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بمنطقة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة كأداة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وهذا بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (148) عامل والتي تم اختيارهم وفقاً لطريقة الحصر الشامل.

وتوصلت هاته الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه القوى العاملة بها، كما أن ممارسة هذه البرامج من قبل الشركات المبحوثة يؤثر على سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية المطبقة بالفعل.

- دراسة ربيع بلايلية بعنوان "إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة بعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان كأداة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وهذا بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ( 150 ) عامل في المؤسسة المبحوثة والتي تم اختيارهم وفقاً لطريقة الحصر الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية المبحوثة على تنمية الموارد البشرية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لأراء مفردات العينة حول تأثير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية المبحوثة على تنمية الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية.

- دراسة بن عرامة عبله بعنوان " أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي ( CHU ) - باتنة -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم إدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، من خلال الأخذ بالمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة كعينة وميدان للدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان كأداة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وهذا بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (315) عامل في المؤسسة المبحوثة والتي تم اختيارهم وفقا لطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي جاء بمستوى متوسط؛ أما مستوى أداء الموارد البشرية جاء بمستوى مرتفع؛ إضافة إلى ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها في تحسين أداء الموارد البشرية بعدما تم التأكد من وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين.

- دراسة هالة يوسف إبراهيم القصاص بعنوان: أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان كأداة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وهذا بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ( 330 ) عامل (إداريين وأكاديميين)، والتي تم اختيارهم وفقا لطريقة العينة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بعدما تم التأكد من وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين.

**مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والإطلاع عليها من قبل؛
  - الإسهام في بناء الإطار النظري للدراسة؛
  - تصميم الاستمارة والاستفادة من بعض فقرات المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة؛
  - التعرف على منهجية الدراسات السابقة، وتسلسل الفقرات بالشكل الذي سهل على الباحثة بناء منهجية الدراسة الحالية؛
  - استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتفرد هذه الدراسة بمميزات وجوانب تختلف فيها عن الدراسات السابقة المستعرضة، ويمكن إيجاز هذه الاختلافات فيما يلي:
- تختلف هذه الدراسة في الأبعاد (المقاييس) المستعملة لقياس متغير المسؤولية الاجتماعية وأثر ذلك على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تم الاعتماد على مبادئ المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في المساواة، الشفافية، احترام القانون والسلوك الأخلاقي، بدلا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الاجتماعي)، نظرا لما رأيته الدراسة من أن تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
  - تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها سلطت الضوء على قطاع الإمكانات المعدنية في الجزائر وخاصة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE عكس الدراسات السابقة التي أجريت في قطاعات مختلفة، كما تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة والتي ركزت على الربط بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية وبحدود إطلاع الباحثة.

## 8 حدود الدراسة

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أي أن المتغير المستقل هو مبادئ المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع هو ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- **الحدود المكانية:** قمنا بتوزيع استمارة الدراسة داخل مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE المختصة بصناعة الفوسفات والناشطة بولاية تبسة؛
- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع استمارة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بولاية تبسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وذلك لقياس وتحليل مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظرهم.
- **الحدود الزمنية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى أربع سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من ديسمبر 2016 إلى نهاية سنة 2020، أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة، والتي تمت في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بولاية تبسة فقد كانت خلال سنة 2019.

## 9 صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة عند معالجة موضوع الدراسة هي تلك المتعلقة من جهة بالجانب النظري والمتمثل في صعوبة التحديد الدقيق للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل، ومن جهة أخرى الصعوبات المتعلقة بالجانب التطبيقي والمتمثلة في تحصيل الاستمارة نتيجة توزيعها في الفروع التابعة للمؤسسة عبر مناطق مختلفة، إضافة إلى بعد المؤسسة عن مقر سكن الباحثة مما تطلب بذل الجهد والوقت الكثير لإنجاز هذه العملية.

## 10 هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول كما يلي: حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى تبيان المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، بينما في المبحث الثاني سنبرز فيه ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى أهم متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه الأخيرة.

أما في الفصل الثاني فسنتناول إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنخصص المبحث الأول إلى قراءة في الأسس والمفاهيم النظرية لإدارة الموارد البشرية، بينما نستعرض في المبحث الثاني الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى الإدارة المسؤولة للموارد البشرية.

وفي الفصل الثالث فسنتناول واقع المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، أين سنخصص المبحث الأول للتعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS الناشطة بولاية تبسة، بينما سنتعرض في المبحث الثاني أهم مؤشرات نشاط هذه الأخيرة في حين سنتطرق في المبحث الأخير إلى مظاهر الاهتمام بمبادرات المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة.

أما في الفصل الرابع فسنتناول الإطار المنهجي وإجراءاتها التطبيقية ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، بينما سنخصص المبحث الثاني لعرض وتحليل متغيرات الدراسة، أما في المبحث الثالث سنتعرض فيه إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والميدانية بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

---

# الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

---



### تقديم

تعمل المؤسسة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة على جميع الأصعدة؛ الاقتصادية، الاجتماعية التكنولوجية والقانونية، أضف إلى ذلك اشتداد المنافسة بين المؤسسات داخل قطاع الأعمال، فبعدما كانت المؤسسات تهدف إلى تعظيم أرباحها ومداخلها في الماضي، تغيرت النظرة اليوم فقد أصبحت تسعى إلى تحقيق قدر مقبول من الأرباح نظرا لاشتداد المنافسة فيما بينها، كما أنها أضحت تبحث عن كل الطرق التي تمكنها من البقاء والاستمرارية، ومن أهم المميزات والتحويلات التي تشهدها المؤسسات اليوم هو التوجه إلى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

من هذا المنطلق قامت العديد من المؤسسات بتبني هذا المفهوم الذي يعد أحد الطرق التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها لانتوائه على نهج متكامل في إدارة الاقتصاد والبيئة والاهتمامات بالمجالات البشرية والقدرة المؤسسية والميزة التنافسية ، حيث يحتاج المدير إلى معلومات للمضي قدما نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي تعتبرها المؤسسات الاقتصادية معيار نموها ونجاحها وتفوقها.

بناء على ما سبق سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؛
- **المبحث الثاني:** ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؛
- **المبحث الثالث:** متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

تعد المسؤولية الاجتماعية من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الكبرى ودول العالم، باعتبارها عقد اجتماعي يبرم بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع، فغالبا ما ينظر إليها من ثلاثة أبعاد بعد اقتصادي (الأداء المالي)، بعد اجتماعي (الآثار الاجتماعية للنشاط الاقتصادي) وبعد بيئي (التوافق بين نشاطات المؤسسة ونظمها البيئية).

وبغرض التعرف أكثر على موضوع المسؤولية الاجتماعية، تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية والتي يمكن اعتبارها مهمة ضمن هذا الإطار، وهذه المطالب هي:

- التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؛
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
- أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لتراكم المشكلات وظهرت أزمات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث ارتبطت هذه الفكرة بنظرة المؤسسة لمصالحها الذاتية المحققة على حساب المجتمع والمحيط الذي تعمل فيه، كما تزامنت مع ظهور موجة جديدة من الوعي الاجتماعي والبيئي، وانتشار مفاهيم تركز في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي للمؤسسات، الأمر الذي من شأنه أن يدعوها إلى ضرورة تبني هذا الاتجاه.

## أولا: دوافع اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية

ساهمت العديد من الأسباب في تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية على نطاق واسع، ومتزايد من طرف حكومات بعض الدول والمؤسسات، من بينها<sup>1</sup>:

- تجنب إلحاق الضرر بسمعة المؤسسة وتشويه صورتها، لأن الضرر قد يقلل من جاذبيتها لدى العملاء، العاملين والمستثمرين؛

<sup>1</sup> - وسيم فلاح، التسويق المسؤول كآلية لضمان حماية حقوق المستهلك "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير لشعبة الإستراتيجية التسويق الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر، 2017/2016، ص: 15.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- تحلي مدراء المؤسسات بأخلاق عالية، قد يولد فيهم الرغبة في إحداث تغييرات للسلوكيات السلبية الممارسة داخل مؤسساتهم، ويدفعهم في المقابل إلى التوجه نحو إدارة أعمال هذه الأخيرة بالشكل الذي يتماشى مع الاعتبارات الأخلاقية؛
- الإيمان بفكرة المؤسسات المسؤولة والتي بإمكانها تحقيق أداء أفضل على المدى الطويل؛
- رغبة المؤسسات في تدعيم خطوطها الدفاعية والعمل بمبدأ "الوقاية خير من العلاج"، عبر اعتماد قوانين داخلية أشد صرامة من القوانين التشريعية السائدة، وهو ما سيسمح لها بتجنب العقوبات من جهة والحفاظ على سمعتها من جهة أخرى؛
- قد تتبنى بعض المؤسسات المسؤولية الاجتماعية بدافع إيجاد مجال للتقارب بين أهدافها وأهداف الأطراف الفاعلة في ميدان الاقتصاد الاجتماعي (المنظمات غير الحكومية، النقابات،... وغيرها من الجماعات الضاغطة)، من خلال دعمها للمناخ الأخلاقي وتحليلها بحس المسؤولية بالشكل الذي يجنبها الدخول في صراع مع هذه المؤسسات.

### ثانيا: مراحل تطور الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية

في بداية القرن العشرين وتحديدا في سنة 1916 أشار الاقتصادي الأمريكي "كلارك" لموضوع المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في مقال له تحت عنوان: "تغيير قواعد المسؤولية الاقتصادية"، الذي حاول من خلاله الدفاع عن النظرية الاقتصادية باقتراحه نموذج لممارسة الرقابة الاجتماعية على أنشطة المؤسسات حيث اعتبر أن الأشخاص غير مسؤولين عن النتائج المعروفة عن أعمالهم فحسب، بل تمتد هذه المسؤولية لتشمل أيضا النتائج المعروفة عن معاملاتهم سواء كانت متوافقة مع القانون أم لا<sup>1</sup>، وهو ما يعني توسيع دائرة مسؤوليات المؤسسة إلى المشاركة في حل المشاكل الاجتماعية.

أما في سنة 1920 فبدأ الحديث عن المسؤولية الاجتماعية في قطاع الأعمال يأخذ الطابع الرسمي خاصة مع ظهور المؤسسات الكبرى، والحديث عن فصل الإدارة عن الملكية وضرورة وضع آليات للرقابة كل هذه المواضيع ساهمت في بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لكن دون أن تظهر بشكل واضح كمصطلح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Lahsen Abdelmalek; Patrick Mundler, *Economie de l' environnement et du développement durable*, de boeck, Bruxelles, 2010, p: 134-135.

<sup>2</sup> - Manuela pastore chaverot, *les strategies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence*, Thèse de doctorat en PHD sciences de gestion à université Paul Verlaine de Metz, 2011, p: 62.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

وفي خمسينيات القرن الماضي قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين وهو ميلتون فريدمان (Milton Fridemen) بتعريف العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع حين قال: "إن المسؤولية الأساسية للمؤسسات في النظام الاقتصادي الحر تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القاعدة الأساسية للمجتمع، سواء ما هو موجود منها في القوانين أو في الأعراف والقيم الاجتماعية"<sup>1</sup>، وفي كتابه "المسؤولية الاجتماعية ورجل الأعمال" استحق هاورد باون (Howred Bown) أن يلقب (بأبي المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال)، بتأسيسه لأول تعريف لها حيث عرفها بأنها: "تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق أهداف المجتمع"<sup>2</sup>، مما يدل على بداية الاهتمام بالأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.

أما في الستينيات طور كيث دافيد (Keith David) النظرة إلى هذا المفهوم من خلال طرحه للقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى إشارته إلى الاصطلاحات الكثيرة التي أطلقت على هذا المفهوم والتي تعنى بتوضيح معناه من بينها: الاهتمام الاجتماعي، الضمير الاجتماعي، المشاركة الاجتماعية، الاستجابة الاجتماعية<sup>3</sup>.

شهدت فترة ما بين ستينيات ولسبعينيات القرن الماضي ظهور العديد من الدراسات حول المسؤولية الاجتماعية وبرزت جميعات حماية المستهلك والجمعيات المدنية وجماعات الضغط، والتي بدأت بالتأثير على سلوك المؤسسات ومراقبة جودة منتجاتها ومدى تطابقها للمعايير البيئية والصناعية المحددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور نظرية أصحاب المصالح لإدوارد فريمان، والتي بموجبها ينظر للعلاقة التي تربط المؤسسة الاقتصادية ببيئة عملها بأنها لا تنحصر في علاقتها مع فئة المساهمين لوحدها<sup>4</sup>، بل تؤكد على ضرورة التأثير والتفاعل المتبادل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة فيها<sup>5</sup>، مما يعني أن إدوارد فريمان قد وضع مفهوما يغطي مشاكل المؤسسات الاقتصادية، وعبر عنه بمصطلح "الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية النامية، بدون سنة طبع، ص: 37، 38.

<sup>2</sup> - Mathieu Gomes, **Corporate social responsibility and capital markets: evidence from mergers and Acquisitions**, These de Doctorat, L'universite Clermont Auvergne, 2017, p: 26.

<sup>3</sup> - محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، الطبعة 01، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2014، ص: 23.

<sup>4</sup> - Jean Pascal Gon ; Samuel Mercier, **Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature**, LIRHE, Université de Toulouse, France, 2005, p: 3.

<sup>5</sup> - Firuza Madrahkhimova, **History of development of corporate social responsibility**, Journal of Business and Economics, Vol 4, n°6, June 2013, P :510.

<sup>6</sup> - Edward Freeman, **Strategic management : a stakeholders approach**, Cambridge university press, 1984, p:46.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

وخلال الثمانينات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد ماهية المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال على وجه التحديد، وكيفية قياس عوائدها على المؤسسات خاصة إن كانت هناك علاقة بين هذا المفهوم والمردودية المالية للمؤسسات.

ومع بداية التسعينات تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، خاصة بعد انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في الفترة الممتدة بين 13-14 جوان 1992 في ريو دي جانيرو بالبرازيل، والمعروف باسم قمة الأرض وحضره أكثر من 100 رئيس دولة وحكومة وممثلين من 178 دولة ونحو 17 ألف مشارك، وتمثلت مخرجاته في معالجة القضايا التالية<sup>1</sup>:

- جدول الأعمال القرن 21: وضع برنامج عمل شامل للعمل العالمي في جميع مجالات التنمية المستدامة؛
- إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية: سلسلة من المبادئ التي تحدد حقوق ومسؤوليات الدول؛
- بيان مبادئ الغابات: وهي مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة المستدامة للغابات في جميع أنحاء العالم؛

وفي عام 1998 أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجا يهدف إلى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، وكيفية تحويله من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسات عملية في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم إعلان إلزام جميع الدول الأعضاء في المنظمة الدولية أن تحترم المبادئ المتعلقة بالحقوق الأساسية التي تشكل موضوع هذه الاتفاقيات، وأن تعززها وتحققها بنية حسنة ووفقا لما ينص عليه الدستور وهي<sup>2</sup>:

- الحرية النقابية والإقرار الفعلي بحق المفاوضة الجماعية؛
  - القضاء على جميع أشكال العمل الجبري أو الإلزامي؛
  - القضاء الفعلي على عمل الأطفال؛
  - القضاء على التمييز في الاستخدام والمهنة.
- وفي عام 2000 أطلق السكرتير العام للأمم المتحدة مبادرة تعرف بالاتفاق العالمي، هي مبادرة تدعو المؤسسات الاقتصادية إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل: حقوق الإنسان و حماية البيئة و مكافحة الفساد و غيرها.

<sup>1</sup> - الأمم المتحدة، تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، المجلد الأول، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك 1993، تاريخ الإطلاع: 2017/12/16، الساعة: 17:12، من الموقع: <http://research.un.org/ar/docs/environment/conferences>

<sup>2</sup> - التقرير السادس، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل: من الالتزام إلى العمل، الطبعة 01، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2012، ص: 7.

### ثالثاً: المقاربات النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

تباينت النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من باحث إلى آخر، وانحصرت بين النظرة الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، أما النظرة المعاصرة فهي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية، إضافة إلى نظرة أخرى تقوم على أساس العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وفيما لي عرض لهذه النظريات:

#### 1. النظرية النيوكلاسيكية

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية، حيث تتبنى رؤية الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أهم مبدأ تقوم عليه هو أن تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل أو يكافئ تعظيم الثروة الاجتماعية الجاري خلقها بواسطة المؤسسة<sup>1</sup>، وعليه وظيفة المؤسسة الأساسية تتمثل في تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، خلق فرص العمل والمساهمات في مجال الضرائب (المسؤولية الاقتصادية). أهم رائد لهذه النظرية الاقتصادية هو الأمريكي ميلتون فريدمان (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين. مما سبق يتضح أن هذه النظرية تركز على الجانب الاقتصادي واعتماد نظرة ضيقة فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي والبيئي جعلها عرضة للانتقاد، حيث ظهر اتجاه جديد يوسع من مجال المسؤولية الاجتماعية.

#### 2. نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على العلاقة التي تنشأ بين طرفين هما: أشخاص هو الأصيل أو الموكل من جهة والوكيل من جهة أخرى، وتحدد هذه العلاقة وفق شروط عقد صريحة أو ضمنية، يكلف بموجبها الموكل والوكيل بأنشطة معينة لصالحه كما يفوضه باتخاذ القرارات نيابة عنه، وبالتالي توصف هذه النظرية على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف ذوي المصالح المشتركة<sup>2</sup>؛ تفسر هذه النظرية العلاقات بين المدراء والوكلاء في بيئة العمل، وتعتبر كأداة رقابة داخلية مهمتها تخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن

<sup>1</sup> - أنمار جودت عبد النور، الإدارة البيئية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 90.

<sup>2</sup> - مؤيد محمد علي الفضل؛ نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 04، 2010، ص: 130.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تباعد المصالح بين الأصل والوكيل (خاصة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين) والقيام بتحديد السلطة التقديرية للوكيل؛ وضمان رقابة فعالة على المديرين التنفيذيين<sup>1</sup>.

### 3. نظرية أصحاب المصالح

تقوم نظرية أصحاب المصالح على عملية إدارة الأخلاق التنظيمية اتجاه أصحاب المصالح<sup>2</sup>، تعنى هذه النظرية بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وبين الأهداف الفردية والجماعية، وعليه فهدفها الربط قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع كله...<sup>3</sup>، أي أن الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في تعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح، والذي عرفهم فريمان (Friman) على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة"<sup>4</sup>، وعليه فأصحاب المصالح هم الذين يمارسون سلطة التأثير على عملية صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة ورقابة تنفيذها، و الشكل رقم (1-1) يوضح الأطراف وأهم أهدافهم.

---

<sup>1</sup> - مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 01، العدد 01، 2015، ص: 135.

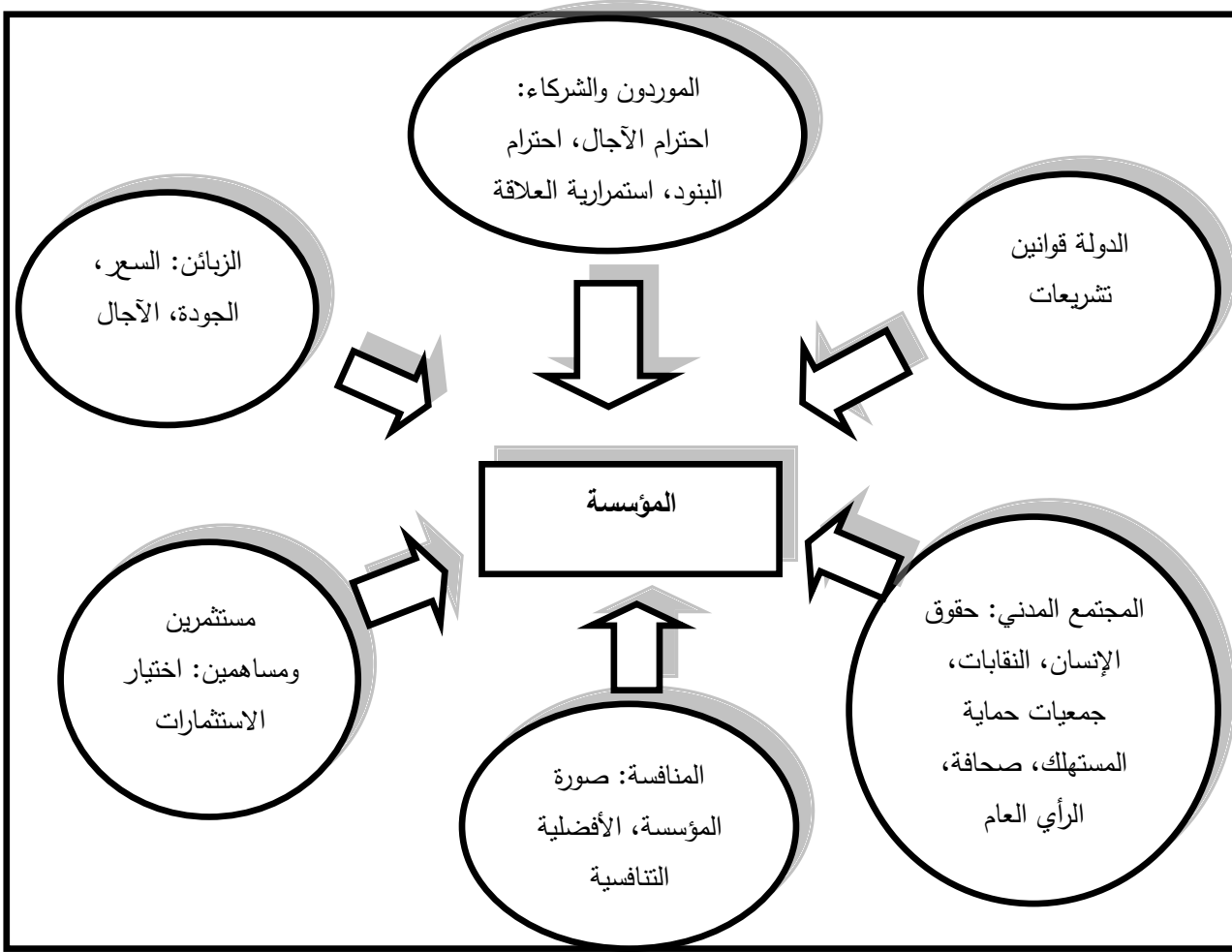
<sup>2</sup> - Robert Phillips and others, "What stakeholder theory is not", Business Ethics Quarterly, Vol 13, n° 4, 2003, p: 479.

<sup>3</sup> - صبري احمد شلبي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2014، ص: 33.

<sup>4</sup> - Yvon Pesqueux, "Stakeholders in perspective corporate governance", The International Journal of Business in Society, Vol 5, n° 2, 2005, p: 6.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم (1-1): أصحاب المصالح في المؤسسات الاقتصادية وأهم أهدافهم



Source : Geneviève férone et al, **Ce que le développement durable veut dire**, Edition de d'organisation, Paris , 2004, p :127.

من الشكل السابق نلاحظ أن أصحاب المصالح يتوزعون ضمن مجموعتين هما:

– **المجموعة الأولى :** يتواجد فيها أطراف عديدة من داخل المؤسسة هم: المساهمون، المدراء والعاملون؛

– **المجموعة الثانية :** تضم مزيج من الأطراف والفئات المتواجدة في بيئة الأعمال الخارجية مثل: العملاء، الموردون، الحكومات، المجتمع، الجمهور العام وجماعات الضغط.

مما سبق يتضح أن نظرية أصحاب المصالح تنظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها أداة تحافظ على مصالح أصحاب المصالح داخل المؤسسة، أضف إلى كونها طريقة تساهم في تعظيم قيمتهم ومركزهم الاجتماعي داخل المجتمع الذي ينتمون إليه.



## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

أما الباحث الاقتصادي سيشي (Secchi) فقد وضع سنة 2007 مجموعة من النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية على أساس العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع، والجدول رقم (1-1) يوضح هذه النظريات حسب هذا الباحث.

الجدول رقم (1-1): نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وفقا للباحث الاقتصادي سيشي (Secchi)

النظرية النفعية	النظرية الإدارية	نظرية العلاقة
التكلفة الاجتماعية	الأداء الاجتماعي للمؤسسة	المؤسسات الاقتصادية والمجتمع
الاستخدام (التوظيف)	المحاسبة الاجتماعية، التقارير	المواطنة العالمية للمؤسسة
	المسؤولية الاجتماعية عبر الدول المختلفة	العقد الاجتماعي

Source : Secchi, **Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility**, International Journal of Management Reviews, Vol 9, n°4, December 2007, p: 350.

سيتم توضيح محتوى النظريات الموظفة في الجدول أعلاه كما يلي<sup>1</sup>:

- النظرية النفعية: تعمل المؤسسة وفقا لهذه النظرية كجزء من النظام الاقتصادي والذي يعمل بوتيرة معينة من اجل تعظيم الأرباح، لذلك يتم دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذا النظام بعد إدراك أهميتها مع ضرورة تقديم خدمات للمجتمع، تقسم هذه النظرية إلى نظريتين نظرية التكلفة الاجتماعية ونظرية الاستخدام (التوظيف)؛
- النظرية الإدارية: تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة، وحسب الباحث سيشي (Secchi) تقسم هذه النظرية إلى نظريات فرعية هي:

➤ نظرية الأداء الاجتماعي: حسب هذه النظرية يهدف تطبيق المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية إلى قياس مدى مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، لذلك يجب على

<sup>1</sup>- Ismail Maimunah, **Corporate social responsosibitity and its role in community development : an international perspective**, The Journal of International Social Research, Vol 2, n°9, 2009, pp :200-203.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس أن المؤسسة تعتمد على المجتمع في نموها؛

➤ نظرية المحاسبة الاجتماعية: حسب هذه النظرية يتم ربط الأداء الاجتماعي للمؤسسة مع الهدف الرئيسي لها؛

➤ نظرية المسؤولية الاجتماعية عبر الدول المختلفة: تؤكد هذه النظرية على أهمية البحث عن أدوات للتعايش في الدول الأجنبية، مما يحتم على هذه المؤسسات اتخاذ قراراتها ببناء جوانب أخلاقية وثقافية؛

– نظرية العلاقة: تعود جذور هذه النظرية إلى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها

المؤسسات، وقد قسم هذا الباحث سيشي (Secchi) هذه النظرية إلى نظريات فرعية هي:

➤ نظرية المجتمع – المؤسسات الاقتصادية: حسب هذه النظرية فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين هما: المجتمع والمؤسسة ، ومن مقاييس هذا التفاعل تطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع، لذلك يجب ان تعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مدى قوتها في المجتمع؛

➤ نظرية المواطنة العالمية للمؤسسات: تعتمد في مفهومها للمواطنة على المجتمع الذي تنسب إليه هذه المواطنة، وتعد إجمالاً مساراً للمؤسسة للتصرف من منطلق المسؤولية كمواطن صالح في مجتمع ما وتطور علاقاتها مع أصحاب المصالح من حولها؛

➤ نظرية العقد الاجتماعي: تعد هذه النظرية أساساً لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، لذلك يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه المؤسسات.

مما سبق يتبين اختلاف النظريات (المقاربات) المفسرة للمسؤولية الاجتماعية، حيث كانت في البداية تهدف إلى تعظيم الأرباح للمؤسسة، ثم استخدمت كعقد وكالة بين المؤسسة والمستفيدين، كما استعملت كآلية تهدف لتعظيم القيمة لأصحاب المصالح، وفي الأخير وظفت كعقد اجتماعي يبرم بين المؤسسة والمجتمع.

### المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته، إضافة إلى اجتهادات الخبراء، الباحثين، المنظمات والهيئات الدولية

وعليه تعدد التعاريف المقدمة إليه مما خلق نوعاً من التمايز وصعوبة الاتفاق على تحديد تعريف موحد له لذلك سوف نستعرض أبرز التعاريف المقدمة له، والمفاهيم المرتبطة به.

### أولاً: مجمل التعريفات المقدمة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

من الصعب تقديم تعريف كاف للمسؤولية الاجتماعية، نظراً لتعدد أبعادها واختلاف رؤى الباحثين والمؤسسات الدولية في تعريفهم لهذه العملية، باعتبار أن كل واحد منهم ينظر إليها من زاويته الخاصة.

#### 1. بعض التعاريف الأكاديمية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

في سنة 2010 صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية كارول (Carroll) بحثاً يؤكد أنه لحد الساعة تم إحصاء أكثر من 37 تعريف أكاديمي للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف: يعرف بيتر دراكر (Peter Drucker) المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم<sup>2</sup>. أما الباحث هولمز (Holmes) فقد طرح وجهة نظر ترى في المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام أخلاقي وإنساني وأدبي تتحمله المؤسسة الاقتصادية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، خلق فرص العمل وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها، بغض النظر عن ارتباط هذا الالتزام أو عدم ارتباطه بمردود مالي للمؤسسة على المدى القصير"<sup>3</sup>.

عرف الباحث الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان (Milton Friedman) بشكل غير مباشر المسؤولية الاجتماعية سنة 1970 في مقال نشر له في جريدة نيويورك تايمز بأنها: "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة تهدف لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل والخداع"<sup>4</sup>.

أما الباحث كيث دافيد (Keith David) فقد أكد أن المسؤولية الاجتماعية هي: "واجب إدارة المؤسسة الأساسي في اتخاذ القرارات والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصلحته"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Archie B Carroll ; Kareem M Shabana, **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice**, International journal of Management review, USA, Vol 12, n° 1, 2010, P: 86.

<sup>2</sup> - Drucker Peter F, **An introductory view of management**, Harper's College Press, U.S.A ,1977, p:584.

<sup>3</sup> - Holams Sundura, **Corporation social performance and present areas of commitment**, Academy of Management Journal, Vol 20, n°3, 1985, p: 435.

<sup>4</sup> - Jhon Friedman, **Milton friedman was wrong about corporate social responsibility**, mis en ligne le 06/12/2013, consulté le 30/08/2019. URL : [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com)

<sup>5</sup> - Daft R, **Organizational theory and design**, West Publishing Co, New York, 2002, p: 143.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

وضح الباحث كريستيان بروذج (Christian Brodhag) المسؤولية الاجتماعية بشيء من التفصيل على أنها: "الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة والعمليات داخل المؤسسة، وشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان".<sup>1</sup>

### 2. تعريفات المنظمات والهيئات الدولية للمسؤولية الاجتماعية

لغرض المزيد من الفهم للمسؤولية الاجتماعية، سيتم عرض نماذج تعريفات للمسؤولية الاجتماعية تبنتها منظمات وهيئات دولية، وهي الآتي:

عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها: "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات الاقتصادية بالتصرف أخلاقياً، المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة، عائلاتهم، المجتمع المحلي والمجتمع ككل".<sup>2</sup>

يعرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم، عائلاتهم، المجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد".<sup>3</sup>

أما الغرفة التجارية العالمية فأشارت إلى أنها: جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونية، ولذلك فهي تتحقق من خلال الإقناع والتعليم".<sup>4</sup>

ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فالمسؤولية الاجتماعية هي: "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام يهدف لتحسين جودة الحياة لجميع الأطراف".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسناء مشري، سفيان مسالمة، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، برلين، 2019، ص: 97.

<sup>2</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، 2004، ص: 27.

<sup>3</sup> - Carpon Michel; Françoise Quairel-Lanoizelée, *la responsabilité d'entreprise*, éditions la découverte, Paris, 2007, p: 23.

<sup>4</sup> - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي سونطراك الجزائرية أرامكو السعودية أنموذجاً، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 12، العدد 12، 2013، ص: 31.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

أما المفوضية الأوروبية فتعرفها على أنها: "مسؤولية المؤسسة أمام تأثيرات نشاطها على المجتمع، وللقيام بهذه الوظيفة ينبغي على المؤسسة احترام القوانين والقواعد التنظيمية والمعاهدات التي أبرمتها مع مختلف الأطراف، وحتى تؤدي المؤسسة هذه الوظيفة على نحو جيد يفترض أن تدخل في شراكات محدودة مع مختلف الأطراف ، وتحديد المسار الموجه نحو إدراج اهتمامات المؤسسة بالمسائل البيئية والأخلاقيات واحترام حقوق الإنسان والمستهلك في أنشطتها التشغيلية وفي وضعها لاستراتيجياتها"<sup>2</sup>.

إضافة إلى أن المرصد الفرنسي عرفها على أنها: " تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في تحقيق التنمية المستدامة ، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متلائمة مع أهداف التنمية المستدامة"<sup>3</sup>.

جمعية الإداريين الأمريكيين أشارت بأنها: "استجابة إدارة المؤسسات الاقتصادية إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بانجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة لخلق الثروة الاقتصادية"<sup>4</sup>.

أما منظمة الإيزو فتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: مسؤولية المؤسسات الاقتصادية تجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة وذلك من خلال سلوك أخلاقي يتسم بالشفافية والذي من شأنه: المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة متضمنة بذلك مجالات الصحة ورفاهية المجتمع، الأخذ بعين الاعتبار توقعات الأطراف المعنية، التماشي مع القوانين المطبقة ومعايير السلوك الدولية والإدماج عبر المؤسسات الاقتصادية والممارسة من خلال علاقاتها"<sup>5</sup>.

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر في تبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فالبعض يراها بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤوليتها وواجباتها تجاه مجتمعاتها، بينما يرى آخرون على أنها مجرد برامج طوعية تضعها المؤسسة للمشاركة في عملية التنمية الاجتماعية، إلا أنه يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية تركز على إيجاد نوع من التوازن ما بين مصلحة أصحاب المصالح، وذلك من خلال موازنة أداء المؤسسة والمتطلبات الأخلاقية والاجتماعية والقانونية ورفاهية المجتمع.

<sup>1</sup> - Marie-Françoise Guyonnaud ; Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, édition la ADEME, Montpellier, 2004, p: 05.

<sup>2</sup> - العابد لزهري، **التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية حالة شركة NIKE**، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، العدد 01، 2014، ص: 92.

<sup>3</sup> - Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », **Développement durable et entreprises**, Editions AFNOR, Montpellier, 2003, p: 12.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة 01، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 17.

<sup>5</sup> - المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، جنيف، 2010، ص: 03.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

من جانب آخر واستكمالا للموضوع، ويقدر ما تعلق الأمر بما في هذه الدراسة، فيمكن القول بأن تعريف المسؤولية الاجتماعية وفقا لهذا الجانب هي: "الالتزام الأخلاقي للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصالح، وذلك من خلال وضع برامج واستراتيجيات تهتم بالجانب الاجتماعي بما يضمن رفاهية المجتمع، تطوير وتحسين ظروف العاملين ، فضلا عن الاهتمام بالقضايا البيئية وتحسين الأداء الاقتصادي".

كما يتضح أيضا أن المسؤولية الاجتماعية تحمل في طياتها بعددين أساسيين، الأول داخلي يركز على الأداء الاجتماعي المسؤول تجاه العاملين ومن هم داخل المؤسسة، وبعد خارجي يركز على الدور الاجتماعي والمبادرات التي تتبناها المؤسسة اتجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل.

### ثانيا: المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

توجد عدة مصطلحات ومفاهيم قريبة جدا من مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأحيانا يتم الخلط بينهما لذا سوف نشير إليها وهذا بذكرها وتعريفها وتوضيح العلاقة بينها وبين هذا المفهوم، من أجل ضبط هذه المصطلحات، لأنها في النهاية تنصب في مساهمة المؤسسات في تحمل مسؤوليتها اتجاه أصحاب المصالح المختلفين.

#### 1. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

تعرف حوكمة المؤسسات على أنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة مثل المساهمين، العاملين، الدائنين، المواطنين، من جهة أخرى"<sup>1</sup>، أو هي "العمليات والهيكل الذي يتم من خلاله توجيه أنشطة المؤسسات وإدارتها، من أجل تعزيز قيمة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين"<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول أن حوكمة المؤسسات هو مصطلح يستخدم لتحديد آليات إدارة المؤسسات، يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعزز قيمة المساهمين على المدى الطويل من خلال الالتزام بمبادئ المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة، الانضباط والمسؤولية الاجتماعية.

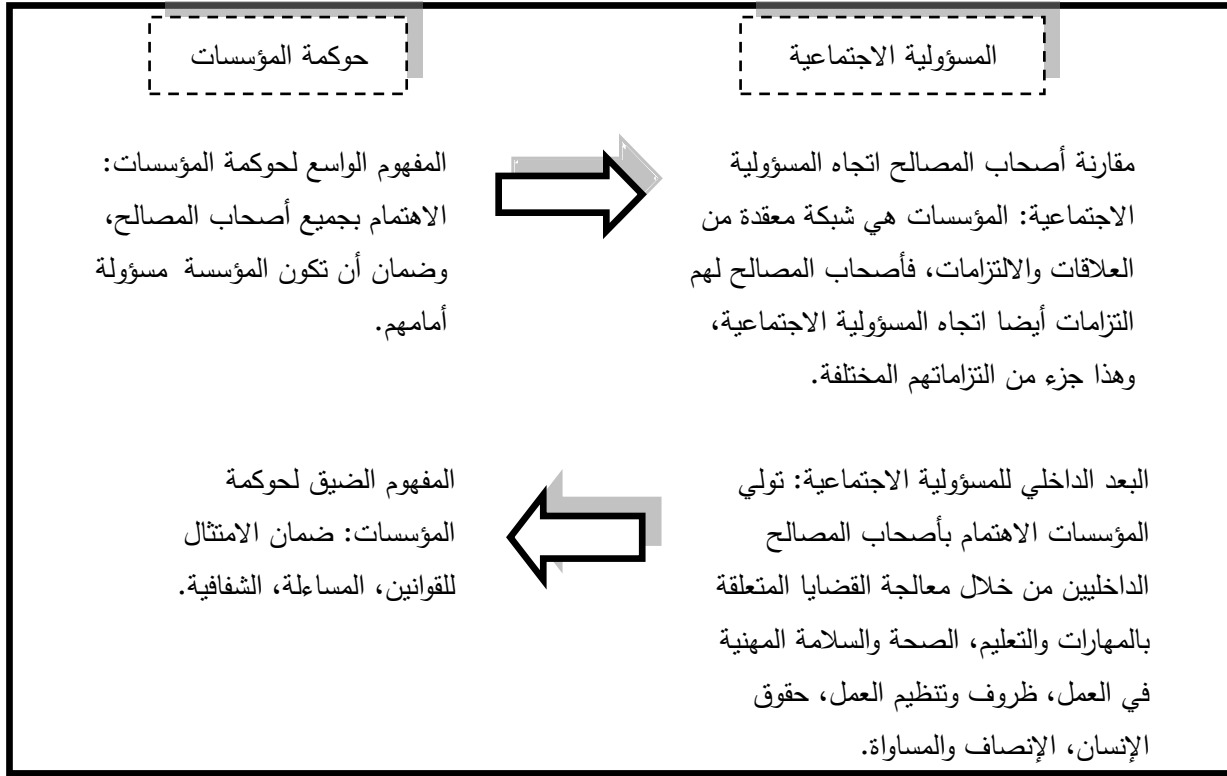
<sup>1</sup> - عبد الوهاب نصر علي؛ شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات (في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2007، ص: 19.

<sup>2</sup> - Humera Khan, A literature review of corporate governance, Paper presented at The International Conference on E-business, Management and economic, IPEDR, Vol 25, LACSIT Press, Singapore, 2011 , p: 2.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، في حين تمثل حوكمة المؤسسات الطريقة التي تحكم المؤسسة نفسها بطريقة مسؤولة، والشكل رقم (1-2) يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الأدبيات المتوفرة في الموضوع.

من خلال الشكل يتبين أن مفهومي المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات تتشابهان من حيث المضمون والطبيعة، فالحوكمة تعمل على تفعيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية من أجل خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

### 2. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

يعود أول استخدام لمصطلح التنمية المستدامة لناشطين في منظمة غير حكومية سنة 1980 تدعى (World Wild life Fund) وترجمت إلى العربية بعدة مسميات، منها التنمية القابلة للإدامة، للاستمرار... إلخ، أما أول استخدام لهذا المصطلح بشكل رسمي يعود لرئيسة وزراء النرويج "بروتلاند" (Gro Harlem Bruntland) سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك للتعبير عن السعي لتحقيق التنمية التي تلبي حاجات

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الأفراد في الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على مقابلة حاجاتها<sup>1</sup>، أي تحقيق نوع من العدالة والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية.

تعرف التنمية المستدامة على أنها: "التنمية الحقيقية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية، والتي يمكن أن تحدث من خلال إستراتيجية تتخذ التوازن البيئي كمحور ضابط لها لذلك التوازن الذي يمكن أن يتحقق من خلال الإطار الاجتماعي البيئي، والذي يهدف إلى رفع معيشة الأفراد من خلال النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحافظ على تكامل الإطار البيئي"<sup>2</sup>. ترتكز عملية التنمية المستدامة على ثلاثة أبعاد أساسية هي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد البيئي، وفي الفترة الأخيرة حظيت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة بالاهتمام وأصبحت هذه المؤسسات تهتم بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وهذا ما يوضح العلاقة الوطيدة بين هذين المفهومين، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية تعتمد على المؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، ويكون ذلك من خلال دمج الاعتبارات والاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في إستراتيجية المؤسسة، وبذلك يتم التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبالتالي المساهمة في عملية التنمية المستدامة، وعليه فالمفهومين متكاملين لا متعارضين وكلاهما يخدم الآخر.

### 3. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

تعرف الأخلاق على أنها: "مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فالأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تخضع للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمؤسسة إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمؤسسة"<sup>3</sup>. أما أخلاقيات الأعمال فتشير إلى أنها: "كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع، المنافسة النزاهة، الإعلان، العلاقات العامة، المسؤولية الاجتماعية، حرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة

<sup>1</sup>- Kantapop Buathong ; Pei-Chun Lai, **Event sustainable development in thailand: A qualitative investigation**, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, Vol 24, 2019, p: 113.

<sup>2</sup>- محمد رقامي ؛ إيمان بوشنيقر ، **التنمية المستدامة بين الواقع والتحليل** ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول:

مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، بتاريخ: 03-04 ديسمبر 2012، ص: 439.

<sup>3</sup>- جواد محسن راضي؛ عبد الله كاظم حسن، **العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص: 106.**



## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المحلية والدولية<sup>1</sup>، وعليه فأخلاقيات الأعمال منهج يساعد المؤسسات الاقتصادية على إدارة تصرفاتها وسلوكياتها تجاه أصحاب المصلحة.

وعلى هذا الأساس فالمؤسسات الاقتصادية التي تطبق هذا المفهوم تحظى بسمعة كبيرة وثقة عالية لدى عملائها وموظفيها، الأمر الذي يعتبر نجاحا مميزا في مجال الإدارة والأعمال<sup>2</sup>.

أما بخصوص العلاقة بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، تشير مجموعة من الدراسات إلى ضرورة أن تكون المؤسسات الاقتصادية مسؤولة تجاه الأداء الأخلاقي والاقتصادي

والاجتماعي، حيث يجب أن يعطي مدراءها أهمية كبيرة لهذين المفهومين، حيث تحمل المسؤولية الاجتماعية في طياتها جانبا أخلاقيا، أما مفهوم أخلاقيات الأعمال فهو جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية وأحد الضوابط التي تحول دون التوسع وإساءة استخدام السلطة والتقصير في تحمل المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup> والشكل رقم (1-3) يوضح ذلك.

---

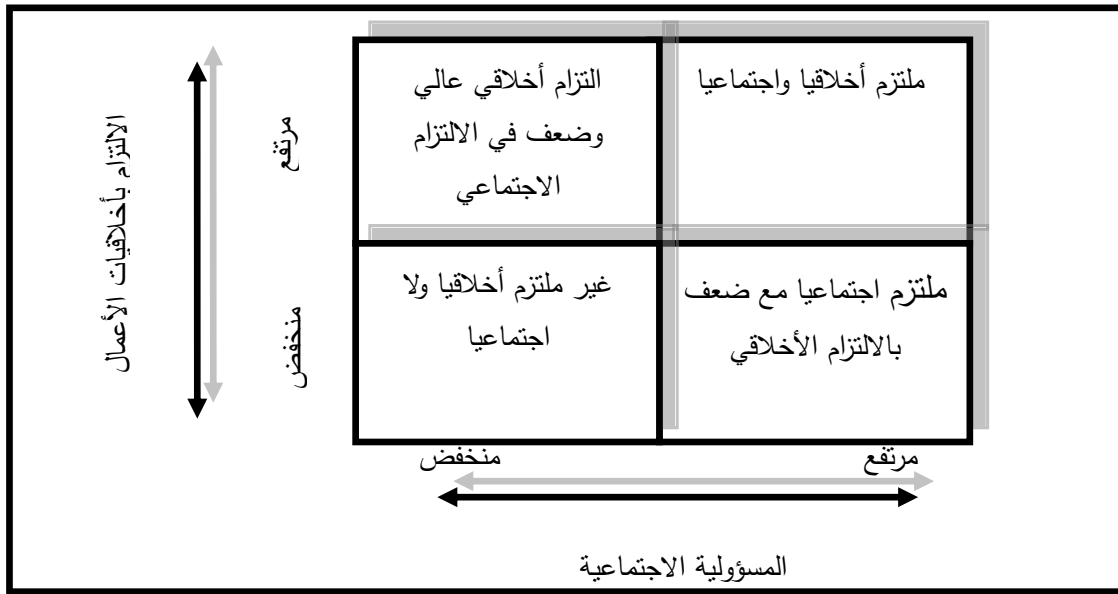
<sup>1</sup> - ميادة حياوي مهدي؛ رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد7، العدد 21، 2011، ص: 123.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، الطبعة 01، دار الألوكة، 2014، ص: 65.

<sup>3</sup> - جنان شهاب أحمد، أخلاقيات الأعمال: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرات الاجتماعية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15، العدد 04، 2013، ص: 103.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم (1-3): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي؛ صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 197.

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك علاقة تداخل وارتباط بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، حيث أن الحديث عن إحداهما يرتبط بشكل كبير وضمني بالحديث عن الأخرى فأدبيات الإدارة الحديثة اشتملت على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأمر الذي يؤكد العلاقة بينهما والتطابق الكبير الذي يدخل المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة ضمن أخلاقيات الأعمال وبالعكس لتتحول إلى علاقة تكامل.

### 4. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات

تشكل مواطنة المؤسسات أحد القضايا المعاصرة التي جذبت اهتمام باحثي المؤسسات، في سعيهم لتشخيص مضمونها وتحديد أبعادها ثم محاولة التفكير في إيجاد صيغ تنظيمية قادرة على استثمار فكرة المواطنة كتحدي يثار أمام إدارة المؤسسات<sup>1</sup>.

إن مفهوم مواطنة المؤسسات يعد مؤثرا رئيسيا في الممارسات التجارية المسؤولة اتجاه المجتمع، حيث يمكن لتلك المؤسسات أن يكون لها تأثير في تحسين الممارسات التجارية على نطاق واسع، وإيجاد بيئة

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور؛ نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 38.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تجارية قادرة على تحمل المسؤولية، ووضع المعايير والمعاهدات الدولية والحفاظ على مبادئ الشفافية والمسؤولية<sup>1</sup>.

تكمن مظاهر الاهتمام بمدى تحلي المؤسسات بروح المواطنة من خلال حجم الاستثمارات التي تخصصها لمجالات عديدة ذات صلة بممارستها المسؤولية اجتماعيا والتي توجه فيما يلي<sup>2</sup>:

- في المجال الاجتماعي: الاهتمام بالتربية والتكوين؛ الاهتمام بالفئات الشبانية؛ الاهتمام بالجوانب الصحية التي تخدم المجتمع؛ تنمية الكفاءات المهنية لأفراد المجتمع؛
- في المجال البيئي: تطبيق مبادئ الإدارة البيئية والتي يترتب عليها جملة من الانعكاسات الايجابية أهمها مكافحة الاحتباس الحراري؛
- في المجال المجتمعي: القضاء على الفقر والبطالة والفئات المهمشة؛ الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة؛ الاهتمام بالجوانب الثقافية للمجتمع؛ الاهتمام بالتراث بجميع أشكاله وترقيته؛ الاهتمام بالرياضة والعمل على ترقيتها.

مما سبق يتضح أن هناك علاقة تكامل بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات ويتجلى ذلك من خلال تطلع المؤسسات الاقتصادية بتلبية حاجات ورغبات أفراد المجتمع، الأمر الذي مكن المؤسسات الاقتصادية بالتصرف بصفقتها فرد (مواطن) في المجتمع وجزء فاعلا فيه، ويكون ذلك من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية واتجاه كل أصحاب المصالح.

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

يعد الالتزام بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية القاعدة التي ينطلق منها أي تخطيط استراتيجي، وعلى هذا الأساس فإن تبنيها وتطبيق برامجها يرفع أقصى حد من الآثار الايجابية لعملياتها، وكذلك أثر هذه العمليات على رفاه المجتمع والدولة ككل.

### أولا: أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

تحصل المؤسسة على فوائد عديدة نتيجة تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقد أشارت مجموعة الدراسات والأبحاث إلى جملة المزايا والفوائد التي ستحققها المؤسسات جراء تبني هذا المفهوم في إستراتيجيتها

<sup>1</sup> - هاني خميس، العولمة والحياة اليومية، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة 01، القاهرة، 2011، ص: 145.

<sup>2</sup> - سعاد عبود؛ جمال بن سليمان، المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة - في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات-، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، العدد 01، 2018، ص: 272.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- العامّة كمكون رئيسي في هاتاه الأخيرة ، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية مهمة ومفيدة للمؤسسة في علاقاتها مع مجتمعها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها<sup>1</sup>، ويمكن حصرها في الآتي<sup>2</sup>:
- المؤسسات المسؤولية اجتماعيا تكون فيها مبادئ المسائلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان؛
  - المؤسسات المسؤولية اجتماعيا تلبي جميع المعايير القانونية المطلوبة لصحة وسلامة المستهلك؛
  - المؤسسات المسؤولية اجتماعيا تحقق التوازن في مستوى السلطة والمسؤولية؛
  - تشجع المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار؛
  - المؤسسات المسؤولية اجتماعيا تأخذ بعين الاعتبار عوامل مثل: تحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة والقدرة على الابتكار؛
  - إن المسؤولية الاجتماعية ترفع بالتأكيد من الميزة التنافسية لأي مؤسسة بحيث تضمن استمرارية ثقافة الإبداع، وتجذب وتساهم في المحافظة على القوى العاملة المؤهلة، كما أنها تدعم الأداء المالي؛
  - تحسين سمعة وصورة المؤسسات لدى المتعاملين والمجتمع؛
  - المسؤولية الاجتماعية تحسن قدرة المؤسسات على جذب والإبقاء على أصحاب المصالح؛
  - المحافظة على معنويات العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم؛
  - تحسين صورة المؤسسة ورفع قيمتها أمام المستثمرين والمجتمع المالي؛
  - تحسين العلاقة مع الحكومات والإعلام والموردين والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه؛
  - تحسين الأداء البيئي للمؤسسة من خلال تعزيز تطبيق بعض الممارسات البيئية كخفض انبعاث الغازات الملوثة، الاقتصاد في الطاقة (استهلاك المياه والورق)، إعادة تدوير النفايات، تصميم المنتجات المستدامة التي تتكيف مع رغبات العملاء والحصول على معيار المواصفة ISO 14001 للبيئة<sup>3</sup>.

كما تعد المسؤولية الاجتماعية حلقة الوصل التي تجمع مكونات الالتزام الأخلاقي للمؤسسات فيما بينها من جهة وبين أصحاب المصالح من جهة أخرى، ولهذه الحلقة تأثير إيجابي على هيكلية المؤسسة وعنصر مهم في صياغة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، إذ أن المسؤولية الاجتماعية باتجاهاتها المختلفة ترتبط على

<sup>1</sup> - Alain chauveau; Jean-Jacques, **Rosé l'Entreprise responsable : responsabilité sociale - éthique broché**, édition d'organisation, Paris, 2003, p: 45.

<sup>2</sup> - صالح الحموري؛ رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ( من الألف إلى الياء ) ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 30، 31.

<sup>3</sup> - Prakash J. Singh, **Impact of corporate social responsibility dimensions on firm value : some evidence from hong kong and china**, Sustainability, Vol 9, n° 1532, 2017, p: 8-9.

نحو أو بآخر بعنصر العمل في المؤسسة من حيث إدراك العاملين لهذا العنصر بما يكفل إسهامهم الفاعل في تنفيذ المهام الموكلة إليهم<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية تطبيق المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع

أما عن الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية اتجاه المجتمع من أجل تحقيق رفاهيته، فتشير الكتابات القليلة المتاحة في هذا الشأن، إلى أن المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المؤسسات اتجاه المجتمع لها أهمية بالغة في تحقيق الآتي<sup>2</sup>:

- زيادة التكافل الاجتماعي والانتماء في المجتمع؛
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي في المجتمع؛
- تحسين نوعية الحياة بالمجتمع؛
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين المؤسسات والمجتمع؛
- زيادة ترابط المجتمع وازدهاره؛
- بناء سمعة طيبة للمؤسسة التي تقوم بدورها الاجتماعي تجاه المجتمع؛
- إيجاد بيئة اجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المؤسسة في الأجل الطويل؛
- تجنب المزيد من التشريعات الحكومية المقيدة لمؤسسات القطاع الخاص.

### ثالثاً: أهمية تطبيق المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة

أشارت مختلف الدراسات والأبحاث أن هناك أهمية لتبني المسؤولية الاجتماعية للدولة التي يتبنى أفرادها ومنظماتها إلى جانب هيئاتها الرسمية هذا التوجه، وهي كالتالي<sup>3</sup>:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

---

<sup>1</sup> - أكرم محسن الياسري؛ علي عبد الحسين حميدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي " دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 7، العدد 27، أيلول 2018، ص: 9.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص: 42.

<sup>3</sup> - وليد حميد رشيد الأمير، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري، عمان، 2015، ص: 206.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

---

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا؛
- بعد أن قدمنا تحليلا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإننا سنتطرق في المبحث الموالي إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

تستهدف المؤسسة أثناء ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة ولتحقيق ذلك يتوجب عليها أن تعمل على أساس مجموعة من المبادئ، الأبعاد والمجالات والإستراتيجيات وفي هذا السياق تنوعت أفكار الباحثين والمنظمات الدولية بخصوص هذا الموضوع، لذا ومن هذا المنظور فإنه سيتم في هذا المبحث التعرف على مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وهذا من خلال محاولة التطرق إلى العناصر التالية:

- مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؛
- محاور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؛
- الآراء المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

يهدف تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمبادئ المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين الأداء الاقتصادي الاجتماعي والبيئي أي المساهمة في تحقيق عملية التنمية المستدامة، وفي هذا الإطار فقد تم وضع معيار الإيزو 26000 والذي يعتبر دليلاً إرشادياً حول سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية نعرضها كما يلي:

#### أولاً: مبدأ المساءلة

يشير هذا المبدأ لقابلية المؤسسة على أن تكون مسؤولة على تأثيراتها في المجتمع والبيئة، وأن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين، حيث تفرض هذه المسؤولية التزاماً على الإدارة لتكون قابلة للمساءلة بخصوص الاهتمامات الكبرى للمؤسسة، كما تفرض التزاماً على المؤسسة بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل الهيئات القانونية فيما يتعلق باللوائح والقوانين.

وعليه يتضمن هذا المبدأ قابلية المؤسسة للمساءلة فيما يتعلق بالأفراد والمنظمات والكيانات المتأثرة

بقراراتها وأنشطتها وفيما يتعلق بالمجتمع ككل.

وتكون هذه القابلية للمساءلة والمحاسبة ذات تأثير إيجابي على كل من المؤسسة والمجتمع، ويجب أن يكون هناك توافق بين مستواها وحجم السلطة، فالمؤسسات الكبرى ذات السلطة المطلقة وجب عليها أن تولي عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتها ورؤيتها، كما تتضمن المساءلة تقبل المسؤولية في حالة حدوث أي

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

اعتداءات لاتخاذ التدابير الملائمة لمعالجة هذه الأخيرة والعمل على عدم حدوثها مرة أخرى، وعليه فالمؤسسة تتحمل نتائج قراراتها وأنشطتها وما يترتب عليها على المجتمع والبيئة والاقتصاد<sup>1</sup>.

### ثانياً: مبدأ الشفافية

تشير الشفافية إلى المبدأ الذي يعني بخلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بظروف وقرارات وأنشطة المؤسسة الحالية مفهومة ومتاحة لكل أصحاب المصالح، وتقوم على أساس التدفق الحر للمعلومات، والتي تتيح لمن لهم مصلحة أن يطلعوا على المعلومات والعمليات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها، أي أن الشفافية هي الوضوح التام.

تعتبر الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار، ويمكن للمؤسسات أن توفر رضا كبير لمختلف الأطراف المتعاملة معها عندما تسعى إلى اعتماد الشفافية كمبدأ للتعامل مع أصحاب المصالح<sup>2</sup>، كما ينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية فيما يلي:

- هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطتها؛
- تحديد أي جهة متحكمة في نشاط المؤسسة؛
- الطريقة التي يجب اتخاذ القرارات بها وتنفيذها ومراجعتها، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بالوظائف المختلفة للمؤسسة؛
- المقاييس والمعايير التي تقيم المؤسسة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تحديد مصدر مواردها المالية؛
- التأثيرات المعروفة والمحتملة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة؛
- هوية أصحاب المصلحة فيها، وتحديد المعايير والإجراءات المستخدمة في اختيارهم وإشراكهم.

### ثالثاً: مبدأ احترام سلطة القانون

يقصد بهذا المبدأ أنه يتوجب على المؤسسة أن توافق على احترامها لسلطة القانون بشكل إلزامي، كما يقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن تكون فوق القانون، حيث من

<sup>1</sup> - Iso 26000 and OECD Guidelines, **Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010**, Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises(2011), versin7, 2017, p: 28.

<sup>2</sup> - ناصر جرادات؛ عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، الطبعة 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 98.



## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- المعروف أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة، وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون تعني أن تقوم المؤسسة بما يلي<sup>1</sup>:
- الإذعان للشروط القانونية والتشريعية داخل الاختصاصات القضائية التي تعمل بها المؤسسة؛
  - التأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح؛
  - الإذعان للوائح الداخلية وسياساتها وقواعدها وإجراءاتها وتطبيقها بشكل عادل ومنصف؛
  - أن تبقى على دراية بالالتزامات القانونية؛
  - أن تراجع مدى إذعانها بشكل دوري.

### رابعاً: مبدأ السلوك الأخلاقي

- يقصد من هذا المبدأ أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، ويبنى سلوكها على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأفراد، الحيوانات، البيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية، كذلك ينبغي على المؤسسة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة:
- وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وفي تفاعلها مع الآخرين؛
  - تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقي التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة وأنشطتها؛
  - تشجيع وتعزيز مراعاة معايير السلوك الأخلاقي الخاصة بها؛
  - تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من العاملين خاصة هؤلاء الذين لهم تأثير على قيم وثقافة وتكامل وإستراتيجية المؤسسة؛
  - إنشاء آليات رقابية لمراقبة تطبيق السلوك الأخلاقي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

<sup>2</sup> - قدري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014/2015، ص: 46.

### خامسا: مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية

يقصد من هذا المبدأ أن تحترم المؤسسة وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية على الرغم من أن أهداف المؤسسة قد تكون مقصورة على مالكيها، أو أعضائها، أو عملائها أو عناصرها الأساسية، إلا أن الأفراد أو الجماعات الأخرى يجوز أن يكون لهم حقوق ومطالبات أو مصالح معنية ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار<sup>1</sup>، وعليه يتوجب على المؤسسة أن تقوم بما يأتي<sup>2</sup>:

- التحديد الواضح للأطراف المعنية؛
- أن تكون المؤسسة على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها المعنية وأن تحترم هذه المصالح وأن تتجاوب مع اهتماماتهم المعلنة؛
- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية؛
- أن تدرك أنه يمكن لبعض الأطراف المعنية أن تؤثر بشكل كبير في أنشطة المؤسسة؛
- الاهتمام بقدرة الأطراف المعنية والنسبية للاتصال والمشاركة والتأثير في المؤسسة؛
- أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة بالإضافة إلى طبيعة علاقة الأطراف المعنية بالمؤسسة؛
- أن تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دورا رسميا في حوكمة المؤسسات أو لم يكونوا على دراية بمصلحتهم في قرارات وأنشطة المؤسسة.

### سادسا: مبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك

- يقصد به أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية، أي أن المؤسسات وجب عليها احترام المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام القانون.
- في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة، ينبغي للمؤسسات أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك؛
  - وفيما يتعلق بالدول التي يكون فيها القانون الداخلي وتطبيقه متعارضا بشكل كبير الدولي للسلوك، يتوجب على المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه المعايير على أقصى نحو ممكن؛

<sup>1</sup> - قدرى إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

<sup>2</sup> - لاسك أرسلان بايز؛ درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية ISO26000 وسمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في مدينة السلیمانية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي-، جامعة زیان عاشور بالجلفة، المجلد 17، العدد 35، جويلية 2018، ص: 12.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- وإذا ما تعارضت في تطبيقاتها القانونية مع المعايير الدولية للسلوك، وذلك في عدم إتباعها لتلك المعايير، فسيكون لها عواقب وخيمة لذا يتوجب على المؤسسات كلما أمكن مراجعة طبيعة أنشطتها وعلاقاتها داخل نطاق القانون والمعايير الدولية للسلوك؛
- ينبغي لها أن تضع في اعتبارها الفرص والقنوات الشرعية الهادفة إلى التأثير في المؤسسات والهيئات الأخرى لعلاج أي تعارض لها مع القانون الداخلي وتطبيقه؛
- كما يتوجب لها أن تتبعد عن التورط غير القانوني في أنشطة مؤسسة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية<sup>1</sup>.

### سابعاً: مبدأ احترام حقوق الإنسان

- يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسات يتوجب عليها أن تحترم حقوق الإنسان، وأن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها. فيتوجب لها أن تقوم بـ<sup>2</sup>:
- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان؛
  - القبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف؛
  - أن تحذو خطوات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تحمي حقوق الإنسان وأن تعمل أيضاً على الابتعاد عن الاستفادة من هذه المواقف؛
  - أن تلتزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

### المطلب الثاني: محاور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم حديث لم يتم الاتفاق بين الباحثين بشكل نهائي، فيما يتعلق بالمحاور التي تشكله، وعليه سنقدم وصفاً لأبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب بعض الباحثين، إضافة إلى تحليلنا لمجالاتها ومؤشرات قياسها.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص: 110، 111.

<sup>2</sup> - لاسك أرسلان بايز؛ درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

## أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

بالاعتماد على مختلف الأبحاث والدراسات النظرية التي تعرضت إلى تحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فيمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي الاندماج، التكامل البيئي وتحسين العدالة الاجتماعية والفاعلية الاقتصادية، وبذلك فهي تتضمن في محتواها ثلاث أبعاد رئيسية هي:

### 1. البعد الاقتصادي

- يشير البعد الاقتصادي إلى جل الأنشطة والعمليات والبرامج والسياسات الاقتصادية والتي تهدف إلى ضمان الالتزام بالممارسات الأخلاقية للمؤسسات من خلال التأسيس لانتهاج وتطبيق<sup>1</sup>:
- الحوكمة: فالمؤسسة التي تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية هي التي تمنع تركيز السلطة في يد فرد أو مجموعة أفراد من خلال الفصل بين سلطات أجهزتها بشكل واضح ومتوازن، وتتبنى مبادئ المسائلة الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية وتطبيق سيادة القانون، كما يوجد نظام فعال للحوافز مبني على الأداء، ويتضمن تمثيل مختلف الفئات وتعزيز حقوق أصحابها، مثل فئة النساء وغيرها، إضافة إلى أن المؤسسة تعمل على التوازن ما بين مصالحها ومصالح غيرها مع تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين بصرف النظر عن فئاتهم الاجتماعية، وتتابع وتراقب قراراتها؛
  - حماية حقوق المستهلك: فالمؤسسة التي تهض بمسؤوليتها الاجتماعية، هي التي تركز على مشتري سلعها أو متلقي خدماتها ضمن أجوائها الشفافة، من خلال أخذها لتوقعاتهم بالحسبان والبناء عليها وقياسها لرضاهم ودراساتها لشكاويهم؛ وعدم غشها وخداعها وتضليلها لهم؛ واحترامها لخصوصيتهم وتوعيتهم لهم بمنتجاتها السلعية أو الخدمية؛
  - الاستثمار الأخلاقي: وهو ذلك الاستثمار، الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الجوهرية للمؤسسة، ويدفع بها إلى عدم المشاركة في الاستثمارات ذات الأثر السلبي مثل: التسلح والأسلحة النووية، استغلال الحيوانات بشكل جائر، خرق حقوق الإنسان، والممارسات الضارة بالبيئة. وفتح الحوار مع المؤثرين والمتأثرين بها والأخذ بتوقعاتهم، وتنفيذ المشاريع ذات الأثر الإيجابي، مثل: حماية البيئة، الحد من التلوث، إعادة التدوير، والسلامة المهنية.

---

<sup>1</sup> - فوز رطوط؛ ختام سالم الشنيكات، أثر برنامج حوار مجتمعي حول المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في التشريع لتنظيم مبادراتها وتمويل أنشطتها في الأردن، الطبعة 01، مقال محكم منشور في الكتاب المحكم الجماعي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز العربي الديمقراطي، برلين، 2019، ص: 342.

### 2. البعد الاجتماعي

- يهدف البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية إلى بناء مجتمع مسؤول من خلال دمج الاعتبارات الاجتماعية في سياسات المؤسسة بغرض تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، وتحسين رعاية شؤون العاملين فيها بما ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجيتهم، تنمية قدراتهم الفنية وتوفير الصحة والسلامة المهنية<sup>1</sup>، كما يشمل البعد الاجتماعي الاهتمام بالقضايا الاجتماعية ذات الصلة باتجاهين أساسيين:
- العاملين وبيئة العمل: باعتبار أن العامل مصدر للميزة التنافسية، ولهذا فالمؤسسة بحاجة إلى كسب دعمهم وذلك عبر الاستثمار في نوعية الحياة في العمل عن طريق تنظيم مكان العمل، تنمية الموارد البشرية وتحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة؛
  - المجتمع المحلي: فعلى المؤسسة أن تكون على معرفة ووعي بتأمين احتياجات المجتمع المحلي، وتصميم برامجها، وهذا من شأنه خلق بيئة عمل اجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المؤسسة على المدى الطويل؛

### 3. البعد البيئي

- يتمثل البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في واجب المؤسسة في تغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة، والعمل على القضاء على الانبعاثات والنفايات، التقليل من استخدام المواد الكيماوية الخطرة مع ضرورة الحرص على الاستخدام الفعال للطاقة والاستعانة بمصادر الوقود البديلة<sup>2</sup>، ومن أجل تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة لابد من وجود نظام للإدارة البيئية الذي يضبط عمل المؤسسة ويعمل على تحسين أدائها البيئي، ويقوم هذا النظام بـ:
- تبني مواصفات أداء بيئية، قواعد ومقاييس معيارية للعمليات والإدارة؛
  - تسهيل التطور التكنولوجي وعملية تحويله وتناقله؛
  - تعزيز الوعي البيئي؛
  - فتح قنوات الحوار مع الأطراف المعنية والتواصل معهم حول القضايا البيئية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Sanela Arsić et All, **The most important dimensions of corporate social responsibility**, Paper presented at the International May Conference on Strategic Management – IMKSM17, May 19-21 2017, pp: 442-444.

<sup>2</sup> - وهيبة مقدم؛ بلقاسم زايري، المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية

الاجتماعية في الدول العربية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 07، 2013، ص: 179.

<sup>3</sup> - روضة جديدي؛ رحيمة بوصبيح صالح، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين العمل التطوعي وتحقيق هدف الاستدامة دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، Route Educational & Social Science Journal، المجلد 06، العدد 04، مارس 2019، ص: 256-257.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

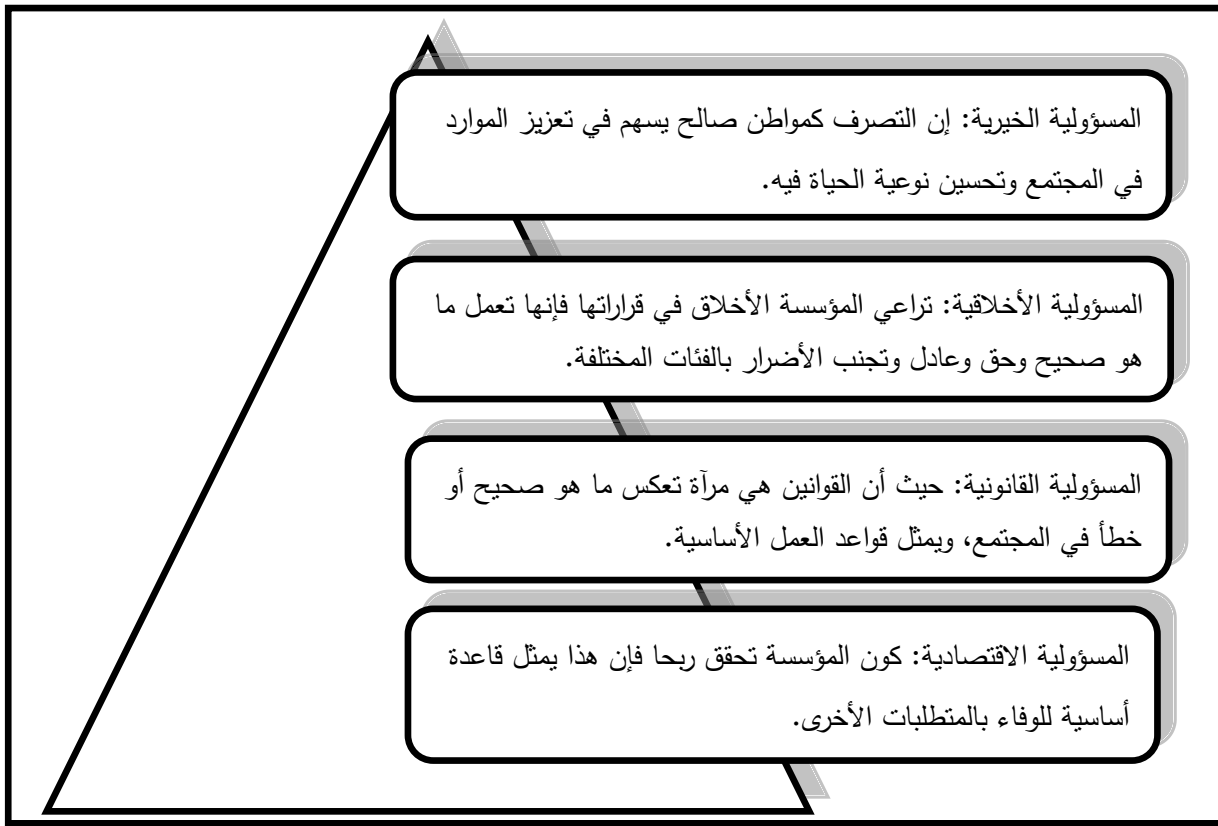
كما تجدر الإشارة إلى الأبحاث الرائدة للباحث آرنتشي كارول في إطار المسؤولية الاجتماعية والتي شكلت نقلة مهمة، حيث عرض الباحث كون المؤسسة الاقتصادية تضطلع بإدارتها بأربع مسؤوليات متكاملة، هي كالآتي<sup>1</sup>:

- المسؤولية الاقتصادية: وتمثل مسؤوليات أساسية يجب ان تضطلع بها المؤسسة الاقتصادية، إذ يتوجب عليها إنتاج سلع وخدمات بكلف معقولة ونوعيات جيدة للمجتمع، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المؤسسة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب المصالح؛
- المسؤولية القانونية: وهذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات ومبادئ يجب ان لا تتجاوزها المؤسسات الاقتصادية وأن تحترمها، وفي حالة عكس ذلك ف إنها تقع في إشكالية قانونية، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها؛
- المسؤولية الأخلاقية: يفترض في إدارة المؤسسات الاقتصادية أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها. وفي حقيقة الأمر تمثل المسؤولية الأخلاقية السلوك الموجه للقرارات في المؤسسة بحيث لا يتم خرق للقيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة، وأن يلتزم المديرين بما هو صحيح مبتعدين عن ما هو خطأ وغير مقبول وبذلك تتجسد مفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص وهذا ما يزيد من سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها<sup>2</sup>؛
- المسؤولية الخيرية: تمثل مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، وقد مثلت هذه المسؤوليات في شكل هرم عرف بهرم كارول، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>-Carroll Arhie ; Buchholtz Ann, **Business and society: ethics and stakeholder management**, 6th ed, Thomson, Prentice – Hill, Inc, 2006, pp: 40-45.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 90.

الشكل رقم (1-4): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية حسب كارول (Carroll)



Source: Ariche Carroll, **The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, Indiana University, July / August 1991, p : 42.

إن القراءة التي يمكن إجراؤها على هذا الأخير توضح أن هذه الأبعاد وظفت بشكل هرمي متسلسل لتوضيح العلاقة والترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية<sup>1</sup>، حيث يجب أن تدرك المؤسسات أن كفاءتها تعتمد بالدرجة الأولى على الأداء الاقتصادي وعليه لا بد لها من إنتاج السلع والخدمات بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق مستويات أرباح عالية، أما من الدرجة الثانية فلا بد لها من الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل في ظلها، غير أن لها مسؤولية أخلاقية من الدرجة الثالثة يجب أن تهتم بها أمام المجتمع، في حين الدرجة الرابعة تتحمل المؤسسة مسؤولية تطوعية ترجع إلى مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات البيئة.

<sup>1</sup> - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" أنموذجاً، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 12، 2013، ص: 31.

## ثانياً: مجالات المسؤولية الاجتماعية

- يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال عدد من المحاور تشمل حماية مصالح المساهمين وحقوق المستهلكين، والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية، والاهتمام برأس المال البشري، والمساهمة في جهود التنمية، فضلاً عن المشاركة في العمل الاجتماعي ويمكن الإشارة إليهم فيما يلي<sup>1</sup>:
- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين: والتي تتمثل بالإنفاق على الموارد البشرية الذي يعد استثماراً حقيقياً له عوائده على المدى القصير والطويل، حيث تلتزم المؤسسات الاقتصادية بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العمل وذلك من خلال (تبني البرامج التدريبية اللازمة بداخل المؤسسة وخارجها، الإنفاق على العاملين الراغبين بتحسين مستواهم الدراسي من أجل تنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، المساهمة في توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين وغيرها من المساهمات)؛
  - المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء: والذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وأهمها: زيادة الأرباح، تعزيز سمعة المؤسسة في الأوساط التجارية والصناعية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، إذ يؤدي تحقيق رغبات العملاء في تطوير وتحسين منتجات وخدمات المؤسسة على جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا، ومن أهم الأنشطة الإعلان والترويج الصادق عن منتجات وخدمات المؤسسة، الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء، توفير البيانات والإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ وغيرها من الأنشطة؛
  - المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: حيث يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم المنفعة العامة لأفراد المجتمع، المشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية وهذا سوف يخلق مناخاً جاذباً للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع، ومن أهم الأنشطة التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين، ومجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلاً عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات، إلخ من هذه المساهمات.

<sup>1</sup> - Jin Gregory ; Drozdenko Ronald, **Relationship among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: an empirical study of information technology professional**, Journal of Business Ethics, Vol 92, n°3, 2010, pp:341-359.



## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: وهنا يقع على عاتق المؤسسات جزء كبير من المسؤولية في هذا المجال يشمل منع التلوث ومنع الأضرار بالبيئة الصادرة عن الإشعاعات نتيجة عمليات الإنتاج...، حيث أن الاهتمام بالصناعة النظيفة بيئياً سيؤدي ذلك إلى القضاء على المشكلات البيئية المجتمعية، وعليه فلا بد على المؤسسات الاقتصادية أن تراعي الحفاظ على البيئة ومنع التلوث والتوازن بين التكلفة الاجتماعية للإنتاج وتكاليف التحكم والرقابة وبين المنافع الاجتماعية له، وكذلك عملية تدوير واسترجاع بعض المواد ثم تسويقها.

### المطلب الثالث: الحجج المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية

#### واستراتيجيات الالتزام معها

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تبني وتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أحدث هذا الموضوع جدلاً في الأوساط الأكاديمية، فالبعض يؤيد فكرة تطبيق المسؤولية الاجتماعية، والبعض الآخر من معارضي هذه الفكرة، كما أن استراتيجيات تطبيقها والالتزام بها تتنوع وتختلف، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف الآراء المؤيدة والمعارضة لتطبيقها، إضافة إلى استراتيجيات تطبيقها.

#### أولاً: الآراء المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من وجود أعداد كبيرة من المؤسسات والتي تطبق فعلياً برامج المسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك كثيراً من النقاش حول ما إذا كان ينبغي على المؤسسات الانخراط في هذه البرامج بمعنى هل هناك أهمية للقيام بهذه الأنشطة، وعموماً ينحصر النقاش بين نظرتين، النظرة الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم تطبيق هذه المسؤولية، ويمكن توضيح أهم هذه الآراء والحجج في الجدول رقم (1-2).

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (1-2): الآراء المؤيدة والمعارضة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

مع تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية	ضد تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية
توقعات العملاء: إن التوقعات الاجتماعية من الأعمال التي ازدادت منذ ستينيات القرن الماضي. والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي بالأعمال وأيضاً أهدافها الاقتصادية.	انتهاج أقصى ربح: هو جوهر الرؤية التقليدية. حيث على المؤسسات أن تهتم بالأهداف الاقتصادية وتترك ما هو اجتماعي لمؤسسات المجتمع الأخرى.
تعظيم الأرباح على المدى الطويل: إن المؤسسة المسؤولة اجتماعياً تميل لأن تكون أكثر لتحقيق عوائد وإيرادات طويلة الأجل. وهذه نتيجة طبيعية لعلاقات أفضل مع المجتمع، وتحسين صورة المؤسسة لدى العملاء.	إضعاف الأهداف والغايات: إن متابعة المؤسسات للقضايا الاجتماعية يضعف الأهداف الأساسي للمؤسسات: الإنتاجية الاقتصادية. وعليه فالمجتمع قد يعاني من عدم حل المشكلات الاجتماعية، وعدم تحقيق الأهداف الاقتصادية أيضاً.
الالتزام الأخلاقي: إن المؤسسات الاقتصادية يمكن ويجب أن يكون لديها ضمير وأن تراعي في مجالها ما هو صواب وما هو إلى غير ذلك	التكاليف: إن أغلب أنشطة المؤسسة المسؤولة اجتماعياً يجب أن يتحمل تكلفتها شخصاً ما. والمؤسسة قد تمرر هذه التكلفة إلى العملاء من خلال الأسعار الأعلى.
الصورة الذهنية للمؤسسة: إن المؤسسات الاقتصادية تسعى لإثراء الصورة الذهنية لدى الجمهور لكسب عملاء جدد وأكثر وعاملين أفضل والوصول إلى أسواق وأرباح أكثر.	القوة الأكبر: إن المؤسسات هي المؤسسات الأقوى في المجتمع، وإنها الأنشطة المسؤولة اجتماعياً قد تصبح أقوى مما هي عليه.
البيئة الأفضل: إن التزام المؤسسات الاقتصادية بحل المشكلات الاجتماعية الصعبة ينتج جودة حياة أفضل وبيئة أكثر استقراراً واجتذاباً للعاملين الماهرين.	نقص المهارات: لأن قادة المؤسسة موجهون نحو الأهداف الاقتصادية فإن المؤسسة قد لا تكون مؤهلة لمواجهة القضايا الاجتماعية.
عدم تشجيع لوائح حكومية لاحقة: إن اللوائح الحكومية تضيف تكاليف اقتصادية وقيود إدارية على مرونة الإدارة والعمل في المؤسسات، من خلال المسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسات تزيل الحاجة لمثل هذه اللوائح.	نقص المساءلة: إن السياسيون المتابعون للقضايا الاجتماعية يساءلون عن أنشطتهم، إلا أن قادة المؤسسة تكون مثل هذه القضايا ليس ضمن خط مسؤوليتهم المباشرة.
الموازنة بين المسؤولية والقوة: المؤسسات لها قوة كبيرة في المجتمع، ومثل هذه القوة لابد لها من توازن من خلال المسؤولية الاجتماعية لكي لا تثير القلق منها، ولا تبدو المؤسسات تعمل ضد المنفعة العامة.	نقص دعم العملاء الواسع: عدم توفر مثل هذا الدعم لدى العملاء وانقسامه إزاء هذه القضية أو تلك يولد مناقشات ساخنة يجعل المؤسسة في غير حاجة للدخول فيها.
مصالح المساهمين: المسؤولية الاجتماعية تحسن أسعار الأسهم على المدى الطويل، وإن أسواق الأسهم ترى المؤسسات المسؤولة اجتماعياً أقل خطراً وأقل عرضة لعدم رضا العملاء.	
امتلاك الموارد: إن المؤسسات التي تمتلك الموارد المالية والخبرات الفنيين، والموهبة الإدارية لتقديم الدعم	

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الاجتماعي.	
تفوق الوقاية على العلاج: المشكلات الاجتماعية يجب أن تعالج قبل أن تتفاقم وتصبح خطيرة ومكلفة في المعالجة وفي التأثير على أهداف المؤسسة.	

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة 01، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 214.

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء كل من الطرفين المؤيد والمعارض لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية، حيث أن التزام المؤسسات الاقتصادية بالمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية وحل المشكلات البيئية يفوق طاقتها وقد يؤثر على أداء دورها الاقتصادي، ومن جهة أخرى فإن اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتعظيم أرباحها وتحقيق مصالح المساهمين دون الاهتمام بمصالح أصحاب المصالح قد يجعل من المؤسسة الاقتصادية نظام مغلق ليس له علاقة مع المجتمع.

وتتفق الباحثة مع الآراء المؤيدة لتطبيق المؤسسات الاقتصادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث يتوجب على المؤسسات الاقتصادية القيام بأدوار اجتماعية للمساهمة في زيادة رفاهية المجتمع، والأدوار البيئية لأجل القضاء على المشكلات البيئية وزرع الثقافة الخضراء، إضافة إلى تحقيق الأرباح وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، كل هذا يساعدها على تحسين صورتها الذهنية في المجتمع بكسب ثقة واحترام أصحاب المصالح، وبالتالي تزيد أرباحها وهذا هو الهدف الأساسي لكل المؤسسات.

### ثانيا: استراتيجيات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

تطور مفهوم كلمة الاستراتيجية عبر العصور المختلفة ووفقا لتباين المدارس الفكرية والسياسات للكتاب والمفكرين، حيث تعتبر كلمة يونانية الأصل أصلها (Strategeos) وتعني فن قيادة وإدارة الجيوش<sup>1</sup>، وخلال العقود الثلاثة الأخيرة من هذا القرن تم تحويل استخدام مفهوم الاستراتيجية وإدارته بمطابقته مع مفهوم الإدارة في المؤسسات ليشكلا نظاما ثانويا جديدا هو الإدارة الاستراتيجية<sup>2</sup>، ويمكن تعريفها على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التناظر بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"، أو هي "تصور مبدئي للرؤى المستقبلية

<sup>1</sup> - جهاد عودة، مقدمة في الدراسات الاستراتيجية الشرق أوسطية، دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص: 343.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2010، ص: 244.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة، ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها<sup>1</sup>.

وتتنوع الإستراتيجيات التي تستخدمها أو تتبناها المؤسسات الاقتصادية للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، ويمكن تحديدها في الآتي<sup>2</sup>:

- إستراتيجية العرقلة: تتجنب إدارة المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية التزاما بأي دور اجتماعي أو بيئي، وترفض الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والبيئية، كما تهتم بالتركيز على الأولويات الاقتصادية؛
- إستراتيجية ردة الفعل: تنصب هذه الإستراتيجية في إطار منظور "قريمان" والذي يهدف إلى خلق القيمة للمساهمين لتلبية حاجياتهم؛
- الإستراتيجية الدفاعية: تهتم المؤسسات وفقا لهذه الاستراتيجية بالقيام بالحد الأدنى الذي يفرضه القانون في كل ما يتعلق بأدوارها الاجتماعية أو البيئية، حيث أنه مع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية واتجاه المؤسسات للاهتمام بحماية حقوق المستهلك وسلامة البيئة، تلجأ إدارة المؤسسة إلى المناورات القانونية لتجنب الوقوع في أي مسألة قانونية نتيجة المشاكل التي قد تسببها المؤسسات؛
- إستراتيجية التكيف: تبدأ هذه الاستراتيجية بالتزام المؤسسات بالمسؤولية الاقتصادية والاجتماعية ثم تهتم بعد ذلك بمراعاة المتطلبات الأخلاقية، وذلك من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعيا في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة المؤسسة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه؛
- الإستراتيجية السباق (الهجومية): تتبنى المؤسسات بموجب هذه الاستراتيجية دورا اجتماعيا وبيئيا واسعا جدا، أين تستوفي كل معايير الأداء المستدام، وتضع في اعتبارها مصالح المجتمع وحماية البيئة في جميع قراراتها، وهذا النوع من الاستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الاجتماعية المتعددة المستويات، حيث تسعى إلى توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية والمجتمعية، علاوة على بناء قاعدة بكل المستويات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، وبذلك تمكن هذه الاستراتيجية

<sup>1</sup> - محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدامات الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 125-126.

<sup>2</sup> - رضا فولى عثمان ثابت حسن، التطورات العلمية والأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين، 2019، ص: 48، 49.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المؤسسات من الاستعداد للتعامل مع أية ضغوط خارجية أو أزمات، أو تهديدات بتشريعات مقيدة لأعمالها بكل ثقة ومرونة.

يحدد التوقع الاستراتيجي للمؤسسات نوع الاستراتيجيات التي سوف تتبناها المؤسسة فيما يخص ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف: المسؤولية الاجتماعية، الاستجابة الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية الإيجابية للمؤسسات<sup>1</sup>، حيث يتم تحديد نوع الاستراتيجيات التي ستعمل بها كإستراتيجية اليقظة القانونية والاستراتيجيات التنافسية... إلخ. ومنه يمكن تلخيص أهم الإستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسة في الجدول (1-3).

الجدول رقم (1-3): إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المعمول بها وفقا لوضعية المؤسسة

وضعية المؤسسة	الأهداف المسطرة	الإستراتيجيات المطبقة
عرقلة	خلق قيمة للمساهمين	الالتفاف والتحوط
ردة الفعل	خلق قيمة أكبر للمساهمين	اليقظة القانونية
دفاعية	التقليل من المخاطر	اليقظة القانونية والإستراتيجية المطابقة للقوانين والأنظمة
تكيفية	التحكم في التكاليف	اليقظة القانونية والتكنولوجية والتنافسية اقتصاد التكاليف
السباق	خلق القيمة بشكل مستدام	اليقظة الإستراتيجية الإبداع والتسويق المسؤول إعادة الهندسة التنظيمية إعادة البناء التنظيمي

Source : Jean-Jacques Pluchart, **Le management durable de l'entreprise : les performances des entreprises socialement responsable**, édition Séfi, Québec, 2010, p: 110.

من الجدول أعلاه يتضح أن بقاء المؤسسات واستمراريتها على المدى الطويل لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة يتطلب منها السعي نحو تبني الاستراتيجية السباق (الهجومية)، ومن بين الأمثلة على ذلك هي شركة "تويوتا" التي حققت سبقا كبيرا عن منافسيه بسبب تبنيه الإستراتيجية السباق، كما أن تبني وتطبيق الإستراتيجيات السابقة يتطلب شكلا معينا من الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والكفاءات والقدرات المناسبة، والتي ينبغي للمؤسسات توفيرها لتحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - عبد الله خبابه، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص: 75.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

خلال هذا المبحث قمنا بتحليل أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يقودنا بالضرورة إلى تحديد أهم المتطلبات اللازمة للمؤسسات الاقتصادية لإرساء هذا المفهوم ضمنها.

### المبحث الثالث: متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

يتوجب على المؤسسات الاقتصادية قبل تطبيق المسؤولية الاجتماعية تهيئة المتطلبات الواجب توفرها في المؤسسة قبل تبنيها هذا الإتجاه الذي يربط مصالحها بالعديد من الأطراف الداخليين والخارجيين ، ثم التطبيق الفعلي لهذا المفهوم، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث كل من أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مرتكزات نجاح تطبيقها وأهم التحديات التي يمكن أن تواجهها.

### المطلب الأول: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

يستدعي قبل تطبيق المسؤولية الاجتماعية تهيئة الظروف الملائمة داخل المؤسسة وخارجها، ثم الشروع الفعلي في تطبيقها، ولا يكفي هذا فقط بل لا بد من متابعة هذا التطبيق والقيام باتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات لضمان نجاح هذه العملية.

### أولاً: تهيئة المؤسسة من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية

من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، فإنه يتوجب وجود محفزات ودعائم أخرى تساهم في تطبيق هذا المفهوم منها<sup>1</sup>:

#### 1. مسيرين ذوي رؤية

لأن الاستراتيجيات تبنى على التوقعات التي يراها المدراء ستكون مسيطرة للتغيرات، والتي يجب أن تنتقل لكل العاملين، وهذا لبناء طاقة جديدة تتمثل في إطار رسالة المؤسسة، المواطنة التي لا تسعى لتعظيم الأرباح بل تطمح في الاستمرار لأنها تعتمد على الفائدة الناتجة من خلال الأثر الإيجابي لرفع معنويات العمال، فخطوة أولى المسير الناجح هو القادر على تحقيق انتماء العاملين وكل أطراف ذات المصلحة لاحتواء استراتيجيات التنمية المستدامة و بالأخص خلق الفهم الجديد للموارد و الوقت.

#### 2. توجيه الابتكار والإبداع

فحسب اللجنة الأوروبية في 2002 فإن المؤسسات الأكثر إبداع هي التي توسع وتدمج في استراتيجيات نموها أنشطة التنمية المستدامة ابتداء من الحفاظ على الورق أو تغيير التعليب حتى إلى القيام بمراجعة بيئية

<sup>1</sup> - Louis Jaques Filiou, *Management des PME de la creation a croissance*, Pearson édition, Montreuil, Paris, 2007, p: 422.

بالإضافة إلى الانتقال التدريجي في أنشطتها القاعدية نحو إجراءات أكثر مسؤولية للوصول على تجديد "أخضر و سليم..." ذلك أن قدرة المؤسسة على الابتكار يرفع من قدرتها على التنافسية و تحسين الأداء.

### 3. العمل من خلال الشبكات

هناك ثلاثة أنواع من الشبكات تمكن المؤسسات من رفع فعاليتها حول أنشطة التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وهي:

- شبكات الأعمال: تتعلق بالعملاء، الموردين المستهلكين والمؤسسات المالية؛

- شبكات التنظيم: تستهدف السلطات الدولية، وطنية، محلية؛

- شبكات المعرفة: تمس مراكز التكنولوجيا، الجامعات، معاهد، مراكز بحث.

ففي بيئة تكون فيها التوجهات إلى سلوك مسؤول، حجم المؤسسة لا يمنعها من الارتكاز على مبادئ التنمية المستدامة لأن إيمانهم بهذه الفلسفة سيساهم في دعم عملية الخلق والإبداع من أجل توجيه الموارد الداخلية ومختلف الأطراف لرسم رؤية جماعية وتحسين صورة المؤسسة.

### ثانيا: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

لقد بينت عديد الدراسات أن تطبيق وتنفيذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية يطبق وفقا لمبدأ أو حلقة (ديمنج) في إدارة الجودة الشاملة، وتستخدم دورة ديمنج لتنسيق الجهود من اجل التحسينات المستمرة في المؤسسات. وتؤكد على أن برامج التحسينات يجب ان تبدأ أولاً بالتخطيط الجيد، الذي ينتج عنه كيف نستخدم عملية ديمنج والذي يمكن توضيحه في الشكل رقم ( 1-5)، والذي تم تطويره من قبل ديمنج وشوهارت ليصبح إطارا مهما لمراحل أنشطة التحسين المستمر والذي يعتمد على المراحل التالية<sup>1</sup>:

- التخطيط: بدء بدراسة العملية الحالية، وجمع معلومات عنها، وتحديد المشكلة والبحث عن سبل

التحسين، وتصميم خطة للتحسين متضمنة معايير تقييم تنفيذ الخطة؛

- التنفيذ: تنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود؛

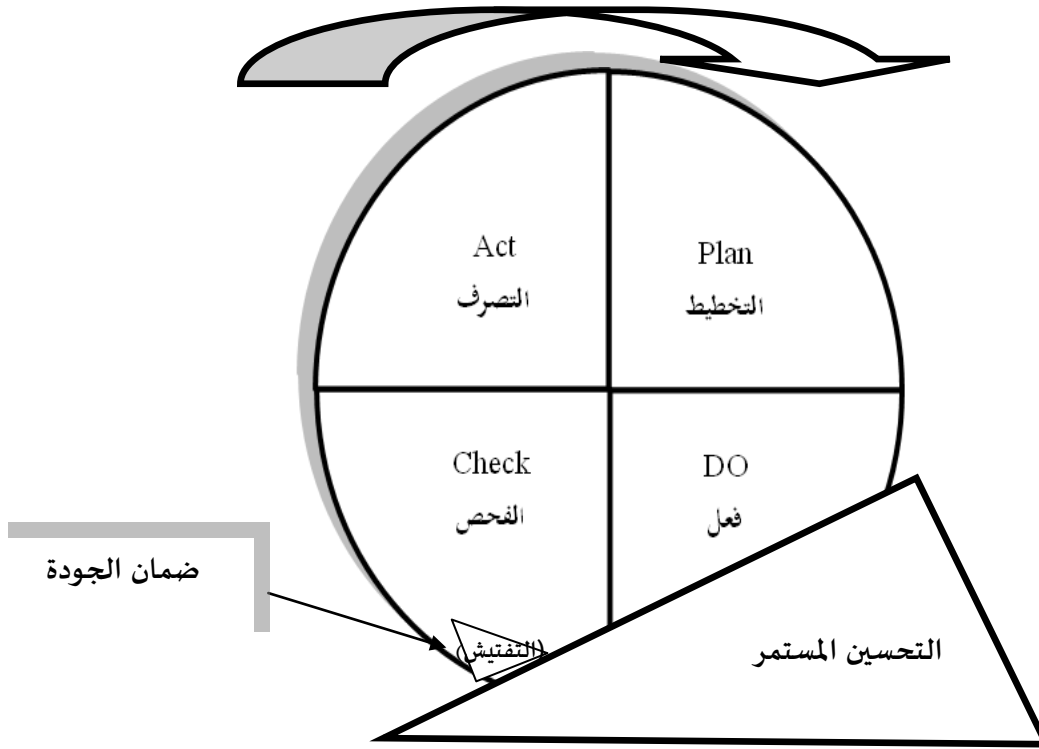
- التحقق: يتم في هذه المرحلة قياس النتائج وتقييمها؛

- التحسين المستمر: إذا كانت النتائج ناجحة، يتم الاعتماد على خطة التحسين المستمر ويمكن

تطبيقها على أي نشاط أو عملية في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة 02، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 183.

الشكل رقم (1-5): طريقة الجودة (PDCA)



Source: D Duret, M Pille, **Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma**, édition d'organisation, Paris, 2005, P: 64.

يهدف إطار المسؤولية الاجتماعية إلى تقييم مدى التزام المؤسسة بدعم المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية مثل: المشاركة في التدريب والتعليم، دعم النشاطات الرياضية والثقافية، دعم المشاريع الخيرية والجهود والمبادرات التطوعية، إضافة إلى الجهود الرامية إلى تقليل الأخطار الصحية والحوادث، والتلوث البيئي، وتحسين المردودية الاقتصادية<sup>1</sup>.

ويمكن ترجمة هذه المراحل الأربع إلى ست مهام رئيسية، وسيتم شرح سبل تطبيق كل مهمة في

الجدول رقم (1-4).

<sup>1</sup> - إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 159.



## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (1- 4): مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى	ماذا	كيف
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تأسيس فريق عمل.</li> <li>2. تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية.</li> <li>3. استعراض وثائق المؤسسة، والعمليات والأنشطة.</li> <li>4. تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.</li> </ol>
	وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين.</li> <li>2. دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى بما يخص المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>3. إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة.</li> <li>4. وضع أفكار للمضي قدماً بما يخص المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>5. اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها.</li> </ol>
ثانياً: مرحلة التنفيذ	تطوير وإعداد التزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. عمل مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>2. فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.</li> <li>3. تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الالتزامات.</li> <li>4. إعداد نسخة أولية للخطة.</li> <li>5. التشاور مع أصحاب المصالح الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات.</li> <li>6. مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.</li> </ol>
	تنفيذ الالتزامات	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تطوير هيكل متكامل لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>2. إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولية الاجتماعية.</li> <li>3. تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد مقاييس الأداء.</li> <li>4. تشجيع العاملين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة على المشاركة.</li> <li>5. تصميم وتنفيذ تدريب خاص على المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>6. وضع آليات لمعالجة مقاومة التغيير.</li> <li>7. وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.</li> </ol>
ثالثاً: مرحلة التحقق	التحقق من التقدم الحاصل، وتقديم تقرير خاص بذلك.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. قياس الأداء والتحقق منه.</li> <li>2. إشراك وإدماج أصحاب المصالح.</li> <li>3. إعداد وتقديم تقرير الأداء.</li> </ol>
		

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

<p>1. تقييم الأداء.</p> <p>2. تحديد الفرص المتاحة للتحسين.</p> <p>3. إشراك أصحاب المصالح.</p>	التقييم والتحسين	<p>رابعاً: مرحلة التحسين المستمر</p> 
العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة.	التدقيق	

المصدر: صالح الحموري؛ رولا المعايطه، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

من خلال الجدول السابق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية تمر بأربعة مراحل أساسية، تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة التخطيط والتي تعني وضع دراسة مستقبلية حول سياسات المؤسسة حول المسؤولية الاجتماعية، تليها مرحلة التنفيذ وهي بمثابة تجسيد للخطة الموضوعية، ثم مرحلة التحقق والتي تضمن تنفيذ الخطة وعدم انحرافها، وأخيراً مرحلة التحسين وهي تخص تصحيح الانحرافات وتطوير تطبيق المسؤولية الاجتماعية لتكون أكثر فاعلية.

من هنا يمكن للمؤسسة أن تبني منهج متكامل شامل تدمج فيه كل الاعتبارات المالية والاجتماعية والبيئية للتوصل إلى وضع إستراتيجية طويلة المدى تساهم في تحقيق عملية التنمية المستدامة.

### ثالثاً: أسس نجاح تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

حتى تنجح المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، هناك من الآليات التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج، والتي من شأنها تسهيل وضمان الكفاءة والفعالية على مستوى كل الأبعاد، نذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - سميرة أحلام حدو؛ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 1، العدد 02، ديسمبر 2014، ص: 270.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستسهم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛
- أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وان يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة؛
- من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى الطويل، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة؛
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية الا بعد انطلاقتها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج؛
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية مستقبلا قائمة بذاتها وتعمل على تغطية مصروفاتها بنفسها حتى يكتب لها الاستمرار والبقاء، وحتى لا تصبح مركز تكلفة قد تلجأ الشركة في يوم من الأيام إلى الاستغناء عنه؛
- الحرص على تقديم البرامج الاجتماعية بأداء قوي ومتميز وجودة عالية، وك أن هذه البرامج منتج تجاري يجب الاهتمام به والعناية بتقديمه بشكل متميز يساهم فعلا في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه؛
- الحرص على أن تسعى البرامج الاجتماعية إلى التعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج وأنشطة متشابهة حتى لا يتم تكرار الجهد وضياح الوقت وصرف المال في برامج قائمة، مع التأكيد على أن الاحتياج للبرامج الاجتماعية كبير جدا ويحتاج إلى آلاف البرامج من المؤسسات.

## المطلب الثاني: مرتكزات نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

يتطلب تحفيز المؤسسات الاقتصادية على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية شراكة حقيقية، تنسيق ودعم وسياسات تمكين بين جميع أطراف التنمية (الحكومة، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني والإعلام)، حيث هاته الشراكة تعمل على إيجاد رؤية موحدة ومشتركة للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وعليه لكل طرف من الأطراف التالية دوره المنوط به لتعزيز وترسيخ هذا المفهوم وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الدور الحكومي في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

يمكن توضيح دور القطاع الحكومي في تشجيع المؤسسات الاقتصادية على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-5): دور الحكومة في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

التفويض		توجيه التشريعات		التنظيم والرقابة		المكافآت والعقوبات المالية والقانونية	
التسهيلات		تمكين التشريعات	توسيع النطاق	زيادة الاهتمام	التحفيز	محاكاة الأسواق	الدعم المالي
الشراكة		مشاركة الموارد		إشراك أصحاب المصالح		الحوار	
الإقرار		الدعم السياسي		الإعلان والثناء			

المصدر: عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 78.

يتضح من الجدول أعلاه بأن الحكومة تلعب دوراً أساسياً في تحفيز المؤسسات الاقتصادية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال بعض المساهمات العامة من خلال محورين حيث يتضمن كل منهما مجموعة من السياسات العامة، حيث نجد في المحور الأول: التسهيلات، الشراكة، الإقرار.

– سياسة الإقرار: من المهم إقرار المسؤولية الاجتماعية كمجال تطبيقي للمؤسسات وذلك بجعلها محوراً أساسياً في تعاملات المؤسسات مع القطاع الحكومي كالحصول على الإعانات، والمنافسة على

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

مناقصات المشاريع الحكومية، إضافة إلى الحصول على الحوافز الضريبية والامتيازات الخاصة بالمناقصات الحكومية<sup>1</sup>؛

- سياسة التسهيلات: وذلك من خلال توفير مناخ ملائم لقيام المؤسسات بنشاطها ومواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية<sup>2</sup>؛

- سياسة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص: ويمكن تعريفها على أنها: "التزام تطوعي بين جهة أو مجموعة جهات من قطاع اقتصادي على العمل مع جهة أو مجموعة جهات من قطاع اقتصادي آخر من قطاعات المجتمع (القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الخيري)، ويكون الالتزام بتقديم الموارد عبر أفراد من كل جهة، يعمل هؤلاء الأفراد بالتعاون على حل مشكلة تمسهم جميعا وينتفعون بها من حلها، علما بأن المشكلة لا بد أن يكون لها جانب اجتماعي"<sup>3</sup>، وتكون هذه الشراكة بإعطاء القدوة الحسنة للشركات من خلال الإفصاح والإعلان بشفافية عن سياسات الحكومة المختلفة وتوفير المعلومات وإتاحتها وتحسين نظم الحوكمة في الهيئات والإدارات الحكومية المختلفة وتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص<sup>4</sup>.

بينما يتضمن المحور الثاني: التأكد من سياسة الإلزام، بحيث لا بد وأن يكون من شأن سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن تتضمن الإلزام اتجاه تطبيق ممارسات هذه المسؤولية، لضمان عدم قصورها عن الأهداف المرسومة، ألا وهي الأهداف التنموية، هذا الإلزام يتضمن ضرورة كشف المؤسسات عن حجم وطبيعة مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، وأيضاً فرض عقوبات على تلك المؤسسات التي تحقق من مسؤوليتها تجاه المجتمع.

<sup>1</sup> عيسى محمد الغزالي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية، الإصدار رقم 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فبراير 2010، ص: 12.

<sup>2</sup> - Sanchez Fernandez ; María Dolores, **Institutional theory and social responsibility hotel**, The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014, p: 188.

<sup>3</sup> عروب السيد يوسف الرفاعي؛ خالد يوسف الشطي، الشراكة بين القطاعين الخاص والحكومي في تقديم الخدمات الصحية في الكويت: دراسة في المحددات والدوافع ، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي 14 للمنظمة العربية للتنمية الإدارية حول: الأساليب الحديثة في إدارة المستشفيات: الشراكة بين القطاعين العام والخاص واستدامة الخدمات الصحية، عمان، بتاريخ: 7-9 ديسمبر 2015، ص: 5.

<sup>4</sup> حسين عبد المطلب، حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، جامعة القدس المفتوحة، أكتوبر 2011، ص: 10.

## ثانياً: دور القطاع الخاص في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يقتصر دور القطاع الخاص على تبني برامج عمل علمية محددة في مجال المسؤولية الاجتماعية وتقييمها وقياس مردودها، وتفعيل هذا الدور يتطلب ما يلي<sup>1</sup>:

- يؤكد كل القطاع الخاص على سياسته الخاصة بتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح مع مراعاة حماية أصول المؤسسة واحترام حقوق أصحاب المصالح؛
- تبني المؤسسات سياسة واضحة للتنمية البشرية، بحيث تنص على مشاركة العاملين بالمؤسسات في إدارتها من خلال مراجعة الميزانيات السنوية وتحديد الأجور ومستوى الرعاية الصحية التي يتمتعون بها وأيضاً التدريب الذي يحتاجون إليه؛
- تلتزم المؤسسات بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحددها مجالس إدارات هذه المؤسسات ويقرها المساهمون ويتم إعلانها بكل شفافية وتلتزم المؤسسات بتطبيقها؛
- يتعين على المؤسسات أن تهتم بتلبية التزاماتها تجاه عملائها وإن تسعى جاهدة لتلبية رغباتهم وحماية حقوقهم؛
- ضرورة مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء ممارسة المؤسسات لنشاطها الاقتصادي؛
- إعداد توجيهات استرشادية للمسؤولية الاجتماعية.

## ثالثاً: دور مؤسسات المجتمع المدني في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تقع على عاتق المجتمع المحلي مسؤولية كبيرة في تفعيل مجالات المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تحقيق التكامل والترابط والتنسيق المطلوب للعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية للوصول إلى الفئات المستهدفة من فئات المجتمع، ومن هذا المنطلق فإن التنسيق بين الأدوار المختلفة لمنظمات المجتمع المدني المختلفة يعد أمراً مطلوباً لإنجاح أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها لأهدافها.

<sup>1</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للملكة العربية السعودية، جامعة القدس المفتوحة، أبريل 2014، ص: 21-22.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

ويمكن توضيح دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تنظيم حملات واسعة النطاق للترويج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومحاولة تحديد مفهوم واضح ومتكامل للمسؤولية الاجتماعية، وذلك للعمل على زيادة الوعي لدى القطاع الخاص بأهمية هذه البرامج وأثرها على أرباح القطاع على المدى المتوسط والطويل؛
- تحديد أولويات التنمية التي يتعين على القطاع الخاص التركيز عليها واستهدافها؛
- مشاركة القطاع الخاص والحكومة على تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال بناء إستراتيجية وطنية واقعية لتعزيز النزاهة والمسائلة والحكم الصالح ومحاربة الفساد؛
- تنظيم ورش عمل تضم صناع القرار لتحديد معايير أداء المسؤولية الاجتماعية.

### رابعاً: دور الإعلام في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يساهم الإعلام بمختلف وسائله وأدواته في تفعيل مجالات عمل المسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع، عن طريق توضيح المفاهيم الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز ثقافة ووعي أفراد المجتمع بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية ومجالات عملها المختلفة بما في ذلك تصحيح المفاهيم الخاطئة، وعرض النماذج والتجارب الناجحة للمسؤولية الاجتماعية في المجتمع المحلي بهدف التشجيع والتحفيز على تبني المبادرات والبرامج<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

هناك العديد من التحديات التي تحول دون تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية منها ما هي إدارية، قانونية، مالية ونذكر من بينها:

#### 1. التحديات الإدارية

إن نجاح العملية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتقديم منتجاتها وخدماتها بمرارة ودقة عالية و تذليل وقهر الصعاب التي تواجهها، فإذا ما استطاعت هذه

<sup>1</sup> - رائد محمد حلس، دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في فلسطين ، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة المال والأعمال حول: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، بتاريخ: 19 مارس 2016، ص: 12.

<sup>2</sup> - صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية - حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية-، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت بتاريخ: 23-25 مارس 2009، ص: 7-8.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المؤسسات مقاومة العقبات التي تواجهها، عندها ستتمكن من الاستمرارية والبقاء، ومن ضمن هذه المعوقات، نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- نقص برامج التوعية بالدور الاجتماعي للمؤسسات وغياب المعلومات عن أوجه العمل الاجتماعي؛
- عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية إما بسبب نقص ثقافة أصحاب العمل فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، أو بسبب عدم احتواء المؤسسات على وحدات إدارية متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- نقص الخبرات والكفاءات الإدارية في المؤسسات لأداء المسؤولية الاجتماعية؛

## 2. التحديات القانونية

وتتلخص فيما يلي<sup>2</sup>:

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة؛
- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الإستراتيجي؛
- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق الإيرادات المادية، وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف؛ وقد لا يتم إدانة المخالف؛ أما إذا اكتشف أمره أو أدين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر؛
- لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المدراء على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة الاجتماعية العامة التي أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

---

<sup>1</sup>- سمير مصطفى أبو مدللة؛ محمود حسين عيسى، آليات تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص

الفلسطيني، مجلة سلسلة العلوم الانسانية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 18، العدد 2، ص: 285.

<sup>2</sup>- سهام عجاس، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين: دراسة تحليلية سوسيولوجية، مجلة روافد، المركز الجامعي علي بلحاج، عين تموشنت، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص: 57، 58.



### 3. التحديات المالية

ونذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- هدف بعض المؤسسات هو تعظيم الأرباح فقط؛
- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية؛
- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعياً؛
- عدم وجود حوافز حكومية كافية للمؤسسات لتبني سياسات اجتماعية وبيئية؛
- عدم وجود استعداد من قبل المؤسسات بتحمل تكاليف إضافية نظير وفائها بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية.

---

<sup>1</sup> - أريج سعيد خليل، قياس المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة ISO 26000 دراسة حالة في مصرف الرشيد/ بغداد، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص: 83.

### خلاصة

اعتمادا على ما ورد في هذا الفصل، فالمسؤولية الاجتماعية مفهوم حديث، ولهذا تعد من القضايا الأساسية التي تستلزم الاهتمام من قبل المؤسسات الاقتصادية، نظرا لأهمية هذا الجانب في حياتها، والذي تعزز أكثر مع التطور الكبير والواسع فقد تحولت النظرة للمؤسسات كونها وحدات اقتصادية تسعى لتحقيق الربح إلى كونها شريك في المجتمع، كما اختلفت التعاريف المقدمة لها لكنها صبت في هدف واحد وهو أنها التزام أخلاقي بالمساهمة في تحسين المردودية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة في العمل وحماية البيئة فضلا عن المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

ان التزام المؤسسات بتطبيق الممارسات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في المبادئ، الأبعاد، المجالات والاستراتيجيات يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات وتعظيم أرباحها، من خلال رسم صورة ذهنية لدى العملاء والمجتمع ككل، تعزيز المساواة بين العاملين، تكافؤ الفرص بينهم تحقيق حاجاتهم ورغباتهم الاجتماعية، حل المشاكل الاجتماعية والمساهمة في حماية البيئة، وهذا ما استلزم على المؤسسات الاقتصادية وضع خطة واضحة المعالم لتطبيقه<sup>1</sup> عن طريق مجموعة من المراحل تتمثل في: التخطيط، التطبيق، الفحص والتحسين، كما يجب أن تشمل على إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار قصد التوجيه الفعال لإدارة المؤسسة لبلوغ أهدافها الموضوعية.

كما يتوجب على الحكومات أن تقوم بوضع وسن القوانين والتشريعات المنظمة لتطبيق هذا المفهوم والتي من شأنها توجيه وتوحيد الجهود والبرامج لهؤسسات القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني والإعلام في تفعيل تطبيق هذا المفهوم.

بعد تحليلنا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وآلية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية سننتقل في

الفصل الثاني إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتحديد العلاقة التي تربط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية.

---

الفصل الثاني: إدارة

الموارد البشرية

وعلاقتها بالمسؤولية

الاجتماعية

---

### تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة في المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن ممارساتها تهدف للحفاظ على المورد البشري، تحفيزه، رفع روحه المعنوية، العمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، حيث يمثل هذا الأخير أساس التميز والتطور في العملية الإنتاجية والإدارية، لكون مهاراته وكفاءته وقدراته تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

من وجهة نظر المسؤولية الاجتماعية، تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تحقيق أهداف العاملين، لذلك ينبغي على إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تغطي هذه الأخيرة ضمن هذا المجال القضايا الأخلاقية الناشئة حول العلاقة بين أرباب العمل والعاملين، مثل الحقوق والواجبات المستحقة بين صاحب العمل والعامل، تنفيذ السياسات التي تساعد العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، التدريب والتطوير، التوظيف، الأجور والحوافز وغيرها. لهذا يتناول هذا الفصل إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
- **المبحث الثاني:** الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛
- **المبحث الثالث:** الإدارة المسؤولة للموارد البشرية.

## المبحث الأول: الأسس والمفاهيم النظرية لإدارة الموارد البشرية

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهونا بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها، والتي يحركها المورد البشري فيها. وجب البحث في كيفية الاهتمام به حيث تحولت النظرة إليه من كونه عنصرا من عناصر التكلفة وجب على المؤسسات خفضها إلى أدنى حد، إلى أصل من أصولها؛ لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

- المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
- المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية؛
- المطلب الثالث: مقومات إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد التطورات المتداخلة والتي أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون العاملين، وإعداد سياساتهم على أسس علمية.

## أولا: دوافع المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بإدارة الموارد البشرية

- هناك عديد الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة، وكفرع من فروع الإدارة، من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
- ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين أدى لبروز الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل معهم؛
  - زيادة التدخل الحكومي في ضبط العلاقة بين العاملين وأرباب العمل، وذلك بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، نتج عنها ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛
  - ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تعمل على الدفاع عن حقوق العاملين، وهذا ما استدعى ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بهاته المنظمات، من خلال وجود إدارة متخصصة تكون مهمتها الأساسية خلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية؛
  - تغيير النظرة إلى المورد البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المؤسسة، والتركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل، إضافة إلى زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب

<sup>1</sup> - خالد حسن لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، الطبعة 01، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2014، ص: 16.

العلمية المتعلقة بالأداء، وبالتطورات في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبرزت ظاهرة تمكين العاملين للتعامل مع الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### ثانياً: مراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتفق أغلب الدراسات على أن وظائف إدارة الموارد البشرية نشأت وتطورت ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر الإداري، متأثراً بأسس معرفية كعلم النفس الصناعي؛ علم الاجتماع الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي، ولقد أدى ذلك التفاعل إلى الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ورغم أن الاهتمام بهاته الإدارة يعتبر قديماً وملازماً لتطور الحضارات عبر التاريخ، إلا أن بصمات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية كانت واضحة ضمن المسار النظري لإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>، وفيما يلي عرض لهاته المراحل.

#### 1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة، والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة حياته، وقد اعتبر رب العمل العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز مهامه، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية، إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، ويكاد ذلك الأجر يكفي متطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص، ووضعت شروط الدخول للمهنة كما حددت أجورهم ومستويات الإنتاجية وهذا ما يمثل احتكاراً للحرفة<sup>3</sup>.

#### 2. مرحلة الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها، إنشاء المصانع الكبيرة الحجم من حيث رؤوس أموالها، عدد العاملين فيها وكمية إنتاجها، هذا ما دفع إلى ضرورة تعويض الصناعات

<sup>1</sup> - أحمد حسين حسن الجرجري، إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد الأول، العدد 41، الجزء الأول، 2018، ص: 151.

<sup>2</sup> - يحيى سملالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 69.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 21.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

المنزلية بنظام المصانع، حيث قام العديد من أصحاب الحرف بهجر حرفهم والاتجاه للعمل بالمصانع، ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير ولقد استفاد من ذلك كل من المؤسسة، العاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها العديد من السلبيات التي أثرت على تطور الموارد البشرية إلى حد كبير، فقد خلق الإنتاج الكبير العديد من المشكلات الإدارية منها فرض الرقابة على العاملين مع ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المؤسسة ومن بينها الموارد البشرية<sup>1</sup>، وعليه أظهرت هذه الفترة ضرورة تحسين ظروف عمل العاملين.

بعدها جاء "روبرت أوين" (Robert Oyen) الذي يعد من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية حيث اهتم بضرورة إصدار قانون المصنع، وأكد على ضرورة التعامل مع الفرد في المصنع كعنصر بشري، ودعى إلى الحد من تشغيل صغار السن وتحديد ساعات العمل بثمانى ساعات<sup>2</sup>.

### 3. مرحلة القرن العشرين

شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها:

#### 1.3. نمو المنظمات العمالية

بدأ العاملون بالانضمام في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعدما قاسوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل الصعبة، فمن خلال النقابات والمنظمات العمالية استطاع العاملون حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور والمكافآت وظروف العمل، وأصبح على المؤسسات تخصيص أقسام وأفراد يهتمون بعلاقات العاملين والتعامل مع النقابات والتوصل إلى عقود معها لتنظيم عمل الأفراد في المؤسسات<sup>3</sup>.

#### 2.3. مدرسة الإدارة العلمية

اهتمت مدرسة الإدارة العلمية وفلسفتها في أوائل القرن العشرين بتغيير الفكر الإداري، ومحاولة الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج والتي كان من أهمها العامل وما يبذله من جهد، حيث ركز تايلور على

<sup>1</sup> - وهيبة سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2012/2011، ص: 12.

<sup>2</sup> - عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة 01، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010، ص: 77.

<sup>3</sup> - قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 21.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

كفاءة الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة ، إضافة إلى تحديد أهم معايير العمل والمحافظة عليها وتخطيط العمل وتنفيذه<sup>1</sup>، حيث توصل تايلور إلى مجموعة من المبادئ والأسس المتمثلة في<sup>2</sup>:

– تطوير حقيقي في الإدارة: يقصد تايلور بذلك استبدال الطرق التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختيار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛

– الاختيار العلمي للعاملين: حيث يعتبر تايلور أن من أساسيات نجاح إدارة الموارد البشرية في مهمتها هي اختيار العامل الكفاء الذي يمتلك مهارات وقدرات تؤهله لتحمل عبئ الوظيفة؛

– الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب؛

– التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة رب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته؛

– تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين: بحيث تتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ<sup>3</sup>.

بالرغم من أن تايلور قد أكد على الاختيار العلمي للعاملين، وتحسين مردود العاملين من خلال البحث عن الطريقة المثلى لأداء الأعمال ونظم الأجور والمكافآت، إلا أنه وجهت له العديد من الانتقادات ، تركزت حول مطالبته العاملين بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله للمورد البشري.

<sup>1</sup> – عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون ، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة ، الطبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 21.

<sup>2</sup> – هيثم حمد الشبلي؛ مروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 153، 154.

<sup>3</sup> – حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 21.



### 3.3. مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كفلسفة جديدة في الإدارة خلال الربع الثاني من القرن العشرين على يد الباحث إلتون مايو، وجاءت كنتيجة للنتائج السلبية التي نتجت عن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية للعمل، حيث كان للتجارب التي أجريت في مصانع هوثرون والتي استهدفت العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان، باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له كي يصبح أداه بالمستوى المطلوب، فقد أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن زيادة الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر روح الفريق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المؤسسات، ومن أهم المبادئ والأسس التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي<sup>1</sup>:

- السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للإنتاجية؛
- تعتبر الحوافز المعنوية للعاملين أكثر أهمية من الحوافز المادية في إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، رفع روحهم المعنوية، وزيادة إنتاجيتهم؛
- التنظيمات والاتصالات الغير رسمية لها تأثير فعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، كما تمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل؛
- الإدارة الديمقراطية: أي أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 4.3. مدرسة العلوم السلوكية

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، ركز روادها على الاتجاه القائم على أهمية المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس، علم الاجتماع وعلم الانثروبوجيا، قسمت أبحاث هذا الاتجاه إلى ثلاث مستويات؛ المستوى الأول يرتبط بسلوك الفرد داخل المؤسسة، المستوى الثاني يرتبط بسلوك الجماعات داخل المؤسسة والمستوى الثالث يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المؤسسة ككل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، الطبعة 01، دار أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2017، ص: 85.

<sup>2</sup> - خالد جويس الشراري، المشكلات التي تواجه أقطاب العملية التربوية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 44.

أثرت هذه الحركة على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية<sup>1</sup>.

### 4. مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون

تمثل هذه المرحلة الحلقة الأخيرة من تطور إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن القول أنها بدأت منذ أوائل خمسينيات القرن الماضي إلى غاية الآن.

- مدرسة إدارة الأفراد ( 1950-1980): نشأت مدرسة إدارة الأفراد نتيجة عدم قدرة حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية على توفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع حاجات العاملين وأرباب العمل، انصب اهتمام هذه المدرسة على توفير الرعاية والخدمات الصحية والاجتماعية، كذلك عملت كوسيط بين الإدارة العليا والعاملين من خلال الاهتمام بتوظيفهم، تنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم، كما اهتمت المدرسة بجميع العاملين على مختلف المستويات<sup>2</sup>.
- مدرسة إدارة الموارد البشرية ( 1980-1990): ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في ثمانينات القرن الماضي، ونادت بأهمية تحليل الوظائف وتلائمها مع العاملين، وبيّنت أهمية التدريب والحوافز كأحد مدعّمات الإنجاز للمورد البشري، والتي من دونها لا يمكن أن يكون هناك تطور في العمل والإنتاجية كما جعلتها أساس للاختراع والإبداع الوظيفي من خلال بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين<sup>3</sup>.
- مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : ظهرت مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تسعينيات القرن الماضي، والذي بموجبه تغير دور مديري إدارة الموارد البشرية من قضايا التعامل اليومي مع نشاطات الأفراد إلى دور كشريك استراتيجي في المؤسسة تمارس مختلف ممارساتها بهدف تنمية مواردها البشرية وضمان ولائها<sup>4</sup>.

وبعدها بدأت مرحلة إدارة الموهبة في مطلع القرن الحادي والعشرين ومازالت مستمرة إلى غاية الآن حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفد واتكنس في سنة 1998، ويرى أن هذه المدرسة لا بد لها أن تهتم بما يعرف بالموهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها لخوض

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012-2013، ص: 13.

<sup>2</sup> - حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة 01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 41.

<sup>3</sup> - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 23.

<sup>4</sup> - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2013، ص: 313.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن<sup>1</sup>، لذا تحولت النظرة إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية من كونها شريك استراتيجي إلى تكامل مع الأعمال الأخرى في المؤسسة، والجهة المسؤولة عن إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات المعاصرة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ارتبط من حيث أنشطتها، حيث كان دورها مقتصرًا على القيام ببعض الممارسات التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشرية مثل الاستقطاب، دفع الأجور، وضع أنظمة التدريب، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات الاجتماعية، حيث أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولًا وتخصصًا فتغيرت المسميات لترسي مفاهيم ومبادئ جديدة تلائم المتغيرات والمتطلبات الجديدة وعليه فأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية وتحقيق المزايا التنافسية.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتمويل والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية المورد البشري في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وقبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من تحديد مفهوم الموارد البشرية، وهو ما سيتم من خلال ما يلي:

#### أولاً: مفهوم الموارد البشرية

البنية الأساسية لأي مؤسسة هي المورد البشري، وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الاستغلال الأمثل للموارد بهدف تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية؛ وهو المكون الأساسي للمؤسسة وغايتها في النهاية، ولذلك من المنطقي أن يكون المورد البشري هو أحد المحاور الأساسية للتمييز المؤسسي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - العياشي زرار؛ كريمة غياد، إدارة المواهب البشرية: نظرة جديدة للمورد البشري، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، العدد الرابع، أبريل 2019، ص: 110.

<sup>2</sup> - سعدون حمود جثير الربيعاوي؛ حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة 01، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 17.

<sup>3</sup> - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2005، ص: 33.

## 1. تعريف الموارد البشرية

تعددت التعريفات المقدمة لمفهوم الموارد البشرية، إلا أنها تتفق تقريباً في المضمون والرسالة، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر الإداري فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المؤسسات، وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

يشير تعريف الموارد البشرية في الدولة إلى حجم عدد السكان لدولة ما، ويشكل عدد كبير منهم القوى العاملة التي تشكل بدورها مصدر الثروة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وتحقيق استدامتها<sup>1</sup>، وتعتمد فعاليتها على مستوى التعليم والتدريب لهذه القوى، فكلما ارتفع المستوى الفني والمهاري للموارد البشرية ارتفعت إنتاجية هذه الموارد في الاقتصاد الوطني<sup>2</sup>.

أما مفهوم القوى العاملة فهو مصطلح يستخدمه علماء الاقتصاد ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين به، ومنهم من يعمل ومنهم من هو عاطل<sup>3</sup>، وفي هذا الإطار يمكن وضع معادلة القوى العاملة وهي كما يلي<sup>4</sup>:

**القوى العاملة = فئة العاملين + فئة العاطلين القادرين على العمل الذي يبحثون عنه والراغبين فيه.**

أما في المؤسسات الاقتصادية فيشير مصطلح الموارد البشرية إلى "مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات"<sup>5</sup>.

عرف كل من سيمون وتزيناس (Simon & Tezenas) الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأفراد داخل المؤسسة الذين يمتلكون المهارات المكتسبة والوسائل اللازمة، وليس مجرد عامل من عوامل الإنتاجية أو قيد من القيود، بل في حقيقة الأمر هو السبب الرئيسي في وجود المؤسسة وليس وسيلة من وسائل إدارتها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - حليس بن محمد بن حليس العريمي، تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد الأول، جانفي 2017، ص: 80.

<sup>2</sup> - إيمان حمري؛ سعيد بن يمينه، سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة البليدة 02 لوينيسي علي، المجلد 01، العدد 10، 2017، ص: 54.

<sup>3</sup> - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص: 19.

<sup>4</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 36.

<sup>5</sup> - أحمد جابر حسنين، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص: 08.

<sup>6</sup> - Pierre Toronne, **Modèle de gestion prévisionnelle de ressources humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1986, p: 03.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

كما تعرف بأنها "مجموع الأفراد والجماعات المتواجدين بالمؤسسة، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>1</sup>.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأنشطة بحماس واقتناع"<sup>2</sup>، وعليه توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأنشطة، صفة الرغبة في أداء الأنشطة<sup>3</sup>، وهاتان الصفتان تكملان بعضهما البعض إذن فهما متلازمتان.

وعليه فإن الموارد البشرية تتمثل في مجموع الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة، وتتمثل مهمتهم الأساسية في إدارة موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2. أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

للموارد البشرية أهمية إستراتيجية لنجاح أي مؤسسة، حيث من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تقتصر إلى العاملين ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منه.

حيث يتمحور عملها في بناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، من خلال التأثير في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر<sup>4</sup>، فالمورد البشري هو القوة الفاعلة في أي مؤسسة ومن خلاله يتم بلوغ هدفها بالجودة المطلوبة، وعليه فهي مصدر مهم للميزة التنافسية، وهذا ما تؤكد نتائج دراسة شاملة

<sup>1</sup> - سعد قرمش زهرة، الالتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية - دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول سكيكدة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، المجلد 2، العدد 41، كانون الثاني 2017، ص: 174.

<sup>2</sup> - مهند أحمد عثمان؛ آدم عبد الله سليمان، تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريرج، العدد 06، جوان 2017، ص: 60.

<sup>3</sup> - محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص: 30.

<sup>4</sup> - سلمان عبد الله معلا، التمويل والمؤسسات التمويلية مفهوم وأهداف وسياسات، الطبعة 01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 247.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

أجريت على أكثر من 2000 مؤسسة عالمية، حيث أن مؤشر رأس المال البشري المتعلق بالموارد البشرية يعطي المؤسسة قدرة تنافسية عن طريق توليد قيمة مميزة للمساهمين<sup>1</sup>.

ومما زاد من أهمية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تؤكد على أن بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد بالدرجة الأولى على رضا المستهلكين، ويتحقق هذا من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلع وخدمة بجودة وسعر يرضيان العملاء<sup>2</sup>.

### ثانياً: ماهية إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفت في المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساساً بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، لذا سنتناول التعاريف المقدمة لها وخصائصها.

#### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسات الاقتصادية، فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة<sup>3</sup>، وفي هذا الإطار فلقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه، ويمكن عرض بعض التعريفات وفقاً للمداخل المعاصرة كما قدمها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة، وفيما يلي عرض لأهمها:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات العاملين المتواجدين في المؤسسة، بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب<sup>4</sup>.

في حين عرفها قراهم (Graham) في سنة 1978 على أنها: "ضمان الاستغلال الأمثل لمهارات وقدرات العاملين بطريقة تسمح للمؤسسة بزيادة أرباحها، وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً"<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> - مسلم علاوي شيلي، **التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة**، الطبعة 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 165.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 11، 12.

<sup>3</sup> - Bernard marrrtory; Daniel grasset, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, dunod, Paris, 2001, p: 238 .

<sup>4</sup> - Félix A Negro, **Public personnel administration**, Rinehart and Winston, New York, 1959, p: 36.

<sup>5</sup> - Manmohan Joshi, **Human resource management**, Published By Ventus Publishing(Bookbookn), First Edition, London, 2013, p: 9.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

يرى كل من (Myres.C & Pigros.P) أن إدارة الموارد البشرية: "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"<sup>1</sup>.

يشير ديسلر (Dessler) إلى أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتم عبر مجموعة من وظائفها التخصصية التي تشمل عملية الحصول على العاملين، تدريبهم، تقييمهم، وتعويضهم والاهتمام بعلاقاتهم، صحتهم وسلامتهم والجوانب القانونية<sup>2</sup>.

أما الباحث (Sikula) فعرفها على أنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد"<sup>3</sup>.

أما الباحث جون ستوري (Jhon Storey) فقد عرفها على أنها "المقاربة المميزة لإدارة التوظيف، والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال جذب واستقطاب القوى العاملة والمؤهلة للعمل والملتزمة به، وذلك باستخدام مجموعة من التقنيات الثقافية والهيكلية"<sup>4</sup>.

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي وظيفة رئيسية تخصصية في المؤسسة محور عملياتها هو المورد البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية من ساعة تعيينه في المؤسسة إلى حين مغادرته لها، فهي تسعى إلى الحصول على القوى العاملة اللازمة للمؤسسة من حيث العدد الذي يخدم أهدافها<sup>5</sup>.

مما سبق يظهر لنا جلياً أن كل التعاريف السابقة تشترك في مضمون واحد وهو أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف المؤسسة تهتم بالموارد البشرية، ويتمثل دورها في الحصول على الموارد البشرية وإدارتها لتحقيق الأداء المتميز عند تقديم السلع أو الخدمات، ويكون ذلك من خلال توفير الظروف الملائمة والتي تسمح بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وحفزهم، لتحقيق مستوى عال من الأداء، وضمان استمرار ولائهم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 09.

<sup>2</sup> - Carry Dessler, **Human resource management**, 12<sup>th</sup>ed, Prantice hall, New Jersey, 2011, p: 30.

<sup>3</sup> - A Sikula, **Presonnel and administration human resources management**, John Wiley Inc, New York, 1976, p: 06.

<sup>4</sup> - Zorlu SENYUCCEL, **Managing the human resource in the 21st century**, Published By Ventus Publishing(Bookbookn), London, 2009, p : 5.

<sup>5</sup> -Leeds & Looise, Tan de & Jan Kees , **Innovation an HRM: towards an integrated framework** , Creativity and Innovation Management ,University of Potsdam, Vol 14, n° 02, 2005, p: 55.

## 2. خصائص إدارة الموارد البشرية

- تتطوي إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تتوفر لدى مدير الموارد البشرية، ليكتسب القدرة على التخطيط وتنفيذ الأعمال الرئيسية، وتساعد المديرين على فهم الحاجة على تغيي الأنماط الإدارية، وتتمثل الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:
- وظيفة متميزة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد؛
  - الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالأفراد، والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثلاً، والحفاظ عليه وتطويره، بما يحقق أهداف المؤسسة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح؛
  - الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية، واستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى، بمدخلات معينة وصيانتها والحفاظ عليها؛
  - وظيفة إدارية في أي مؤسسة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج والممارسات، ويكون المدير مسؤولاً عن هاته الأخيرة، وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمؤسسة والمجتمع؛
  - عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، تهدف لتحقيق أهداف تبادلية؛
  - تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات المعاصرة التي تختص باستخدام الموارد البشرية بكفاءة في هاته المؤسسات<sup>2</sup>؛
- وعليه فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير في المؤسسة، لأن الحاجة لبناء مؤسسة قوية تقدر على المنافسة تتطلب ان تكون برامج الاستثمار في الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل على المنافسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عدنان محمد أبو كميل، واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص: 39.

<sup>2</sup> - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2014/2015، ص: 23.

<sup>3</sup> - عبد الحكيم جري، أثر الاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة-، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 29، مارس 2017، ص: 278.



### المطلب الثالث: مقومات إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم أصول المؤسسات حيث لوحظ الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد، ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسات المختلفة لما لها من أهمية كبرى تنعكس بالإيجاب على المؤسسات والمجتمع، لذا سيتم التطرق إلى أهدافها، أهميتها وأدوارها.

#### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المؤسسة<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس فهناك العديد من الأهداف الأساسية لهاته الأخيرة من بينها<sup>2</sup>:

- العمل على تطوير المؤسسات من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة؛
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المؤسسات الاقتصادية؛
- تدريب العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية؛
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي غايات وأهداف المؤسسات الحديثة؛
- جعل العاملين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المؤسسات الاقتصادية؛
- إحداث وخلق جو من الانسجام بين العاملين والبيئات الخارجية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية؛
- حل مشكلات العاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها بصورة إيجابية وفعالة؛
- إتاحة الفرص للعاملين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في المجالات الاجتماعية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة؛

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 36.

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2017، ص: 21، 22.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

- تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية، إذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي<sup>2</sup>:
- تنفيذ الإستراتيجية وتخصيص موارد المؤسسة والعمليات الإنتاجية، فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المؤسسة وثقافتها التي تجعل الابتكار مسألة فعالة؛
  - كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تتجزأ في المؤسسات، التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد في إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية؛
  - تبلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي، فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كما ونوعاً على وفق طبيعة الأعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة؛
  - تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار الإبداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع الاستراتيجيات الغير مخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة، كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوفر للمؤسسة الإمكانات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة؛
  - تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الإستراتيجية المخطط لها ومساهماتهم في عمليات البيع وخدمة العملاء، دعم جهود البحث والتطوير الخاصة بالسلع وعمليات المؤسسة، وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل.

<sup>1</sup> - رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة ذي قار، العراق، المجلد 8، العدد 04، حزيران 2013، ص: 57.

<sup>2</sup> - سعدون حمود جثير الربيعاوي؛ حسين ولد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

### ثالثاً: أدوار إدارة الموارد البشرية

تعتبر الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عامل مهم في تحديد مستواها التنظيمي، فهناك من حددها في نوعين من الأدوار.

#### 1. الأدوار التقليدية

من أهم أدوارها التقليدية ما يلي<sup>1</sup>:

- الدور التقليدي: وهو الدور الخاص بالتوظيف والاستقطاب والتطوير وتقييم الأداء إضافة إلى التدريب والمتابعة؛

- الدور الإداري: والمتمثل في وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير والرقابة على دقة معايير الاختيار والاستقطاب؛

تقتصر الأدوار التقليدية إلى التركيز على العمليات الإستراتيجية حيث ينصب تركيزها حول العمليات التنفيذية والتشغيلية.

لكن نتيجة التطورات الحديثة، فقد اكتشفت العديد من المؤسسات الحاجة لإعادة هيكلة وظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوسيع أدوارها إلى ما وراء الأدوار التنفيذية التقليدية؛ و من أجل تحسين فاعلية هذه الأخيرة وجعلها ذات تأثير أكبر داخل المؤسسة، يجب أن يدرك مدراء الموارد البشرية كيفية إضفاء القيمة للمؤسسة عن طريق المشاركة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة والمساهمة في عمليات التصميم وإدارة التغيير والهيكلية<sup>2</sup>.

#### 2. الأدوار الحديثة

ومن أبرز الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الأمريكي ديف أرلش في كتابه "تصير الموارد البشرية"، حيث يعتبر هذا الأخير أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من المؤسسات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم، ويرى أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهت زمانها وأن هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين القائمين على هذه الإدارة القيام به وتنفيذه<sup>3</sup>، والشكل رقم (1-2) يوضح هذه الأدوار.

<sup>1</sup> - أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 82.

<sup>2</sup> - Susan Albers Mohrman, **Designing organizations for growth: the human resource contribution**, Paper presented at the Special Issue of Human Resource Planning on HR's Role in the Growth Agenda, 2007, p: 30-31.

<sup>3</sup> - محمود حسن الهواسي؛ حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014، ص: 186.

المستقبل/ العمليات الإستراتيجية

العمليات	الشريك الاستراتيجي	وكيل التغيير
	الخبير الإداري	بطل العاملين

يوم بعد يوم/ العمليات التشغيلية

Source : Choi Sang Long ; Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail, **The vital roles of human resource professional : a study on the manufacturing companies in Malaysia**, The journal of International Management Studies, Vol 03, n° 02, August 2008, p : 116.

- من خلال الشكل السابق يتضح أن آرلش حدد مفهومًا جديدًا لإدارة الموارد البشرية يتركز على الأدوار الفاعلة التي يجب أن تقوم بها لكي تكون فاعلة ومعاصرة، وهذه الأدوار على النحو التالي:
- شريك استراتيجي: ويقصد به أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بكل فعالية وقوة؛
  - وكيل التغيير والتحويل: أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المؤسسة نتيجة المتغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ومساعدة المؤسسة على التطوير التنظيمي من خلال أساليب إدارية حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات (الهندرة)<sup>1</sup>؛
  - الخبير الإداري: تغير هذا الدور عبر الوقت، فقد كان في الماضي يتلخص في التأكد من تقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة. أما حاليًا فيتمثل في إعداد وتصميم بنية تحتية للمؤسسة من سياسات وإجراءات ومبادئ وقواعد ونظم فاعلة بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للعاملين في المؤسسة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مداخله مقدمة في المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، الكويت، 2016، ص: 06.

<sup>2</sup> - غني دحام الزبيدي؛ سناريا عبد الله محمود، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدراكية بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 88، 2016، ص: 113.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- بطل العاملين: دوره هام جدا في إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يمثل وصيا على العاملين ومدافعا عنهم حيث يتلخص دوره في إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات العاملين وتلبيتها وتشجيع العاملين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ ابداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل<sup>1</sup>.

إن جميع أدوار إدارة الموارد البشرية التي تم تعريفها في النموذج ضرورية جدا لنجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل إجمالي، ولا مجال لاختيار دور واحد للتفوق به على حساب الأدوار الأخرى. من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث فإنه يمكن القول أن مفهوم إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة في الوقت المناسب وبالحجم الكافي وتحفيزها من أجل أداء القيام بأعباء العمل، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة والتي تسمح له بإبراز مهاراتها بشكل يسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة. بعد أن قدمنا تحليلا لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فإننا سنتطرق في المبحث الموالي إلى تحليل الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بكفاءة عالية، ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم<sup>2</sup>، إضافة إلى تبني توجهات جديدة وحديثة بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة، ولتحليل هذه الرؤية الحديثة ارتأينا ضرورة تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها؛
- المطلب الثالث: التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 25.

<sup>2</sup> - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة 04، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص: 23.

## المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

اختلف الباحثين في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث هناك من حددها في نوعين من الممارسات الرئيسية والمساعدة وآخرون اعتبروها تنفيذية، واستشارية والبعض الآخر قسمها إلى تخصصية وإدارية، وعليه من خلال العرض السابق يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

### أولاً: الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية

وهي الممارسات المتخصصة التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويختلف عدد هاته الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، خصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها<sup>1</sup>، وتتمثل أهم هذه الممارسات فيما يلي:

#### 1. التوظيف

عملية متكونة من عدة مراحل، صممت لتزويد المؤسسة بالأفراد المناسبين لشغل الوظائف، هذه المراحل تتضمن: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية والذي سوف نستعرضه في الوظائف الإدارية، الاستقطاب، ثم الاختيار والتعيين.

#### 1.1. تحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف "الالمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدى، ملاحظة وتسجيل الحقائق التي توضح واجباتها ومسؤولياتها، الظروف المحيطة بها، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، على أن تفرغ هذه المعلومات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لتوصيفها<sup>2</sup>. ونلاحظ من التعريف أعلاه أن هذه العملية هي عملية فنية تتطلب الخبرة والمعرفة في تفاصيل ومتطلبات كل وظيفة.

أما عملية توصيف الوظائف فيمكن تعريفها على أنها: "تلخيص المهام والواجبات الأساسية التي تنجز أثناء أداء العمل"<sup>3</sup>، كما يشتمل التوصيف على تحديد الطرق والأدوات والأجهزة اللازمة لهذه الوظيفة بجانب

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، تطور الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجية الموقع التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 81.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري؛ عبد الرحمن بن أحمد هيجان؛ بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة 10، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014، ص: 304.

<sup>3</sup> - محمود أسامة عبد الوهاب، العلاقة بين وصف وتحليل الوظائف وأبعاد ظاهرة الاحتراق النفسي دراسة استطلاعية على الهيئة العامة للمسح الجيولوجي العراقية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 24، 2016، ص: 379.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

تحديد مسؤوليات وسلطات شاغلها وأوضاع العمل وغيرها من العوامل المتضمنة في الوظيفة، وعليه فهي النتيجة الملموسة لتحليل العمل، ويظهر ذلك على شكل تعريف مفصل للوظيفة، وفكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها، ومسؤولياتها وواجباتها، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة<sup>1</sup>.

تساعد عملية تحليل وتوصيف الوظائف على أداء كثير من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى، وتتمثل هذه الأهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المؤسسة من خلال الأجور، إضافة إلى تحديد الوظائف، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة، مراقبة مدى إمكانية العامل تحمل مسؤولياته، وأخيراً مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المؤسسة مع مدى مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في العمل<sup>2</sup>.

### 2.1. الاستقطاب

يعد الاستقطاب من المهام الاستراتيجية للمؤسسة، فنجاح المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة، وعليه يمكن تعريفه على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة لإشباع رغبات الطرفين"<sup>3</sup>، ولكي تكون هاته العملية فعالة لابد من توافر مجموعة كبيرة من المترشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لاختيار الأفضل منهم، وعليه فإن عملية الاستقطاب تركز على<sup>4</sup>:

- البحث والدراسة عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمؤسسة من خلال تجميع البيانات والمعلومات، واستخلاص النتائج التي تسهم في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المترشحين لشغل الوظائف بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها مسبقاً؛
- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار والالتزام بالإجراءات القانونية.

<sup>1</sup> - هديب إبراهيم عودة، الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 85.

<sup>2</sup> - حسين بوثلجة؛ محمد الأمين مشور؛ اسحاق حسيني، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية - محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 06، العدد 02، 2017، ص: 23.

<sup>3</sup> - عطا آدم حمه صالح؛ كاوه محمد رستم، دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلیمانیة، مجلة جامعة التنمية البشرية، كردستان، العراق، المجلد 02، العدد 03، 2016، ص: 316.

<sup>4</sup> - محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص: 130.

### 3.1. الاختيار والتعيين

تعتبر وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لعملية استقطاب الموارد البشرية، فهي الوسيلة التي يتم من خلالها المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، وتحديد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات، فهي "عملية جمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، والتي تكفل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب"<sup>1</sup>. مما سبق يتضح أن عملية التوظيف هي عملية استقطاب العدد الكافي من الأفراد المترشحين لشغل منصب العمل واختيار أو انتقاء أفضل المترشحين لتحقيق التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة.

### 2. التدريب والتطوير

يعرف التدريب على أنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد العامل في المؤسسة، زيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية"<sup>2</sup>، كما يشار إليه على أنه "العملية التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال عملية التعليم"<sup>3</sup>. يتمثل الهدف الأساسي للتدريب بإزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك العاملين، والنتيجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسات، ولتحقيق الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية<sup>4</sup>، وأهم هذه الأهداف ما يلي<sup>5</sup>:

– الأهداف اليومية المعتادة والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف؛

<sup>1</sup> – صورية زاوي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص: 71.

<sup>2</sup> – فاضل جميل طاهر؛ قاسم محمد علي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 104، 2018، ص: 54.

<sup>3</sup> – Ahmad Iftikhar; Din Siraj, *Evaluating training and development*, Journal of Medical Sciences, Vol 7, n°2, 2009, p: 165.

<sup>4</sup> – محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008-2009، ص: 385.

<sup>5</sup> – طه علي نابلي الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص: 33.



## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- أهداف حل المشكلات والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تحدث أثناء العمل من فنية وإنسانية وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمؤسسات على الاستقرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تواجه العمل؛
- الأهداف الابتكارية والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أنشطتهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم؛
- الأهداف الشخصية وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات ويهتم التدريب بمساعدة الشخص على أن يصنع لنفسه أهدافا ويكتشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.
- ولضمان كفاءة وفاعلية عملية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءا من عملية إدارة الموارد البشرية، كما لا بد أن ينظر إلى هذه الممارسة كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات، حيث يعتبر التدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة للوصول إلى الغاية المنشودة منه.

### 3. تقييم أداء العاملين

يشكل تقييم الأداء جوهر نظم إدارة الأداء، وهي عملية رسمية ومنهجية لتحديد ومراقبة وقياس وتسجيل وتطوير فرص العمل ذات الصلة ونقاط القوة والضعف للعاملين<sup>1</sup>، وتقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية<sup>2</sup>، كما أن الأداء هو العملية المستخدمة لتحديد أداء العاملين في وظائفهم، وأنها توفر مدخلات لاحتياجات التدريب والتطوير للعاملين، فضلا عن توفير مدخلات للتحقق من إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية<sup>3</sup>.

تهدف هذه العملية إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وتعتبر هذه العملية ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات وجوانب القصور، كما تستخدم كأداة تشخيصية

<sup>1</sup> - Palaiologos Anastasios and al, **Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal**, Journal of European Industrial Training, Emerald Group Publishing Limited , Vol 35, n°8, 2012, p: 826.

<sup>2</sup> - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 42.

<sup>3</sup> - T R Manoharan and al, **A composite model for employees' performance appraisal and improvement** , European Journal of Training and Development ,Vol 36, n°4 , 2012, p: 448.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

وأداة مرجعية لتطوير وتنمية الموارد البشرية، فرق العمل، والمؤسسة ككل<sup>1</sup>، تساعد أيضا في الكشف عن وجود حاجة لتنمية مهارات بعض العاملين وتطويرها، ويتم تحفيز العاملين بمكافآت مالية<sup>2</sup>.

تأسيسا مما سبق يتبين أن عملية تقييم الأداء هي عملية دورية مستمرة، تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد مستوى أداء العاملين لأنشطتهم، والتزامهم بتنفيذ الواجبات والمسؤوليات الملقاة على كاهلهم من أجل ترقيةهم، وكذلك لتصحيح الانحرافات وتعزيز نقاط القوة.

### 4. نظام الأجور والتحفيز

عملية الأجور هي عبارة عن تدفق من الأحداث التي تحدد مقدار الرواتب، والحوافز التي تدفع المزايا الإضافية والمكافآت غير المالية التي يمكن تقديمها للعاملين<sup>3</sup>، كما تشير إلى الطرائق المعتمدة في دفع أجور الأفراد العاملين في المؤسسة، وأن هذا النوع من السياسات هو الذي يحفز العاملين نحو التصرف بطرق معينة<sup>4</sup>.

أما عملية التحفيز فيمكن تعريفها على أنها: " السلوك الموجه والهادف الذي ينطوي على اتخاذ مسار العمل الذي يؤدي إلى تحقيق هدف ما أو مكافأة بقيمة محددة وفي الوقت نفسه ينبغي أن تتوافق ولا تتعارض هذه الاستراتيجية مع استراتيجيات المؤسسة"<sup>5</sup>.

يعمل نظام الأجور والتحفيز الذي تتبعه المؤسسات في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين كما يساهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، الأمر الذي يعمل على زيادة مستويات الإنتاجية الفعالية والكفاءة، إضافة إلى ضمان ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها واكتساب الخبرات مما يعود على تحسين مستويات الجودة للمنتجات المقدمة وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، كما أن الحوافز

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 451.

<sup>2</sup> - محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 175.

<sup>3</sup> - زكريا الدوري وآخرون، وظائف عمليات منظمات الأعمال، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2010، ص: 189.

<sup>4</sup> - أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)، الطبعة 01، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 97.

<sup>5</sup> - Mohsan Faizan shaukat and al, Are employee motivation ,commitment and job involvement inter-related: evidence from banking sector of pakistan, international Journal of Business and social science, Vol 2, n° 17, 2011, p: 277.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

تشكل أهمية كبيرة للعاملين لكونها تسد بعض الحاجات التي تتعلق بالعمل والتي قد تعمل على قيام العاملين بتغيير اتجاهاتهم أو اكتسابهم أنماط سلوكية جديدة جزئياً من باب رضاهم عن مؤسستهم<sup>1</sup>.

مما تقدم يتضح أن نظام الأجور والتحفيز يتعلق بإنتاجية العاملين وأدائهم وذلك لأن المؤسسة ستكافئهم على الأنشطة التي يقومون بها، وبالتالي هذا الدور سيؤثر على فاعلية وكفاءة المؤسسة.

### 5. برامج تحسين جودة الحياة في العمل

تعمل المؤسسات الاقتصادية على توفير بيئة عمل آمنة ترفع من مستوى إنتاجية عاملها وتزيد من قوة انتمائهم وولائهم، وفي هذا الإطار ظهر مصطلح جودة الحياة في العمل في سبعينيات القرن الماضي، وعرف على أنه "استجابة المؤسسة للعاملين فيها من خلال تطوير آليات تسمح لهم من خلالها بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تصميم بيئة العمل التي يعملون بها"<sup>2</sup>، أما موظفي المركز الأمريكي لنوعية حياة العمل فقد طوروا تعريفا لها تمثل بقولهم بأنها : "مجملة الأنشطة الساعية نحو زيادة فاعلية المؤسسة وعلى مستوياتها كافة، من خلال تعزيز جهود العاملين وتطويرها، وتبني حلقات نوعية العمل"<sup>3</sup>.

كما أن من الواجبات الأساسية لإدارة الموارد البشرية تقديم الخدمات الصحية والأمن الصناعي للأفراد العاملين كجزء من مهامها في صيانتهم والحفاظ عليهم وذلك من خلال توفير بيئة آمنة للعامل وظروف عمل خالية من مخاطر تعرضه للحوادث والمشاكل الصحية<sup>4</sup>، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على كيفية تعاملها مع مفهوم الصحة والسلامة المهنية، والتي تعتبر بدورها مبدأ عالمي تطالب به الأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل وكل المنظمات الدولية ، حيث تساهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية من خلال تقليل الأمراض والإصابات المهنية.

<sup>1</sup> - مالك محمد المجالي؛ أمين عايد البشاشة؛ هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد 12، العدد 03، 2016، ص: 601.

<sup>2</sup> - Robbins Stephen P; Jude Timothy, **Organizational Behavior**, 15 édition, Prentice Hall, United States of America, 2013, p: 558.

<sup>3</sup> - إلهام بوغليطة وآخرون، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية "دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الاسمنت ولاية قسنطينة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص: 67.

<sup>4</sup> - سارة لياس، المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية ومدى ملائمته لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18000 - مؤسسة فريثال نموذجا-، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد 13، نوفمبر 2015، ص: 83.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

وفي هذا الصدد يرى الباحثين أن من واجب كل مؤسسة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعة عملها أن توفر المناخ الملائم لإقامة وإنشاء المناخ الملائم لإقامة وجود حياة عمل مثلى يمكن من خلالها المؤسسة.

### ثانياً: الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تحتاج الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية لانجازهما القيام بعدد من الممارسات الإدارية الأخرى:

#### 1. التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط جوهر الإدارة الفعالة فهي تمثل مرحلة التفكير، التقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوبة تحقيقها من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

أما على مستوى إدارة الموارد البشرية فوظيفة التخطيط تهتم بتخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كما ونوعاً والتي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط يعني التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات والضغوطات، إذا لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها المستقبلية<sup>2</sup>.

ويختلف تخطيط الموارد البشرية عن تخطيط الموارد المادية الأخرى (الأرض، رأس المال، التنظيم)، لأن التعامل مع عنصر العمل يختلف عن طبيعة التعامل مع الموارد الأخرى، إذ يعتبر العمل طابع اجتماعي تركز أهميته بالدرجة الأولى لسد حاجات المجتمع الرئيسية والثانوية، فالعمل مرتبط بشخصية الإنسان ولا يمكن اعتباره كسلعة تباع أو تشتري في الأسواق، كما أن عملية الإنفاق الاستثماري عليه تحتاج إلى وقت طويل لغرض التهيئة<sup>3</sup>، وتكمن أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يأتي<sup>4</sup>:

– التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للعاملين المتاحة؛

<sup>1</sup> – مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة 02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص: 20.

<sup>2</sup> – عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، الطبعة 01، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 61.

<sup>3</sup> – حيدر مجيد عبود الفتلاوي، أهمية تخطيط القوى العاملة في خفض معدلات بطالة الخريجين في العراق مع إشارة خاصة إلى جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 34، 2014، ص: 214.

<sup>4</sup> – زيد منير عبودي، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 62، 63.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث النوع والعدد؛
- من خلال والمعلومات المشار إليها يتم التوصل إلى تحديد المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الحالية والمستقبلية؛
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر، مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل، وضمان عدم تكرارها مع عدم ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين؛
- التنبؤ والحصول على حاجة المؤسسة من القوى العاملة ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل؛
- وضع الأسس لتطوير أنشطة وبرامج الموارد البشرية، كالاختيار والترقية والتعيين والتدريب وتقارير تقييم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

### 2. التنظيم

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية التي تلي وظيفة التخطيط، تقوم إدارة المؤسسة ببذل جهد كبير في القيام بها وتحديد معالمها. التنظيم الجيد هو الذي يعكس أهداف المؤسسة لذلك فليس التنظيم هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف.

ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو "تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته، عن طريق تصميم هيكل العلاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المؤسسة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015/2016، ص: 109.

ويهدف تنظيم الموارد البشرية إلى<sup>1</sup>:

- تجميع الموارد البشرية ووصفها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تشجيع التعاون والمفاوضة بين العاملين؛
- تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي لتحقيق الفعالية في المؤسسة.

### 3. التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة الموالية في العملية الإدارية هي توجيه العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

ويقصد بها قيادة وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل التنسيق والتحفيز والقيادة، والهدف من هذه الأخيرة هو خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته<sup>2</sup>.

تتميز هذه الوظيفة بأنها مركبة كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع المورد البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فالتوجيه يتم به إرشاد العاملين حول كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق سياسة المؤسسة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم<sup>3</sup>.

### 4. الرقابة

تعتبر عملية الرقابة وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة وتنسيقها، يتضمن نشاطها تحديد معايير نموذجية للأداء، كما أنها تتبع نتائج الأداء الفعلي في المؤسسة وقياسها؛ ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير

---

<sup>1</sup> – فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016/2015، ص: 139.

<sup>2</sup> – سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى العاملة في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 05، العدد 07، 2012، ص: 44.

<sup>3</sup> – أحمد لعربي؛ الأزهر العقبي، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 39، 2016، ص: 273، 274.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

التي تم رسمها، وتحديد الانحرافات كلما وجدت أسبابها وتصحيحها<sup>1</sup>، وتبرز ضرورة الرقابة حين تتوافر أسباب تؤدي إليها، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

- كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية؛
- كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على العاملين من خلال متابعة وتقييم الأداء؛
- تساعد على مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية؛
- تساهم في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير السياسات والاستراتيجيات.

### ثالثاً: الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أنشطة تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المؤسسة، تعد أكفاً الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المؤسسة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من دورها الاستشاري بالشكل المطلوب<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

يتفق معظم الباحثين في أدبيات إدارة الموارد البشرية أن المؤسسات الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التنافسية المؤثرة على ممارساتها، مما يلزمها بضرورة دراستها، تحليلها واستخلاص آثارها المتعددة<sup>4</sup>.

#### أولاً: تحديات إدارة الموارد البشرية

يعتبر تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في حد ذاته تحدياً، غير أن هناك بعض مجموعة من العقبات والعوامل التي يجب تجاوزها لكي تقوم بدورها، منها ما هو داخلي وما هو خارجي.

<sup>1</sup> - زينب بن جبار، تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة 2، العدد 15، جويلية 2018، ص: 121.

<sup>2</sup> - مراد بلخير، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، المجلد 6، العدد 8، 2018، ص: 12.

<sup>3</sup> - نجم الله العزاوي وآخرون، مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل، الطبعة 01، مكتب الجزيرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2005، ص: 33.

<sup>4</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص: 15.

## 1. التحديات الداخلية

إن العوامل الداخلية للمؤسسات الاقتصادية تلعب دورا كبيرا في التأثير على إدارة الموارد البشرية وعلى الموظفين والأفراد العاملين والإداريين على حد سواء، وذلك لما للعوامل الداخلية من أثر قوي يؤثر على عمليات وأعمال ومهام إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، ومن بين هذه التحديات:

### 1.1. اهتمام ودعم الإدارة العليا

لا يزال الحديث عن أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، ففي الوقت الذي تم فيه الاعتراف بالدور الاستراتيجي للموارد البشرية، تؤكد بعض الدراسات على أن الإنفاق على الموارد البشرية رغم أنه يحقق عوائد مرتبطة بتحسين الأداء الوظيفي، إلا أنه يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الموارد البشرية ومن ثم نفقات المؤسسة ككل. ولهذا من الأهمية بمكان كسب تأييد الإدارة العليا والمساهمين فيما يخص إدارة الموارد البشرية، وعليه يجب أن تكون مرتكزة على قيم إدارية فاعلة لدى الإدارة العليا، وإن مثل هذه القيم لا تكون فقط عملية تثبتت لها بل هي عملية إيمان وعقيدة.

### 2.1. الحالة أو المردودية الاقتصادية للمؤسسة

كلما عانت المؤسسة من أزمات وانخفاض في المردودية المالية، كلما أدى ذلك إلى صعوبة تمويل النفقات التشغيلية والاستثمارية في الموارد البشرية والعكس صحيح. فتحسين ظروف العمل غير ممكن دون تحقيق المؤسسة لأرباح إضافية وفوائد في الإنتاجية.

### 3.1. إستراتيجية المؤسسة

تلعب إدارة الموارد البشرية دور المهندس المعماري في رسم إستراتيجية المؤسسة، وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ، فالخطط التنظيمية التي تضعها هذه الإدارة يمكن أن تقيد المدراء الآخرين على تعيين أي المكونات في المؤسسة يجب أن تتغير لكي يسهل تنفيذ الإستراتيجية، وهنا تكون إدارة الموارد البشرية بمثابة المرشد لتحديد ورسم الخطط الملائمة من حيث الثقافة، الكفاءات، التوجيه، إجراءات العمل، والقيادة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

<sup>2</sup> - سعد علي حمود العنزلي؛ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 23.



#### 4.1. تنوع القوى العاملة

أضحى تنوع القوى العاملة يتمركز في محور بيئة عمل المدير المعاصر ويفرض تحديات أخلاقية وثقافية واجتماعية لم يكن قد اعتاد عليها من قبل<sup>1</sup>، ويعني تنوع القوى العاملة أوجه التشابه والاختلاف بين العاملين من حيث العمر، الخلفية الثقافية، الحالة الجسمانية، القدرات العقلية، العرق، الدين، والجنس. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطا كبيرا بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة لاسيما في عمليات التوظيف، التكوين والبرامج الاجتماعية<sup>2</sup>.

تعتبر المؤسسات الحديثة تنوع القوى العاملة وتعدد أهدافها غاية وهدف تستفيد منه في تحسين الأداء وتقديم الخدمات المؤسسية بالجودة المطلوبة<sup>3</sup>، وعليه لابد على إدارة الموارد البشرية خلق بيئة تسمح لكل العاملين على المساهمة في الأهداف التنظيمية، إضافة إلى تطوير مهاراتهم بشكل جيد بغض النظر عن الجنس أو الخلفيات الثقافية<sup>4</sup>.

#### 2. التحديات الخارجية

يبدو أن هناك مجموعة من العوامل والعقبات الخارجية التي أثرت على إدارة الموارد البشرية الحديثة ويمكن تصنيفهما إلى<sup>5</sup>:

- العوامل الاقتصادية: وهي نتيجة للضغوط التي واجهتها المؤسسات لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين وللضغوط عليها في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنويع الأسواق داخليا وخارجيا؛
- العوامل الاجتماعية: برزت أمام المؤسسات قضايا أخرى كتتنوع العاملين وارتفاع مستواهم الثقافي وتزايد احتياجاتهم وتغير توقعاتهم، إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات عن طريق التشريعات القانونية الخاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين؛

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة 01، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص: 519.

<sup>2</sup> - Sandeep Kaur, **Recent trends in human resource mangement**, Paper presented at the 6th International conference of recent trends in engineering sience and management, Shri Guru Bahadur Khalsa college Anandpur Sahib,Punjab, 8th janury 2017, p: 377.

<sup>3</sup> - محمد عبد المنعم شعيب، الإدارة المعاصرة نظم المعلومات نظم اقتصاديات الصحة نظم الإدارة الموقفية الجزء التاسع، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014، ص: 220.

<sup>4</sup> - زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 247.

<sup>5</sup> - طاهر محمود الكلدانه، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 19، 20.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- العوامل التكنولوجية: واجهت المؤسسات تغيرات تكنولوجية متسارعة في مجال الإنتاج ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات وتطور شبكة الاتصالات، وأنظمة المعلومات الإدارية؛
- العوامل الإدارية: إن التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير للحاسب الآلي، قد فرضت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا العاملين. فقد ساهمت نظريات القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة في إيجاد مناهج جديدة في إدارة العمل والموارد البشرية معاً؛
- التشريعات الحكومية: حيث تؤثر القوانين واللوائح على سياسات الموارد البشرية فعلي سبيل المثال تتدخل القوانين في تحديد حد أقصى لساعات العمل، تحديد حد أقصى وأدنى من الأجور، نظم التأمين، الأمن الصناعي والسياسات المتابعة من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

تظهر هذه التحديات خاصة في ظل ندرة المهارات في سوق العمل، ورعاية إدارة الموارد البشرية في تطبيق التميز والارتقاء للمؤسسة وذلك عن طريق استقطاب موارد بشرية قادرة على تحقيق التميز والمنافسة.

### ثانياً: كيفية مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية

نتيجة للتحديات السابقة الذكر والتي تفرض على المؤسسات تغييرات مستمرة في الأساليب والممارسات، فإدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية، والمتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة : وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المؤسسة وليس عنصر خارجي؛
- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المؤسسة : فهذه الأخيرة أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أضحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب ذلك التزام العاملين بأهداف المؤسسة ومحاولة تحقيقها من خلال تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أضحت متطلبات هامة للمؤسسة؛
- التركيز على الثقافة التنظيمية: التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرار، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة

<sup>1</sup> - نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة 01، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص: 60.

<sup>2</sup> - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71 - 73.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية
- كذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام؛
- استخدام أدوات التحفيز والانجاز الشخصي: ذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرصا للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم؛
- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة: ذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين؛
- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين: وذلك من خلال اعتبار العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المؤسسة التي يعملون بها؛
- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

### المطلب الثالث: التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسة الاقتصادية العديد من التحديات التي تستوجب منها إعادة النظر في الطرق والسياسات الإدارية التي تتبعها لتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق البحث على مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهتها من هنا جاءت التوجهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تناولتها مختلف الدراسات والبحوث الحديثة التي هدفت إلى تحديد مضامينها في إطار مفاهيمي موحد، إلا أنه يوجد إختلاف كبير في ذلك، لهذا سنحاول من خلال هذا العرض الإلمام بأهم التوجهات الحديثة.

### أولاً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن اهتمام إدارة المؤسسة بقضايا الموارد البشرية، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد؛ وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة، يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية على هذا النوع من الموارد<sup>1</sup>، وعليه تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

ومن أجل تفعيل دورها الاستراتيجي لابد على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات استراتيجيات الموارد البشرية، وهي كما يلي<sup>3</sup>:

– زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية؛

– المحافظة والإبقاء على العاملين الذي لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمؤسسة؛

– تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة، وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المؤسسة.

مما سبق يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية، حيث أن تفاعلها وارتباطها مع إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق الملائمة والموائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية؛ تحسين أداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة.

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث، قد بدأ خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان، ويهدف في العموم إلى تطوير الأداء وتحسينه بشكل مستمر لتلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> – يوسف بودلة، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية دراسة حالة: المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس – الجزائر، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 04، 2014، ص: 130.

<sup>2</sup> – سلمى رزق الله؛ أمينة مساك، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، العدد 18، 2017، ص: 307.

<sup>3</sup> – محمد هاني العرب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 57.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن نشاطات تحسين مستمرة تشترك كل فرد عامل في المؤسسة في جهد مشترك ومتكامل لتحسين الأداء على كافة المستويات، وهذا التحسين في الأداء موجه نحو الإيفاء بمتطلبات أو شروط معينة تركز في النهاية على زيادة رضا العملاء<sup>1</sup>.

كما يعمل هذا المفهوم على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة، تكمن أهميتها في التركيز على الجودة من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة لتطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وذلك للسعي إلى التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية من خلال إرضاء الزبائن الأمر الذي يحقق النجاح الطويل الأمد للمؤسسات<sup>2</sup>.

مما سبق يتضح أن من مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو المورد البشري، لذا نجد هذا المفهوم يهتم بجوانب عديدة في إدارة الموارد البشرية منها تحفيز العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وخلق فرق العمل، تشجيع العمل الجماعي، التدريب، تقييم الأداء والحوافز.

### ثالثاً: إستراتيجية تمكين العاملين

تقوم فكرة تمكين العاملين على منح الإدارة العليا الصلاحيات للعاملين وذلك للقيام بمهامهم بحرية واستقلالية، مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، في حين هناك من اعتبره " فلسفة تنظيمية جديدة تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة العمل"<sup>3</sup>.

أما إستراتيجية التمكين فهي إستراتيجية إدارية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح المؤسسات يعتمد على توافق حاجات ورغبات الأفراد العاملين مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - إياذ عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 24.

<sup>2</sup> - نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، 2016/2017، ص: 133.

<sup>3</sup> - أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية" - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص: 06.

<sup>4</sup> - سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عمان، المجلد الثاني، العدد 6، حزيران 2016، ص: 21.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

ولها نتائج مهمة تنعكس على المؤسسات وتتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا، وذلك لأنه يتم تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بحيث يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتهم وأفضل إبداعاتهم؛
  - منح فرصة أكبر للإدارات العليا للاهتمام بالأمر والقضايا الإستراتيجية الطويلة الأمد وعدم الانشغال بالأمر الروتينية اليومية؛
  - زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، بحيث أن العامل عندما يشعر بحرية التصرف والتمكين يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية بين العاملين والإدارة، وهذا بدوره يساهم في ارتباط العاملين بالعمل وانخراطهم فيه؛
  - زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير المبتكر وتقديم الأفكار.
- مما سبق يتضح أن إستراتيجية التمكين تعد من أحدث المفاهيم الإدارية تقوم على مجموعة من الأسس والأبعاد التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتهدف إلى تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية، ونقل السلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد.

### رابعا: إستراتيجية التسويق الداخلي

تعرف إستراتيجية التسويق الداخلي على أنها "إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات الخارجية"<sup>2</sup>، وفي نفس السياق هناك مجموعة من الباحثين يعرفونه على أنه: "الجهود الهادفة لتزويد الأفراد العاملين بالتصور الكامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والمكافآت لإنجاز الأهداف المطلوبة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص: 126.

<sup>2</sup> - عبد القادر بودي؛ نصيرة بن جيمة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار - ، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي إلياس، سيدي بلعباس، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2018، ص: 194.

<sup>3</sup> - محمد عبد الرحمن عمر، سياسات التسويق الداخلي ودورها في الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في مصارف مدينة دهوك، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، بغداد، العدد 10، 2017، ص: 499.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

وطبقا لهذا التعريف ومن منظور التسويق الداخلي فإنه يتم النظر إلى العاملين باعتبارهم عملاء داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية<sup>1</sup>، ويكون ذلك من خلال تأثير إستراتيجية التسويق الداخلي في سلوكيات العاملين ومهاراتهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على ولاء العملاء ورضاهم وإدراكهم لجودة الخدمات المقدمة<sup>2</sup>، وعليه تستمد هاته الإستراتيجية أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة والعملاء في إنتاج السلعة وتقديمها، كما تهدف إلى استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين<sup>3</sup>، إضافة إلى أن هاته الأخيرة تعمل كذلك على إشباع حاجات ورغبات العاملين وذلك من خلال توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية<sup>4</sup>.

وتأسيسا لما سبق يتبين أن التسويق الداخلي يركز وبشكل أساسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية كون هذه الوظيفة تهتم بالموارد البشري والذي يعتبر بدوره القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسة بما يمتلكه من مهارات ومعارف تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبوا إليه، وتعتبر إستراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية تستهدف إشباع حاجات ورغبات العاملين، تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وعليه فالتسويق الداخلي يحقق مبدأ التكامل بين ممارسات وأنشطة الموارد البشرية والتسويق.

### خامسا: فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الدراسات التي كتبت عن التجربة اليابانية التي تعد الأكثر تطورا وتقدما، لأنها نقلت اليابان من دولة متخلفة إلى دولة متطورة دون الاعتماد على الموارد الطبيعية، حيث ركزت إستراتيجية الإدارة اليابانية على الموارد البشرية على تغيير النظرة للعاملين من كونهم أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد العامل بأن هناك منفعة بينه وبين المؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Qaiser Rashid Janjua; Hafiz Mushtaq Ahmad; Amara Afzal, **Impact of internal job marketing on the moderating role of organizational culture on nurse job satisfaction**, Journal of Business & Economics, aman, Vol6 n°2, December 2014, p: 213 .

<sup>2</sup> - Mapira Nyasha; Tasiyana Vision; Muzvidziwa Rutendo Faith, **Impact of Internal Marketing on Organisational Performance**, International Journal of Innovative Research & Development, Vol 4, n° 5, May 2015, P: 335.

<sup>3</sup> - شاكرا إسماعيل، **التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة)** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، عمان، العدد 23، حزيران 2017، ص: 187.

<sup>4</sup> - أحمد محمد عثمان آدم، **دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018، ص: 186.

<sup>5</sup> - أحمد يوسف دودين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 108.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

تتميز الإدارة اليابانية بالنسبة للموارد البشرية بمجموعة من الخصائص والسمات الإدارية ويمكن

تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- سياسة التوظيف مدى الحياة: إن العامل في الإدارة اليابانية يبقى في المؤسسة التي يعمل بها مدى الحياة، مما يولد له شعورا عميقا بالولاء تجاه المؤسسة نظير شعور دافئ توفره له المؤسسة، فالإدارة الأبوية التي تظهرها المؤسسة تجاه العاملين يقابلها العامل بمستوى أعلى من الجهد وهو لا يعمل لنفسه بل يعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المسؤولية الجماعية: يتصف المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات اليابانية بالانسجام والتآلف والروح الإيجابية الذي من شأنه توفير شعور جماعي بالمسؤولية، الأمر الذي يحول المؤسسة إلى كيان اجتماعي متكامل.
- استدامة التدريب والتطوير: تركز الإدارة اليابانية على تدريب الأفراد ورفع كفاياتهم والتحسين المستمر لمهاراتهم وخبراتهم من خلال إعادة التدريب الموضوعي والمكثف، مثلما يخضع كل عامل لبرنامج تدريبي مكثف يتناول فلسفة المؤسسة وتاريخها وأخلاقيات العمل وأساليب التعلم وتطبيق التكنولوجيا، كما تتيح المؤسسات اليابانية للعاملين التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد مما يزيد من مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة الحالات الطارئة؛
- برامج التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية: تعنى الإدارة اليابانية بعاملها داخل المؤسسة وخارجها، كتعليم أبنائهم ورعايتهم صحيا وتوفير السكن الملائم، إضافة إلى القيام بالنشاطات الاجتماعية، مما يوفر التوازن النفسي والمادي؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يتم اتخاذ القرارات في الإدارة اليابانية بالمشاركة والإجماع وفق أسلوب (RINGI) في اتخاذ القرارات، حيث تدور بموجب وثيقة أو موضوع القرار من مدير لآخر ليبيدي رأيه بشكل رسمي فيها والاتفاق في النهاية على صيغة القرار ومضمونه من قبل جميع المديرين ، إن فائدة الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يشعر المدراء وخاصة الجدد بأن العمل الجماعي في المؤسسة يمارس فعلا فلسفة التعاون والعمل الجماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد بني عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص: 25-27.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:



ضف إلى ذلك<sup>1</sup>:

- البطء في التقييم والترقية: فلسفة الإدارة اليابانية تقوم على أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى من عمله، بل بعد تعلمه واكتسابه المهارات والخبرات اللازمة، فتتم عملية تقييم أداء العامل بعد مضي عشر سنوات على تعيينه؛
- الرقابة الذاتية: فالعامل الياباني يراقب نفسه ولا داعي للرقابة الخارجية من قبل الرؤساء، وهذا الأسلوب يزيد من ثقة الرؤساء به ويرفع الروح المعنوية والإنتاجية لديه؛
- العدالة والمساواة: الإدارة اليابانية تحقق أعلى مستوى من العدالة في تعامل الإدارة العليا مع المرؤوسين، فالمسؤولية جماعية والحوافز جماعية والأهداف مشتركة، فمن لا يعمل و لا ينتج ليس له مكان في المؤسسة؛
- التقاعد المبكر: سن التقاعد في اليابان هو ( 55 ) سنة، وذلك لإفساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية، وللمتقاعد مكافأة في نهاية خدمته، وتعتمد المؤسسات الكبيرة لإيجاد وظائف ولو جزئية للمتقاعدين.

### سادسا: إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية

تعد إدارة الموارد البشرية وسيلة للتغيير ومراقبة الهياكل والأدوار داخل المؤسسة، وفي الآونة الأخيرة تم استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية لما لها من فوائد في تعزيز إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>، لذا أضحت تقنية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة، واقتنر ظهورها بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، حيث تعرف على أنها: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"<sup>3</sup>، أو هي " نظام معلومات متخصص صمم لدعم الوظائف الإدارية كالتخطيط، اتخاذ القرارات، ومراقبة وظائف إدارة

<sup>1</sup> - صالح على عوده الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص: 188-189.

<sup>2</sup> - Nilsson Staffan ; Per-Erik Ellström, **Employability and talent management: challenges for HRD practices**, European Journal of Training and Development, Emerald Group Publishing Limited, Vol 36, n°1, 2012, p: 37.

<sup>3</sup> - خولة زباني، مهري عبد المالك، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذجاً، مجلة دفا تر اقتصاديية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 10، العدد 01، 2018، ص: 455.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

الموارد البشرية"<sup>1</sup>، في حين يشار إليها على أنها "طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب"<sup>2</sup>.

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المؤسسة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة، وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء التعويضات والأجور وغيرها من وظائف الموارد البشرية، كل هذا يؤدي إلى تنوع أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية<sup>3</sup>، وفيما يلي أهم وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>4</sup>:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في استخدامات نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت؛
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛
- التمكين الإداري للعاملين من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

في العموم تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى إرضاء العاملين، دعم أكبر للإدارة عبر أقسام المؤسسة، تقليل النفقات الإدارية، إضافة إلى توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب. من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث فإنه يمكن القول أن الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية تتمثل في الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه وهي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة، لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية. بعد أن تعرضنا للمفاهيم الموافقة لكل من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية، سنقوم بتوضيح العلاقة بين المفهومين.

<sup>1</sup> - Aurélie GIRARD, L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d' E-GRH, Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale Economie Et Gestion , Université de Montpellier 2, France, 29 Novembre 2012, p: 40.

<sup>2</sup> - مراد زايد؛ علي حسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات ، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد 10، جوان 2016، ص: 242.

3- Emma Parry; Shaun Tyson; Doone Selbie; Ray Leighton, HR and technology: impact and advantages, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007, p:18.

<sup>4</sup> - ناصر عويد عطية العقابي؛ خلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2018، ص: 73.

### المبحث الثالث: الإدارة المسؤولة للموارد البشرية

بعد تحليلنا للجوانب النظرية لكل من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية ارتأينا دراسة العلاقة بين المتغيرين، وتحديدنا لهذه العلاقة يكون اعتمادا على العناصر التالية:

- **المطلب الأول: المبادئ والمعايير الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثاني: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثالث: ممارسات الإدارة المسؤولة للموارد البشرية.**

### **المطلب الأول: المبادئ الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية (تجاه العاملين)**

إن تزايد أعمال المؤسسات الاقتصادية على المستوى الدولي، أدى إلى وضع بعض المنظمات الدولية لمجموعة من المعايير والمبادئ المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والتي تعتبر دليل يرشد المؤسسات التي ترغب في تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية في البيئة التي تنشط بها، و فيما يلي سندرج مجموعة من المعايير والمبادئ الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، وهي:

#### **أولاً: الميثاق العالمي**

تم في سنة 1999 الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة سابقا السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في 26 جوان 2000.

هدفت هيئة الأمم المتحدة من وضعها للميثاق إلى تشجيع المؤسسات على التحلي بروح المواطنة، المساهمة في مواجهة تحديات العولمة والمشاركة في تحقيق التنمية المستدامة، تضمن هذا الميثاق عشرة مبادئ ضمن أربعة مجالات وهي: حقوق الإنسان، معايير العمل، حماية البيئة ومكافحة الفساد، ويمكن تمثيلهم في الجدول رقم (1-2).

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

### الجدول رقم (2-1): المبادئ العشرة للاتفاق العالمي

المرجع	المبدأ
حقوق الإنسان	1. يتعين على المؤسسات الاقتصادية دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها؛
	2. يتعين عليها التأكد من أنها ليست ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان؛
معايير العمل	3. يتعين على المؤسسات الاقتصادية احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساواة الجماعية؛
	4. يتعين عليها القضاء على جميع أشكال العمل الجبري؛
	5. يتعين عليها الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال؛
	6. يتعين عليها القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن؛
البيئة	7. يتعين على المؤسسات الاقتصادية التشجيع على إتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية؛
	8. يتعين عليها الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة؛
	9. يتعين عليها التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها؛
مكافحة الفساد	10. يتعين على المؤسسات الاقتصادية مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

المصدر: سميرة أحلام حدو، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث شعبة علوم التسيير تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص: 15.

يتضح من الجدول السابق أن المبادئ المتضمنة في الميثاق العالمي تتوافق مع أهداف المؤسسات والمجتمع، حيث أن الالتزام بها يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل الأمر الذي يساهم بدوره في زيادة إنتاجية المؤسسة على المدى الطويل من خلال زيادة ولاء العاملين، إضافة إلى تحقيق رضا باقي أصحاب المصالح، والذي ينعكس على المجتمع والبيئة وعليه فلابد من المؤسسات الاقتصادية أن تتبنى وتدعم وتفعل مفهوم المسؤولية الاجتماعية في عديد المجالات.

أما في مجال إدارة الموارد البشرية فقد تم التأكيد على الممارسات المسؤولة من خلال المبادئ المتضمنة في الميثاق العالمي كتعزيز احترام حقوق الإنسان، تحسين ظروف العمل، القضاء على كافة أشكال التمييز والتحيز للامسؤول، إضافة إلى التعامل مع العاملين بشكل أخلاقي وتقوية ولاء العاملين للمؤسسات.

### ثانيا: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

تم إعداد وإصدار المواصفة (OHSAS18001) لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية، وذلك استجابة لمطالب المؤسسات الاقتصادية في ضرورة إيجاد مواصفة للسلامة المهنية والصحة معترف بها، تمكن

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

المؤسسات الاقتصادية من مراجعة أنظمتها وتقييمها على ضوء معاييرها ومتطلباتها والحصول عليها، قد عرفها معهد المواصفات البريطاني على أنها "مواصفة دولية تتضمن المتطلبات اللازمة لممارسة إدارة السلامة والصحة المهنية الجيدة، حيث توفر مبادئ توجيهية تساعد المؤسسات على توحيد جميع العمليات والضوابط ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية في نظام إدارة واحد"<sup>1</sup>، الهدف منه هو وضع نظام للصحة والسلامة من شأنه<sup>2</sup>:

- تقليل المخاطر على العمال وعلى الأطراف الأخرى المعنية التي تكون عرضة إلى أخطار قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم في العمل بفعل النشاط الذي تمارسه المؤسسة؛
- التحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابق للمعيار الذي وضع على أساسه ويكون ذلك بعمليات التقييم الذاتي؛
- تلبية المتطلبات القانونية والصناعية ومتطلبات العملاء ذات الصلة.

### ثالثا: نظام المساءلة الاجتماعية SA8000

هي مواصفة دولية لتقييم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، محور اهتمامها هو المورد البشري، تأسست في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957، تحتوي على مجموعة من المبادئ الرئيسية، والمتمثلة فيما يلي<sup>3</sup>:

- منع تشغيل الأطفال في الأعمال الشاقة دون سن 15 سنة؛
- تهيئة مناخ أو بيئة عمل آمنة تتوفر فيها الشروط الصحية الإنسانية وكل مستلزمات الصحة والسلامة المهنية لتجنب الحوادث أثناء العمل؛
- كفالة حقوق العاملين بالانتساب للنقابات العمالية والاتحادات المهنية؛
- ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين؛

<sup>1</sup> - علي موسى حنان، دور إدارة السلامة والصحة المهنية وفق المواصفة (OHSAS18001) في التقليل من حوادث العمل دراسة حالة مؤسسة هنكل - الجزائر (فرع شلغوم العيد) ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، العدد 49، جوان 2018، ص: 230.

<sup>2</sup> - محمد أمين عباس، المقاييس الدولية المعمول بها من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، يومي 07/06 ديمسمبر 2017، ص: 10.

<sup>3</sup> - Chao Han, *Gestion de recursos humanos y responsabilidad social de la empresa : de las ideas a las aplicaciones*, thèse de Magistère en gestion d'entreprise présente à l'université de La Rioja, 2014/2015, p : 27.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية وعدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل بحيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف؛
- الالتزام بالفترات الزمنية للعمل حيث لا تتجاوز 48 ساعة عمل أسبوعية ويحد أقصى 60 ساعة عمل أسبوعياً؛
- يجب أن تكون الأجور والمكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين وفق القوانين واللوائح المنظمة لهذا الأمر، وأن المؤسسات الاقتصادية يجب أن تلتزم بها مع مراعاة أن تكون الأجور كافية لسد الاحتياجات الأساسية للعامل مع عدم السماح باقتطاع جزء من الأجور كعقوبة.
- وفي العموم إن تطبيق هذه المواصفة الدولية يهدف إلى زيادة ولاء العاملين، رفع كفاءتهم في العمل ، الحد من دوران العاملين، تحسين ظروف العمل، وتحسين صورة المؤسسة.
- تأسيساً مما سبق يتضح أن المبادئ الرئيسية التي تضمنها معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 تتمحور أغلبيتها حول الالتزام الأخلاقي تجاه المورد البشري باعتباره قيمة وأصل من أصول المؤسسة، عمالة الأطفال، العمل الإجباري، الصحة والسلامة المهنية، الحرية النقابية والمفاوضات العمالية، التمييز، ممارسات الانضباط، ساعات العمل والتعويض.

### رابعاً: بيان منظمة العمل الدولية

منظمة العمل الدولية هي منظمة رائدة في تطوير الممارسات الاجتماعية في المؤسسات. لعبت دوراً مهماً في تأطير المؤسسات متعددة الجنسيات ضمن الثلاثية: (الحكومة، المؤسسة، العاملين). حيث في عام 1977 تم إعلان مبادئ جنيف المتعلقة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية بها، هذا البيان تضمن جوانب عديدة متعلقة بالعمل والحماية الاجتماعية في المؤسسات المتعددة الجنسيات وقد شمل البيان ثلاثة مجالات: العمالة، ظروف العمل، التدريب<sup>1</sup>.

### خامساً: المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

حاولت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تنظيم أعمال المؤسسات متعددة الجنسيات، من خلال وضع توصيات غير ملزمة مستوحاة من قرار 38 حكومة لفائدة هاته المؤسسات. وذلك تشجيعاً للبلدان الأعضاء على تنظيم سلوك المؤسسات المتعددة الجنسيات على تبني العمل المسؤول بمجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك الإفصاح البيئي، الشفافية، مكافحة الفساد، المستهلك، احترام حقوق الإنسان وعلاقات العمل

<sup>1</sup> - محمد سيف بوفالطة؛ نذير عزيزي، المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في مواجهة ديناميكية بيئة الأعمال ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، العدد 02، أكتوبر 2018، ص: 149.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

وغيرها<sup>1</sup>، ويمكن توضيح المبادئ التوجيهية للمنظمة في مجال احترام حقوق الإنسان وعلاقات العمل في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- احترام حقوق الإنسان؛

- احترام حقوق العاملين وذلك بفتح المجال أمام العمل النقابي. هاته النقابات تمثل العاملين بصدق تعنى

بمفاوضات بناءة بصورة مستقلة بهدف الوصول إلى اتفاقيات حول شروط العمل؛

- تعزيز التعاون و لغة الحوار بين أرباب العمل وممثلي العمال في القضايا ذات الاهتمام المشترك؛

- توفير المعلومات المطلوبة لممثلي العمال من أجل المفاوضات حول شروط العمل؛

- تشجيع تكوين رأس المال البشري عن طريق خلق فرص العمل، التطوير المهني للعاملين من خلال

التدريب.

- زيادة الثقة والمصادقية بين الإدارة والعاملين عن طريق تشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات؛

- تحسين نوعية الحياة في العمل من خلال تعزيز سياسة الصحة والسلامة المهنية، محاربة كافة أشكال

العنف والتمييز العنصري، منع عمل الأطفال، تحفيز العاملين والرفع من أجورهم، الاهتمام بعائلات

العاملين.

### سادسا: الموصافة القياسية الإيزو 26000

تعتبر الموصافة الإيزو 26000 إحدى أهم الموصافات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتي قدمت

مقترحها المنظمة العالمية للتقييس ISO سنة 2010، توصف بأنها موصافة الجيل الرابع لمنظمة الإيزو

الدولية، حيث اختص الجيل الأول بالمنتوج، مقارنة مع الجيل الثاني الذي اختص بعملية الإنتاج، والجيل

الثالث الذي اختص بنظم إدارة الجودة والبيئة، والجيل الرابع اختص بالمسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

تعرف على أنها "وثيقة تم تأسيسها باتفاق جماعي وموافق عليه من قبل هيئة معروفة، تقدم للاستخدام

العام أو المتكرر، القواعد، والمبادئ التوجيهية، والخصائص بالنسبة للأنشطة أو نتائجها، وتهدف إلى تحقيق

الدرجة الأمثل من النظام في سياق معين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Ivana Rodie, **Responsabilité sociale des entreprises – le développement d' un cadre européenne**, Memoire présente pour L'obtention du Diplome d'études approfondies en etudes européennes, Institut Européene de L'université de Geneve, 2007, p: 54.

<sup>2</sup> - OCDE, **les principes directeurs de l'OCDE des entreprises multinationales**, Edition OCDE, 2011, pp :42- 44.

<sup>3</sup> - ماهر محمد نمر الدويري، أثر أبعاد الموصافة الدولية الإيزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي عمان، الأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015، ص: 49.

<sup>4</sup> - الموصافة القياسية الدولية إيزو 26000، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- ومن بين التوجيهات التي تقدمها المواصفة القياسية، نذكر ما يلي:
- المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- خلفية واتجاهات المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة؛
- المبادئ والممارسات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية؛
- المواضيع و القضايا الأساسية؛
- دمج تنفيذ وتعزيز السلوك المسؤول من خلال الممارسات، السياسات، الإجراءات؛
- تحديد أصحاب المصلحة والتعامل معهم؛
- دمج وتنفيذ السلوك المسؤول في المؤسسة من خلال الأداء المسؤول اجتماعيا، تبادل الالتزامات والمعلومات.

توضح المواصفة القياسية الإيزو 26000 التوصيات الدولية المتعلقة بتشجيع المؤسسات الاقتصادية على تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال صياغة إستراتيجية طويلة المدى للمسؤولية الاجتماعية، وكيفية تطبيقها مهما كانت طبيعة العمل. كما تدعم المؤسسات في التعامل مع جميع القضايا بداية من طريقة ممارسة الأعمال ووصولاً إلى السياسات البيئية والتنمية المستدامة للمجتمعات.

أما في مجال إدارة الموارد البشرية فقد أكدت المواصفة القياسية الإيزو 26000 على الالتزام الأخلاقي تجاه العاملين من خلال عديد المبادئ مثل المساواة، الشفافية، احترام سلطة القانون، السلوك الأخلاقي، احترام حقوق الإنسان.

تأسيساً مما سبق يتضح أن هناك العديد من المبادئ المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار إدارة الموارد البشرية والموضوعة من طرف الهيئات والمنظمات الدولية، تهدف إلى تعزيز الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية اتجاه العاملين كتحسين ظروف العمل، ضمان الصحة والسلامة المهنية في العمل التدريب، التوظيف، احترام حقوق الإنسان ... إلخ.

وعليه بعد التطرق إلى مختلف المبادئ الدولية التي وضعتها المنظمات الدولية والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، سنقوم فيما يلي بالتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى عرض مجموعة من الفوائد المتأتية من تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية.



## المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية

في ظل التوجه الجديد القائم على تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالقيام بدور رائد في تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وعليه توجد علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية وهذا ما أكدته مختلف الدراسات والأبحاث والممارسات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى الفوائد المتأتية من تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

### أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

تتفق نتائج الدراسات المتوفرة إلى أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وقد قدم الباحثون تفسيراً لهذه العلاقة والأثر بطريقة مختلفة كل حسب منظوره، ولذا تعددت وجهات النظر في دراسة الموضوع، ويمكن التطرق إلى أهمها:

➤ هناك من أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية "بالإدارة المستدامة للموارد البشرية"، والتي يمكن تعريفها على أنها: "إستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تحسين الأداء الاقتصادي الاجتماعي والبيئي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والهادفة لزيادة فرص العمل، تعزيز المسؤولية الفردية، الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة، والتوازن بين الحياة المهنية والعائلية"<sup>1</sup>، تساهم الإدارة المستدامة للموارد البشرية في تحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية في العديد من الممارسات أهمها: القيادة، التدريب والتطوير، إدارة التغيير، تعزيز فرق العمل وروح العمل الجماعي، الصحة والسلامة المهنية، إدارة المواهب، غرس القيم والأخلاق، تمكين العاملين<sup>2</sup>.

كما تركز ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية على ثلاثة مبادئ أساسية، وهي كالتالي<sup>3</sup>:

- المبدأ الأول: قدرة المؤسسة على جذب القوى العاملة المؤهلة وهذا يحتاج إلى تطوير ممارسات تهدف إلى توفير بيئة عمل جذابة، تعزيز التنوع الثقافي، تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين، تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة باعتبارها مسؤولة، تحسين برامج التوازن بين الحياة العائلية والمهنية وزيادة الأجور والمكافآت؛

<sup>1</sup> - Zivile Stankeviciute; Asta Savaneviciene, **Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field**, sustainability, vol 10, n° 12, 2018, p: 5.

<sup>2</sup> - Barbra Mazur, **Sustainable human resource management in theory and practice**, Economics and Management, Vol 1, n° 4, 2014, p: 164.

<sup>3</sup> - Janaina Macke; Denise Genari, **Systematic review on sustainable human resource management**, Journal of cleaner Production, vol 208, January 2019, p: 13.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- المبدأ الثاني: ضرورة وجود قوى عاملة صحية ومحفزة لذلك لا بد على المؤسسة تحسين جودة العمل من خلال تعزيز برامج الصحة والسلامة المهنية وتلبية احتياجات العاملين؛
- المبدأ الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تطوير برامج التدريب والتكوين.
- هناك دراسات أخرى تنظر إلى أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمؤسسة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية، وقد تم حصرها في أربعة فئات<sup>1</sup>:
- الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل؛
- الثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل؛
- الثالثة تخص الممارسات الحسنة اتجاه الأفراد؛
- أما الفئة الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة.
- هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في قيادة وتنقيف المؤسسات بشأن المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال مجموعة من السياسات والوظائف أهمها: تقييم أداء العاملين، التدريب ، تحسين ظروف العمل<sup>2</sup>؛
- أكدت بعض الدراسات أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مسؤولة اجتماعيا من خلال مجموعة من الممارسات أهمها: الاستقطاب، الاختيار، تنمية الموارد البشرية، الاتصالات...، كل هاته الممارسات تؤدي إلى تعزيز إدارة التنوع، العدالة والإنصاف، الرفاهية الاجتماعية، التوازن مابين الحياة الخاصة والعملية والصحة والسلامة المهنية في العمل<sup>3</sup>؛
- أشارت بعض الدراسات أن إدارة الموارد البشرية تساعد في تطوير تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ودعمها وتقويتها من خلال ممارسات إدارة التغيير، التدريب، برامج التواصل مع العاملين، وكذلك دمج البرامج الخاصة مع الحياة المهنية والصحة والسلامة في العمل<sup>4</sup>؛
- ذهب آخرون إلى اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية الوظيفة الوحيدة التي تساهم في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ممارساتها والمتمثلة في: ممارسة الأجور، الترقية الاجتماعية

<sup>1</sup> - Bernard Calistl; Françis Karolewics, **RH et développement durable: une autre vision de la performance**, édition d' organization, Paris, 2005, p: 10.

<sup>2</sup> - Suparn Sharma and al, **Corporate social responsibility: the key role of human resource management**, Business intelligence journal, vol 2, n°1, January 2009, p: 209.

<sup>3</sup> - J.M. Alcaraz and al, **The human resources contribution to social responsibility and environment sustainability: explorations from Ibero-American**, working paper present in international Research center on organisations, IESE Business School-University of Navarra, January 2015, p : 04.

<sup>4</sup> - Fapohunda Tinuke M, **The human resource management dimensions of Corporate social responsibility**, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, Vol 3, n°2, 2015, p: 05.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

للمورد البشري (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التكوين والتدريب، المسار المهني، ظروف وتنظيم العمل)، المناخ والسلوك الاجتماعي (منع التغيب)، والصورة الاجتماعية للمؤسسة<sup>1</sup>؛

➤ أكد مختلف الباحثين في مراحل زمنية معية على الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في التنفيذ السليم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تطوير العملية الإدارية، حيث يتم تقييم الأهداف والقيم بمطابقتها مع توقعات العاملين، ومع مساعدة ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن غرس القيم المستدامة والمسؤولة في سلوكيات العاملين، من خلال خلق المساعدة على تكافؤ الفرص وإدارة التنوع<sup>2</sup>؛

➤ في حين أشارت بعض الدراسات أن لهاته الإدارة دور كبير في بناء الثقافة المسؤولة اجتماعيا بين العاملين عن طريق تضمين قيم المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المؤسسة، يتحقق هذا خلال تشجيع العاملين على المشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية وخلق الوعي نحو الحاجة إلى تحقيق أهداف العمل أفضل طريقة ممكنة<sup>3</sup>؛

➤ وعلى هذا الأساس اهتمت المفوضية الأوروبية على تشجيع المؤسسات العالمية الرائدة بتحقيق المفاهيم الخضراء والتنمية المستدامة من خلال اصدرا وثيقة المسؤولية الاجتماعية، وقدمت فيها كل التعريفات الرئيسية حول هذا المفهوم وأكدت على الدور الكبير الذي يقوم به مدراء إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث أن البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية يتحقق من خلال التوظيف المسؤول (توظيف العاملين وفق المبادئ الأخلاقية)، تدريب ومكافأة العاملين والتي من شأنها تحسين الأداء الاجتماعي، تمكين العاملين، تدفق المعلومات والاتصالات، الاهتمام بصحة ورفاهية العاملين، ومحاولة التوفيق بين الحياة العائلية والحياة المهنية<sup>4</sup>.

وفي مجال تحقيق التناسق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، فقد طور بعض الباحثين نماذج تتيح ذلك ولعل أهم نموذج هو النموذج الذي جاء به الباحثان "مارتوري و كروزي" (Martory &

<sup>1</sup> - Claire Dupont and al, **The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case**, International Business Research, Canadian Center of Science and Education, Vol 6, n° 12; 2013, p : 147.

<sup>2</sup> - Marta Starostka -Patyk, **Diversity management as part of corporate social responsibility policy**, Procedia computer science, Published by Elsevier Ltd, USA, n°65, 2015, p: 1039.

<sup>3</sup> - Mara Del Baldo, Corporate Social Responsibility, **Human resource management and corporate family responsibility. when A company Is "the Best place ti work": elica group, the hi- life company**, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, University of Pula, n°1, 2013, p: 204-205.

<sup>4</sup> - Nemanja Berber and al, **Relationship between corporate social responsibility and human resource management - as new management concepts – in central and eastern europe**, Inzinerine Ekonomika –Engineering Economics, vol 25, n°3, 2014, p : 362.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

(Corset) الذي يعتبر بمثابة دليل يسمح بالتحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية، والجدول الموالي يلخص هذا النموذج:

الجدول رقم (2-2) : تحليل السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب "مارتوري وكروزي" (Martory & Corset)

سياسة الأجور	مستويات الأجور	• تعزيز حقوق الملكية الخارجية للأجور.
	تركيبية الأجور	• تعزيز المساواة الداخلية والأجور. • الاعتراف بالكفاءات المكتسبة.
الترقية الاجتماعية للعنصر البشري	طبيعة نوعية مناصب العمل	• إعطاء أولوية الترقية من الداخل على الترقية من الخارج.
	التخطيط الإداري للوظائف والمهارات	• التنبؤ بالآثار الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. • عمليات إعادة تصنيف الموظفين.
	التوظيف والإدماج	• وضع سياسة تأخذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف. • تشجيع توظيف الفئات المعاقة.
	إدارة المسار المهني للعامل	• تطوير الترقية الداخلية. • تطوير قابلية العاملين للاستخدام (l'employabilité). • إجراءات الحفاظ على العاملين ذوي الأقدمية.
	التكوين والتدريب	• ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة. • تدريب العمال على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.
	ظروف وتنظيم العمل	• وضع مخططات لتحسين ظروف العمل. • تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية. • التركيز على بناء منظمة متعلمة. • تنظيم أوقات العمل.
المناخ والسلوك الاجتماعي	المناخ الاجتماعي التغيب عن العمل دوران العمل	• وضع برامج للوقاية من التغيب. • إجراء دراسات استقصائية تسمح بالتعرف على أسباب ترك العمال لوظائفهم داخل المؤسسة.
الصورة الاجتماعية للمؤسسة	الصورة الداخلية	• إجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.
	الصورة الخارجية	• تطوير الشراكة مع هيئات للتكوين والتدريب. • تطوير برامج تشجيع الأعمال الخيرية.

Source : Hasnna Alami, Responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: Vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables Proposition d'un modèle conceptuel,

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences Économiques et de Management, Université Chouaib Doukkal, Ecole nationale de commerce et de gestion El Jadida, p:12 , site : [www.ucam.ac.ma/gremid/ATM/communications.htm](http://www.ucam.ac.ma/gremid/ATM/communications.htm)

من جملة الآراء ووجهات النظر السابقة يتضح أن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام الأخلاقي، دعم السلوكيات الأخلاقية و إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في العديد من ممارساتها والمتمثلة في: التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة المهنية، تحسين ظروف العمل، الأجور وغيرها، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية وكذا تعزيز المساواة الاجتماعية. كما يتطلب إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية من القائمين على إدارة هذه الممارسة أمرين مهمين هما: الدراية الجيدة بالمستجدات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (الجانب القانوني والتقييس) وخلق ثقافة تنظيمية تعزز من ممارسة هذا المفهوم على كافة المستويات الإدارية. وفيما يلي نتعرض لمختلف المزايا والفوائد المترتبة عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: الفوائد المتأتية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن التزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق مبادرات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين فعالية وكفاءة العاملين، وهذا ما يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية لهم فينعكس على أدائهم بحيث يصبح متميزا وبالتالي تتخفض التكاليف وتزيد الإنتاجية، كما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الحياة العائلية والحياة العملية، تلبية احتياجات العاملين، وتحسين رفايتهم كل هذا يؤدي إلى زيادة وولائهم وانتمائهم للمؤسسة و رضاهم الوظيفي<sup>1</sup>، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار في تقديم الاقتراحات وطرق العمل.

إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية على هاته الممارسات يساعد على خلق الإدارة الخضراء للموارد البشرية والتي يمكن تعريفها على أنها: "م جمل الأنشطة والسياسات والإجراءات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمؤسسة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى عاملين متبنين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية المؤسسية"<sup>2</sup>، وقد أضحى الاهتمام بهذا المفهوم المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد على تحقيق المؤسسات الاقتصادية للفوائد التالية:

<sup>1</sup> - Jesus Barrera Martinez and al, **Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation**, European Research on Management and Business Economics, n°23, 2017, p: 59.

<sup>2</sup> - Opatha H ; Arulrajah A , **Green human resource management: simplified general reflections**, International Business, Vol 7, n° 8, 2014, p : 7 .

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين، صورة المؤسسة لدى المجتمع، استقطاب القوى العاملة المؤهلة، إضافة إلى تحسين الإنتاجية والأثر البيئي للمؤسسة<sup>1</sup>.
- تعزيز الأداء المستدام من خلال تطوير مهارات وكفاءات العاملين تجاه القضايا الاجتماعية والأخلاقية<sup>2</sup>.
- تشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات وتعزيز قضية حماية البيئة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة وعي العاملين بضرورة تبني النهج الأخضر لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة ونشر ثقافة الاستدامة في المؤسسة<sup>3</sup>.
- خلق القوى العاملة الخضراء التي تلعب دور مساعد في تحسين تنفيذ العاملين لمبادئ الإدارة الخضراء وبالتالي تحقيق التغيير التنظيمي الذي يهدف إلى تكييف أهداف المؤسسة مع المستجدات الجديدة<sup>4</sup>.
- كذلك من آثار تطبيقات المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية هو ظهور نهج الإدارة الأخلاقية للموارد البشرية، الذي يعتبر الفرد العامل في المؤسسة شخصاً أخلاقياً مسؤولاً والذي لا بد من الاستثمار فيه لتطوير خبراته ومهاراته في هذا المجال<sup>5</sup>، ويكون ذلك من خلال وضع الميثاق الأخلاقي للمؤسسة .
- يعتبر الميثاق الأخلاقي دليلاً أو وثيقة ترشد العاملين في المؤسسة للضوابط السلوكية التي يجب الالتزام بها لبعض خصائص السلوك المهني (مثل: تجنب صراع المصالح، مراعاة الأمانة، وعدم قبول رشاوى أو هدايا)، ويوضح هذا الميثاق العقوبات التي يتعرض لها الفرد في حالة المخالفة، وإن هذا الميثاق يمكن أن يكون فعالاً إذ ارتبط تقديمه ببرامج تدريبية على فترات متفرقة لتعزيز القيم الأخلاقية للمؤسسة وإلا سيصبح الدليل مجرد حبر على ورق<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - غني دحام تناي الزبيدي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص: 61.

<sup>2</sup> - Nour Chams ; Josep Gracia-Blandon, **On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals**, Resources, Conservation and Recycling, vol 141, 2019, p: 116.

<sup>3</sup> - ليث زهير السكافي وآخرون، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 26، حزيران 2017، ص: 311.

<sup>4</sup> - Shueb Ahmad, **Green human resource management: policies and practices**, Cogent Business & Management, vol 4, n°2, 02 April 2015, p: 05.

<sup>5</sup> - Jyoti Arora ; Khushboo Taliwal, **A study of ethics in human resource management**, International research journal of commerce arts and science, vol 5, n°6, 2014, p : 133.

<sup>6</sup> - مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص: 142-143.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

فوجود ميثاق عمل أخلاقي أو مدونة أخلاقية يوفر المزايا التالية<sup>1</sup>:

- يوفر أداة وآلية اتصال بين العاملين في الإدارة كما يمثل مرجعية للعاملين في الإدارة يحتكمون إليها، ويساعدهم على حل المشكلات والمعضلات الأخلاقية عندما تنشأ؛
- يدعم مفهوم الإدارة ويعطي رسائل إيجابية للعاملين فيها والمتعاملين معها عن أهميتها ودورها في تشخيص المشكلات التنظيمية وحلها؛
- يساهم الميثاق الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في إشاعة جو من الثقة التنظيمية الجماعية والفردية وتعزيز حالات الانتماء والالتزام بتحقيق مستويات الأداء، كما أنها أداة لتعميق الوعي بأهمية العمل الجماعي وتعزيز لغة التعاون والمشاركة، إضافة إلى تشجيع روح المبادرة وطرح الأفكار الخلاقة<sup>2</sup>؛
- يدير الخلافات والنزاعات و يخلق جو من التسامح والتعاون، ودعم استراتيجيات التنظيم الناجح من خلال التشجيع على تقليل كلف الضياع في الموارد والوقت والجهد<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية

إن من أكثر الوظائف في المؤسسات الاقتصادية ارتباطا بالمسؤولية الاجتماعية هي وظيفة إدارة الموارد البشرية، نظرا لأن كل الأنشطة موكلة إلى المورد البشري، وعليه فقد اعتمدت المؤسسات الاقتصادية هذا النهج مجسدة بذلك التزامها الأخلاقي والاجتماعي تجاه هذا الأخير باعتباره أهم مورد تمتلكه المؤسسة، وذلك من خلال عديد الممارسات الاجتماعية سواء قبل بدء العامل بالعمل، أو خلال فترة العمل وبعد انتهاء عمله، وفيما يلي تفصيل ذلك:

### أولاً: الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مسؤولية توظيف المورد البشري الكفاء، وتتم هذه العملية عبر مرحلتين هما مرحلة الاستقطاب ومرحلة الاختيار والتعيين، ولذلك وكتجسيد للدور الاجتماعي تجاه المتقدمين بطلبات العمل، واعتماد الشفافية والنزاهة في مختلف أنشطتها من خلا ما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص: 451.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور؛ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

<sup>3</sup> - سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 340.



## 1. الاستقطاب

يمكن للمؤسسة أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية الاستقطاب لمواردها البشرية كما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف، أي الاعتماد على الأسس القانونية في الإعلان عن الوظائف وفي إجراءاتها وتقييم نتائجها؛
- أن تتقيد المؤسسات الاقتصادية من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها، وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها؛
- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية الجذب والاستقطاب، وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المؤسسة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حال حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات؛
- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية، حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل؛
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة للمؤسسات الاقتصادية؛
- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية، وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية؛
- الموازنة الصحيحة والعدالة التي تخدم مصالح المؤسسة والعاملين والأطراف الأخرى في عمليات الاستقطاب من داخل المؤسسة أو من خارجها، حيث أن هذا الأمر يعطي فرصا متكافئة للعاملين لشغل مناصب أعلى في المؤسسة، وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة ومن جهة أخرى لا يحرم المؤسسة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها؛
- يجب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للوظيفة، والحفاظ على سرية معلوماتهم والرد عليها.

<sup>1</sup>- فيروز زروخي، ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص: 20.



## 2. الاختيار والتعيين

يجب أن تكون عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات الاقتصادية قائمة على أسس منهجية وأخلاقية، والتي تتجلى من خلال التركيز على الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- وضع معايير وضوابط ومقاييس محددة وموحدة تطبق على كافة المتقدمين بطلب العمل في الوظيفة نفسها؛
- أن تتاح لجميع المتقدمين الفرصة الكافية لبيان مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم لكي يكون التفاضل فيما بينهم على أساسها؛
- أن يتم إجراء المقابلات مع المتقدمين من خلال لجان موضوعية ونزيهة وشفافة وكفاء بعيدة كل البعد عن كافة أشكال التحيز اللامسؤول؛
- أن تكون لجان المقابلات قادرة على تحقيق العدالة والمساواة، وتكافؤ الفرص أمام جميع المتقدمين؛
- أن يراعى عند تشكيل اللجان للمقابلات مسائل تتعلق بالأبعاد الشخصية والإنسانية والسلوكية والنفسية أي أن تكون اللجان متنوعة من حيث وجود هؤلاء المتخصصين فيها؛
- ضرورة مراعاة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها عند إجراء عمليات الاختيار والتعيين؛
- أن يتم الاختيار والتعيين في ضوء النتائج المحققة من خلال المقابلات المباشرة والاختبارات الكتابية، والتي يجب أن تعكس التقويم النهائي والشامل لكافة الجوانب التي تتصل بمتطلبات الوظيفة الشاغرة.

### ثانياً: الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة

يمكن للمؤسسة أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية أثناء ارتباط العامل بعقد مع المؤسسة من خلال النقاط التالية:

#### 1. التدريب والتطوير

تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي عن طريق أنشطة التدريب والتطوير المختلفة، بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجاباً لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع وذلك من خلال<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - محمد جودت ناصر؛ علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق - مركز التعليم المفتوح، جامعة دمشق، دمشق، 2013-2014، ص: 102-103.

<sup>2</sup> - نعيمة يحيى؛ عبله بن عرامة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 02، العدد 12، جوان 2017، ص: 207-208.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- وضع البرامج التدريبية التي تركز على الاحتياجات الفردية وذلك إيماناً بأن معرفة احتياجات العاملين تعد أمراً حيوياً في وضع الخطط التدريبية؛
- إدراج كل العاملين ضمن برنامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين؛
- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية، وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى المؤسسات الأخرى أو في داخل المؤسسة؛
- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم، وتوليد الشعور لديهم بأنهم قادرين على مواصلة ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها؛
- تنمية مهارات العاملين وبناء القيادات المستقبلية وخلق فرص عمل ملتزمة وبمهارات عالية<sup>1</sup>.

### 2. الأجور والمكافآت

يمكن أن تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الأجور والمكافآت لممارسة مسؤوليتها الاجتماعية، وذلك من خلال تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في منح الأجور، تحفيز العاملين لتحقيق التقدم المهني، ويتطلب ذلك من المؤسسات القيام بما يلي<sup>2</sup>:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وحث روح التعاون والدافع والحافز بينهم؛
- العمل على تكريم وتحفيز العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل؛
- الاهتمام بتعويضات العاملين جراء الحوادث أو الأمراض المهنية؛
- منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق مبدأ الكفاءة والجدارة.

<sup>1</sup> - منيرة سلامي؛ رفيقة سنيقرة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السادس حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بتاريخ 25-26 نوفمبر 2013، ص: 06.

<sup>2</sup> - ليث سعد الله حسين؛ ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، المجلد 03، العدد 38، 2012، ص: 17.

### 3. تقييم الأداء

- يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية في إطار عمليات التقييم مما يسمح لها بإرضاء جميع الأطراف، وذلك بالاعتماد على<sup>1</sup>:
- الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين واستعمال معايير تقييم دقيقة؛
  - يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله؛
  - عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحض العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة؛
  - لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها تؤدي إلى مضايقة العاملين، وسيصبح الأمر أكثر استفزازاً لهم؛
  - يجب أن تمنح عملية التقييم لأفراد ذوي خبرة وذرية بالعملية، وأن يتميزوا بقدرة التعامل مع الآخرين؛
  - أن لا تقتصر عملية التقييم على الفترة الحديثة للأداء بل تشمل العملية كلها؛
  - إضافة إلى توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير بيئة عمل آمنة لهم.

### 4. تحسين برامج جودة الحياة في العمل

تمثل جودة الحياة في العمل أهم الوسائل التي تبرز مدى تجسيد المؤسسة لبرامجها الاجتماعية والأخلاقية، كما تسمح لها بزيادة إنتاجية العاملين وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهم الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من جانب جودة الحياة في العمل نذكر:

#### 1.4. تحسين ظروف العمل

يمثل الاهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المؤسسة استثماراً استراتيجياً، تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث يمثل العامل مجالا داخلي من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم فيه المؤسسة بتوفير

<sup>1</sup> - محمد جواد بلقايد؛ محمد سعيداني، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات - دراسة حالة ثلاثة شركات عربية-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، العدد 6، جوان 2018، ص: 500.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها<sup>1</sup>، ومن هذه البرامج ما يلي<sup>2</sup>:
- جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا نقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛
  - التقليل من الرتبة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج، والتي تشمل إعادة تصميم العمل باستمرار؛
  - الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين؛
  - يجب أن تحتفل المؤسسة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم؛
  - تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.

### 2.4. الخدمات الاجتماعية

تسهر إدارة الموارد البشرية بصفة مستمرة على ضمان الممارسات الاجتماعية تجاه مواردها البشرية كما يلي<sup>3</sup>:

- التأمين على الأمومة: ويسمح تأمين الأمومة للمرأة الحامل بتسديد النفقات المتعلقة بالحمل والولادة، والاستفادة من عطلة الأمومة؛
- التأمين على العجز: يعتبر الشخص عاجز عن تأدية عمله المعتاد إذا كان غير قادر كلياً أو جزئياً على كسب لقمة عيشه بسبب إعاقة دائمة أو تدهور في صحته البدنية أو العقلية بسبب مرض أو حادث مهني، ويتم فحص المؤمن دورياً لتحديد نسبة عجزه ودفع مستحقاته عن طريق التأمين الصحي وذلك لتسهيل مهامه وتحسين تنقله وعيشه حياة كريمة؛

<sup>1</sup> - أحمد ضيف؛ سهام موفق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين مؤسسة Condor برج بوعريريج أنموذجاً، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 03، جانفي 2017، ص: 85.

<sup>2</sup> - وهبة مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة شركات عربية)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

<sup>3</sup> - ربيع بلالية، إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة بعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018/2017، ص: 255.

- خدمات التغذية: تقدم بعض المؤسسات وجبات غذائية صحية تتلاءم مع الجهد الذي يبذله العامل، باعتبار التغذية مصدر من مصادر الطاقة تمكنه من ممارسة المهام الموكلة بفعالية وكفاءة؛
- خدمات النقل: يقصد بها نقل العاملين من وإلى مكان العمل مع توفير الوسائل اللازمة لراحتهم؛
- خدمات السكن.

#### 3.4. مشاركة العاملين

يكون بالسماح للعاملين في المشاركة عملية اتخاذ القرارات، حيث أنه من خلال هذه العملية يتولد إحساس بالأمانة والثقة المتبادلة، فالعاملين المشاركين أكثر قدرة على توليد الأفكار وزيادة الإبداع وبالتالي تحقيق نوعية حياة أفضل تقود إلى إنتاج مستويات أعلى من الالتزام بالأهداف التنظيمية والإنتاجية العالية<sup>1</sup>، لذلك على المؤسسة وكتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية أن تحقق<sup>2</sup>:

- المتابعة المستمرة لأفكار العاملين الجديدة وتطبيقها في حدود الأخلاق؛
- خلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة؛
- الثقة في العامل وإمكاناته لأداء العمل المكلف به وتشجيعه على المشاركة؛
- إعداد برامج للاهتمام بآراء ومقترحات العاملين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات؛
- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة العاملين في أرباح المؤسسة<sup>3</sup>؛

#### 4.4. توفير سبل الحوار المتبادل بين المؤسسة والعاملين

إن الحوار المتبادل هو الأساس الذي تبنى عليه العلاقات الوطيدة، ومن ثم فيجب على المؤسسة أن تعمل لتجسيد لدورها الاجتماعي في هذا المجال وذلك من خلال<sup>4</sup>:

- تطوير وسائل تبادل المعلومات والخبرات التي من شأنها تحقيق التكامل بين وحدات المؤسسة المختلفة؛
- حث المسؤولين على التعرف على احتياجات العاملين والاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم المختلفة لتحقيق النمو والازدهار؛

<sup>1</sup> - لطفي دنبري، المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص: 229.

<sup>2</sup> - المرجع السابق.

<sup>3</sup> - رغبة عابد عطا الله المريات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011، ص: 23.

<sup>4</sup> - أسماء كردوسي، مدى التزام القطاع البنكي الجزائري بأداء مسؤوليته الاجتماعية دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي الجليلي، سيدي بلعباس، المجلد 5، العدد 01، جانفي 2018، ص: 130.

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- إرساء قنوات الاتصال على معايير المصداقية والشفافية والاكتمال وسهولة الاتصال؛
- تشجيع الدور الاستراتيجي للاتصالات الداخلية وذلك لمساعدة العاملين على المشاركة الفعالة والواعية في تطوير المؤسسة.

### 5.4. الترقية الأخلاقية

- إن احترام شخصية وكرامة كل عامل هي أساس تطور بيئة العمل المبنية على أساس الثقة المتبادلة والولاء الذي يثريه كل فرد، تهتم أخلاقيات الإدارة بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية أثناء أداء المهام سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، وعموما تتجسد المسؤولية الاجتماعية في هذا الإطار فيما يلي<sup>1</sup>:
- مكافحة الممارسات الأخلاقية في المؤسسة والمتمثلة في قبول الرشاوي والهدايا؛ حجب المعلومات عن الآخرين للتأثير بشكل سلبي على أدائهم؛
  - توفير الاحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين؛
  - اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة مخالفة مبادئ السلوك والمبادئ التوجيهية في مكان العمل؛
  - ضبط العادات والاتفاقيات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما؛
  - ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به العاملون وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي؛
  - تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحريات حقوق العاملين.

### 6.4. حماية المرأة العاملة

- بعض جوانب تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المرأة العاملة ما يلي<sup>2</sup>:
- القضاء على التمييز ضد المرأة في العمل أو في المناصب القيادية؛
  - الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تركز على تثقيف وتربية العاملين على احترام المرأة؛
  - تكافؤ الفرص في الترقية والأجور والتعليم والتكوين؛
  - وضع سياسات شفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة (الاستغلال، التحرش)؛

<sup>1</sup> - عيلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي (CHU) - باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2018/2017، ص: 121.

<sup>2</sup> - زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019/2018، ص: 162.

- توفير الأماكن المناسبة التي تشمل احتياجات المرأة العاملة؛
- احترام القوانين الخاصة بإجازات مدفوعة للمرأة أثناء الولادة والأمومة.

#### 7.4. الصحة والسلامة المهنية في العمل

ازداد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية ونمى من معرفة أن المؤسسات الاقتصادية تعمل لأكثر من مجرد السعي وراء تحقيق الأرباح، فالنشاطات التنظيمية تؤثر على العاملين بوصفهم بشر وعلى المجتمع ككل، وإن تأسيس ظروف عمل آمنة وصحية وسليمة بيئيا يكتسب أسبقية في أي مؤسسة مسؤولة اجتماعيا، وتتخطى ممارسات السلامة والصحة في العديد من المؤسسات حدود المعايير التي يتطلبها القانون، والتي تقترح بأن تدرك المؤسسات أن إدارة الصحة والسلامة المهنية مسؤولية اجتماعية، إذ أنه المجال الذي تبرهن فيه المؤسسة على أن المسؤولية الاجتماعية هي جزء من الصورة العامة لها<sup>1</sup>، وبغية السعي الجاد من قبل إدارة الموارد البشرية لتوفير عناصر الصحة والسلامة المهنية المناسبة لتقليل الإصابات بحوادث العمل، وكتجسيد لدورها المسؤول اجتماعيا لابد من اتخاذ الإجراءات التالية<sup>2</sup>:

- أن تقوم بنشر سياسة خاصة بتحقيق الأمان؛
- ينبغي أن تحدد المؤسسة شخصا ما تقع على عاتقه مسؤولية محددة فيما يتعلق بالصحة والأمان في المؤسسة؛
- يتم توفير تسهيلات خاصة بالإسعافات الأولية؛
- يجب على المؤسسات التي تعمل فيها سيدات في فترات الحمل أن يقوموا بتقييم المخاطر التي قد تهدد صحة وأمن العاملات الحوامل اللاتي وضعن أطفالهن منذ ما يقل عن ستة أشهر وأولئك اللواتي يرضعن أطفالهن رضاعة طبيعية.

<sup>1</sup> - غني دحام الزبيدي؛ حسين وليد عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 251-252.

<sup>2</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 205.

### ثالثاً: الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية بعد انتهاء عقد العمل

على الرغم من انتهاء عقد العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة وبأي طريقة كانت سواء بالتقاعد أو العجز، انتهاء عقد العمل... أو غيرها من الطرق، إلا أنه يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية تجاه عمالها السابقين، ومنها النقاط التالية<sup>1</sup>:

- برامج التقاعد المسؤولة: ويتجسد ذلك من خلال منح المتقاعدين مكافآت مادية ومعنوية مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمؤسسة، واستمرار الخدمات الطبية والتأمينات الاجتماعية.
- المساعدة في البحث عن الوظائف: منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى، منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد، تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة وتقديم العون في كتابة السير الذاتية وكذلك الإرشادات عن المقابلات الشخصية.
- مما سبق يمكن القول أن إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد أدوارها، جوهرها وممارساتها وذلك من خلال:
- رفع كفاءة الأفراد العاملين وبالتالي تحسين إنتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة أرباح المؤسسة وتحسين صورتها وسمعتها؛
- تعزيز الاهتمام بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من خلال تضمين الممارسات الخضراء ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- تشجيع العاملين على تبني الثقافة الخضراء وذلك من خلال القيام بممارسات صديقة للبيئة مثل الاقتصاد في استعمال الطاقة الكهربائية، التقليل من الطباعة، المحافظة على بيئة العمل... إلخ؛
- جذب واستقطاب وتحفيز القوى العاملة ذات الموهبة والمهارة؛
- العمل على تحقيق التوازن ما بين الحياة العائلية والعملية؛
- تنمية روح الفريق والعمل الجماعي ما بين العاملين، وضمان المشاركة الفاعلة في صنع القرارات واتخاذها؛
- تحسين ظروف العمل (الخدمات الاجتماعية، الصحة والسلامة المهنية...)
- تنمية المهارات القيادية للعاملين من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم؛

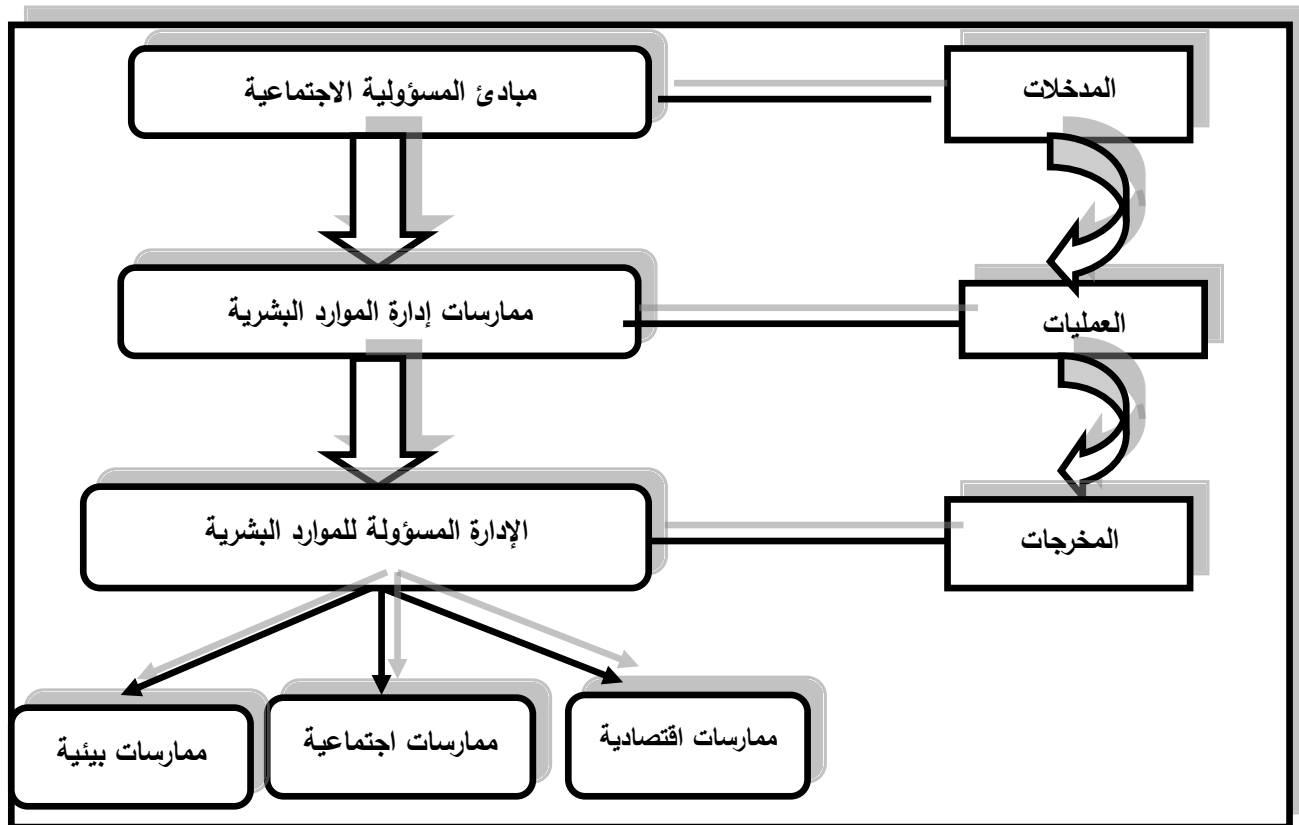
<sup>1</sup> - فطيمة كاهي، أثر إدراك الزبون لدرجة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية على ولائه لها دراسة ميدانية لعينة من زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيك - الجزائر -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2019، ص: 148.



## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية

- خلق فرص للعاملين وتشجيع الابتكار والإبداع ؛
  - إعداد وتطبيق المبادئ الأخلاقية (مدونة السلوك) وبالتالي تثقيف الجمهور الخارجي حول القيم الأساسية وأخلاق المؤسسة؛
  - تخفيض معدلات التغيب في العمل، تحسين الاتصال مع العاملين، وزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة؛
  - خلق ثقافة تنظيمية قوية.
- وعليه فتطبيق المؤسسات الاقتصادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية على صعيد إدارة الموارد البشرية يساعد على خلق إدارة مسؤولة للموارد البشرية لها ثلاثة ممارسات : ممارسات اقتصادية (رفع كفاءة الأفراد) اجتماعية (احترام حقوق الإنسان)، بيئية (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والشكل رقم (2-2) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين المسؤولية الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعارف المتوفرة في الموضوع.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، باعتبار أن كفاءة المؤسسات تعتمد على كفاءته ونجاحها يعتمد على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، وعليه تعنى إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين الأكفاء للعمل في المؤسسة، تدريبهم، منحهم أجور ومكافآت، تحسين جودة الحياة في العمل فضلا عن الحفاظ عليهم من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وتهدف إلى تحقيق الأداء المتميز، وقد ساهمت التطورات الأكاديمية في تطوير هذا المفهوم بإدخالها لتوجهات إدارية حديثة تساهم في تحفيز المورد البشري والاستثمار فيه، وذلك لخلق مناخ تنظيمي يساعده على زيادة التزامه أمام مؤسسته، تطوير مهاراته الاستجابة لتطورات البيئة الخارجية، إضافة إلى تحقيق دور ريادي لتحقيق بقاء المؤسسة واستمراريتها.

ونظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية باعتبارها تطبيق لمبدأ الاستدامة على الصعيد الداخلي للمؤسسة، وبالتالي فإن مدراء المؤسسة مطالبين بتصميم برامج للمسؤولية الاجتماعية تهدف إلى المساهمة في عملية التنمية المستدامة، وذلك من خلال تعزيز الكفاءات الداخلية، المساهمة في تحسين بيئة العمل، ضمان التكوين والتدريب المستمر للعاملين، تكافؤ الفرص، الترقية، الموازنة بين الحياة العائلية والحياة العملية، الاهتمام ببرامج التقاعد، ضمان بيئة عمل آمنة، تعزيز وتشجيع انتماء العاملين نحو المؤسسة تعزيز مسؤولية العاملين بتطبيق مبادئ المساواة والعدالة في الأجور، جذب وتوظيف والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين، توظيف المعاقين والنساء وتلبية توقعات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، وذلك لا يتحقق إلا من خلال تضمين مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وفي هذا الإطار تم وضع مجموعة من المعايير على والمبادئ والتوجيهات التي توضح جوانب عديدة من الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية اجتماعيا، كما أكدت على أهمية المورد البشري وأن إدارته بشكل كفء يساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

موضوع بحثنا يندرج ضمن هذا الإطار فبعد أن قمنا بتحديد العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية، سنشرع في الفصل الموالي إلى تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE المختصة بصناعة الفوسفات والناشطة بولاية تنبسة كعينة لإجراء الدراسة الميدانية.

---

الفصل الثالث : واقع  
المسؤولية الاجتماعية وإدارة  
الموارد البشرية في مؤسسة  
مناجم الفوسفات  
**SOMIPHOSE**

---

## تمهيد

تمت الإشارة في الفصول السابقة إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، المتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض أبعادها، استراتيجياتها ومبادئها، والمتغير التابع إدارة الموارد البشرية عبر التطرق إلى خصائصها، تحدياتها وممارساتها، وبعد المرور بهذه المراحل سنحاول في هذا الفصل التطرق لجزء من الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسساتنا، حيث تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE المختصة بصناعة الفوسفات والناشطة بولاية تبسة كعينة لإجراء الدراسة الميدانية.

حيث سيتم في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة المختارة، من خلال التطرق إلى نشأتها ومؤشرات نشاطها، إضافة لتناول مختلف المبادرات والفعاليات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والممارسة من طرف المؤسسة، وبما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، سيتم التطرق إلى واقع هذه العملية في المؤسسة.

وعليه تم تصميم هذا الفصل ليضم المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE.
- **المبحث الثاني:** مؤشرات نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE.
- **المبحث الثالث:** مظاهر الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

يعتبر هذا المبحث كمدخل للدراسة الميدانية من خلال تقديم المؤسسة المبحوثة بنوع من التفصيل على اعتبار أنها مرت بمراحل مهمة لغاية وصولها لما هي عليه اليوم، وذلك تبعا للتطورات التي مر بها الاقتصاد الجزائري والتغيرات العالمية في مجال صناعة الفوسفات ، والتي كان لها تأثير على هذا القطاع في الجزائر.

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي

تعد مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS أحد فروع مجمع Ferphos- الذي يعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية بنشاطها الاستخراجي والتصنيعي والتصدير لكل من مادة الفوسفات، الحديد والبوزولان، وفيما يلي عرض عن كيفية تأسيس هذا المجمع Ferphos- ومن تم التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وتطورها التاريخي.

### أولا: تاريخ مجمع Ferphos

ينشط مجمع الحديد والفوسفات Ferphos- في مجال النشاط المنجمي الذي اكتسب خبرته في لأكثر من قرن من الزمن، من خلال تاريخ بدئه من قبل الاستعمار الفرنسي سنة 1863 حتى سنة 1966 أين تم تأميم المناجم الجزائرية ، وتأسيس مؤسسة Sonaram- سنة 1967 متولية بذلك تنظيم نشاط التعدين للبحث واستغلال الموارد المعدنية، ومن بين المعادن الموجودة في الجزائر نجد الحديد والفوسفات، الفحم، الذهب، الزنك، الرصاص، البارييت والزنابق.

تمثلت المهمة الأساسية للمؤسسة في توفير المواد الخام للمناطق الصناعية، حيث بذلت الحكومة الجزائرية في تلك الفترة جهودا كبيرة لتطوير القطاع من خلال الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- إطلاق برامج رئيسية لبحوث التعدين لإعادة فتح المناجم المهجورة؛
- زيادة احتياطات المناجم الحالية واكتشاف حقول جديدة؛
- إعادة تأهيل الجهاز الإنتاجي؛
- تدريب الموظفين المؤهلين.

<sup>1</sup> - دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS.

في سنة 1983 تم إعادة هيكلة المؤسسة بموجب المرسوم رقم (83-441) المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتأسست جراء ذلك المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات -Ferphos- بنفس التاريخ، لتصبح فيما بعد مؤسسة أسهم بتاريخ 22 ماي 1990، وذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الذي انتقلت بموجبه هذه الأخيرة من الإدارة المركزية إلى مبدأ الاستقلالية بموجب المرسوم رقم (01-88)، ثم مجمعا للحديد والفوسفات في 01 جانفي 2005 بنفس الاسم بموجب المرسوم رقم (05-01).

فانقسمت المؤسسة إلى مجموعة من المؤسسات ممثلة بالمجمع الصناعي -Ferphos- الكائن مقره الاجتماعي بولاية عنابة متضمنا شركات الأسهم (الفروع) التالية:

- SOMIPHOS: شركة مناجم الفوسفات (المؤسسة محل الدراسة)؛
  - Somifer: شركة مناجم الحديد الجزائري، مقرها الاجتماعي ب ولاية تبسة تضم المناجم التالية:  
منجم عيني بولاية سطيف، منجم الروينة بولاية عين الدفلى، منجم سيدي معروف بولاية جيجل  
منجم شعبة البلوط بولاية سوق أهراس؛
  - S.P.M.C: شركة البوزولان ومواد البناء مقرها الاجتماعي بولاية عين تيموشنت بمركز منجمي  
وحيد ببني صاف للبوزولان (صخر بركاني)؛
  - S.F.O: شركة المسبكة أو الصهر، مقرها بالونزة ولاية تبسة ، تقوم بصهر الحديد لصنع القوالب  
الحديدية لمختلف الاستخدامات؛
  - Ferbat: شركة الانجاز العقار مقرها بولاية عنابة ، تقوم بأنشطة البناء وكل ما يتعلق بالعقار  
والهياكل المعدنية؛
  - Sotramine: شركة النقل البري للمناجم مقرها بولاية عنابة تتكفل بنقل المواد (المستخرجة  
والمعالجة) المنجمية، تأسست سنة 2005.
- ومن أجل تطوير هذا القطاع وتمكينه من لعب دور أكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، بالنظر إلى لإمكانات الجيولوجية والمعدنية الكبيرة، قررت وزارة الصناعة والمناجم تجنيد كل الموارد والوسائل الضرورية لتحقيق ما يلي<sup>1</sup>:
- تقييم جميع الموارد المعدنية الموجودة من منظور التنمية المستدامة؛

<sup>1</sup> - دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS.

- تشجيع الشراكة بالاستثمار في مجال التعدين؛
- تطوير المشاريع الكبرى للحديد في غاز جبيلات وتحويل الفوسفات، الملح، الرخام،...؛
- تطوير الصناعة المنجمية؛
- تلبية حاجيات ومتطلبات الاقتصاد الوطني من خلال تصدير المعادن والفوائض الناتجة؛
- تعزيز وتقوية القدرات وتحديث أدوات الإنتاج للمؤسسات العمومية.

### ثانيا: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات-Ferphos - سنة 2005 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم متخصصة في عمليات استخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، يقدر رأسمالها ب (1.600.000.000.000) دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، تتكون من أربعة وحدات إستراتيجية بما فيها المديرية العامة المتواجدة بعاصمة ولاية تبسة هي:

#### 1. المركب المنجمي لجبل العنق<sup>1</sup> CMDO

تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين، مع بدأ الاكتشافات والإستغلالات للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الاستعمار الفرنسي بالجزائر، حيث تم اكتشافه ما بين 1906-1907، وفي سنة 1950 تم الانتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية استغلاله، ليبدأ في العمل فعليا سنة 1960 مع الإشارة إلى أنه كان ملكا لشركة أجنبية فرنسية تسمى SDO وهي شركة تعود ملكيتها للمعمرين.

وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكا لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية، ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة مؤسسة -Ferphos-، وفي سنة 2005 تحت إشراف مؤسسة مناجم الفوسفات.

ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات لتربيعة على احتياطي يقدر بأكثر من 2 مليار طن، ويقع هذا المنجم في مدينة بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم، وبالضبط في الجهة الشرقية لجبال النمامشة للأطلس الصحراوي بارتفاع 1338م، يتموقع بجوار الحدود الجزائرية التونسية، ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

<sup>1</sup> - CMOD: Complexe Minier de Djebel Onk.

منجم جبل العنق عبارة عن كتلة منجمية كلسية، تتكون من الفوسفات والكلس والرمل، سمك الطبقة الفوسفاتية حوالي 30 متر، تعلوها طبقة كلسية مماثلة السمك مغطاة بدورها بطبقة رملية، كما يضم المنجم 4 قطاعات غنية بالفوسفات وهي: الجمجمة، كاف السنون، طرفاية وبلاد الحدة<sup>1</sup>، يمتلك مصانع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2-4 طن سنويا، يقوم حاليا بإنتاج نوعين من أنواع الفوسفات العام هما:

– (%65) - (%63) : (TPL)<sup>2</sup>.

– (%66) - (%68) : (TPL).

## 2. المنشآت المينائية بغابة<sup>3</sup> I.P.A

تعتبر هذه الوحدة امتداد لمركب جبل العرق حيث تتمثل مهامها في:

- استقبال وتفريغ شحنات الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العرق بغرض التصدير؛
- تخزين منتجات الفوسفات؛
- شحن الفوسفات في البواخر ونقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم؛
- الإشراف على إدارة عمال الوحدة، والقيام بالإجراءات الجمركية والإدارية اللازمة؛
- تمتلك الوحدة مخزن تبلغ طاقة تخزينه (120.000 طن)، بالإضافة إلى رافعات شحن تبلغ طاقة تحميلها ما بين (20.000) إلى (50.000 طن).

## 3. مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية<sup>4</sup> CERAD

نشأ هذا المركز سنة 1991 تحت تسمية وحدة البحث التطبيقي L'URA، والتي شكلت مع مكتب الدراسات المنجمية LE BEM ما يعرف: CERAD، يمكن تلخيص مهام هذا المركز فيما يلي:

- الإشراف على دراسة العينات من المنتج النهائي ومدى مطابقتها مع المواصفات المحددة؛
- البحث المتواصل لتحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف العملاء؛
- الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛

<sup>1</sup> - دائرة إدارة الموارد البشرية للمركب المنجمي جبل العنق.

<sup>2</sup> - TPL: Tricalcique Phosphate lime.

<sup>3</sup> - IPA: Installation Portuaires d'Annaba.

<sup>4</sup> - CERAD: Centre d'Etude et de Recherche Appliquée au développement.



- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية طويلة المدى تهدف لتأمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل: الصناعة الصيدلانية والزراعية وغيرها؛
- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
- تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة الببتروكيماويات.

#### 4. وحدة المقر

وهي المديرية العاملة الموجودة في ولاية تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية والتنسيق بينها.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

أصبحت مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بعد استقلالها المالي والقانوني الناتج عن إعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 تتمتع بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماما، وسلطة كاملة في اتخاذ القرارات كما تتعامل مع باقي الفروع التي استقلت أيضا وكأنها متعامل خارجي ، ويظهر هيكلها التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS



**المصدر:** دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المدراء، فالمؤسسة تعتمد في إدارة أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها هيكل ته وتنظيمهم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهيكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والإدارة على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1. المديرية العامة

يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى للسلطة، والمدير الأول يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع العملاء أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة، من مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان الإدارة الجيدة لفروع المؤسسة من خلال التنظيم، التوجيه، التنسيق، الإشراف والرقابة؛
- تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛
- تمثيل المؤسسة في الخارج والاتصال المباشر بالهيئات العليا داخل وخارج الوطن.

#### 2. الأمانة العامة (السكرتارية)

تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية، تحضير المواعيد، كتابة الرسائل والتقارير والقيام كذلك بالأعمال المكتبية الأخرى.

#### 3. المدير المساعد المكلف بالتدقيق والاستشارة

وهو المسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور لأجل المصادقة عليها، بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين، وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

#### 4. المديرية المساعدة المكلفة بإدارة الجودة والبيئة

تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لاتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المعتمدة دولياً، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية فيما يخص الجودة والأمور المتعلقة

<sup>1</sup> - دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS.

بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج.

#### 5. المدير المساعد المكلف بالاتصالات

من مهامه تنظيم وتهيئة الاتصالات داخل وخارج المؤسسة، إعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

#### 6. مدير الأمن الصناعي

هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة العاملين من حوادث العمل، السهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل ومراقبتها بصورة مستمرة، والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة من أجل التقليل من حوادث العمل وحفظ سلامة العاملين بدنيا ونفسيا.

#### 7. مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يشكل المركب المنجمي جبل العنق ما نسبة 70% من رقم أعمال مؤسسة مناجم الفوسفات، تتمثل أهم مهامه من خلال الإشراف على إدارة شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، توفير مختلف حاجياته ومراقبة عملية الإنتاج والجودة والقيام بعمليات الصيانة وغيرها والملحق رقم 04 يوضح الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة.

#### 8. مديرية المنشآت المينائية بعنابة

#### 9. مديرية الدراسات والبحوث التطويرية

#### 10. مديرية التجارة والتسويق

تشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، إنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، إبرام الصفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على عملاء المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات، كما تشرف على ثلاث دوائر هي:

– دائرة التصدير: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة

بالعملاء المتواجدين في المنطقة الأولى، التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا، كما تعمل

على تنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة الثانية والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية

أي الأسواق الجديدة بصفة عامة؛

- دائرة العلاقات مع العملاء: تتمثل مهمتها أساساً في المحافظة على العملاء الحاليين، العمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم، السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد والإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم؛
- دائرة المشتريات: تقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه من آلات، قطع، غيا ر، تجهيزات وشاحنات وغيرها.

#### 11. مديرية المالية والمحاسبة

- من مهامها الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبة بالمؤسسة وتوجيهها، إعداد وتحديد موارد المؤسسة واستخدامها وتقسيماتها، وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين:
- دائرة المحاسبة: مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع، العمليات المرتبطة بالبنوك، مراقبة مدى مطابقتها للواقع التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يومياً، تسجيل الإهلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، المشاركة في عمليات الجرد المادي للاستثمارات، إعداد الميزانيات الختامية لكل سنة مالية وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى؛
  - دائرة المالية: من مهامها متابعة التسيير المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، إعداد الميزانيات التقديرية، تسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة والتنسيق مع مصلحة المحاسبة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

#### 12. مديرية الموارد

- مهمتها الإشراف على إدارة الموارد التقنية والبشرية، تعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة، وتتفرع منها خمسة دوائر هي:
- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، مراجعة ملفات أفراد المؤسسة المحالين على التقاعد، تنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا ترقية وتوزيع العاملين، كما تقوم بوضع النظام الداخلي للمؤسسة وكل ما يتعلق بأجورهم؛
  - دائرة التكوين: القيام ببرمجة دورات تكوينية مستمرة لليد العاملة على مستوى المؤسسة أو تلك الموظفة حديثاً والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط للعملية التكوينية؛

- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، فض النزاعات بين العاملين والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية؛
- دائرة المعلوماتية: تهتم هذه الدائرة ب إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة، أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛ كما تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛ بالإضافة إلى أنها الدائرة المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها والسهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج المعلومات وصيانتها في مختلف الأقسام؛
- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتعنى بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع العملاء والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات كل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما: مصلحة الوسائل العامة ومصلحة العلاقات الخارجية؛

### 13. المديرية التقنية

تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنوياً، العمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة، بالإضافة إلى تخطيط الاستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها فيما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة، ولتجسيد ذلك فالمديرية مقسمة إلى ثلاثة دوائر هي: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة ودائرة خاصة بالاستثمارات.

### 14. وحدة النقل البري

تم ضمها مؤخراً إلى مؤسسة مناجم الفوسفات في 01 أكتوبر 2016، تهتم بنقل الفوسفات من مركب جبل العنق ببئر العاتر إلى المنشآت المينائية بعنابة.

### المطلب الثالث: الأهداف العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

- تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنيتها وبنيت استراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها، وأهمها:
- البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها؛

- العمل على رفع رأس مالها إلى القيمة التي تمكنها من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات حاليا والمرتبب اكتشافها مستقبلا؛
  - المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب؛
  - تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
  - تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
  - العمل على تكوين وتحسين مستوى العاملين؛
  - العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
  - الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
  - إيجاد أسواق عالمية، والعمل على دخولها من أجل زيادة الحصة السوقية؛
  - إنتاج منتجات ذات مواصفة دولية، وهذا ما حققته بحصولها على شهادتي المطابقة ISO9001 و ISO14001 وهذا ما يسمح لها بالمنافسة؛
  - تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.
- كما تستمد المؤسسة أهميتها من الاحتياطات المنجمية للفوسفات المتوقعة عن طريق دراسات التنقيب، فمنجم جبل العنق مع قطاعاته المذكورة أعلاه يصنف ضمن أكبر المناجم في العالم، وتعمل المؤسسة على توسيع مراحل جديدة لمعالجة وتنمين إنتاج المواد الكيميائية كحمض الفوسفات، كلورو الفوسفات فضلا عن إنتاج ومعالجة الفوسفات.
- كما تعتبر المؤسسة الوحيدة في إنتاج الفوسفات في المنطقة، فلها دور مهم في الصناعة التحويلية في الجزائر، وهذا يعود إلى خصوصيتها في إنتاج ومعالجة الفوسفات، هذا الأخير الذي له دور فعال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ تعد الأساس لصناعات تحويلية وكيميائية كثيرة منها: الطلاء الصيدلة المتفجرات، إلى جانب أهمية الفوسفات في ميدان الفلاحة وتخصيب الأرض الفلاحية باستخدام الأسمدة الفوسفاتية التي تؤدي دورا هاما في تحسين المنتج الفلاحي، ومن ثم تنمية الاقتصاد الوطني.

## المبحث الثاني: مؤشرات نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

من خلال هذا المبحث سريتم دراسة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE في العديد من الجوانب المهمة سواء من أنشطتها، الجانب المالي و الجانب البشري، وهذا لمعرفة مختلف النشاطات والموارد والإمكانات الخاصة بها.

### المطلب الأول: أنشطة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها، ويمكن تلخيص أهم أنشطتها فيما يلي:

#### 1. الأنشطة الإنتاجية

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها من خلال تقديم منتجاتها بالموصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم بإنتاج الفوسفات الطبيعي للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه اسم BPL التي تعري BORN PHOSPHAT LINE بحيث تختلف النسب المكونة له من بلد إلى آخر وتقوم المؤسسة بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات والصناعة الصيدلانية، ويمكن التطرق إليها فيما يلي<sup>1</sup>:

- المنتج المسوق 75/73 BPL % الذي يعادل 34 %  $P_2O_5$  من: يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن ذات درجة عالية من الحرارة تقدر  $(900^0)$ ، ويستخدم هذا النوع في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيماوية؛
- المنتج المسوق 75/70 BPL % الذي يعادل 32 %  $P_2O_5$  من: يمتاز هذا النوع بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة التحميص في درجة حرارة تبلغ  $(800^0)$  ويستخدم في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيماوية والمواد الصيدلانية؛

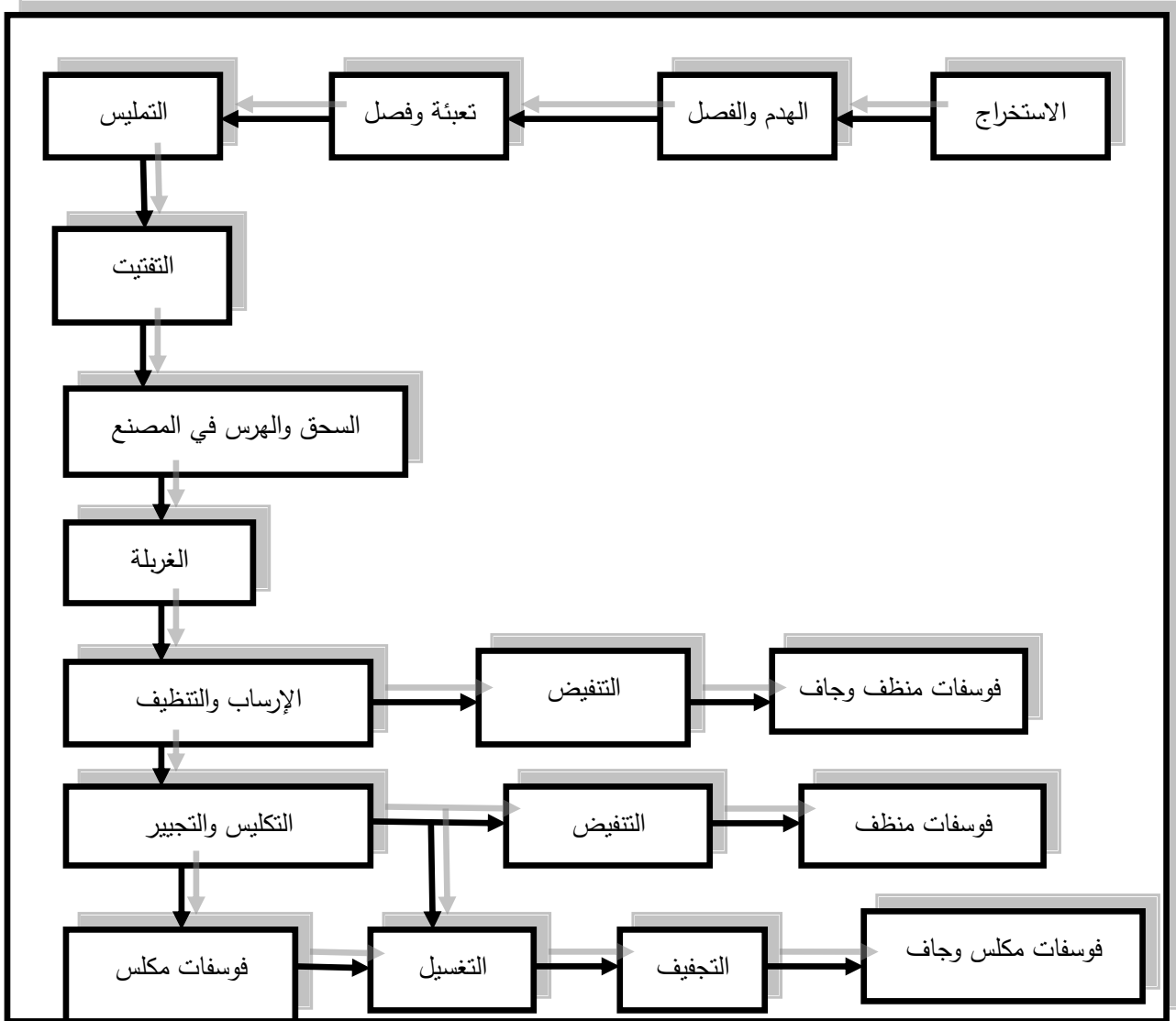
<sup>1</sup> - الدائرة التقنية على مستوى المركب المنجمي جبل العنق.



- المنتج المسوق 68/66 BPL % الذي يعادل 31 %  $P_2O_5$  من: يتمثل في المنتج المتخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها؛
- المنتج المسوق 68/66 BPL % الذي يعادل 31 %  $P_2O_5$  من: يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة ويعد من أهم مبيعات المؤسسة.
- أما أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتج لكي يكون مقبول دوليا هي أن يكون خالي من المغنيزيوم والكاديوم فالعملاء لا يحذونه، نظرا للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، ويكون كذلك خاليا من الفلور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات.
- تمر العملية الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف، وعليه فالعملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:
  - استخراج الفوسفات: يتمثل في الهدم عن طريق التفجير واستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق؛
  - معالجة الفوسفات: تتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الانتقاء الهوائي.
- فيتم في المرحلة الأولى استغلال آلة واحدة من نوع جيراتوار GIRATOIRE ذات متوسط انسياب (900) طن في الساعة، من أجل تحطيم وتكسير الكتل الكبيرة، وفي الثانية يتم الطحن والغرلة، أما بالنسبة للمرحلة الثالثة هي المعالجة بالطريقة المائية من خلال أربعة ورشات تتمثل في الترويق التحميص، الغسل والتجفيف، إذ يتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من (12.5) ملم والأقل من (80) ملم وهي الفقيرة من عنصر  $P_2O_5$ ، ويتم التحميص بواسطة ثلاثة أفران من نوع دورليفير DORLIVERE من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المرووق، وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات، وكذلك المواد الجيرية ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية بتسون روكات وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من (13%) إلى (0.2%) وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة (500.00) طن سنويا من المادة المحمصة والمغسولة والمجففة.
- أما بالنسبة للمعالجة بالطريقة الجافة فيتم من خلالها التجفيف والغرلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من (9%) إلى (1%)، وفي الثانية يتم الغرلة بواسطة غرابيل حديثة تسمى RHEWUN .

أما في المرحلة الأخيرة وهي الانتقاء الهوائي التي تهدف إلى إزالة الغبار والحبيبات الدقيقة الفقيرة من مادة  $P_2O_5$ ، والشكل الموالي يوضح مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات.

الشكل رقم (2-3): مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مسؤول المديرية التقنية للمؤسسة.

## 2. الأنشطة التجارية

إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- البحث عن العملاء وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء والشحن في السف لإيصال المنتج للمستهلك النهائي؛

– إدارة المنتجات الموجهة للعملاء في ضوء العقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

### 3. الأنشطة الخدمية

تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى الوطني إنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للعملاء خارج المؤسسة كالقيام بالإجراءات الجمركية، صيانة السفن وتحويلها من موضعها.

أما مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة محل الدراسة يقوم بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لمؤسسات أخرى متعاقدة معها، مثل تلك العاملة في صناعة الببتروكيماويات. كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، الدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت وغيرها.

### 4. الأنشطة التطويرية

تهدف المؤسسة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز مطابق للمواصفات الدولية والتي تتوفر عليها منتجات المؤسسات المنافسة في هذا المجال، وذلك من أجل زيادة حصة المؤسسة السوقية باعتبارها ضئيلة جدا بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، فالمؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية، كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:

- متابعة سياسة الإصغاء للعميل ومعالجة المشاكل المطروحة؛
- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى إنتاج أربعة ملايين طن سنويا؛
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية والأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلة للتطوير خاصة في مجال الاستغلال المنجمي وحماية البيئة؛
- تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية.

## المطلب الثاني: تقييم نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

تمارس مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال معاملاتها وعلاقاتها المحلية والعالمية أنشطة متنوعة والمتمثلة في الأنشطة الإنتاجية، التجارية، الخدمية، والدراسات التطويرية سعياً منها لبلوغ أهدافها المسطرة، وخصص هذا المطلب لإعطاء بعض المؤشرات حول نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات، حيث تمت الإشارة إلى تطور رقم الأعمال، تطور الإنتاج بالكمية، تطور النتيجة الصافية للسنوات من 2010-2018.

### 1. تطور كمية الإنتاج

يمكن استعراض تطور الإنتاج بالكمية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تطور الإنتاج بالكمية بمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2012-2018

الوحدة: طن

السنة	كمية الإنتاج	نسبة التغير %
2012	1.250.250	-
2013	1.515.472	0.2121
2014	1.317.950	-0.1303
2015	1.288.100	-0.0226
2016	1.274.068	-0.0108
2017	1.112.300	-0.1269
2018	1.248.100	0.1220

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية المحاسبة والمالية.

نسبة التغير = كمية الإنتاج لسنة (N) - كمية الإنتاج لسنة (N-1) / كمية الإنتاج لسنة (N-1)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن تطور الإنتاج بالكمية خلال سنوات (2012-2018)، في تذبذب حيث يتضح من الجدول أن الكمية المنتجة في سنة 2013 ارتفعت بنسبة (21.21%)، بينما نجد أن هناك انخفاض مستمر في الكمية المنتجة في السنوات التالية من (2014-2017) بنسب متفاوتة (-13.03%) (-2.26%) (-1.08%) (-12.69%) ويعود هذا التذبذب في الإنتاج إلى قلة الطلب

على المنتج ودخول منافسين جدد وبعض المشاكل الإدارية، لترتفع الكمية المنتجة في سنة 2018 إلى (1.248.100) بنسبة (12.20%)، وعليه نستنتج أن المؤسسة تتبع سياسة الإنتاج حسب الطلب.

## 2. تطور الكميات المباعة

يمكن استعراض تطور الكميات المباعة في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): تطور الكميات المباعة في مؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2012-2018

الوحدة: طن

السنة	الكميات المباعة	نسبة التغير %
2012	1.217.053	
2013	1.105.460	-9.16
2014	1.328.579	20.18
2015	1.344.341	1.18
2016	8.332.651	51.83
2017	6.261.703	-24.85
2018	7.230.265	0.1546

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية المحاسبة والمالية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الكميات المباعة خلال سنة 2013 انخفضت مقارنة سنة 2012 بقيمة (-9.13%) ويعود ذلك أساساً إلى اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها المؤسسة خاصة من طرف المغرب تونس ودخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لترتفع الكميات المباعة خلال الفترة (2014-2016) بنسب (20.18%) (1.18%) (51.83%) وذلك راجع إلى الجهود التسويقية التي تقوم بها المؤسسة للتعريف بمنتجاتها وزيادة حصتها السوقية وكسب عملاء جدد، في حين انخفضت الكمية المباعة في سنة 2017 بنسبة (-24.85%) وهذا راجع إلى قلة الطلب المنتج، لترتفع الكمية المباعة في سنة 2018 إلى (7.230.265) بنسبة (15.46%).

## 3. تطور رقم الأعمال

يمكن استعراض تطور رقم أعمال مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): تطور رقم أعمال مؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة 2012-2018

الوحدة: دج

السنة	قيمة رقم الأعمال	نسبة التغير %
2012	10.436.663.950.270	---
2013	6.759.858.877.870	54.77
2014	6.988.870.075.370	3.38
2015	9.348.000.000.000	2.33
2016	7.628.000.000.000	-0.1807
2017	5.906.000.000.000	-0.2257
2018	6.680.000.000.000	0.1310

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة من مديرية المحاسبة والمالية.

يوضح الجدول أعلاه تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2012-2018، حيث حققت مؤسسة مناجم الفوسفات سنة 2012 رقم أعمال مقدّر بـ (10.436.663.950.27) دج؛ أما في سنة 2013 عرف رقم الأعمال للمؤسسة انخفاضا في قيمته بمعدل (54.77%) مقارنة بالسنة الماضية، حيث وصل إلى (6.759.858.877.87) دج، ويرجع هذا الانخفاض إلى قلة الطلب واشتداد المنافسة الدولية؛ وفي سنة 2014 ارتفع رقم أعمال المؤسسة إلى (6.988.870.075.37) دج، وهذا راجع إلى الجهود التسويقية للمؤسسة حيث تمتلك المؤسسة علامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا وحاصلة على شهادة الجودة العالمية؛ أما في سنة 2015 حققت المؤسسة رقم أعمال مقدّر بـ (9.348.000.000.00) دج حيث ارتفع بمعدل (2.33%) مقارنة بالسنة الماضية، ويعود هذا إلى التنسيق الجيد بين العمليات التجارية والتسويقية والتمويل والإنتاج؛ في حين قدر رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2016 بـ (7.628.000.000.00) دج، أي انخفاض بنسبة (18.27%) مقارنة بالسنة الفارطة؛ في سنة 2017 حققت رقم أعمال مقدّر بـ (5.906.000.000.00) دج، أي بنسبة انخفاض (22.57%) مقارنة بالسنوات الماضية وهذا راجع إلى قلة الطلب وتكلفة النقل البحري المرتفع؛ أما في سنة 2018 عرف رقم الأعمال للمؤسسة ارتفاعا في قيمته بنسبة (13.10%) مقارنة بالسنة الماضية حيث وصل إلى (6.680.000.000.00) دج، ويرجع هذا الارتفاع إلى التنسيق الجيد بين العمليات التجارية والتسويقية والتمويل والإنتاج.

### المطلب الثالث: الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

تعد الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات محورا للاهتمام من قبل إدارة المؤسسة، فالبينة تفرض عليها إجراء التحسينات الضرورية لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في دنيا الأعمال خاصة في قطاع نشاط المؤسسة، والمنافسة الشديدة التي تفرضها دول الجوار خاصة المغرب في مجال البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات، ويعتبر المحور الخاص بالموارد البشري حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة يجب الاهتمام به وتطويره وتجديد معارفه عن طريق العملية التكوينية المستمرة للرفع من القدرات الفكرية والذهنية للعاملين.

#### 1. توزيع عدد العاملين حسب الوحدات

يمكن استعراض توزيع عدد العاملين حسب طبيعة عقد العمل بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب الوحدات

الوحدات	عدد العاملين	النسبة
المديرية العامة	298	14.84%
المركب المنجمي جبل العنق	1396	69.52%
مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية	32	1.59%
وحدات المنشآت المينائية بعنابة	119	5.93%
وحدة النقل البري	163	8.11%
المجموع	2008	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم اليد العاملة والمقدر عددها ب(1396) عامل تتركز بالمركب المنجمي لجبل العنق ببيئر العاتر، أين يتم البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات وإنتاج مختلف مشتقاته، وهو النشاط الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة، في حين يتواجد (298) عامل على مستوى المديرية العامة بمختلف مصالحها وأقسامها، أما وحدات المنشآت المينائية بعنابة يعمل بها حوالي (119) عامل أين يتم تخزين ونقل وشحن منتجات الفوسفات الموجه للتصدير، في حين يتواجد على مستوى وحدة النقل البري المستحدثة سنة 2016 (163) عامل مهمتهم الأساسية نقل منتجات الفوسفات المخزن من

ولاية تبسة إلى ميناء عنابة، وأقل عدد من اليد العامل موجود في مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية.

## 2. توزيع عدد العاملين حسب طبيعة عقد العمل

يمكن استعراض توزيع عدد العاملين حسب طبيعة عقد العمل بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب طبيعة عقد العمل

البيان	دائمين	متعاقدين	المجموع
إطارات توجيه وتحكم	0	4	4
إطارات عليا	55	1	56
إطار	190	12	202
أعوان التحكم	1184	302	1486
أعوان التنفيذ	158	102	260
المجموع	1587	421	2008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق بلغ عدد العاملين المتعاقدين حوالي (421) عامل خلال سنة ماي 2019 موزعة كما يلي:

- (04) إطارات توجيه وتحكم متخصصة في مجال البحث والتنقيب عن الفوسفات يعملون بالتوازي مع إطارات المؤسسة؛
- (258) عامل ما بين إطارات عليا وإطار من بينهم خريجي الجامعة الجزائرية من مهندسين في الإعلام الآلي والمناجم؛
- (302) عون تحكم موزعين على مختلف الوحدات العملياتية للمؤسسة؛
- (102) عون تنفيذ معظمهم مسجلين بالمركب المنجمي لجبل العنق ببنر العاتر أين تتم عمليات البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات.

## 3. توزيع عدد العاملين حسب الجنس

يمكن استعراض توزيع عدد العاملين حسب الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (3-6): توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب الجنس

البيان	ذكر	أنثى	المجموع
إطارات توجيه وتحكم	4	0	4
إطارات علوا	44	12	156
إطار	143	59	202
أعوان التحكم	1440	46	1486
أعوان التنفيذ	253	7	260
المجموع	1884	124	2008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

– نسبة الإطارات مقارنة بعدد العاملين في المؤسسة: نسبة الإطارات = عدد الإطارات / عدد العاملين  
أي أن نسبة الإطارات العاملة بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE =  $\frac{2008}{362} = 0.1802$

– نسبة المرأة مقارنة بعدد العاملين في المؤسسة: نسبة المرأة العاملة = عدد المرأة العاملة / عدد العاملين  
أي نسبة المرأة العاملة بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE =  $\frac{2008}{124} = 0.0617$

من خلال الجدول السابق نجد أن العدد الإجمالي للإطارات (362) ويفسر ذلك بأن مؤسسة مناجم الفوسفات تشرف على خمس وحدات بما فيها المديرية العامة وهي المركب المنجمي لجبل العنق ووحدة المرشآت المينائية بعنابة، مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية، ووحدة النقل البري هذه الوحدات تحتاج لهذا النوع من اليد العاملة سواء في الإدارة أو الإشراف والتوجيه، في حين سجلنا نسبة ضعيفة من اليد العاملة النسوية تقدر ب(6.17%) تتواجد معظمها في الإدارات والمصالح نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى يد الذكور أكثر من الإناث، خاصة في منطقة الإنتاج المتواجدة بالمركب المنجمي لجبل العنق ببئر العائر، كما يوضحه الشكل الموالي:

#### 4. توزيع عدد العاملين حسب السن

يمكن استعراض توزيع عدد العاملين حسب الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب السن

السن	المجموع
أقل من 20 سنة	0
من 20-25 سنة	14
من 25-30 سنة	97
من 30-35 سنة	245
من 35-40 سنة	393
من 40-45 سنة	398
من 45-50 سنة	440
من 50-55 سنة	262
من 55-60 سنة	146
أكبر من 60 سنة	13
المجموع	2008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر عدد من اليد العاملة والمقدر ب(440) عامل من الفئة التي يتراوح معدل عمرها ما بين 45 و 50 سنة، تليها الفئة من 40-45 سنة بعدد يقدر ب(398) عامل، ثم الفئة من 35 إلى 40 سنة بعدد يقدر ب(392) عامل، ويفسر ذلك بلأن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة ذوي الخبرة في مجال البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات، بالإضافة إلى اليد العاملة المتخصصة في العمل الإداري، مع مزجها باليد العاملة الفتية حتى يتم رسكلتها عن طريق التدريب والاحتكاك باليد المؤهلة، وهذا حتى تحافظ المؤسسة محل الدراسة على مخزونها من الموارد البشرية من جميع الفئات والأعمار.

#### 5. توزيع العاملين حسب الخبرة

يمكن استعراض توزيع عدد العاملين حسب الخبرة بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب الخبرة

الخبرة	عدد العاملين	النسبة المئوية
أقل من سنة	84	4.18
من سنة 5- سنوات	333	16.58
من 6-10 سنوات	416	20.71
من 11-15 سنة	464	23.10
من 16-20 سنة	360	17.92
من 21-25 سنة	219	10.90
من 26-30 سنة	93	4.63
أكبر من 30 سنة	39	1.94
المجموع	2008	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن امتلاك العاملين بمؤسسة الفوسفات لخبرة كبيرة تفوق في ( 79.6%) بالنسبة للفئة المحصورة بين 10-30 سنة ونسبة (96.18%) بالنسبة للفئة من 6 سنوات إلى 30 سنة. وتعد هذه المدة كافية جدا لاندماج العمال في مناحها وثقافتها التنظيمية القائمة على التكافل الاجتماعي والمهني بين أفرادها، والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة المترجم بالسلوكيات والاتجاهات الإيجابية للعمال، بفضل كفاية المدة للتعرف أكثر على العمل وكيفية أدائه وكذا تحسين مستوياته، خاصة مع توافر المؤهلات في مجال المعارف والمهارات والاستقرار المهني الذي يضمنه العمل بالشكل الدائم بالمؤسسة.

#### 6. توزيع العاملين بالمؤسسة حسب المسمى الوظيفي

يمكن استعراض توزيع عدد العاملين حسب المسمى الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات

SOMIPHOSE من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع عدد العاملين بالمؤسسة حسب المستوى الوظيفي

الخبرة	عدد العاملين	النسبة المئوية
إطار	262	13.04%
أعوان التحكم	1486	74.00%
أعوان التنفيذ	260	12.94%
المجموع	2008	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر قيمة للعاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات كانت من فئة أعوان التحكم بعدد (1486) بأكبر نسبة هي (74%)، تليها مباشرة فئة الإطارات (262) عامل بنسبة (13.04%)، وفي الأخير تأتي فئة أعوان التنفيذ بعدد (260) فرد عامل أي ما يعادل (12.94%) من إجمالي العاملين خلال سنة 2019.

## المبحث الثالث: مظاهر الاهتمام بتطبيق مبادرات المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة

### الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

نظرا للمتطلبات الجديدة التي يفرضها السوق والضغوط المتأتية من البيئة الخارجية، أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة لتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين والعملاء إضافة إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ، من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف مبادرات المسؤولية الاجتماعية وطبيعة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: مبادرات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE، وإطلاعنا على بعض الوثائق الإدارية ومقابلتنا لبعض الإطارات والعاملين في المؤسسة، استخلصنا أن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تهدف إلى تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال التعامل الجيد مع مختلف أطراف أصحاب المصالح، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مظاهر الاهتمام بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال تناول مجالاتها في المؤسسة محل الدراسة وفقا لأبعاد الدراسة النظرية.

#### أولاً: العملاء

تتعامل مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE مع عملاء من مختلف القارات وفقاً لنظام الطلب إذ تعمل على توفير احتياجاتهم حسب المواصفات العالمية المطلوبة وفي الآجال المحددة، كما تتعامل في الكثير من الأحيان ولكن في حدود مدة لا تتجاوز 90 يوماً، وبالأسعار السائدة في السوق الدولية والتي تسمح لها بتحقيق هامش الربح.

كما وضعت المؤسسة بطاقات خاصة بالاستماع إلى العملاء والتي تمكنها وتساعدتها في التدخل السليم قبل البيع وبعده (de ma pré-vent à l'après vente)، وعلى هذا الأساس فشعار سياسة الجودة في المؤسسة هو "الشريك محور اهتمامنا"، من خلال هذا سعت المؤسسة محل الدراسة إلى الحصول على شهادتي الإيزو (ISO9001) الخاصة بنظام الجودة و (ISO14001) الخاصة بنظام الإدارة البيئية ، وبعد المراجعة النهائية تحصلت المؤسسة على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو الخاصة بنظام الجودة والإدارة البيئية وذلك سنة 2007، وهي صالحة لمدة 3 سنوات، لكن المؤسسة لم تجدد التسجيل بعد انقضاء

صلاحية كل من الشهادتين بمبرر التكاليف الباهضة التي تدفعها المؤسسة مقابلها ، والجدول الموالى يوضح أهم المناطق التي يتواجد بها العملاء.

الجدول رقم (3-10): أهم مناطق تواجد أهم عملاء مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE

الوحدة: 10<sup>3</sup> طن

المنطقة	الدولة	حجم الصادرات
أوروبا الغربية	فرنسا	107
	إيطاليا	79.6
	إسبانيا	30.8
أوروبا الوسطى	بولونيا	539.1
أوروبا الشرقية	أوكرانيا	190.7
أمريكا اللاتينية	البرازيل	118.5
آسيا	تركيا	69.9
	الهند	27.5
أستراليا	أستراليا	26.4

المصدر: بناء على إحصائيات التقرير السنوي لـ IFA 2014 المحصل من المديرية التجارية.

من الجدول السابق يتضح جليا أن أبرز عملاء مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE يتمركزون في أوروبا وذلك لسببين رئيسيين، أولهما قرب المنطقة بما يجعل تكاليف النقل أقل ما يمكن وبالتالي جعل السعر تنافسيا، كما أن السوق تعد تقليدية بالنسبة للمؤسسة كونها حافظت على التعامل مع عملائها الأوفياء، أما السبب الثاني فيتعلق بتزايد الطلب في هذه أوروبا وآسيا على مادة الفوسفات وذلك في إطار النهوض بالقطاع الزراعي لتحقيق الاكتفاء الذاتي لشعوبها، كما هو الشأن بالنسبة للهند صاحبة الكثافة السكانية العالية التي جعلتها من أكبر عملاء مادة الفوسفات عالميا.

وعلى العموم عملاء المؤسسة هم إما مصانع تحويل أو وسطاء تجاريين، وما يجب الإشارة إليه في هذا المقام هو إلزامية تصريح العميل للمؤسسة عن وجهة المنتج المحصل عليه ومجال استخدامه، وذلك في إطار الاتفاقية المبرمة بينهما حفاظا منها على المنافسة الشريفة والتزاما بتوجهات وسياسة الدولة الخارجية في إطار النظام الدولي.

تأسيسا مما سبق يتضح أن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تولي العميل باهتمام ومكانة هامة كونها تعتبره عنصر استمرار وضمان لها.

## ثانيا: الموردون

كأي مؤسسة تحتاج مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE إلى العديد من الموارد المادية لضمان نشاطها، وتتعامل في سبيل ذلك مع نوعين من الموردين، محليين وأجانب، حيث يقتصر التوريد المحلي على المواد المتاحة محليا أبرزها:

- مواد التفجير ولواحقها والتي يتم توريدها من الديوان الوطني للمتفجرات (ONEX) التابع لوزارة الدفاع؛
- مختلف المواد الطاقوية كالبنزين، الغاز، المازوت، الزيوت ومواد التشحيم؛
- مواد البناء والهياكل المعدنية؛
- قطع الغيار الخفيفة ومختلف التجهيزات الخفيفة أيضا.

أما التعامل الأجنبي فيخص التجهيز الثقيل المتمثل في آلات الاستخراج كالحفارات، آلات الطحن التكرير، النقل، الهياكل المعدنية الكبرى ... إلخ، ويتم الحصول عليها بطرح مناقصات دولية يتم بناء على نتائج مطابقتها التقنية والمالية تحديد المورد الذي سيتم التعامل معه.

فطبيعة نشاط المؤسسة تستدعي استخدام تجهيزات خاصة لا تتوفر في السوق الوطنية، الأمر الذي يدفعها إلى استيرادها من الخارج بمراعاة شروط التكاليف والجودة المطلوبة إلى جانب حتمية احترامها لشروط المحافظة على البيئة.

وبالنسبة لطريقة التعامل فيما يخص الدفع تحرص المؤسسة على التسديد الفوري في ظل الإجراءات المعمول بها (الإسترد)، ويعتبر هذا الأمر عاملا جعل منها عميلا يحظى بالاحترام والأولوية في التعامل والحرص على تلبية احتياجاته في الوقت المناسب وهذا ما سمح بإنشاء علاقات ممتازة ووثيقة جدا.

## ثالثا: البيئة الداخلية

يتعلق الأمر بمدى مساهمة الوحدات في خلق القيمة للمؤسسة حيث يلقي على عاتق كل واحدة جزء من المسؤولية في ذلك، فمركب جبل العنق يعد المسؤول الأول عن عمليات الاستخراج والتكرير والتحكم في تكاليف الإنتاج كأول نشاط رئيسي في خلق القيمة، فحسب سلسلة القيمة لـ Porter يعد مسؤولا عن استخدام أفضل الإطارات البشرية التي تجيد استخدام التجهيزات وتحافظ عليها وتقلل من الفاقد وتحترم مواصفات وجودة المنتج وكذا المواعيد المخطط لها والمتفق عليها، بما يقلل من تكلفة الإنتاج قدر المستطاع، كما تعمل في إطار مشترك مع وحدة البحوث CERAD على توفير احتياجات السوق.

وفي مرحلة موالية لعملية الإنتاج تعد وحدة النقل المسؤولة عن توصيل المنتج إلى المؤسسات المينائية بمدينة عنابة والمحافظة على الكميات المنقولة وعدم فقدانها خاصة وأن النقل يتم برا عن طريق السكك الحديدية الأمر الذي يعرضها لخطر فقدان، ويحمل المؤسسة لتكاليف إذا ما حدث ذلك بنسب عالية.

وبشكل مشابه إلى حد ما يعد إدارات IPA مسؤولون عن تفريغ وشحن الحمولات والالتزام بشروط ذلك من حيث الكميات والوقت كون ذلك سيجعلها تكاليف إضافية أو يدر عليها عوائد مالية إذا ما نجحت في فعل ذلك.

إن عمليات الإنتاج، التطوير والتوصيل تحتاج إلى تكليل مجهوداتها بالنجاح في التسويق لهذا المنتج، وتعد المديرية التجارية المتواجدة بوحدة المقر المسؤولة عن جميع أنشطة التسويق، المبنية أساسا على العلاقات العامة واعتماد التكنولوجيا الحديثة بتقنياتها المتعددة كالإنترنت في سبيل الترويج لمنتج المؤسسة، والحصول على زبائن محتملين والحفاظ على الحاليين في ظل توفر كل من ميزة الجودة والسعر والتسليم في المواعيد.

كما ان اعتماد المؤسسة للأسعار السائدة في السوق والتي مقارنة بتكاليف منتجاتها التي تسعى لضبطها والتحكم بها قدر الإمكان يسمح لها ولغاية الآن بتحقيق هوامش أرباح سنوية، تضمن استمراريتها.

#### رابعاً: العاملين

من أجل السير الحسن لنشاطها وقصد القيام بكل وظائفها، توجد مديرية خاصة تقوم على إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تنتهج سياسة إدارية واضحة بمراقبة الموارد البشرية عن طريق لوحة قيادة خاصة بها بصفة شهرية، كما أنه يوجد قانون داخلي يحدد السياسات العامة، النظام، الانضباط وتحديد أوقات العمل، كما تقوم المؤسسة بمراجعة نظام الصحة والسلامة المهنية والتدقيق عليه بشكل دوري وذلك بهدف:

- منع وقوع الإصابات بين العاملين وذلك بالتأكد على وجود ظروف عمل آمنة وبيئة صالحة من خلال التقيد بنظام تصاريح العمل وتوفير وسائل السلامة والحماية اللازمة؛
- توفير العيادات الطبية في مواقع المؤسسة وبإشراف طبي مؤهل لتقديم الخدمات العلاجية والإسعافات في مواقع الإنتاج؛



- منع التعرض للإصابة بالأمراض المهنية بين العاملين من خلال تحديد وتقييم المخاطر التي تؤدي إلى حصول الأمراض المهنية ، والتدرج في تطبيق إجراءات السيطرة اللازمة ابتداء من التخلص من الأخطار وانتهاء باستخدام معدات السلامة كملاذ أخير ، فضلا عن ذلك تقوم المؤسسة بإجراء الفحوصات الطبية الدورية لجميع العاملين ضمن مرافقها؛
- توعية وتدريب العاملين على استعمال وسائل الحماية الشخصية وطرق مكافحة الحرائق؛
- تطبيق إجراءات العمل المعتمدة في مجال التشغيل والصيانة وكافة النشاطات الأخرى حسب الأنظمة الموثقة في المؤسسة؛
- الالتزام بمتابعة المستجدات في موضوع السلامة والصحة المهنية بما يضمن تطوير النظام وتحسين الأداء؛
- تقديم الخدمات الصحية لعائلات العاملين والمتقاعدين وفق أفضل المستويات واعتماد شبكة طبية واسعة ومميزة (مستشفيات، أطباء، صيدليات، مختبرات، مراكز أشعة، أدوية...إلخ).

#### خامسا: المجتمع المحلي والبيئة

- تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE إلى بناء علاقة قوية مع المجتمع المحلي وهذا من خلال المشاركة الفاعلة في أنشطة دعم الجمعيات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني، كتنظيم أيام تحسيسية وإعلامية لمختلف الفعاليات والمبادرات مثل دعم بناء المساجد، المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية، حملات التشجير والتبرع بالدم...إلخ.
- وفي إطار تجسيد مبادئ التنمية المستدامة اتجهت مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE نحو تطوير المجتمع المحلي الواقع ضمن الإطار الجغرافي لولاية تبسة، من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة وابتكار تقنيات تهدف إلى زيادة الإنتاجية، تحفيز دور المجتمع المحلي لتطوير الواقع الاجتماعي والمحلي من خلال التوظيف المباشر لمجموعة من الشباب والعاملين وهذا لامتناس البطالة في الولاية وتوظيف الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
- كما قامت المؤسسة بتعزيز ورفع الكفاءات التعليمية والرياضية والثقافية للطلبة من خلال تقديم دورات تدريبية مهنية وهذا بالتنسيق مع جامعة العربي التبسي ومختلف مراكز التكوين المهني، بالإضافة إلى تقديم الدعم اللوجستي والمادي للبلديات المجاورة والولاية.

كما تعتبر البيئة طرف مهم من أصحاب المصالح، ونظرا لأن صناعة الفوسفات ذات أثر كبير على البيئة الطبيعية، تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE إلى أن تكون أنشطتها ضمن ظروف بيئية سليمة من خلال تطبيق الأنظمة الخاصة بالبيئة والمجتمع والصحة المهنية، بما يتلاءم مع المعايير المعتمدة دوليا للمحافظة على عناصر البيئة المختلفة داخل موقع المؤسسة وفي المناطق المحيطة بهذه المواقع والمحافظة على المصادر الطبيعية من مياه سطحية وجوفية، وفيما يلي عرض أهم لبعض الإجراءات والتدابير المتبعة من قبل المؤسسة:

- الالتزام بتقليص الآثار البيئية لمنتجات المؤسسة والموارد الطبيعية في المؤسسة؛
- البحث باستمرار عن الحلول المتعلقة بالمشاكل البيئية التي تؤثر على صناعة الطاقة؛
- بحكم حصولها على معيار الجودة البيئية فقد انعكس على أدائها البيئي حيث قامت المؤسسة بتركيب المصافي على مستوى مصانع الاستخراج والغرلة للحيلولة دون مرور الغبار الناجم عن هذه العمليات، كما أبرمت عقودا مع شركات مختلفة لبيع المخلفات النهائية وبأسعار تنافسية للاستفادة منها كأسمدة للأراضي الزراعية؛
- تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى التقليل من كمية المياه المستعملة في نشاطها الذي يتطلب كمية كبيرة، حيث تقوم بإعادة تصفيتها من الشوائب الصناعية العالقة باستعمال آلات مخصصة لتدور في حلقة مغلقة من أجل إعادة استعمالها؛
- تدرس المؤسسة مشروع الاستغلال الجاف للفوسفات (دون الحاجة إلى المياه) عن طريق استبدال المياه بالآلات حديثة تقوم مقامها، إلا أن المشروع لن ير النور بعد.
- قامت مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بإعادة تأهيل بعض المواقع المعدنية من خلال إقامة سد لتجميع المياه الناتجة عن عمليات غسل الفوسفات، ضمن إطار منهجية المؤسسة المتمثلة بالمحافظة على الموارد المائية، وإعادة التدوير والغطاء الترابي واستغلالها لإدامة قدراتها الإنتاجية؛
- قامت مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بتحويل وحدات توليد الطاقة في المجمع الصناعي للعمل باستخدام الغاز الطبيعي بدلا من زيت الوقود الثقيل؛
- كما ويتم استحداث وتشجيع برامج الطاقة النظيفة والمتجددة لتكون مصدرا ثانويا لإنتاج الطاقة الصديقة للبيئة؛

- تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على تحديث وتطوير المنظومة الكهربائية في المجمع الصناعي لتقليل الفاقد من الشبكات والاكتفاء الذاتي من الطاقة وتصدير الفائض منها للشبكة الوطنية؛

- عرض السياسة البيئية ونشر الميزانيات الخاصة بمختلف الأنشطة والنتائج البيئية، ليطلع عليها جميع العاملين وكذا مختلف الأطراف ذات المصالح الأخرى.

#### سادسا: باقي أصحاب المصالح

تتعامل المؤسسة مع العديد من الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين أبرزهم تابعين للقطاع الحكومي وتتلقى العديد من الامتيازات ك:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح المؤسسات؛

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة والرسوم الجمركية؛

- منح إعانات مالية في إطار التعويض الجزئي لمصاريف النقل؛

- توفير البنية التحتية؛

- جلب الشركاء في إطار الاتفاقيات الدولية.

إلى جانب القيام بتحديد الأسواق؛ تحديد الأسعار (أسعار البيع)؛ تحديد الشركاء وحدود العمل معهم؛ فالمؤسسة تحظى لدى الأطراف الاقتصادية المتعددة كالبنوك، مصالح الضرائب، الجمارك... إلخ بسمعة طيبة لالتزامها الدائم وحرصها على فعل ذلك بخصوص التزاماتها اتجاه هذه الجهات.

### المطلب الثاني : واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات

#### SOMIPHOSE

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات على قانون داخلي يوضح الإجراءات والقوانين والقواعد الإدارية التي تضبط ممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### أولا: التوظيف

تمر عملية التوظيف في المؤسسة بالمراحل التالية:

##### 1. تخطيط الموارد البشرية

يتم تحديد الموارد البشرية للفترة المستقبلية سنويا بناء على مقارنة الإنتاج المتوقع تحقيقه مع حجم اليد العاملة اللازمة، أو في حالة وجود مناصب شاغرة (حالة التقاعد، الموت)، ينتج عنه حصر لعدد

المناصب الشاغرة الذين يمكنهم شغلها في المؤسسة، ترسل الاحتياجات للإدارة أين يتم اتخاذ القرارات بشأنها.

## 2. استقطاب الموارد البشرية

بعد الموافقة على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، يتم اتخاذ قرار التوظيف بتحديد شروطه، والذي يمكن أن يكون داخلي أو خارجي، تولي المؤسسة الأولوية للأول منهما، حيث تبحث في بنك معلوماتها عن الأشخاص المرشحين ثم الإعلان الداخلي، أو البحث عن أشخاص قد غادروا المؤسسة وكذا الاتصال بهم ومحاولة إقناعهم بالعودة إليها.

وفي حالة عدم وجود مرشحين داخليين تطلب المؤسسة الموافقة على إجراء مسابقة توظيف خارجي، وإعداد إعلان عنه يتضمن شروط التوظيف وإجراءاته بوكالة التشغيل التابعة لولاية تبسة، والتي تزود المؤسسة بالمقدمين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، كما تستقطب المؤسسة طلبة الطور النهائي سواء بالجامعة أو معهد التكوين المهني كمصدر خارجي للتوظيف.

## 3. الاختيار والتعيين

تعتمد المؤسسة عند اختيار العاملين على تحليل وتوصيف العمل من جهة، وإلى تحديد الطرق التي سيتم على أساسها الاختبار والاختيار والمفاضلة من جهة أخرى، حيث يخضع المرشحون لشغل الوظائف إلى اختبار كتابي، والذي يحصل على علامة 20/10 يخضع لاختبار شفوي مع الرئيس المشرف على المنصب الشاغر حول مهام الوظيفة، وبالحديث عن نوعي الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة أي النفسية التقنية والتجريبية، فكلهما يعد اختبارا للقدرات وأسلوبا مناسباً للكشف عما تحتاجه المناصب الشاغرة، فالنوع الأول المتعلق بالإطارات وإن كان يسمح بالتعرف على ما أمكن من قدراتهم إضافة إلى ما تبرزه ملفاتهم، فهو يكشف أيضا عن جزء بسيط من شخصيتهم واهتماماتهم على خلاف الأعوان الذين يسمح أسلوب التجريب بالتعرف على ما يتمتعون به من مهارات وقدرات تسمح بالتنبؤ بأدائهم المستقبلي بشكل جيد، كما تعتمد المؤسسة على مرحلة التجريب لتقييم أداء العاملين الجدد بمناصب إطارات واتخاذ قرار بشأن بقاءهم أو مغادرتهم، حيث غالبا ما يستمرون بالمؤسسة ويعد ذلك مؤشرا على نجاح عملية التوظيف وفعالية عمليات الاختيار.

وفي هذا الإطار صرح مدير إدارة الموارد البشرية أنه يتم الاعتماد على المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المتقدمين، للتعرف على خبرتهم وخلفيتهم التعليمية، كما تعتمد المؤسسة على اختبار

القدرات الذهنية لقياس القدرة على التحليل والتلخيص والملاحظة وسرعة الإدراك إضافة إلى اختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد العامل مستقبلا.

### ثانيا: التدريب

من أجل تحسين أدائها وكفاءتها الإنتاجية، تنظر المؤسسة إلى أنشطة التدريب كوسيلة لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم من خلال تنظيم العديد من الدورات التدريبية المتنوعة، حيث تقع مسؤولية التدريب في المؤسسة على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى؛ فقبل بداية كل سنة وبناء على كمية الإنتاج المرغوب توفيره، يطلب من الوحدات التابعة للمؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وفق متطلبات العمل ويتولى المشرفون ورؤساء العمل تحديد هذه الاحتياجات، وتجدر الإشارة أن معالجة الاحتياجات التدريبية لا يكون دفعة واحدة وإنما تكون حسب جدول زمني بناء على أولويات المؤسسة، وذلك من خلال وضع خطة التدريب السنوية والميزانية التي يمكن من تغطية العمليات الواردة في الخطة وتهدف خطة التدريب السنوية في المؤسسة إلى:

- تأهيل عدد كبير من العاملين؛
  - تنمية مسيرة العاملين عن طريق عملية التدريب السنوية؛
  - تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على استخدام الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسسة؛
  - رفع أداء الأفراد من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية؛
  - تكوين الطلبة بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات الموردة للآليات المستخدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة؛
  - إعادة التدريب للعاملين في إطار الرسكلة؛
  - تدريب العاملين في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين.
- يتم التدريب في أماكن العمل أو في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة بالجزائر العاصمة كمعهد التعدين الوطنية (IAM et EMEA) والمؤسسات الوطنية المتخصصة، ويمكن أن التدريب يمكن أن يكون فردي أو جماعي وتكون مدته كما يلي:
- يوم أو يومين: في حالة الملتقيات داخل المؤسسة؛
  - أسبوع: في حالة التدريب خارج المؤسسة (مراكز التكوين التابعة للمؤسسة)؛
  - سنتين: في حالة التدريب خارج الوطن.

بعد انتهاء التدريب يتم إعداد ميزانية تضم كل المعلومات المتعلقة به كالعاملين المعنيين بالتدريب عددهم المادة العلمية التي سيتدربون عليها، المدة، تكلفة كل مادة، تكلفة العملية التدريبية... إلخ، بالإضافة إلى معلومات عن الأفراد الذين خضعوا فعلاً له والمادة العلمية التي تدربوا عليها، المدة... إلخ، كما يتم التدريب بناء على ترقية العامل في المنصب وبطلب من مشرفه المباشر، الذي يقوم بملء استمارة توضح ذلك، يكون هذا التدريب لمدة مرة كل شهرين ولمدة 3 سنوات.

### ثالثاً: نظام الأجور والتحفيز

من خلال تصفح نظام الأجور والحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها، يتضح أنها تمتلك نظام تحفيزي غني متنوع بين التحفيز المادي والمعنوي، حيث يتلقى العامل حوافز مادية ومعنوية عديدة منها الأجر، العلاج، شراء التجهيزات والأدوات المنزلية بالتقسيط، توفير شروط الصحة والسلامة المهنية التكفل بالدراسة خارج الوطن للأشخاص المتميزين، بالإضافة إلى علاوة المردود الفردي التي تمنح له بناءً على نتيجة تقييم أدائه، إلى جانب الترقية التي تكون (دنيا في مدة 2.5 سنة متوسطة 3 سنوات قصوى 3.5 سنة) حسب رأي الرئيس المباشر.

أما العقوبات التي تمنح للعامل في حالة قيامه بأخطاء مهنية مختلفة، فهي تتنوع حسب الخطأ والذي يرجع للجنة التأديبية قرار تصنيفه إلى درجات هي:

- الخطأ المهني من الدرجة الأولى: تنبيه شفوي؛ تنبيه كتابي؛ توبيخ مع تسجيله في الملف الإداري أو التوقيف عن العمل من يوم (01) إلى سبعة (07) أيام مفتوحة.
- الخطأ المهني من الدرجة الثانية: التوقيف من العمل من ثمانية (08) أيام إلى 15 يوم مفتوحة مع خصم من الأجر.
- الخطأ المهني من الدرجة الثالثة: التنزيل في الرتبة أو التسريح بدون إشعار مسبق وبدون تعويض.

### رابعاً: تقييم الأداء

يهدف نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة إلى تبيان نقاط القوة والضعف في أداء العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم وكفاءتهم وذلك من خلال على الأساليب التالية في عملية تقييم الأداء:

- التقييم عن طريق التنقيط : يطبق أسلوب التنقيط في تقييم جميع العاملين سواء ذوي العقود الدائمة أو المؤقتة، ويكون من طرف الرئيس المباشر للعامل لأنه هو الأكثر احتكاكاً به وعلى

دراية تامة وعمله وسلوكه، ولا يقتصر التقييم على الرئيس المباشر بل يعرض التقرير على المدير العام لإبداء رأيه وملاحظاته عليه ويتم التقييم من خلال معيارين يتمثل المعيار الأول في المسؤولية بنسبة ( 50%) من التقييط والمعيار الثاني يتمثل في التواجد أي تواجد العامل (50%).

– أسلوب التقييم عن طريق المقابلة : يستخدم التقييم عن طريق المقابلة في مؤسسة مناجم الفوسفات كقاعدة بيانات من أجل إعداد مخطط التكوين السنوي، حيث تخصص نسبة ( 03%) سنويا من ميزانية المؤسسة في برامج التكوين، ويسمح التقييم عن طريق المقابلة من اكتشاف الخلل في أداء الأفراد العاملين أو ما يطلق عليها بفارق المؤهل الذي يتم على أساسها تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم، يخص التقييم عن طريق المقابلة في مؤسسة مناجم الفوسفات المستويات العليا والوسطى من الهيكل التنظيمي للمؤسسة بين المدير العام وبين المديرين المركزيين والمديرين الفرعيين، وذلك باعتبار أن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة تكون من طرف المديرين والرؤساء المباشرين لمروؤسيهم وتكون هذه المقابلة بصفة دورية أي كل (03) أشهر أو (06) أشهر.

## خلاصة

استعرض هذا الفصل نظرة عامة عن مؤسسة مناجم الفوسفات باعتبارها المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، تناولنا في المبحث الأول منه تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات من خلال التعريف بها، تتبع مراحل تطورها، إضافة إلى التعرف على هيكلها التنظيمي من خلال التعريف بجل الوحدات والمصالح الإدارية، وآخر عنصر فقد خصص إلى معرفة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى طبيعة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات عن طريق التعرف على مهامها وأنشطتها الأساسية، كما أشرنا في هذا المبحث إلى تطور الإنتاج بالكمية، الكميات المباعة ورقم أعمال المؤسسة، إضافة إلى تطور الموارد البشرية بالمؤسسة بالتركيز على توزيع العاملين حسب الجنس، السن، الخبرة، المستوى الوظيفي، والوحدات الإدارية.

وأخيرا المبحث الثالث والذي خصص إلى التعرف على مختلف مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وواقع الاهتمام بمواردها البشرية، حيث توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطوير المجتمع المحلي من خلال الدعم المالي للكثير من الأنشطة والفعاليات شملت المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية والرعاية الصحية.



---

# الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاته التطبيقية

---

## تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتعرفنا على المؤسسة محل الدراسة الميدانية في الفصل الثالث والمتمثلة في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE المختصة بصناعة الفوسفات، وأهم مؤشرات نشاطها.

سننظر خلال هذا الفصل لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على فرضياتها؛ لذلك سنوضح أولاً المنهج والإطار العام للدراسة مع تحديد الأدوات المستخدمة للوصول إلى الأهداف الرئيسية للدراسة، وذلك بالإشارة إلى نموذج الدراسة المعتمد، أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وكل الاختبارات الإحصائية المستعملة في المعالجة الإحصائية للدراسة، ثم نتوجه لوصف خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة، لنجيب بعد ذلك على الفرضيات المحددة من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية ثم مناقشة وتفسير النتائج.

وفي هذا الإطار تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة؛
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل متغيرات الدراسة؛
- **المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنحاول إبراز أهم الطرق والأساليب المعتمدة خلال الدراسة، وهذا بالتطرق لمنهج الدراسة، نموذج الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا الإجراءات التي تم اعتمادها في تحليل البيانات وتفسيرها.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

سننتظر في هذا الجزء من الدراسة لمنهج الدراسة الميدانية، لنوضح فيما بعد نموذج الدراسة ثم لنتناول مجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة

تتعدد المناهج باختلاف الظواهر، لذلك فاختيار المنهج المناسب يعتبر أساس نجاح الدراسة، ويعرف المنهج على أنه عبارة عن مجموعة العمليات، الخطوات والمراحل التي يعتمد عليها الباحث لتنظيم أفكاره تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج حول الظاهرة محل الدراسة. ونظراً لطبيعة الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، معالجة الإشكالية المطروحة، تحليل أبعادها السابقة واختبار صحة الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، الذي يقوم على تصنيف الظواهر وتحليلها، إضافة إلى كشف العلاقة والأثر بين أبعادها ومتغيراتها والعوامل التي تحكمها، من أجل تفسيرها والخروج بنتائج ومقترحات تساهم في دعم الواقع.

#### ثانياً: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية وفرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج التالي لتشخيص الأثر بين المسؤولية

الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية من واقع أدبيات الفكر الإداري، ويتكون من المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: يتمثل في مبادئ المسؤولية الاجتماعية، يرمز له بالرمز (X) ينقسم إلى أربعة

متغيرات فرعية مستقلة: المساءلة يرمز لها بالرمز (X<sub>1</sub>)؛ الشفافية يرمز لها بالرمز (X<sub>2</sub>)؛ احترام

القانون ويرمز له بالرمز (X<sub>3</sub>) والسلوك الأخلاقي يرمز له بالرمز (X<sub>4</sub>).

2. المتغير التابع: يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE

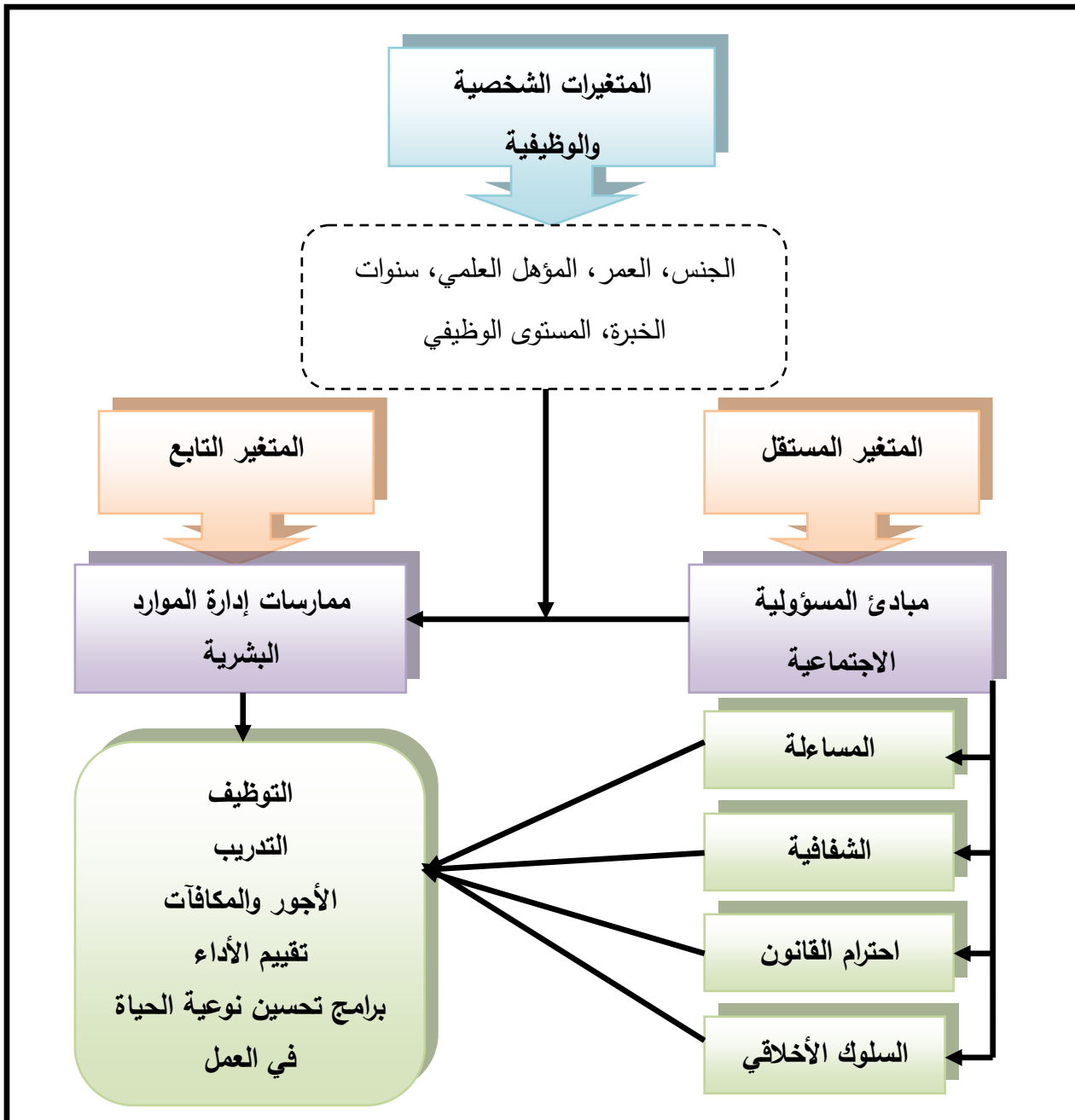
هذا المتغير يرمز له في هذه الدراسة بالرمز (Y)، تم تقسيمه إلى خمسة متغيرات فرعية تتمثل في:

التوظيف يرمز له بالرمز (Y1)، التدريب يرمز له بالرمز (Y2)، الأجور والمكافآت يرمز له بالرمز

(Y3)، تقييم الأداء يرمز له بالرمز (Y4) وبرامج تحسين نوعية الحياة في العمل يرمز له بالرمز

(Y5)، والشكل رقم (1-4) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة النظرية.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو "جميع العناصر التي تتعلق بها إشكالية الدراسة"<sup>1</sup>، وحسب موضوع الدراسة والإشكالية

<sup>1</sup> - النقيب متولي، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في الدراسة الرقمية، الطبعة 01، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص: 106.

المطروحة، فإن مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE الناشطة بولاية تبسة والتي تضم (2008) عامل لسنة 2019، الموزعين عبر مختلف الوحدات والمصالح والدوائر المتمثلة في المديرية العامة؛ وحدة المركب المنجمي جبل العنق؛ وحدة المنشآت المينائية بعنابة؛ مديرية البحوث والتطوير؛ وحدة النقل البري.

#### رابعاً: عينة الدراسة

حتى تكون لنتائج الدراسة مصداقية أكثر ، يلجأ الباحث لأسلوب العينة باعتبارها أحد أهم المحاور الأساسية في أي دراسة، فهي تمثل مجموعة فرعية تتكون من معاينة المجتمع الأصلي ، لذا وجب على الباحث اختيارها بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وحسب موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة فإن أسلوب العينة المناسب هو العينة العشوائية.

ولتحديد حجمها عند حد احتمالي معلوم ووفق نسبة الخطأ التي تم اختيارها تم تطبيق معادلة ستيفن

ثامبسون<sup>1</sup>:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

– N: حجم المجتمع ويساوي (2008) عامل؛

– Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)؛

– d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)؛

– P: النسبة المقدرة للدراسة وقد تم اختيار (0.25) وهذه الأخيرة تتعلق بتجانس المجتمع، بحيث كلما

كان المجتمع متجانس كلما قلت هذه النسبة، والعكس صحيح.

$$n = 2008 \times 0.25(1-0.25) / [(2008-1) \times (0.05^2 / 1.96^2)] + 0.25 \times (1-0.25) = 252.$$

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة قدرت عينة الدراسة بحوالي (252) عامل موزعين بين

إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

وللوصول إلى العينة المناسبة وبعد التأكد من صدق الاستمارة من خلال عينة استطلاعية ضمت

(42) عامل من مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE، تم توزيع (252) استمارة على العاملين بالمؤسسة

محل الدراسة، تم استرجاع (220) استمارة وهذا بنسبة استرجاع (87.30%)، وبعد عملية الفحص الأولي

للاستمارات المسترجعة تم استبعاد (27) استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم جدية المبحوث

في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقبالة

<sup>1</sup> - زينب طورش؛ إلهام بوجعدار ، واقع التمويل البنكي للقطاع الخاص بولاية أم البواقي - المحددات والصعوبات - ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، العدد 04، ديسمبر 2016، ص: 160.

للتحليل الإحصائي (193) استمارة أي بنسبة (76.58%) من العينة المختارة، كما يوضح الجدول رقم (4-1).

الجدول رقم (4-1): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

مجتمع الدراسة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	نسبة الإستبانات المسترجعة (%)	الإستبانات المستبعدة	الإستبانات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	نسبة الإستبانات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية) (%)
2008	252	220	87.30	27	193	76.58

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر مما سبق إن عينة الدراسة قدرت بـ (193) مفردة موزعة على مختلف المستويات الإدارية المتواجدة بالمؤسسة (إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ).

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

سيتم في هذا المطلب الإشارة إلى أهم الأدوات والطرق التي تم الاعتماد عليها في عملية جمع البيانات، إضافة لتناول مراحل بناء أداة الدراسة وأخيرا التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا البحث.

### أولاً: أدوات وطرق جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات نذكر منها:

#### 1. المصادر الثانوية

تم الحصول على المعطيات من خلال المراجع المتمثلة في الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية والملتقيات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، بشكل مباشر أو غير مباشر؛ والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس العلمية والطرق السليمة في كتابة البحوث والدراسات.

#### 2. المصادر الأولية

من أجل انجاز الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- الاستمارة: وتعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات الأولية، تم الاعتماد عليها كأداة أساسية وتفرغها وتحليلها بالاستعانة ببرنامج ( SPSS V20 )، بهدف الوصول إلى نتائج تدعم الدراسة؛
- المقابلة: تعتبر المقابلات الشخصية بنوعها المهيكله والغير المهيكله من أهم أساليب جمع البيانات والمعلومات، حيث تمكن الباحثين من الحصول على المعلومات بشكل مباشر، وتم الاعتماد في الدراسة على المقابلة الشخصية الغير مهيكله لدعم الاستمارة، لتفسير الفقرات المتعلقة بها، الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والتعرف أكثر على واقع المتغيرات بالمؤسسة؛
- الملاحظة: تعتبر من أقدم الطرق وأهمها وتستخدم في جمع المعلومات، حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من حقل الدراسة.
- السجلات والوثائق: تم الاعتماد على سجلات ووثائق المؤسسة للتعرف على طبيعة نشاطها، مواردها البشرية وهيكلها التنظيمي من أجل التعرف على واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لمتغيرات الدراسة.

### ثانيا: بناء أداة الدراسة

- من أجل جمع المعلومات الأولية كما سبق وذكرنا، تم الاعتماد على أداة الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفروضها حتى يجيب عليها المبحوث؛ ليتم بعد ذلك تفرغها، تبويبها، تحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة.
- وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستمارة اعتمادا على فرضيات الدراسة وكذا الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وهي عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين بالمؤسسة المبحوثة لإبداء آرائهم حول أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية، وقد تم إعداد الاستمارة بإتباع المراحل التالية:

- إعداد استمارة أولية بالاستعانة بما توفر لدينا من أدبيات ودراسات سابقة في الموضوع؛
- عرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع؛
- تعديل الاستمارة إلى أساتذة ذوي التخصص من أجل تحكيمها (الملحق 1)؛
- استعادة الاستمارة وتعديلها بناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين؛
- توزيع الاستمارة على عينة استطلاعية لاختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات الاستمارة؛

- إعداد الاستمارة النهائية الموضحة في الملحق رقم ( 02)، بعد إجراء التعديلات الضرورية والنهائية عليها؛
  - توزيع استمارة الدراسة النهائية على العينة المستهدفة.
- هذا وقد تكونت استمارة الدراسة في شكلها النهائي من ثلاثة محاور رئيسية، تم تقسيمها إلى جزئين:
- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمتمثلة في الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي وبالتالي احتوى هذا الجزء على (5) فقرات.
  - الجزء الثاني: تضمن فقرات المتغير المستقل مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المساءلة، الشفافية احترام القانون والسلوك الأخلاقي) من خلال (22) فقرة، وكذا عبارات المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، برامج تحسين نوعية الحياة في العمل) من خلال (22) فقرة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-2): محاور الاستمارة الموجة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

عدد العبارات	أرقام الفقرات	المحاور	المتغيرات	المحاور	
22	من 1 إلى 7	المساءلة	المتغيرات المستقلة	المحور الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية	الجزء الثاني
	من 8 إلى 12	الشفافية			
	من 13 إلى 17	احترام القانون			
	من 18 إلى 22	السلوك الأخلاقي			
22	من 1 إلى 4	التوظيف	المتغيرات التابعة	المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية	
	من 5 إلى 8	التدريب			
	من 9 إلى 12	الأجور والمكافآت			
	من 13 إلى 15	تقييم الأداء			
	من 16 إلى 22	برامج تحسين نوعية الحياة في العمل			
44	إجمالي عدد فقرات الاستمارة				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تم استخدام مقياس ليكارت للتردد الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة للجزء الثاني، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من الفقرات التي تتعلق بموضوع الدراسة وجرى تقسيم الدراسة إلى خمس فئات حسب هذا المقياس مرتبة تنازلياً من الخيار الخامس موافق بشدة، إلى الخيار



الرابع موافق، إلى الخيار الثالث موافق إلى حد ما، والخيار الثاني غير موافق، وأخيرا الخيار الأول غير موافق تماما كأسلوب واسع الاستخدام يعرض بنودا ذات صياغة إيجابية وأخرى ذات صياغة سلبية.

ومن أجل التعليق على المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ومعرفة

مستوى الاهتمام والموافقة على فقرات الاستمارة، تم تقسيم مستويات الأهمية النسبية طبقا للمقياس التالي:

طول الفئة: الحد الأعلى للإجابة (5) - الحد الأدنى للإجابة (1) / عدد الفئات (5) = 0.8

وبهذا يكون مستوى الأهمية المنخفض جدا من 1 - أقل من 1.80، مستوى الأهمية المنخفض بين

1.80 - أقل من 2.60، مستوى الأهمية المتوسط من 2.60 - أقل من 3.40، مستوى الأهمية المرتفع بين

3.40 - أقل من 4.20 ومستوى الأهمية المرتفع جدا من 4.20 - 5.

### ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

لكل دراسة أساليب إحصائية خاصة بها، ونظرا لطبيعة دراستنا ومن أجل الحصول على مختلف

النتائج الإحصائية تم الاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية SPSS

"Statistical package for social science" النسخة 20، هذا وقد استعملت لتحليل النتائج الأساليب

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وتحديد استجابة أفرادها اتجاه فقرات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": لقياس ثبات فقرات الاستمارة؛
- اختبار "التجزئة النصفية": لقياس ثبات فقرات الاستمارة؛
- معامل الارتباط "بيرسون": لقياس صدق الفقرات والعلاقة بين أبعاد الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: لحساب متوسط إجابات أفراد العينة عن كل فقرة؛
- الانحراف المعياري: لتوضيح مدى التشتت في إجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية؛
- اختبار "كولموغوروف - سميرونوف" "Kolmogorov- Smirnov": لاختبار التوزيع الطبيعي وإعتدالية النموذج؛
- حساب معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح: للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة؛
- الانحدار الخطي البسيط: لتقدير معالم العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛

- الانحدار الخطي المتعدد القياسي: لتقدير معالم النماذج المتعلقة بتبيين تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة دفعة واحدة على المتغير التابع؛
- الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: هو أحد أنواع الانحدار المتعدد، يعتمد على إضافة أو إسقاط بعض المتغيرات تدريجياً بهدف التحصل في النهاية على توليفة من المتغيرات التفسيرية المثلى والأكثر فاعلية وتأثيراً في المتغير التابع؛
- اختبار "فيشر"  $F$ : لاختبار معنوية نموذج الانحدار؛
- معامل التحديد "R Square": لتحديد نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمفسرة بأنها تعود إلى المتغير المستقل؛
- اختبار "ستيودنت"  $t$ : لاختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار؛
- مستوى الدلالة "Sig": لقبول أو رفض الفرضيات، حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وكلما كان أكبر تقبل الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية البديلة؛
- اختبار "مان ويتني" Mann- Withney: لمعرفة اتجاه الفرق في حالة عينتين مستقلتين؛
- اختبار "كروسكال واليس" Kroskal- Wallis: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

### المطلب الثالث: اختبارات صدق وثبات الدراسة، التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تحليل نتائج الاستمارة واختبار صحة الفرضيات، يجب التأكد من أن الاستمارة التي تم تصميمها، تعد كمقياس يمكن بالفعل أن يقيس ما وضعت لأجله من خلال التأكد من صدق الاستمارة وثباتها ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات المتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد به أن تكون الاستمارة قادرة على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على تساؤلاتها وفرضياتها، ولتحديد ذلك يجب إتباع المراحل التالية:

#### 1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة ذوي التخصص لإبداء آرائهم حول الأداة بالنسبة لفقراتها، ومدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها والتأكد من سلامتها اللغوية، ودرجة صياغتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، ووفقاً لذلك تم تعديل وإلغاء بعض فقرات الاستمارة.

## 2. الصدق الاستطلاعي

من خلال الاعتماد على العينة الاستطلاعية بهدف قياس صدق وثبات الاستمارة، تم إجراء التعديلات على فقرات المحاور كإعادة صياغة بعض الفقرات بشكل مبسط لتمثل جميع فئات العينة كما تم أيضا حذف بعض الفقرات التي وجدنا أن لها ارتباط ضعيف مع المحور الذي وضعت لقياسه.

## 3. صدق الاتساق الداخلي

يقيس مدى ارتباط واتساق كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه، ولهذا الهدف تم حساب معامل بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط.

### 1.3 حساب معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها

تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة للمتغير المستقل (مبادئ المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وذلك لتبيان مدى الاتساق بين مكونات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-4): اختبار بيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات إدارة الموارد البشرية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات المسؤولية الاجتماعية
0.000	0.841**	Y11	0.000	0.713**	X11
0.000	0.917**	Y12	0.000	0.830**	X12
0.000	0.912**	Y13	0.000	0.779**	X13
0.000	0.740**	Y14	0.000	0.739**	X14
	1	Y1: التوظيف	0.000	0.777**	X15
0.000	0.852**	Y21	0.000	0.673**	X16
0.000	0.748**	Y22	0.000	0.739**	X17
0.000	0.841**	Y23		1	X1: المساءلة
0.000	0.804**	Y24	0.000	0.798**	X21
	1	Y2: التدريب	0.000	0.861**	X22
0.000	0.743**	Y31	0.000	0.831**	X23
0.000	0.851**	Y32	0.000	0.795**	X24
0.000	0.873**	Y33	0.000	0.811**	X25
0.000	0.882**	Y34		1	X2: الشفافية

#### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاته التطبيقية

	1	Y3: الأجور والمكافآت	0.000	0.834**	X31
0.000	0.912**	Y41	0.000	0.844**	X32
0.000	0.923**	Y42	0.000	0.864**	X33
0.000	0.912**	Y43	0.000	0.860**	X34
	1	Y4: تقييم الأداء	0.000	0.867**	X35
0.000	0.772**	Y51		1	X3: احترام القانون
0.000	0.677**	Y52	0.000	0.888**	X41
0.000	0.782**	Y53	0.000	0.863**	X42
0.000	0.829**	Y54	0.000	0.837**	X43
0.000	0.798**	Y55	0.000	0.766**	X44
0.000	0.790**	Y56	0.000	0.873**	X45
0.000	0.715**	Y57		1	X4: السلوك الأخلاقي
	1	Y5: برامج تحسين نوعية الحياة في العمل			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.01 فأقل)، وذلك بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل مبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث كان أقوى معامل ارتباط للفقرة X41 من بعد مبدأ السلوك الأخلاقي بقيمة (0.888) وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً، وأدنى معامل ارتباط بقيمة ( 0.673) للفقرة X16 من بعد مبدأ المساواة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية، وكذا هو الحال بالنسبة للمتغير التابع إدارة الموارد البشرية، حيث كان أقوى معامل ارتباط للفقرة Y42 من بعد تقييم الأداء بقيمة ( 0.923) وهي قيمة مرتفعة وأدنى معامل ارتباط بقيمة (0.677) للفقرة Y52 من بعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها.

### 1.3 حساب معاملات الارتباط بيرسون للأبعاد الفرعية ومتغيراتها

تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغير الذي تنتمي إليه (المستقل والتابع)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4): معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد الفرعية ومتغيراتها

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	ممارسات إدارة الموارد البشرية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	مبادئ المسؤولية الاجتماعية
0.000	0.867**	Y1: التوظيف	0.000	0.886**	X1: المساواة
0.000	0.804**	Y2: التدريب	0.000	0.919**	X2: الشفافية
0.000	0.860**	Y3: الأجور والمكافآت	0.000	0.931**	X3: احترام القانون
0.000	0.858**	Y4: تقييم الأداء	0.000	0.851**	X4: السلوك الأخلاقي
0.000	0.927**	Y5: برامج تحسين نوعية الحياة في العمل		1	X: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
	1	Y: ممارسات إدارة الموارد البشرية			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد كل متغير موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.01 فأقل)، حيث كان أقوى معامل ارتباط لبعد مبدأ احترام القانون بقيمة (0.931) وأدنى معامل ارتباط لبعد مبدأ السلوك الأخلاقي ( 0.851)، وذلك بالنسبة للمتغير المستقل مبادئ المسؤولية الاجتماعية؛ أما بالنسبة للمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية فكان أقوى معامل ارتباط لبعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل بقيمة ( 0.927)، وأدنى معامل ارتباط بقيمة ( 0.804) لبعد التدريب)، وهذا ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي للاستمارة، وبذلك يعتبر بناء الأداة صادق لما وضع إليه.

#### 4. صدق الاتساق البنائي

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط " بيرسون" بين كل محور من المحاور الفرعية مع الدرجة الكلية لفقرات الاستمارة، والجدول رقم (4-5) يوضحها:

الجدول رقم (4-5): معامل ارتباط محاور الاستمارة بالدرجة الكلية لها

الرمز	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
X	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	0.964**	0.000
Y	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.964**	0.000
XY	الدرجة الكلية للاستمارة	1	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معاملات ارتباط المحورين مع الدرجة الكلية للاستمارة هي (0.964)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.01 فأقل)، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناءً عليه يتضح صدق واتساق فقرات ومحاور الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي الاعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقاً للسياق العلمي الذي أعدت من أجله.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستمارة هو أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة لو تمت إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهو ما يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، وتم التحقق من ثبات استمارة الدراسة من خلال طريقتين وهما:

##### 1. معامل ألفا كرونباخ

سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

الجدول رقم (4-6): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستثمار

الرمز	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألف كرونباخ	الصدق *
X1	المساءلة	7	0.870	0.933
X2	الشفافية	5	0.877	0.936
X3	احترام القانون	5	0.906	0.951
X4	السلوك الأخلاقي	5	0.901	0.950
X	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	22	0.958	0.979
Y1	التوظيف	04	0.876	0.936
Y2	التدريب	04	0.825	0.909
Y3	الأجور والمكافآت	04	0.860	0.927
Y4	تقييم الأداء	03	0.903	0.950
Y5	برامج تحسين نوعية الحياة في العمل	07	0.884	0.940
Y	ممارسات إدارة الموارد البشرية	22	0.955	0.977
XY	الدرجة الكلية للاستثمار	44	0.975	0.987

\*الصدق: هو الجذر التربيعي الموجب للثبات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لكل المحاور، وهو ما يشير إلى وجود انسجام داخلي قوي بين الفقرات المكونة لكل محور، فبالنسبة للمحور الأول والذي يتكون من (22) فقرة فقد بلغت قيمته بـ: (0.958)، بينما قدرت هذه القيمة في المحور الثاني والمكون من (22) فقرة بـ: (0.955)، أما بخصوص معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع محاور الاستثمار والمكون من (44) فقرة فقد بلغ (0.975) وهي نسبة مرتفعة ومناسبة، علماً أن القيمة المرجعية للثبات وفق كرونباخ هي (0.60)، وهو ما يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن تطبيقه بدرجة كبيرة من الثقة في جمع البيانات.

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الصدق لجمع فقرات الاستثمار تراوحت ما بين (0.927) و(0.987) وهذا يعني أن الاستثمار ثابتة وصادقة بدرجة عالية جداً، وهذا ما يؤكد الثقة التامة بصحة الاستثمار وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2. طريقة التجزئة النصفية

يتم استخدام طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستمارة، حيث قسمت الفقرات إلى نصفين a و b بحيث يتضمن الجزء الأول الفقرات ذات الأرقام الفردية، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ثم حساب درجات الجزء الأول ودرجات الجزء الثاني في كل محور الاستمارة، وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين الجزئين ليتم بعدها تعديل معامل الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman Brown)، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): قياس ثبات الاستمارة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

إحصائيات معامل الثبات			البيان
0.958	القيمة	النصف 1	ألفا كرونباخ
22	عدد الفقرات		
0.955	القيمة	النصف 2	
22	عدد الفقرات		
44	مجموع عدد الفقرات		
0.860			الارتباط بين النصفين
0.925	متساوي المدى		معامل سبيرمان - براون
0.925	غير متساوي المدى		
0.925			معامل غوتمان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بواسطة ألف كرونباخ بينهما قوية بحيث تساوي ( 0.860 ) ذلك أنها قيمة (0.80) كحد أدنى مقبول للارتباط بين النصفين، ومن جهة أخرى بلغ معامل سبيرمان - براون معا قيمة (0.925)، كما بلغ معامل غوتمان قيمة ( 0.925 ) وهما قيمتان قويتان تشيران إلى درجة مرتفعة من موثوقية اعتماد نتائج الاستمارة كأداة لجمع البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل قيامنا بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، علينا اختبار اعتدالية البيانات من خلال اختبار ما إذا كانت البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. يعد التوزيع الطبيعي من التوزيعات الاحتمالية المهمة في الإحصاء وفي الدراسات التربوية، الاجتماعية والإنسانية... إلخ، إضافة إلى أن معظم الأساليب المستخدمة في الإجابة عن أسئلة العديد من الدراسات أو



تحليل بيانات تتطلب الاعتدالية (normality) كافتراض رئيس والمعروف كذلك أن الأساليب الإحصائية التي تستوجب توافر بعض الافتراضات حول التوزيع الاحتمالي لتوزيع البيانات تدعى الأساليب المعلمية (parametric)، أما تلك التي لا تتطلب ذلك الافتراض فتعرف بالأساليب اللامعلمية (non-parametric)<sup>1</sup>، ومن أجل ذلك نضع الفرضية التالية:

$H_0$ : تتبع البيانات المتحصل عليها التوزيع الطبيعي وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : تتبع البيانات المتحصل عليها التوزيع غير الطبيعي وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

سوف نقوم باختبار "كولموغوروف - سميرنوف" "Kolmogorov- Smirnov" والذي يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من (50) مفردة، وبحكم حجم العينة المدروسة أكبر من (50) مفردة والمتمثلة في (193) مفردة، سوف نعتمد اختبار "كولموغوروف - سميرنوف" "Kolmogorov- Smirnov"، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لا معلمية) لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مقاييس الدراسة أكبر من (0.05)، والعكس صحيح بالنسبة للاختبارات اللامعلمية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

نوع التوزيع	Kolmogorov- Smirnov		المحور	الرمز
	Sig	قيمة Z		
غير طبيعي	0.000	0.133	المساءلة	X1
غير طبيعي	0.000	0.164	الشفافية	X2
غير طبيعي	0.000	0.164	احترام القانون	X3
غير طبيعي	0.000	0.157	السلوك الأخلاقي	X4
غير طبيعي	0.000	0.137	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	X
غير طبيعي	0.000	0.127	التوظيف	Y1
غير طبيعي	0.000	0.187	التدريب	Y2
غير طبيعي	0.000	0.149	الأجور والمكافآت	Y3
غير طبيعي	0.000	0.165	تقييم الأداء	Y4
غير طبيعي	0.000	0.108	برامج تحسين نوعية الحياة في العمل	Y5
غير طبيعي	0.000	0.088	ممارسات إدارة الموارد البشرية	Y

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

<sup>1</sup> - محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة (المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss)، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص: 332.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لمبادئ المسؤولية الاجتماعية بلغت ( 0.137 ) بمستوى دلالة (0.000) وبالتالي فالبيانات تتخذ توزيع غير طبيعي؛ كما بلغت القيمة الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية ( 0.088 ) بمستوى دلالة ( 0.000 ) وبالتالي فالبيانات تتخذ توزيع غير طبيعي، كما نلاحظ أن مستوى دلالة المتغيرات الفرعية المستقلة والتابعة كانت أقل من مستوى الدلالة ( 0.05 )، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الغير طبيعي ونرفض الفرضية الصفرية، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

سننتقل في هذا المبحث إلى عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المكونة من (193) عامل، ليتم بعدها الانتقال إلى عرض وتحليل إجابات مفردات العينة على جميع فقرات الاستمارة ومتغيراتها (مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة البشرية).

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تضمنت أداة الدراسة البيانات الشخصية والوظيفية، التي نعتقد أنه قد يكون لها تأثير في حدوث إختلاف في إدراك العاملين لواقع تطبيق المؤسسة المبحوثة لمتغيرات الدراسة أو تكون لها علاقة بذلك، وهذه الخصائص الشخصية والوظيفية هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل والمستوى الوظيفي، وفيما يلي عرض بالتحليل لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بها.

#### 1. حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	158	35	193
النسبة المئوية	81.9	18.1	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث تؤكد النسبة المئوية الظاهرة أن الذكور يشكلون ما نسبته ( 81.9%) بتكرار ( 158)، بينما الإناث يشكلون نسبة ( 19.2%) بتكرار ( 35) ويمكن تفسير اعتماد المؤسسة على توظيف الذكور يعود لطبيعة نشاطها الإنتاجي، حيث تكلف الذكور

بالمهام التقنية والفنية والتي تتطلب جهد بدني وعقلي كبير، أضيف إلى الطبيعة الجغرافية والثقافية للمنطقة حيث نجد فئة الإناث تتمركز بالأقسام الإدارية، وعليه يمكننا القول أن فئة الذكور والإناث يعملون وفق عملية متناسقة فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2. حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	17	78	73	25	193
النسبة المئوية	8.8	40.4	37.8	13.0	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الثانية من 31-40 سنة والفئة الثالثة من 41-50 سنة لهما أكبر توزيع بنسبة (40.4%) و (37.8%) على التوالي بتكرار (78) و (73) عامل لكل منهما، في حين ترتب بعدهما الفئتين المتبقيتين وهما الفئة الرابعة لأكثر من 50 سنة والفئة الأولى لأقل من 30 سنة بنسبة (13%) و (8.8%) بتكرار (25) و (17) عامل لكل منهما على الترتيب.

## 3. حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	9	10	60	114	193
النسبة المئوية	4.7	5.2	31.1	59.1	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الشهادات العليا (المستوى الجامعي) في عملية التوظيف لما لهذه الفئة من معارف ومهارات علمية وتكوين عالي ويبرر هذا النسبة المئوية البالغة بـ (59.1%) لفئة المستوى الجامعي، أما فئة المستوى الثانوي بلغت نسبتها (31.1%) وهي نسبة متوسطة

حيث تتمركز بهذه الفئة أصحاب الخبرات والتي لها مدة زمنية أطول من التوظيف في المؤسسة، أما فئة المستوى المتوسط والابتدائي من التعليم فهي منخفضة حيث بلغت النسبة على التوالي (5.2%) و(4.7%) وعليه نستنتج أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية الاعتماد على توظيف أصحاب الكفاءات والمهارات والقدرات العلمية بنسبة أكبر ، وهذا ما يؤهلهم لفهم أسئلة الاستمارة والإجابة عليها بشكل جيد وبطريقة صحيحة مما يعطي نتائج أقرب للواقع.

#### 4. حسب سنوات الخبرة في العمل

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	26	44	55	68	193
النسبة المئوية	13.5	22.8	28.5	35.2	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المكتسبة إلى أربعة فئات رئيسية: الفئة الأولى [ أكثر من 15 سنة] تتوب رابعا ويقدر عددها بـ (68) عامل بما يقابل (35.2%)، بينما ترتب الفئة الثالثة [من 11-15 سنة] ثانيا وقد بلغ عددهم (55) عامل بنسبة (28.5%) في حين يقل عنهم العاملين المتواجدين ضمن الفئة الثانية [من 6-10 سنوات] بحيث يقدر عددهم (44) بنسبة (22.8%) وتصنف هذه الفئة في المرتبة الثالثة، أما بخصوص الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] والتي تصنف في المرتبة الأخيرة وتصل إلى (26) عامل بنسبة (13.5%)، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تتميز بخبرات ممزوجة بمهارات مكونة للموارد البشرية، والذي يمكنهم من الإجابة على أسئلة الدراسة بوضوح وبدقة وبمهنية وخبرة عالية، وهذا ما يعزز ويدعم مصداقية وواقعية الإجابات المقدمة على الأسئلة الواردة في استمارة البحث، إذ أن الخبرة تعد من ضمن العوامل المؤثرة في آراء الأفراد وتجاوبهم مع الظواهر المدروسة.

#### 5. حسب المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
التكرار	119	52	22	193
النسبة المئوية	61.7	26.9	11.4	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول السابق أن فئة الإطارات المسيرة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (61.1%) بتكرار (119) عامل، ثم تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة (26.9%) بتكرار (52) عامل، وجاءت فئة عون تنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.4%) بتكرار (22) عامل، ومما يلاحظ أيضا أن النتائج تتماشى وطبيعة الفئة المستهدفة في الدراسة أصلا، حيث تم اعتماد المستويات الثلاث المتواجدة بمؤسسة مناجم الفوسفات في محاولة للإحاطة بمعظم اتجاهات الأفراد العاملين بالمؤسسة حول أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى اعتبار أن كل العاملين معنيين بهاته الممارسات. وفي الأخير نستطيع القول أن العينة المستجوبة هي عينة جيدة لما تتمتع به من مواصفات تؤهلها أن تجيب على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية، ونستطيع من خلال إجاباتهم الوقوف فعليا على أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبادئ المسؤولية الاجتماعية

في هذا المطلب سنقوم بدراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل ألا وهو مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال أربعة مبادئ أساسية وهي المساءلة، الشفافية، احترام القانون والسلوك الأخلاقي.

#### أولا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ المساءلة

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق مبدأ المساءلة حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ المساءلة

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
X11	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المؤسسة.	3.29	1.207	07	متوسطة
X12	تعزز إجراءات المساءلة الإدارية المسؤولية في نفوس العاملين.	3.31	1.121	06	متوسطة
X13	إن العاملين في المؤسسة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال.	3.45	1.117	02	مرتفعة
X14	يلتزم العاملون في المؤسسة بأوقات الدوام الرسمي.	3.46	1.065	01	مرتفعة
X15	يدرك العاملون في المؤسسة على نحو واضح حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	3.39	1.150	03	متوسطة
X16	يتم إيقاع العقوبة المناسبة على كل عامل أخل بالنظام.	3.36	1.124	04	متوسطة
X17	يسمح للعامل أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه مباشرة.	3.36	1.086	05	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.37	0.843		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الأول من مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتمثل في مبدأ المساءلة يتراوح عند مستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.37) وانحراف معياري قدر بـ (0.843)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ وبالنسبة لفقرات الخاصة بهذا المبدأ فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (3.29-3.46) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. إذ جاءت الفقرة (X14) "يلتزم العاملون في المؤسسة بأوقات الدوام الرسمي" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.46) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ (1.046) وهو مستوى مرتفع، مما يدل على التزام العاملين ومواظبتهم في العمل (احترام أوقات العمل)، وحرصهم على أداء أنشطتهم بكفاءة وفعالية، تليها في المرتبة الثانية والثالثة الفقرتين (X13) (X15) بمتوسط حسابي (3.45) (3.36) وانحراف معياري (1.117) (1.150) على الترتيب حول إدراك العاملين لحقوقهم وواجباتهم الوظيفية على نحو واضح، مما يساعدهم على قابلية تحمل مسؤولية ما يقومون به، حيث أن آليات المساءلة واضحة ومعلنة للجميع، أما الفقرتين (X16) (X17) فقد احتلتا المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري (1.124) (1.086) على الترتيب، وكانت بخصوص إيقاع العقوبات المناسبة

على كل عامل يخل بالنظام الداخلي للمؤسسة، حيث يسمح للعامل بمناقشة الجزاء الذي وقع عليه من رئيسه مباشرة، وهو ما يعطيه فرصة لتقديم تفسيراته وقراراته، كما يمكنه طلب إعادة النظر في الجزاء الواقع عليه وتعطيه فرصة لإدراك المخالفة التي قام بها وتمنعه من تكرارها مرة أخرى وتتضح لديه آلية المساءلة وآلية العقاب وبالتالي تنعكس على أدائه، حول الفقرة ( X12 ) والتي تشير إلى أن إجراءات المساءلة تعزز من المسؤولية في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر مسؤولية اتجاه المجتمع الذي يعيشون فيه باحترامهم للقوانين وحمايتهم للبيئة فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.31) وانحراف معياري (1.121)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة الأولى ذات التبني المتوسط والتي تشير إلى أن المؤسسة تتوافر على آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المؤسسة وهذا ما وضحه متوسط الإجابات التي قدر بـ ( 3.29 ) وانحراف معياري (1.207).

### ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ الشفافية

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق مبدأ الشفافية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ الشفافية

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
X21	تساهم المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية بشفافية.	2.98	1.218	05	متوسطة
X22	تلتزم المؤسسة بتقديم معلومات دقيقة وموضوعية في تقاريرها السنوية والدورية والملخصات الدورية المنشورة.	3.28	1.249	03	متوسطة
X23	القوانين والتشريعات واللوائح والنصوص القانونية واضحة للجميع.	3.29	1.216	02	متوسطة
X24	تحدد المؤسسة مصدر مواردها المالية.	3.51	1.109	01	مرتفعة
X25	تتأكد الإدارة العليا أن الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات معلومة لكل داخل المؤسسة.	3.15	1.235	04	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.24	0.988	----	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الثاني من مبادئ المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في مبدأ الشفافية يتراوح عند مستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.24) بانحراف معياري قدر بـ ( 0.988 )، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ

وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا المبدأ فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين ( 2.98-3.51) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. احتلت الفقرة ( X24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ( 3.51) وانحراف معياري (1.109) مستوى مرتفع، وذلك فيما يخص التحديد الواضح والصريح لمصدر الموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة أنشطتها، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة ( X23) بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري ( 1.216)، موضحة أن رؤية العاملين للقوانين والتشريعات واللوائح والنصوص القانونية المطبقة والواجب الالتزام بها في المؤسسة كانت بمستوى متوسطة، أما الفقرة ( X22) "تلتزم مؤسسة في تقديم المعلومات الدقيقة والموضوعية في تقاريرها السنوية والملخصات الدورية المنشورة" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.28) وانحراف معياري قدر بـ ( 1.249) بمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة (X25) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره ( 3.15) وانحراف معياري (1.235)، والتي أكدت على أن الإدارة العليا تحرص بمستوى متوسطة على أن تكون الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات معلومة لدى جميع العاملين من أجل تحقيق الإدارة الفاعلة، أما الفقرة رقم ( X21) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ( 2.98) وانحراف معياري ( 1.218) لتبين المساهمة المتوسطة للمؤسسة على حل المشاكل الاجتماعية بشفافية.

### ثالثاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ احترام القانون

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق مبدأ احترام القانون حسب آراء عينة الدراسة من خلال

الجدول التالي:



الجدول رقم (4-16): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ احترام القانون

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
X31	تطبق المؤسسة القوانين واللوائح على جميع العاملين بنزاهة ودون تمييز.	2.82	1.230	05	متوسطة
X32	تمتاز القوانين واللوائح بأنها مكملّة لبعضها البعض (مرتبطة).	3.17	1.147	04	متوسطة
X33	يتم إعلام العاملين في المؤسسة بالقوانين واللوائح المعمول بها.	3.43	1.162	01	مرتفعة
X34	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المؤسسة إنجاز العمل.	3.32	1.109	02	متوسطة
X35	تقوم المؤسسة بإصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.	3.22	1.170	03	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.20	0.993	----	متوسطة

مبدأ احترام القانون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الثالث من مبادئ المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في مبدأ احترام القانون يتراوح عند مستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.20) بانحراف معياري قدر بـ (0.993)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا المبدأ فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (2.82-3.43) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة (X33) بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري (1.162)، ووضحت أن المؤسسة تعمل على إعلام العاملين بالقوانين واللوائح المعمول بها بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على البساطة والدقة والعناية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل، في حين كانت المرتبة الموالية للفقرة (X34) "تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المؤسسة إنجاز العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدر بـ (1.109)، مما يعني أن تبسيط إجراءات العمل يساهم في إنهاء المعاملات بدون تعقيد، وهذا ما تؤكدته الفقرة (X35) والتي تمحورت حول قيام المؤسسة بإصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.22) وانحراف معياري (1.170)، وحول الفقرة (X32) "تمتاز القوانين واللوائح أنها مكملّة لبعضها البعض (مرتبطة)" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.147)، أما بالنسبة للفقرة الأولى (X31)

"تطبق المؤسسة القوانين واللوائح على جميع العاملين بنزاهة ودون تمييز" فإن المتوسط الحسابي قدر بـ (2.82) بانحراف معياري (1.230).

#### رابعاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ السلوك الأخلاقي

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق مبدأ السلوك الأخلاقي حسب آراء عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ السلوك الأخلاقي

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
X41	تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية التي يحددها النظام الإداري.	3.31	1.126	05	متوسطة
X42	تعمل المؤسسة على الحفاظ على سلوك العاملين فيها ضمن التشريعات القانونية.	3.37	1.152	04	متوسطة
X43	يعتبر الالتزام بالأخلاق من القيم الأساسية للمؤسسة.	3.48	1.132	02	مرتفعة
X44	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوك المهنة.	3.61	1.036	01	مرتفعة
X45	تعمل المؤسسة جاهدة لحث العاملين على الالتزام بهذا الدليل والتقييد بمبادئه.	3.38	1.131	03	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.43	0.944	-----	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الرابع من مبادئ المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في مبدأ السلوك الأخلاقي يتراوح عند مستوى مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.43) بانحراف معياري قدر بـ (0.944)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا المبدأ فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (3.31-3.61) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. في المرتبة الأولى جاءت الفقرة (X44) "يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوك المهنة" بوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (1.036) بمستوى مرتفع، والملاحظ في هذا الإطار أن كل عامل يمتلك هذا الدليل والمتمثل في النظام الداخلي، وهو ما أكدته الفقرتين (X43) (X45) "تعتبر الأخلاق من القيم الأساسية للمؤسسة"، "تعمل المؤسسة جاهدة لحث العاملين على الالتزام بهذا الدليل والتقييد بمبادئه" والتي احتلتا المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط قدره (3.48) (3.38) وانحراف

معياري (1.132) (1.131) بمستوى مرتفع ومتوسط على الترتيب، وهذا ما يساهم في كسب المؤسسة سمعة جيدة داخل المجتمع، أضاف إلى التقليل من الفساد الإداري وتحسين إنتاجية المؤسسة من خلال تقديم منتجات ذات جودة، في حين كانت المرتبة المئوية للمالية للفقرة (X42) بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري (1.152)، موضحة أن المؤسسة تحت العاملين على المحافظة على سلوكهم ضمن التشريعات القانونية، أما الفقرة (X41) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.31) بمستوى متوسط، وأشارت على التزام المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية التي حددها النظام الداخلي.

من خلال النتائج السابقة وبعد تحليلنا لكل مبدأ من مبادئ المسؤولية الاجتماعية على حدى، تم ترتيب الأهمية النسبية في الجدول الموالي وهذا لمعرفة مدى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بولاية بتبسة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-18): ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE لمبادئ المسؤولية الاجتماعية

الرمز	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
X1	المساءلة	3.37	0.843	02	متوسطة
X2	الشفافية	3.24	0.988	03	متوسطة
X3	احترام القانون	3.20	0.993	04	متوسطة
X4	السلوك الأخلاقي	3.43	0.944	01	مرتفعة
X	المتوسط الحسابي العام	3.32	0.837		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الجداول السابقة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

نلاحظ من الجدول أعلاه الاهتمام الإيجابي لمفردات الدراسة نحو كافة الأبعاد الفرعية لمتغير مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE، والتي كانت الإجابات عنها واقعة في المنطقة المتوسطة والمرتفعة لأداة القياس بمتوسطات تراوحت قيمتها بين (3.19) و(3.43)، كانت المرتبة الأخيرة لمبدأ احترام القانون، أما المرتبة الأولى فكانت لمبدأ السلوك الأخلاقي، هذا ما يؤكد الاهتمام نحو تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية بمستوى متوسط، حيث يؤكد ذلك متوسط الإجابات كل الأبعاد الفرعية

مجمعة بقيمة (3.32) وانحراف معياري (0.837) والذي يدل على التناسق والتقارب بين آراء أفراد العينة حول متغير مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات آراء الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

في هذا المطلب سنقوم بدراسة وتحليل بيانات المتغير التابع ألا وهو إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بممارساتها والمتمثلة فيما يلي: التوظيف، التدريب، الأجور والتحفيز، تقييم الأداء، برامج تحسين نوعية الحياة في العمل والصحة والسلامة المهنية في العمل.

### أولاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد التوظيف

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة ببعد التوظيف حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التوظيف

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهتمام
Y11	تعلم المؤسسة على الوظائف الشاغرة بشكل صريح وعلى أوسع نطاق.	2.88	1.205	03	متوسطة
Y12	تؤمن المؤسسة فرص متكافئة للمتقدمين للوظيفة مع الحفاظ على سرية معلوماتهم.	2.94	1.193	02	متوسطة
Y13	يتم اختيار العاملين وتعيينهم بناء على معايير موضوعية وسليمة.	2.85	1.254	04	متوسطة
Y14	تتيح المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة مع توفير بيئة عمل مناسبة.	3.09	1.154	01	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.94	1.026	----	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الأول من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في بعد التوظيف، يتراوح عند مستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (2.94) بانحراف معياري قدر بـ (1.026)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (2.85-3.09) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. حيث جاءت الفقرة (Y14) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.09) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ (1.154) بمستوى متوسط، وكانت بخصوص إتاحة فرص عمل لذوي

الاحتياجات الخاصة لشغل الوظائف الإدارية لا تتطلب جهد بدني كبير، مع تهيئة ظروف عمل مناسبة لهم تليها في المرتبة الثانية الفقرة (Y12) "تؤمن المؤسسة فرص متكافئة للمتقدمين للوظيفة مع الحفاظ على سرية معلوماتهم"، وقد جاءت بمستوى متوسط بمتوسط قدره (2.94) وانحراف معياري (1.193)، ثم الفقرة الأولى (Y14) "تعلن المؤسسة على الوظائف الشاغرة بشكل صريح وعلى أوسع نطاق" بمتوسط (2.88) وانحراف معياري (1.205) حيث تستعين المؤسسة بمديرية التشغيل لتوفير حاجتها من اليد العاملة المؤهلة، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة الرابعة ذات التبني المتوسط والتي تشير إلى أن اختيار العاملين وتعيينهم يكون بناء على معايير موضوعية وسليمة وهذا ما وضحه متوسط الإجابات التي قدر بـ (2.85) وانحراف معياري (1.254)، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بعملية الاختيار والتعيين لكن ينقصها الأسس السليمة في التوظيف والابتعاد عن المحسوبية والوساطة.

### ثانيا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد التدريب

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة ببعد التدريب حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد التدريب

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهتمام
Y21	تتظر المؤسسة إلى أنشطة التدريب والتطوير كحق للعاملين يعزز كفاءة المؤسسة.	3.28	1.144	03	متوسطة
Y22	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بالتدريب والتطوير.	3.73	0.867	01	مرتفعة
Y23	تضع المؤسسة خطة سنوية لتدريب عاملها استنادا إلى احتياجاتهم.	3.50	1.090	02	مرتفعة
Y24	توفر المؤسسة البرامج التدريبية المتكافئة واللازمة لتغطية الاحتياجات التدريبية للعاملين وتنمية مهاراتهم.	3.28	1.183	04	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.45	0.873	---	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثاني من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في بعد التدريب، يتراوح عند مستوى مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.45) بانحراف معياري قدر بـ (0.873)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (3.28-3.73)

بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. حيث كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة ( Y22 ) التي احتلت المرتبة الأولى بقيمة ( 3.73 ) وانحراف معياري ( 0.867 ) بمستوى مرتفع، وذلك فيما يخص تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب والتطوير؛ وفي المرتبة الموالية الفقرة ( Y23 ) بمتوسط حسابي قدره ( 3.50 ) وانحراف معياري ( 1.090 )، وأشار أفراد عينة الدراسة إلى الاهتمام المرتفع بوضع خط تدريب ذات أهداف شهرية وسنوية لتدريب العاملين في المؤسسة اعتماداً على احتياجاتهم؛ بينما حصلت الفقرة ( Y21 ) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.28 ) وأكدت على الالتزام المتوسط للمؤسسة بتعزيز كفاءتها من خلال اعتبار أنشطة التدريب والتطوير كحق للعاملين، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم برامج تدريبية فعالة تركز على إكساب العاملين المهارات الضرورية لتحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم عن طريق تنظيم دورات ميدانية (ورشات) واستعانتها بمراكز تكوين متخصصة في مجالها؛ أما الفقرة رقم ( Y24 ) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ( 3.28 ) وانحراف معياري ( 1.183 ) لتبين المساهمة المتوسطة للمؤسسة في توفير البرامج التدريبية المتكافئة واللازمة لتغطية الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير مهاراتهم.

### ثالثاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد الأجور والمكافآت

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة ببعد الأجور والمكافآت حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأجور والمكافآت

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهتمام
Y31	تعتمد المؤسسة على نظام أجور ومكافآت معروف لدى العاملين.	3.51	1.098	01	مرتفعة
Y32	يوجد بالمؤسسة هيكل أجور يتسم بالعدالة والموضوعية.	3.21	1.190	02	متوسطة
Y33	تمنح المؤسسة المكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة العاملين.	2.97	1.212	03	متوسطة
Y34	تعتمد المؤسسة على مبدأ الكفاءة في ترقية العاملين للمناصب العليا.	2.94	1.257	04	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.13	0.985	---	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثالث من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في بعد الأجور والمكافآت، يتراوح عند مستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.13) بانحراف معياري قدر بـ (0.985)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (2.94-3.51) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة (Y31) موضحة اعتماد المؤسسة المبحوثة على نظام أجور ومكافآت معروف لدى العاملين بمتوسط قدره (3.51) وانحراف معياري (1.098)، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان حصول العاملين على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية لكل منصب، كما تعتمد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة وهذا ما أكدته الفقرة (Y31) "يتسم نظام الأجور والمكافآت المعمول به بالعدالة والموضوعية" التي احتلت المرتبة الثانية بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط حسابي (3.21)، في حين كانت المرتبة الموالية للفقرة (Y33) التي جاءت بخصوص منح المؤسسة لمكافآت وحوافز وفق مبدأ كفاءة العاملين وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدر بـ (1.212)، وهذا ما تؤكدته الفقرة (Y34) والتي تمحورت حول اعتماد مبدأ الكفاءة في ترقية العاملين بمتوسط يقدر بـ (2.94) وانحراف معياري (1.257)، ويعود هذا إلى عملية الترقية ومنح الامتيازات تعتمد على رأي الرؤساء المباشرين.

#### رابعاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد تقييم الأداء

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة ببعد تقييم الأداء حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تقييم الأداء

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهتمام
Y41	تمنح عملية تقييم الأداء لأفراد ذوي دراية بالعملية.	2.90	1.223	02	متوسطة
Y42	يتم تقييم أداء العاملين بصفة دورية.	2.98	1.132	02	متوسطة
Y43	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء كمدخلات لتعزيز مهارات العاملين وقدراتهم.	2.98	1.172	01	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		2.95	1.076	----	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الرابع من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في بعد تقييم الأداء، يتراوح عند مستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (2.95) بانحراف معياري قدر بـ (1.076)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (2.90-2.98) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. في المرتبة الأولى جاءت الفقرة (Y43) موضحة أن المؤسسة تستخدم نتائج تقييم الأداء كمدخلات لتعزيز مهارات العاملين وقدراتهم بوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري (1.076)، وهذا ما أكدته الفقرة (Y42) "يتم تقييم أداء العاملين بصفة دورية" والتي احتلتا المرتبة الثانية على التوالي بمتوسط قدره (2.98) وانحراف معياري (1.132) على الترتيب، في حين كانت المرتبة الموالية للفقرة (Y41) والتي كانت بخصوص منح عملية تقييم الأداء لأفراد ذوي دراية بالعملية وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.90) وانحراف معياري (1.223)، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية على طريقة التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك العاملين.

#### خامسا: عرض وتحليل إجابات آراء الدراسة حول بعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة ببعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل حسب آراء عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (4-23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل

رمز الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهتمام
Y51	توفر المؤسسة خدمات النقل والسكن والتقاعد لجميع العاملين.	3.13	1.177	04	متوسطة
Y52	تقدم المؤسسة إعانات مالية للعاملين للوفاء باحتياجاتهم.	3.34	1.116	02	متوسطة
Y53	تتوفر المؤسسة على قاعات الراحة والطعام المناسبة.	2.64	1.191	07	متوسطة
Y54	تهتم المؤسسة بتوفير جو مريح في مكان العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة...).	3.18	1.221	03	متوسطة
Y55	تقوم المؤسسة بإشراك عاملها في عملية اتخاذ القرارات الهامة بشكل كاف.	2.68	1.203	06	متوسطة
Y56	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	3.10	1.225	05	متوسطة
	تلتزم المؤسسة بتشريعات الصحة والسلامة المهنية.	3.50	1.100	01	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.08	0.903	---	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الخامس من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في بعد برامج تحسين نوعية الحياة في العمل، يتراوح عند مستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ( 3.08 ) بانحراف معياري قدر بـ ( 0.903 )، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين ( 2.64-3.50 ) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. حيث احتلت الفقرة ( Y56 ) المرتبة الأولى بمتوسط ( 3.46 ) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ ( 1.046 ) بمستوى مرتفع، وكانت بخصوص الالتزام المرتفع للعاملين للمؤسسة بتشريعات الصحة والسلامة المهنية، تليها في المرتبة الثانية الفقرة ( Y52 ) بمستوى متوسط بمتوسط قدره ( 3.34 ) موضحة أن المؤسسة تقدم إعانات مالية للعاملين لمساعدتهم في اجتياز أزماتهم المالية، وفي المرتبة المالية الفقرة ( Y54 ) بمتوسط ( 3.18 ) وانحراف معياري ( 1.221 ) والتي تؤكد على اهتمام المؤسسة بالمحوثة المتوسط بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة...)، أما الفقرة ( Y51 ) "توفر المؤسسة خدمات النقل والسكن والتقاعد لجميع العاملين" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره ( 3.16 ) وانحراف معياري ( 1.177 )، حيث لا تهتم المؤسسة بتوفير الخدمات

الاجتماعية والترفيهية للعاملين ما أدى إلى امتعاض العاملين من سياسات المؤسسة، حول الفقرة ( Y55 ) "تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل" فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ ( 3.10 ) وانحراف معياري ( 1.225 ) بمستوى متوسط، وجاءت الفقرة ( Y56 ) في المرتبة السادسة وكانت حول قيام المؤسسة بإشراك عاملها في عملية اتخاذ القرارات المهمة بمتوسط حسابي بلغ ( 2.68 ) مما يدل على أن المؤسسة لا تحرص بشكل كافٍ على الاهتمام بأفكار العاملين، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة ( Y53 ) ذات التبني المتوسط والتي كانت بخصوص توفر المؤسسة على قاعات الطعام والراحة المناسبة وهذا ما وضحه متوسط الإجابات التي قدر بـ ( 2.64 ) وانحراف معياري ( 1.191 ).

من خلال النتائج السابقة وبعد تحليلنا لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على حدى، تم ترتيب الأهمية النسبية في الجدول الموالي وهذا لمعرفة مدى اهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ بولاية تبسة بممارسات إدارة الموارد البشرية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-24): ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ لممارسات إدارة

#### الموارد البشرية

الرمز	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاهتمام
Y1	التوظيف	2.94	1.026	05	متوسطة
Y2	التدريب	3.45	0.873	01	مرتفعة
Y3	الأجور والمكافآت	3.13	0.985	02	متوسطة
Y4	تقييم الأداء	2.95	1.076	04	متوسطة
Y5	برامج تحسين نوعية الحياة في العمل	3.08	0.903	03	متوسطة
Y	المتوسط الحسابي العام	3.11	0.903		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الجداول السابقة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول أعلاه الاهتمام الإيجابي لمفردات عينة الدراسة نحو كافة الأبعاد الفرعية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ، حيث كانت الإجابات عنها في المنطقة المتوسطة والمرتفعة لأداة القياس بمتوسطات تراوحت قيمتها بين ( 2.94 ) و ( 3.45 ) وقد كانت المرتبة الأخيرة لبعد التوظيف ويعود ذلك لأن المؤسسة لا تستخدم الأسس السليمة في هاته العملية، أما المرتبة الأولى فكانت لبعد التدريب، هذا ما يؤكد الاهتمام المتوسط بممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ

متوسط الإجابات عن كل الأبعاد مجمعة بقيمة (3.11) وانحرف معياري (0.903) والذي يدل على التناسق والتقارب بين آراء أفراد العينة حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات المبحوثين حول جميع محاور البحث، يأتي هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة حيث سنعتمد على قياس درجة الارتباط وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذا اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية لتصورات المبحوثين فيما يخص تأثير تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

$H_{01}$ : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE".

$H_{11}$ : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE".

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكل مبدأ من مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (4-25): معامل الارتباط لبيرسون بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.000	0.859	مبادئ المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل الارتباط بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية مجتمعة (المساءلة الشفافية، احترام القانون والسلوك الأخلاقي) وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت قيمته (0.859)، وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو ما يعكس لنا أن العلاقة دالة إحصائياً مقبولة وقوية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE. تتبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

$H_{011}$ : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ المساواة وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".  
 $H_{111}$ : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ المساواة وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".

الجدول رقم (4-26): معامل الارتباط لبيرسون بين مبدأ المساواة وممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد المتغير المستقل
0.000	0.726	مبدأ المساواة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل الارتباط بين مبدأ المساواة وممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت قيمته (0.726)، الأمر الذي يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو ما يعكس لنا أن العلاقة دالة إحصائياً مقبولة وقوية، بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ المساواة وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_{012}$ : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".  
 $H_{112}$ : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".

الجدول رقم (4-27): معامل الارتباط لبيرسون بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد المتغير المستقل
0.000	0.808	مبدأ الشفافية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل الارتباط بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت قيمته (0.808)، الأمر الذي يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو ما يعكس لنا أن العلاقة دالة إحصائياً مقبولة وقوية، بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS".

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

$H_{013}$ : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS".

$H_{113}$ : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS".

الجدول رقم (4-28): معامل الارتباط لبيرسون بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد المتغير المستقل
0.000	0.788	مبدأ احترام القانون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل الارتباط بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت قيمته (0.788)، الأمر الذي يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو ما يعكس لنا أن العلاقة دالة إحصائياً مقبولة وقوية، بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

$H_{014}$ : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE."

$H_{114}$ : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE."

الجدول رقم (4-29): معامل الارتباط لبيرسون بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد المتغير المستقل
0.000	0.770	مبدأ السلوك الأخلاقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل الارتباط بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت قيمته ( 0.770)، الأمر الذي يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهو ما يعكس لنا أن العلاقة دالة إحصائياً مقبولة وقوية، بذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE.

#### المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

$H_{02}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE."

$H_{22}$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE."

سيتم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط بين كل متغير مستقل وفرعي والمتغير التابع للوقوف على درجة تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لكل متغير مستقل على حدى، بعد ذلك سنعتمد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي، الذي يقوم على دراسة الانحدار بين المتغيرات المستقلة الفرعية دفعة واحدة على المتغير التابع والذي سيعتمد عليه في اختبار الفرضية الفرعية الثانية. وقبل تطبيق علاقة الانحدار لا بد من التأكد أولاً من عدم وجود مشكلة الارتباطات المتداخلة، أي عدم وجود ارتباطات خطية فيما بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، ويتم التأكد من هذا الشرط بالاعتماد على معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor " ويأخذ الرمز Vifs للمتغيرات المستقلة ويحسب وفقاً للعلاقة  $Vifs = 1/(1-r^2)$  حيث يعبر r عن أعلى قوة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به Tolérance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث إذا كانت قيمة أقل من 5، قيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05 بعيد عن الصفر نقول أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها وبالتالي لا توجد مشكلة الارتباطات الخطية، وما يثبت هذا الطرح هو النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة المستقلة	معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor	التباين المسموح به Tolérance
المساءلة	2.606	0.394
الشفافية	4.059	0.246
احترام القانون	4.541	0.220
السلوك الأخلاقي	2.398	0.417

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل تضخم التباين امتدت من ( 2.398 ) إلى (4.541) وكلها أقل من ( 5 )، وقيم التباين المسموح به بعيدة عن الصفر وكلها أكبر من ( 0.05 )، حيث امتدت من ( 0.220 ) إلى ( 0.417 ) وهذا ما يؤكد عدم وجود مشاكل الارتباطات الخطية (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي)، ومنه يمكن تطبيق اختبارات الانحدار بطريقة المربعات الصغرى الاعتيادية "OLS".

## أولاً: اختبار الانحدار الخطي البسيط لكل متغير فرعي مستقل والمتغير التابع

سيتم في هذا الجزء من الدراسة دراسة الأثر لكل متغير فرعي مستقل والمتمثلة في "المساءلة، الشفافية احترام القانون والسلوك الأخلاقي" على المتغير التابع المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اختبار أربع فرضيات جزئية بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط.

### 1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

- H<sub>021</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ المساءلة وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".
- H<sub>221</sub>: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ المساءلة وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE".

الجدول رقم (4-31): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ المساءلة وممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج	قيمة المعامل $\beta$	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الثابت	0.687						4.006	0.000
المساءلة (X <sub>1</sub> )	0.719	0.726	0.527	0.524	212.765	0.000	14.586	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية إحصائية بين المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير الفرعي المستقل مبدأ المساءلة، ويوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب (0.726)، كما نلاحظ وجود تأثير قوي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير التابع وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد البالغة (0.527)، ويعني ذلك أن نسبة التأثير الذي يحققها المتغير المستقل في المتغير التابع تساوي (52.7%) وتبقى نسبة التأثير في المتغير التابع والمقدرة بـ (47.3%) متعلقة بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة مبدأ المساءلة ( $\beta$ ) قيمة (0.719)، وهذا ما يعني بأن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة إيجابية، وبخصوص العلاقة بين المتغيرات فهي دالة إحصائياً ذلك أن قيمة F المحسوبة المقدرة بـ (212.765) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما نلاحظ



كذلك معنوية إحصاء (T) لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي المتمثلة في مبدأ المساواة وثابت الانحدار عند نفس المعنوية (0.05).

وهذه النتيجة تدل على أن المتغير الفرعي المستقل يسهم إسهاما فاعلا في التأثير على المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذو إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ المساواة وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS" ويمكن تعريفه بالعلاقة التالية:  $Y=0.687+0.719X_1$

## 2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_{022}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS".

$H_{222}$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS".

الجدول رقم (4-32): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج	قيمة المعامل $\beta$	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الثابت	0.898						7.336	0.000
الشفافية ( $X_2$ )	0.683	0.808	0.652	0.650	358.178	0.000	18.926	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية إحصائية بين المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير الفرعي المستقل مبدأ الشفافية، ويوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب (0.808)، كما نلاحظ وجود تأثير قوي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير التابع وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد البالغة (0.652)، ويعني ذلك أن نسبة التأثير الذي يحققها المتغير المستقل في المتغير التابع تساوي (65.2%) وتبقى نسبة التأثير في المتغير التابع والمقدرة بـ (34.8%) متعلقة بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة مبدأ الشفافية ( $\beta$ ) قيمة (0.683)، وهذا ما يعني بأن

العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة إيجابية، وبخصوص العلاقة بين المتغيرات فهي دالة إحصائياً ذلك أن قيمة F المحسوبة المقدرة بـ (358.178) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما نلاحظ كذلك معنوية إحصاء (T) لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي المتمثلة في مبدأ الشفافية وثابت الانحدار عند نفس المعنوية (0.05).

وهذه النتيجة تدل على أن المتغير الفرعي المستقل يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذو إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ الشفافية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ". ويمكن تعريفه بالعلاقة التالية:  $Y=0.898+0.683X_2$

### 3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

$H_{023}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ".  
 $H_{223}$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSÉ".

الجدول رقم (4-33): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج	قيمة المعامل $\beta$	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الثابت	0.998						7.972	0.000
احترام القانون ( $X_3$ )	0.663	0.788	0.622	0.620	313.632	0.000	17.710	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية إحصائية بين المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير الفرعي المستقل مبدأ احترام القانون، ويوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار هذه الفرضية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ (0.788)، كما نلاحظ وجود تأثير قوي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير التابع وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد البالغة (0.622)، ويعني ذلك أن نسبة التأثير الذي يحققها

المتغير المستقل في المتغير التابع تساوي (62.2%) وتبقى نسبة التأثير في المتغير التابع والمقدرة بـ (37.8%) متعلقة بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة مبدأ الشفافية ( $\beta$ ) قيمة (0.663)، وهذا ما يعني بأن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة إيجابية، وبخصوص العلاقة بين المتغيرات فهي دالة إحصائياً ذلك أن قيمة F المحسوبة المقدرة بـ (313.632) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) كما نلاحظ كذلك معنوية إحصاء (T) لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي المتمثلة في مبدأ المساءلة وثابت الانحدار عند نفس المعنوية (0.05).

وهذه النتيجة تدل على أن المتغير الفرعي المستقل يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذو إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ احترام القانون وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS، ويمكن تعريفه بالعلاقة التالية:  $Y=0.998+0.663X_3$

#### 4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

$H_{024}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS".  
 $H_{224}$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS".

الجدول رقم (4-34): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج	قيمة المعامل $\beta$	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة sig	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الثابت	0.778						5.350	0.000
السلوك الأخلاقي ( $X_4$ )	0.681	0.770	0.592	0.590	277.540	0.000	16.660	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية إحصائية بين المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير الفرعي المستقل مبدأ السلوك الأخلاقي، ويوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار هذه الفرضية

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب ( 0.770)، كما نلاحظ وجود تأثير قوي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير التابع وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد البالغة (0.592)، ويعني ذلك أن نسبة التأثير الذي يحققها المتغير المستقل في المتغير التابع تساوي (59.2%) وتبقى نسبة التأثير في المتغير التابع والمقدرة ب(40.8%) متعلقة بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة مبدأ الشفافية (β) قيمة (0.681)، وهذا ما يعني بأن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة إيجابية، وبخصوص العلاقة بين المتغيرات فهي دالة إحصائياً ذلك أن قيمة F المحسوبة المقدرة ب ( 277.540) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ( 0.05) كما نلاحظ كذلك معنوية إحصاء (T) لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي المتمثلة في مبدأ المساواة وثابت الانحدار عند نفس المعنوية (0.05).

وهذه النتيجة تدل على أن المتغير الفرعي المستقل يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة أي أنه "يوجد أثر ذو إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبدأ السلوك الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS"، ويمكن تعريفه بالعلاقة التالية:  $Y=0.778+0.681X_4$

**ثانياً: اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية**

**على ممارسات إدارة الموارد البشرية**

بعد أن تطرقنا في الجزء السابق إلى تأثير كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع على حدى وجب علينا التأكد أولاً من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، بالاعتماد على نتائج التباين. والاستعانة بتحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لقياس أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمبادئها الأربعة (المساواة، الشفافية، احترام القانون والسلوك الأخلاقي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، بحيث تتشكل لنا المعادلة التالية:

$$Y = \alpha + (\beta_1 * X_1) + (\beta_2 * X_2) + (\beta_3 * X_3) + (\beta_4 * X_4) + \epsilon_i$$

Y: هو المتغير التابع والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

α: مقدار ثابت؛

B (1، 2، 3، 4): معالم النموذج المجهولة المراد تقديرها وتسمى أيضاً بمعاملات الانحدار الفرعية، وعدد

معالم النموذج الخطي (Partial regression coefficients)، وعدد معالم النموذج الخطي (K+1)، حيث K

عدد المتغيرات المستقلة في النموذج؛

X (1، 2، 3، 4): تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية لنموذج الدراسة والمتمثلة في المساواة، الشفافية، احترام القانون والسلوك الأخلاقي؛

$\epsilon_i$ : الخطأ العشوائي والذي يمثل انحدار القيم التقديرية عن القيم الحقيقية.

وعليه من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها:

$H_{02}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية

وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE".

$H_{22}$ : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية

وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE".

يتم الحكم على صحة هذه الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق، والجدول التالي يخلص هذه

نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (4-35): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير	
	0.865	0.748	0.743	0.42376	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	100.317	4	25.079	139.659	0.000
البواقي	33.760	188	0.180		
المجموع	134.077	192			
جدول المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية Beta	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة $\beta$	الخطأ المعياري			
الثابت	0.282	0.135		2.094	0.038
X <sub>1</sub>	0.177	0.059	0.179	3.023	0.003
X <sub>2</sub>	0.273	0.062	0.323	4.383	0.000
X <sub>3</sub>	0.123	0.066	0.147	1.881	0.062
X <sub>4</sub>	0.278	0.050	0.314	5.546	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) الذي يجمع بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المتغيرات الفرعية المستقلة) وممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) مجتمعة مع بعضها البعض مرتفع وقدرت بـ (0.865)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات أي كلما زاد تطبيق المؤسسة المبحوثة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية كلما زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما نلاحظ معامل التحديد ( $R^2$ ) للنموذج والذي يشير إلى القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير

المتغير التابع بلغ (0.748)، أي أن (74.8%) من التغيرات الحاصلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسرها مبادئ المسؤولية الاجتماعية مجتمعة والمتمثلة في المساءلة، الشفافية، احترام القانون والسلوك الأخلاقي، وتبقى نسبة (25.2%) تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة في حين تفسر قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج، هذا الأخير الذي كانت قيمته منخفضة وقدرت بـ (0.42376)، ما يعني أن النموذج يحتوي على نسبة خطأ منخفضة، وبالتالي فالنموذج ملائم.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة والمقدرة (139.659) بمستوى دلالة (0.000)، أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي لها دلالة إحصائية عند هذا المستوى، حيث نستدل من هذه النتيجة على جودة نموذج العلاقة بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية كما تدل على صحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS".

كما تبين نتائج الجدول أنه يوجد مبدأ من مبادئ المسؤولية الاجتماعية الممثل في مبدأ احترام القانون قد سجل معامل انحدار (Beta) غير معنوي كون قيمة الدلالة (sig) لقيمة (T) المحسوبة، أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.062)، وبالتالي لمبدأ احترام القانون تأثير غير معنوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"، بدليل انخفاض معامل انحداره، بحيث قدر (0.147).

كما نلاحظ من خلال الجدول أن باقي معاملات مبادئ المسؤولية الاجتماعية كانت معنوية بحيث امتدت مستويات الدلالة (sig) من (0.000) إلى (0.003) هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي تطبيق هذه المبادئ له تأثير معنوي ودال إحصائياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"، وما يدعم هذا الطرح هو قيم معاملات الانحدار (Beta) التي كانت محصورة بين (3.023) و (5.645).

كما بلغت درجة التأثير المعامل الثابت ( $\beta$ ) قيمة (0.282) وبالتالي فالتغير بدرجة واحدة في الاهتمام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يؤثر في مستوى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بـ (0.282)، بحيث قدرت قيمة (T) المحسوبة (2.094) بمستوى دلالة يقدر بـ (0.009) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي هي دالة إحصائياً وتعبر على علاقة تأثير قوية بين متغيرات الدراسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق وجود اختلاف في تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية السابقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فمن خلال قيم معامل الانحدار ( $\beta$ )، نجد أن مبدأ السلوك الأخلاقي جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير، حيث إذا ارتفع بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بـ (0.278) درجة، وهذا نتيجة لجهود المؤسسة في وضع منظومة أخلاقية (النظام الداخلي للمؤسسة) والذي ساعد على تنظيم سلوكيات العاملين، وجعلهم ملتزمين بتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بقاءها واستمراريتها على المدى الطويل، يليه مبدأ الشفافية والذي احتل المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير، حيث إذا ارتفع بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بـ (0.273)، ثم جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير مبدأ المساواة بحيث إذا ارتفع بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار (0.177) درجة، وأخيراً يأتي مبدأ احترام القانون حيث إن ارتفاعه بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة البشرية بـ (0.123) درجة.

من خلال القيم المحصل عليها يمكن كتابة معادلة الانحدار بدلالة مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE كما يلي:

$$Y = 0.282 + 0.177X_1 + 0.273X_2 + 0.123X_3 + 0.278X_4$$

### ثالثاً: النموذج المقترح لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية

بعد دراسة أثر مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المتغيرات المستقلة الفرعية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)، والتوصل إلى كتابة معادلة الانحدار التي تجمع متغيرات النموذج والقوة التفسيرية لكل متغير، ارتأينا تقديم نموذج مقترح شامل يقيس الأثر الكلي الذي تسببه المتغيرات المستقلة للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات، وذلك باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وهذه هي الطريقة الأفضل والأكثر استخداماً، وفيها يتم إدخال المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار على شكل خطوات بحيث يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الأقوى مع المتغير التابع بشرط أن يكون هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية (يحقق شرط الدخول إلى معادلة الانحدار)، وفي الخطوات التالية يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الجزئي الأعلى الدال إحصائياً مع المتغير التابع بعد استبعاد أثر المتغيرات التي دخلت إلى المعادلة، ثم فحص المتغيرات الموجودة في معادلة الانحدار فيما إذا لا زالت تحقق شروط البقاء في معادلة الانحدار (ذات دلالة إحصائية) أم لا، فإذا لم يحقق أحدهما شرط البقاء في المعادلة فإنه يخرج من المعادلة، تنتهي عملية إدخال أو إخراج المتغيرات المستقلة عندما لا يبقى أي متغير يحقق شرط الدخول إلى المعادلة أو شرط البقاء فيه.



حيث أن الجداول الموالية توضح نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، بين المتغيرات الفرعية المستقلة (مبادئ المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE.

الجدول رقم (4-36): النماذج المقترحة لأثر مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل	الخطأ التقديري
1	الثابت + $X_2$	0.808	0.652	0.650	0.49411
2	الثابت + $X_4 + X_2$	0.850	0.722	0.719	0.44264
3	الثابت + $X_1 + X_4 + X_2$	0.862	0.743	0.739	0.42660

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول السابق يتضح أن استخدام أسلوب الانحدار التدريجي نتج عنه ثلاثة نماذج تقيس انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة، ويلاحظ أنه في كل نموذج وبصفة تدريجية قد أبقى هذا الأسلوب على المتغيرات المستقلة ذات التأثير الفعلي والمعنوي والأكثر تأثيراً على المتغير التابع. كما يظهر أيضاً الجدول أن إدخال المتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية خطوة بخطوة جعل من قيمة معامل التحديد المفسرة لتغيرات المتغير التابع الناجمة عن المتغيرات المستقلة (المساءلة، الشفافية، احترام القانون، السلوك الأخلاقي)، ترتفع بدءاً من القيمة (0.652) في نموذج الانحدار الأول، ثم القيمة (0.722) في نموذج الانحدار الثاني، ثم القيمة (0.743) في النموذج الثالث، مما يعني أن أفضل نموذج يقيس أثر مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات هو النموذج رقم (3) والذي يتكون من ثلاثة متغيرات مستقلة وهي (المساءلة، الشفافية والسلوك الأخلاقي)؛ حيث بلغ معامل الارتباط لهذا النموذج (0.862) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.743) أي أن المتغيرات الداخلة في هذا النموذج تفسر (74.3%) من ممارسات إدارة الموارد البشرية والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى.

وتجدر الإشارة أن مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة لقبول أي متغير مستقل في أي نموذج انحدار هو أن يكون أقل من (0.05)، أما إذا كان أكبر من ذلك فإن المتغير يستبعد تلقائياً من النموذج.

الجدول رقم (4-37): اختبار ANOVA لجودة النموذج

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات		
0.000	358.178	87.446	1	87.446	الانحدار	1
		0.244	191	46.631	البواقي	
			192	134.077	الإجمالي	
0.000	247.158	48.425	2	96.851	الانحدار	2
		0.196	190	37.226	البواقي	
			192	134.077	الإجمالي	
0.000	182.581	33.227	3	99.682	الانحدار	3
		0.182	189	34.395	البواقي	
			192	134.077	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

أما بالنسبة لجودة النماذج المحصل عليها، فإن النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن النماذج الثلاثة ذات جودة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، ويلاحظ من هذا الجدول أن مجموع المربعات بالنسبة للانحدار يرتفع كلما انتقلنا من النموذج الأول إلى النموذج الثاني ثم إلى الثالث عكس مجموع المربعات المتعلقة بالبواقي، وهذا يعود إلى عملية إدخال المتغيرات خطوة بخطوة، فمثلاً في النموذج الأول بعد إدخال المتغير الذي له أقوى تأثير على المتغير التابع، بقيت المتغيرات المستقلة الأخرى ضمن جملة المتغيرات الباقية التي لم تحتسب في النموذج، وبعد إدخالها تباعاً يزيد مجموع المربعات بالنسبة للانحدار لزيادة عدد المتغيرات المفسرة له، ويقل مجموع المربعات بالنسبة للبواقي لانخفاض المتغيرات المكونة لها.

ومن أجل الوقوف على درجة معنوية معاملات النماذج المقترحة للانحدار الخطي المتعدد التدريجي

نستعرض الجدول الموالي:

الجدول (4-38): معاملات الانحدار التدريجي

النموذج	معاملات النموذج	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة Beta	اختبار معاملات (T)	
					قيمة (T)	مستوى الدلالة sig
1	الثابت	0.898	0.122		7.336	0.000
	X <sub>2</sub>	0.683	0.036	0.808	18.926	0.000
2	الثابت	0.497	0.124		4.011	0.000
	X <sub>2</sub>	0.445	0.047	0.526	9.432	0.000
	X <sub>4</sub>	0.342	0.049	0.386	6.928	0.000
3	الثابت	0.252	0.135		1.868	0.063
	X <sub>2</sub>	0.335	0.053	0.397	6.293	0.000
	X <sub>4</sub>	0.304	0.049	0.344	6.264	0.000
	X <sub>1</sub>	0.217	0.055	0.219	3.944	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المعاملات المكونة للنماذج الثلاثة للانحدار الخطي المتعدد التدريجي كانت معنوية، وبالتالي كافة النماذج لها تأثير معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، على هذا الأساس تتم المفاضلة بين النماذج على أساس القوة التفسيرية لكل نموذج.

حيث يتضح أنه تم في النموذج الأول إسقاط جميع المتغيرات المستقلة باستثناء مبدأ الشفافية نظراً لأنه أكثر تأثيراً من بقية المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ ميل الانحدار في هذا النموذج قيمة (0.683) بمستوى معنوية (0.000) كما هو موضح في نفس الجدول.

أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد تم إدخال متغير مستقل آخر إلى جانب المتغير المستقل السابق، وهو مبدأ السلوك الأخلاقي، نظراً لأنه أكثر تأثيراً من المتغيرين المستقلين المتبقين واللذان تم استبعادهما من هذا النموذج وهما مبدأ المساواة ومبدأ احترام القانون، لينخفض بذلك تأثير مبدأ الشفافية إلى القيمة (0.445) مقارنة بالنموذج الأول، ويظهر تأثير جديد لمبدأ السلوك الأخلاقي بقيمة (0.342) وهي ذات دلالة معنوية (0.000).

أما فيما يخص النموذج الثالث فقد تم إدخال متغير مستقل آخر إلى جانب المتغيرين المستقلين السابقين وهو مبدأ المساواة، نظراً لأنه أكثر تأثيراً من المتغير المستقل المتبقي والذي تم استبعاده من هذا

النموذج وهو مبدأ احترام القانون، لينخفض بذلك تأثير مبدأ الشفافية إلى القيمة ( 0.335 ) مقارنة بالنموذج الثاني وينخفض تأثير مبدأ السلوك الأخلاقي إلى القيمة ( 0.304 ) مقارنة بالنموذج الثاني، ويظهر تأثير جديد لمبدأ المساواة بقيمة (0.217) وهي ذات دلالة معنوية (0.000).

أما عن قيمة الثابت فيلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمته تنخفض من نموذج إلى آخر، كلما أدخلنا متغيرا مستقلا جديدا مفسرا لتغير المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

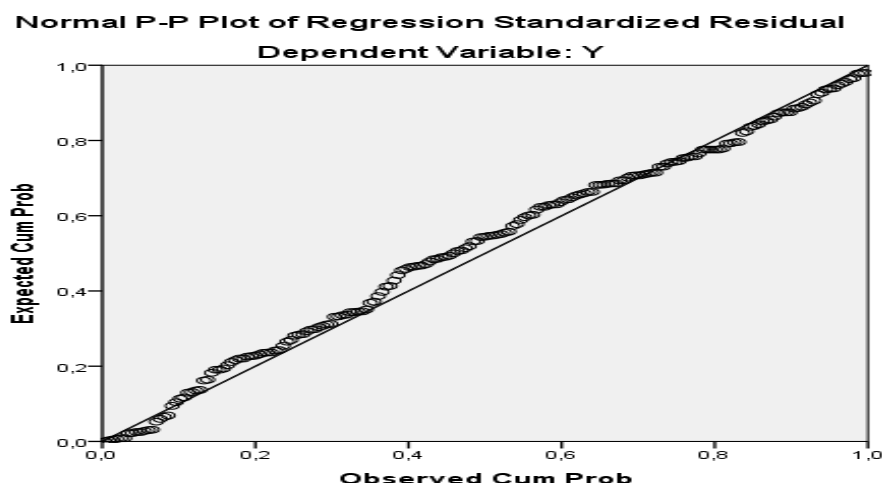
أما بالنسبة للنموذج الذي سيعتمد فهو النموذج الثالث باعتباره يمتلك أكبر قوة تفسيرية لمتغيراته المستقلة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، حيث أنه كلما كان هناك التزام بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المساواة، الشفافية والسلوك الأخلاقي) فإن ذلك يؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بدلالة مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS كما يلي:

$$Y=0.252+0.335X_2+0.304X_4+0.217X_1$$

وللتأكد من سلامة النموذج الثالث المستخلص بعد عمليات إدخال المتغيرات المستقلة على عدة مراحل، واختيار التي لها تأثير فعلي على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وللتأكد من أنه لا يوجد متغير آخر له تأثير فعلي على المتغير التابع وكانت الدراسة قد أهملته، يجب أن تنتشر بواقعي هذا النموذج بطريقة خطية وتتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما تحقق كما هو مبين في الشكل رقم (4-2)، والشكل رقم (4-3).

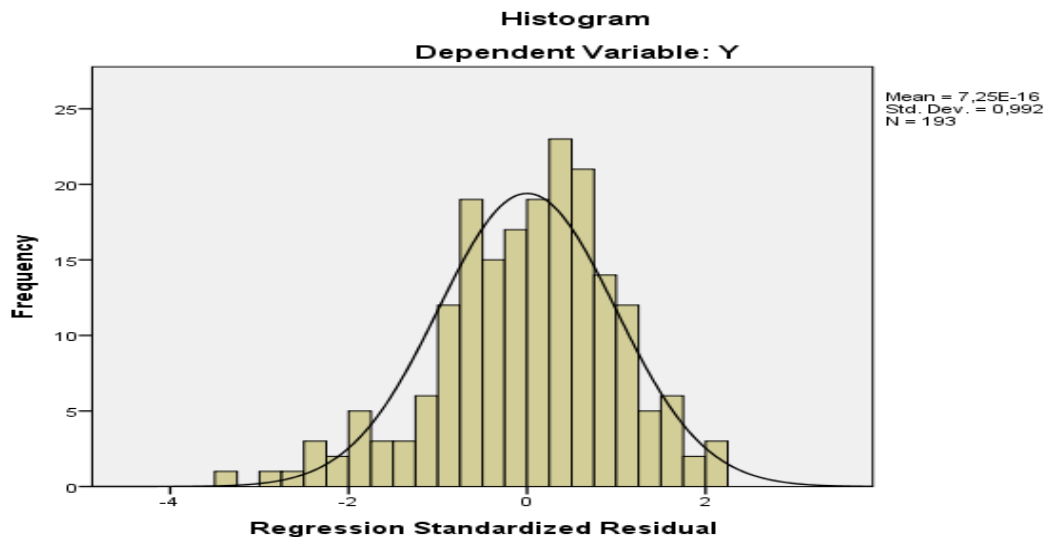
الشكل رقم (4-2): انتشار بواقي النموذج



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من الشكل السابق نلاحظ أن البواقي تلتف حول خط مستقيم ما يؤكد أن البواقي تنتشر بطريقة خطية وبالتالي تحقق شرط الخطية.

الشكل رقم (4-3): التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الشكل السابق يتضح أن بواقي النموذج المختار تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي يمكن القول أن النموذج استوفى كافة الاختبارات التي تثبت جودته، وبالتالي يمكن القول أن النموذج يتمتع بدرجة صدق تمكننا من الاعتماد عليه.

من خلال ما سبق يتضح رفض الفرضية الرئيسية الصفريّة الثانية وقبول الفرضية الرئيسيّة البديلة الثانية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

$H_{03}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

$H_{33}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

وللتأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بفقرات الشق الأول من الاستمارة، قمنا باستخدام كل من اختبار "مان ويتني" بالنسبة لمتغير الجنس واختبار "كروسكال واليس" لأكثر من عینتين مستقلتين بالنسبة لباقي المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل والمستوى الوظيفي) بحيث سيتم الحكم على صحة هذه الفرضية بتقسيمها إلى خمسة فرضيات جزئية.

#### 1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

$H_{031}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير الجنس".

$H_{331}$ : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (4-39): نتائج اختبار مان ويتني للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
النموذج	ذكر	158	95.23	15046.50	2485.500	0.350
	أنثى	135	104.99	3674.50		
	المجموع	193				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

توضح نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار مان ويتني عدم وجود فروق لآراء مفردات العينة حول أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحور كان (0.350)، وهي قيمة أعلى من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يعني عدم تأثر الإجابات بنوع جنس المبحوثين بخصوص تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير الجنس، ونرفض الفرضية البديلة.

## 2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H<sub>032</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير العمر".

H<sub>332</sub>: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير العمر".

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى إلى متغير العمر

المتغير	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة $\chi^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	أقل من 30 سنة	17	137.32	16.142	3	0.001
	من 31-40 سنة	78	94.07			
	من 41-50 سنة	73	84.00			
	أكبر من 51 سنة	25	116.68			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود فروق لآراء مفردات العينة حول أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير العمر، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحور كان (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويشير ذلك إلى عدم وجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير العمر، وهو ما يعني تأثير الإجابات بعمر المبحوثين بخصوص تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير العمر.

### 3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H<sub>033</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

H<sub>333</sub>: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير المؤهل العلمي".



الجدول رقم (4-41): نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة $\chi^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	ابتدائي	9	55.28	9.909	3	0.019
	متوسط	10	97.60			
	ثانوي	60	86.57			
	جامعي	114	105.73			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود فروق لآراء مفردات العينة حول أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحور كان (0.019)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويشير ذلك إلى عدم وجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يعني تأثر الإجابات بالمؤهل العلمي لمبحوثين بخصوص تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H<sub>034</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

H<sub>332</sub>: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق مبادئ المسؤولية

الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة $\chi^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	أقل من 5 سنوات	26	121.94	11.622	3	0.009
	من 10-15 سنوات	44	100.44			
	من 15-11 سنة	55	78.49			
	أكثر من 15 سنة	68	100.21			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود فروق لآراء مفردات العينة حول أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل ، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحور كان ( 0.009)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويشير ذلك إلى عدم وجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير الخبرة، وهو ما يعني تأثر الإجابات بخبرة المستجيبين بخصوص تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

##### 5. اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

$H_{035}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".  
 $H_{335}$ : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

الجدول رقم (4-43): نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

المتغير	المستوى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	قيمة $\chi^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	إطار	119	105.82	8.007	2	0.018
	عون تحكم	52	80.64			
	عون تنفيذ	22	87.95			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود فروق لآراء مفردات العينة حول أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحور كان (0.018)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويشير ذلك إلى عدم وجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يعني تأثر الإجابات بالمستوى الوظيفي للمبحوثين بخصوص تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء أفراد العينة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

#### المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال وصف متغيرات الدراسة وتحليل اختبار فرضياتها سيتم مناقشة النتائج الخاصة بمستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وواقع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية، ومناقشة نتائج الفرضيات والفروق بين متغيري الدراسة.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بمستوى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية

أظهرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمستوى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية متوسطة، حيث بلغ متوسط إجابات آراء عينة الدراسة على فقرات المسؤولية الاجتماعية بمبادئها الأربعة (3.32) وهي قيمة تقع ضمن مستوى الأهمية المتوسط (2.60-3.40) بناء على مقياس التقييم المعتمد في هذه الدراسة، أي أن تطبيقها لا يرقى للمستوى المطلوب.

أما بالنسبة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية فقد بينت نتائج الدراسة أن "مبدأ السلوك الأخلاقي" ترتب أولاً بمتوسط حسابي بلغ ( 3.43) وانحراف معياري ( 0.944)، ووفقاً لمقياس التقييم المتعمد فإن هذا المبدأ يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك التزاماً بالقواعد الأخلاقية التي يحددها النظام الداخلي للمؤسسة وهو ما يساعد في إرساء مبادئ الانضباط الوظيفي، النزاهة والموضوعية والكفاءة والولاء.

يليه "مبدأ المساءلة" الذي جاء في الترتيب الثاني من حيث أهميته من قبل الباحثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا المبدأ بـ ( 3.37) وانحراف معياري ( 0.843)، وبناءً على مقياس الدراسة، فإن هذا المبدأ يشير إلى مستوى أهمية متوسط، ما يعني أن مبدأ المساءلة مطبق في المؤسسة ويتم بطريقة منتظمة، لكن لا بد من زيادة تفعيل تطبيقها من خلال تحسين آلياتها حتى تتم بنزاهة ووضوح ومصداقية.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مبدأ الشفافية بمتوسط حسابي بلغ ( 3.20) وانحراف معياري ( 0.988)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المبدأ يشير إلى مستوى أهمية متوسط.

أما مبدأ احترام القانون فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ( 3.20) وانحراف معياري ( 0.993)، وبناءً على مقياس الدراسة يتضح أن مستوى تطبيق هذا المبدأ متوسط، مما يستوجب على المؤسسة إعادة إعلام وتوضيح بعض القوانين واللوائح للعاملين، إضافة إلى التعامل معهم بعدالة وإنصاف بدون تمييز.

### ثانياً: النتائج الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة مناجم الفوسفات تهتم بممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسط إجابات آراء عينة الدراسة على فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية بممارساتها ( 3.11) وهي قيمة تقع ضمن مستوى الأهمية المتوسط ( 2.60-3.40) بناءً على مقياس التقييم المعتمد في هذه الدراسة، أي أن الاهتمام بها لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

أما بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد بينت نتائج الدراسة أن بعد التدريب ترتب أولاً بمتوسط حسابي بلغ ( 3.45) وانحراف معياري ( 0.873)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المبدأ يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بتدريب عاملها وتطوير مهاراتهم وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية.

يليه بعد الأجور والمكافآت والذي جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من قبل الباحثين، إذ قدر المتوسط الحسابي (3.13) وانحراف معياري (3.13)، وبناء على مقياس الدراسة، فإن هذا المبدأ يشير إلى مستوى أهمية متوسط، وهذا ما يستوجب من المؤسسة إعادة النظر في سياساتها التحفيزية لأن هذا الجانب يساعد المؤسسة في تقديم رفع الروح المعنوية للعاملين بالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد تحسين برامج نوعية الحياة في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.835)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المبدأ يشير إلى مستوى أهمية متوسط، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تحرص جاهدة على تهيئة بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين تلبي متطلباتهم واحتياجاتهم، إلا أنها لازالت تعاني من بعض النقائص.

وجاء بعد تقييم الأداء وبعد التوظيف في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي بلغ (2.95) (2.94) وانحراف معياري (1.076) و(1.026) على الترتيب، وهو ما يشير إلى مستوى اهتمام متوسط، حيث يرى العاملون أنه هناك نقص في الاهتمام بعملية تقييم الأداء والتوظيف وعليه يجب إعادة النظر في الأساليب المتبعة في المنهج المعتمد في عملية تقييم الأداء مع تحديد الأسس السليمة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية، وكان مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى، وهو ما يؤكد لنا أن تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية يلعب دور مهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع مضمون الدراسة النظرية التي خلصنا من خلالها على وجود علاقة بين كل من مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

بينت نتائج الانحدار الخطي البسيط القدرة التفسيرية لكل مبدأ من مبادئ المسؤولية الاجتماعية في تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي كانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، هذا ما يفسر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدرجة الأولى والذي يفسر وحده ما نسبته (65.2%) من التغيرات الحاصلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وضحت نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية مجتمعة ككتلة واحدة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ومعنوية بمعامل

ارتباط قدره (0.865)، وأثر معنوي بمعامل تفسير قدره (74.8%)، وهذا ما يؤكد لنا أن مبادئ المسؤولية الاجتماعية تؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بينت نتائج تحليل معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد القياسي أن مبدأ الشفافية له أثر كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية، يليه مبدأ السلوك الأخلاقي ثم مبدأ المساواة في حين لمبدأ احترام القانون تأثير غير معنوي عند مستوى الدلالة (0.05).

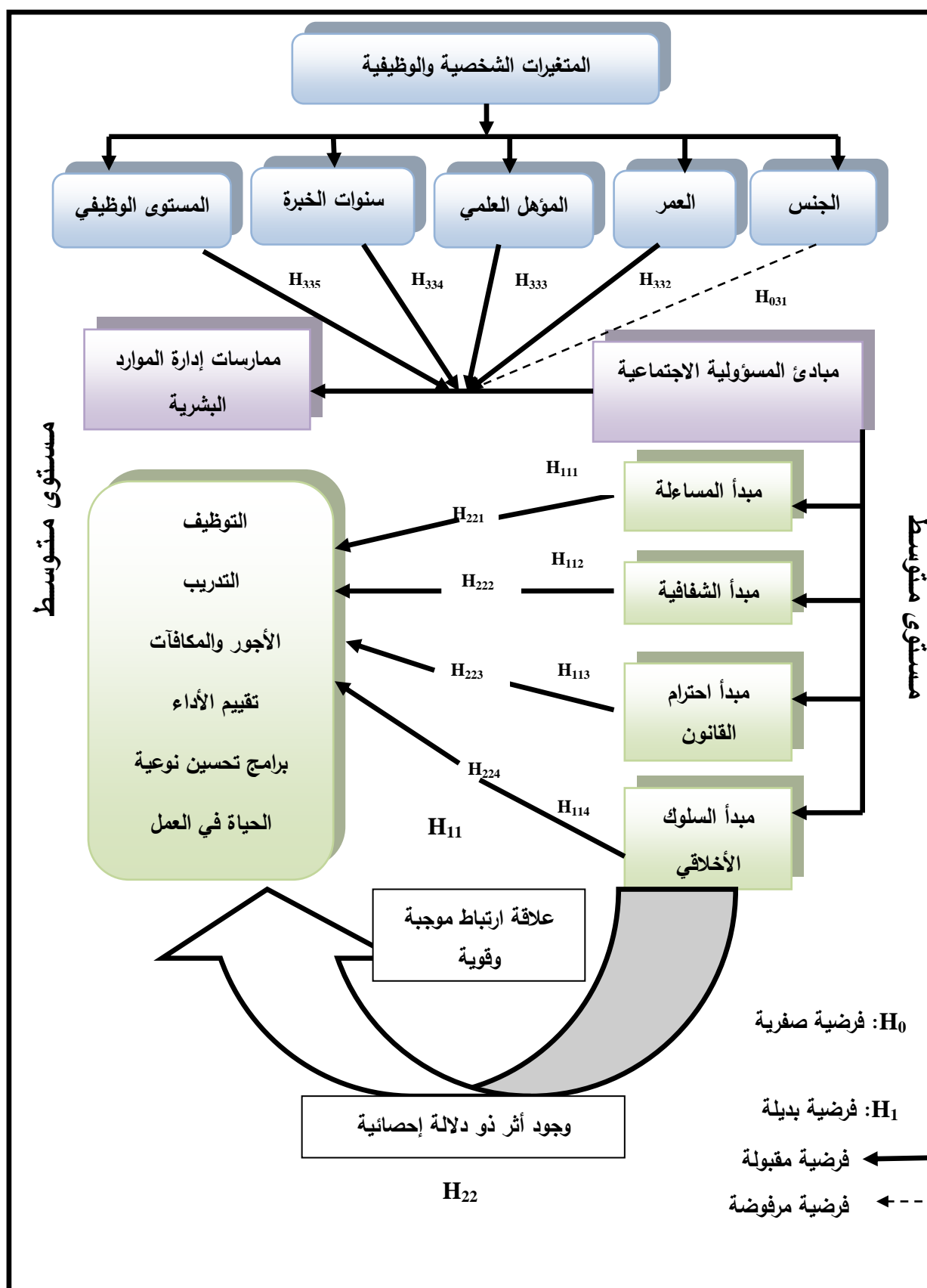
توصلت نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي إلى اختيار نموذج لتأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات، بحيث يعد هذا النموذج هو الأحسن من حيث درجة التأثير والقوة التفسيرية، وبالتالي الوقوف على أنه يوجد أثر مركب عند مستوى معنوية ( لكل من مبدأ الشفافية، مبدأ السلوك الأخلاقي، مبدأ المساواة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمعامل ارتباط قدر ب (0.862) وقدرة تفسيرية تقدر ب (74.3%)، وهو ما يتوافق مع ما جاء في اختبار الانحدار المتعدد القياسي.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، بين إجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى إلى متغير الجنس، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة ذكورا أو إناثا يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، بين إجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغيرات العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الإداري من خلال تسجيل مستوى دلالة معنوي يقدر ب (0.001)، (0.019)، (0.009)، (0.018) على الترتيب.

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): نتائج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثة.

## خلاصة:

- من أجل الوقوف على مستوى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، ومعرفة أثر تطبيق هذا المفهوم على ممارسات إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى وصف لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءاً بمجتمع وعينة الدراسة إلى أدوات وطرق جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وبغرض معرفة أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية، تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة الدراسة بمختلف محاورها، ومن خلال نتائج اختبار بيرسون، نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي والتدريجي ونتائج اختباري مان ويتني وكروسكال واليس لمعرفة مصدر الفروق في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى ما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى الجنس؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في آراء عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تعزى لمتغير العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.



---

# الخاتمة العامة

---

في ظل التحديات والمنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، وجب على المؤسسات الاقتصادية السعي المستمر لتحسين أدائها والحرص على استدامة أنشطتها لضمان بقائها واستمراريتها على المدى الطويل، ويكون ذلك من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتباره أسلوب متكامل يهتم بتحسين المردودية الاقتصادية ومعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية، ويظهر جليا من خلال إدماج وتضمين المعايير الأخلاقية مبدأ المساواة، مبدأ الشفافية والامتثال للمتطلبات القانونية في سياسات واستراتيجيات المؤسسات وفي إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية فإن تطبيق هذا المفهوم يساهم في تعزيز احترام حقوق العاملين تحسين ظروف العمل وغيرها من المبادرات الاجتماعية.

من هذا المنطلق هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق أربعة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وابتداءً بالمنهج والأدوات المبنية سابقا، سنتطرق فيما يلي لعرض ملخص لجملة من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي، ومن ثم عرض توصيات الدراسة والتي من شأنها تعزيز التطبيق الفعال لمبادئ المسؤولية الاجتماعية وزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير اقتراح آفاق الدراسات المستقبلية التي تمس جوانب لم تغطها الدراسة الحالية باستعابها كلها.

### نتائج الدراسة:

من خلال الفصول التي تطرقت إليها الدراسة يمكن إبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تلعب دورا هاما في نجاح هذه الأخيرة وتساهم في الارتقاء بموقعها من خلال تحسين أدائها وتحقيقها لمزايا تنافسية، فهي مورد استراتيجي تربط بين المؤسسة وعمالها، وبينها وبين المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، بل وتربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وتسعى المؤسسات من خلال مسؤوليتها الاجتماعية إلى توطيد علاقاتها مع كل الأطراف.

- تعد إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتمد كفاءتها على كفاءة المورد البشري، وتعنى باستقطاب العاملين الأكفاء والحفاظ عليهم من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بينهم، وتستهدف تحسين أدائهم.
- أكدت العديد من الدراسات على أن تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية لا يكون إلا بتضمين مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الالتزام

التنظيمي وتلبية توقعات أصحاب المصالح وزيادة الإنتاجية، وهذا ما يثبت العلاقة التأثيرية للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

➤ تتمثل مزايا تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضمان السلوك المسؤول لهاته الإدارة من خلال التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي لا بد أن تكون موجهة نحو ضمان التكوين والتدريب المستمر للعاملين، تكافؤ الفرص، الترقية، الموازنة بين الحياة العائلية والحياة العملية، الاهتمام ببرامج التقاعد، ضمان بيئة عمل آمنة، تعزيز وتشجيع انتماء العاملين نحو المؤسسة، تعزيز مسؤولية العاملين بتطبيق مبادئ المساواة والعدالة في الأجور، جذب وتوظيف والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين، توظيف المعاقين والنساء ، وهذا ما يعزز من استدامة المؤسسات الاقتصادية.

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية متوسط، حيث جاء مبدأ السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى، ومبدأ المساواة في المرتبة الثانية، يليهما مبدأ الشفافية في المرتبة الثالثة، ثم تطبيق مبدأ احترام القانون في المرتبة الرابعة.

➤ بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE تولي أهمية متوسطة لممارسات إدارة الموارد البشرية، ليأتي الاهتمام ببرامج تدريب العاملين في المرتبة الأولى، فالاهتمام بمستوى عدالة الأجور والمكافآت في المرتبة الثانية، الاهتمام ببرامج تحسين نوعية الحياة في العمل في المرتبة الثالثة، والحرص على التقييم الدقيق لأداء العاملين في المرتبة الرابعة، وتبني إجراءات عملية التوظيف في المرتبة الخامسة.

➤ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بمختلف مبادئها: المساواة، الشفافية احترام القانون والسلوك الأخلاقي والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يسمح لنا برفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة الأولى وفرضياتها الفرعية، هذه النتائج تتوافق ومضمون الدراسة النظرية التي خلصنا من خلالها إلى وجود علاقة وطيدة بين كل من مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، هذه النتائج تسمح لنا برفض الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها، وقبول الفرضية الرئيسية البديلة الثانية وفرضياتها الفرعية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية خبراتهم ومستوياتهم الوظيفية لا يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المبحوثة، ويرجع ذلك إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة محكوم بالتوجه العام للمؤسسة ورسالتها ورؤيتها والسياسة العامة التي تنتهجها، هذه النتائج يترتب عليها رفض الفرضية الرئيسية الصفرية الثالثة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة الثالثة وفرضياتها الفرعية.
- بالنسبة لمؤشر الجنس توصلنا لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير الجنس.

### توصيات الدراسة:

- من الضروري على المؤسسات الاقتصادية أن تتبنى وتطبق السلوك المسؤول اجتماعيا بمختلف أبعاده وخاصة تلك المتعلقة بالعاملين، وبناء عليه يمكن اقتراح جملة من التوصيات الموجهة لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، والتي نسعى من وراءها إلى ضمان زيادة تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك كما يلي:
- من الضروري على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS أن تسعى لاستحداث إدارة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، كجزء هام في هيكلها التنظيمي لما لها من أثر كبير في تصميم وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.
  - من الضروري على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS أن تسعى لدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك لتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
  - من الضروري أن تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS إلى تعزيز الوعي بين العاملين بمفهوم المساءلة وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها، وذلك من أجل القضاء على الخوف منها

وتؤكد أنها ليس وسيلة لإنزال العقاب على العامل المخطئ، بل وسيلة لتحسين المستمر وزيادة الإنتاجية وتقييم الأداء.

➤ من الضروري أن تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE لتعزيز مفهوم الشفافية لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة، ويكون ذلك من خلال نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، وإنشاء دائرة معلومات تقوم بتزويد العامل بالمعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة.

➤ من الضروري أن تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على زيادة توضيح الأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة وضمان ووصولها إلى جميع العاملين بصورة سلسلة.

➤ من الضروري أن تحرص مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على تأمين فرص متكافئة بالنسبة للمتقدمين بطلبات العمل، إضافة إلى ضمان التوافق بين قدرات ومهارات العاملين ومتطلبات منصب العمل.

➤ من الضروري أن تحرص مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على زيادة الاهتمام بتدريب وتثقيف الإطارات المختصة من موظفي الموارد البشرية، حتى يكون بإمكانهم تنفيذ أعمالهم بشكل فعال وذلك من خلال مشاركتهم في مختلف الورشات والندوات والمؤتمرات المتعلقة بأعمالهم وإطلاعهم على كل ما هو جديد.

➤ من الضروري أن تحرص مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على رفع مستويات الأجور بين كل فترة وأخرى، لتتناسب مع تكاليف المعيشة والاحتياجات المختلفة للعاملين وعائلاتهم.

➤ من الضروري أن تضع مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE قواعد تتيح الفرصة للعاملين المتميزين للتقدم الوظيفي، ولعل من أهمها ما يتعلق بعملية تقييم الأداء لكل مرؤوس والتي يجب أن تتم وفق معايير موضوعية قادرة على التفرقة بين العامل الممتاز والعامل العادي.

➤ من الضروري أن تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على زيادة ولاء العاملين للمؤسسة ورفع الروح المعنوية لهم من خلال تحسين برامج نوعية الحياة في العمل؛ لما لها من أثر إيجابي على استقرار العاملين أدائهم وجودة مخرجاتهم وأداء المؤسسة ككل، ويكون ذلك من خلال تحسين ظروف العمل، الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين، تكييف مناصب العمل وتحسين برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية.

➤ من الضروري أن تحرص مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، بما يتيح لهم التعبير عن آرائهم لخلق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين الشخصية.

➤ من الضروري أن تضطلع مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE على تجارب برامج المؤسسات الرائدة في مجال الإدارة المسؤولة للموارد البشرية والاستفادة منها من خلال استقطاب المتخصصين والخبراء والاستعانة بهم للإسهام في إنجاح تطبيقها.

### آفاق الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات التي يمكن أن تكون مواضيع لاهتمامات بحثية مستقبلية، ولعل من أهمها ما يلي:

- إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها؛
- تأثير المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضمان السلوك المسؤول اجتماعياً؛
- دور التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في بناء الثقافة التنظيمية المسؤولة اجتماعياً؛
- دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين؛
- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الالتزام التنظيمي؛
- واقع تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية في ظل المواصفة القياسية الايزو 26000؛

➤ إجراء المزيد من الدراسات التي توضح المزايا والفوائد من تبني تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية كإدارة المستدامة للموارد البشرية، الإدارة الخضراء للموارد البشرية والإدارة الأخلاقية للموارد البشرية.

(والحمد لله رب العالمين)....

---

# قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

### 1-المراجع باللغة العربية

#### 1 1 المكتب

1. أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، الطبعة 01، دار الألوكة، 2014.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري؛ عبد الرحمن بن أحمد هيجان؛ بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة 10، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014.
3. أحمد بني عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
4. أحمد جابر حسنين، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017.
5. أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018.
6. أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)، الطبعة 01، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
7. أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
8. أنمار جودت عبد النور، الإدارة البيئية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
9. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
11. التقرير السادس، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل: من الالتزام إلى العمل ، الطبعة 01، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2012.
12. جهاد عودة، مقدمة في الدراسات الاستراتيجية الشرق أوسطية، دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
13. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة 01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. حسناء مشري، سفيان مسالمة، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين، 2019.
15. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. خالد جويس الشراري، المشكلات التي تواجه أقطاب العملية التربوية ، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.



17. خالد حسن لطفي، **الموارد البشرية في دائرة الاحتراف**، الطبعة 01، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2014.
18. خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. رضا فولى عثمان ثابت حسن، **التطورات العلمية والأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية**، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين، 2019.
20. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
21. زكريا الدوري وآخرون، **وظائف عمليات منظمات الأعمال**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2010.
22. زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
23. زيد منير عبودي، **الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير**، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
24. سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
25. سعد علي حمود العنزي؛ أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2009.
26. سعدون حمود جثير الربيعاوي؛ حسين وليد حسين عباس، **رأس المال الفكري**، الطبعة 01، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
27. سلمان عبد الله معلا، **التمويل والمؤسسات التمويلية مفهوم وأهداف وسياسات**، الطبعة 01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
28. سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. سيد محمد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
30. شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2010.
31. صالح الحموري؛ رولا المعايطه، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
32. صالح على عوده الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، الطبعة 01، دار وائل للنشر، عمان، 2014.
33. صبري احمد شلبي، **مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان**، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2014.
34. صلاح هاشم، **الإدارة في النظم الخدمية**، الطبعة 01، دار أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2017.
35. طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

36. طاهر محسن منصور الغالبي؛ صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
37. طاهر محسن منصور؛ نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
38. طاهر محمود الكلدانه، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
39. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2005.
40. عبد الباربي إبراهيم درة؛ زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
41. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
42. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، الطبعة 01، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
43. عبد الله خبابه، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
44. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة 01، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010.
45. عبد الوهاب نصر علي؛ شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات (في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006/2007.
46. علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
47. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة ، الطبعة 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
48. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
49. غني دحام الزبيدي؛ حسين وليد عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية ، الطبعة 01، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
50. فواز رطروط؛ ختام سالم الشنيكات، أثر برنامج حوار مجتمعي حول المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في التشريع لتنظيم مبادراتها وتمويل أنشطتها في الأردن ، الطبعة 01، مقال محكم منشور في الكتاب المحكم الجماعي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز العربي الديمقراطي، برلين، 2019.
51. قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

52. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة 01، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
53. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة 02، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
54. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008-2009.
55. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة 01، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
56. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة 04، العبيكان للنشر، الرياض، 2015.
57. محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدامات الجودة الشاملة- الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
58. محمد جودت ناصر؛ علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ، منشورات جامعة دمشق- مركز التعليم المفتوح، جامعة دمشق، 2013-2014.
59. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2017.
60. محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، الطبعة 01، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2014.
61. محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة (المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss )، مركز البحوث، الرياض، 2005.
62. محمد عبد المنعم شعيب، الإدارة المعاصرة نظم المعلومات نظم اقتصاديات الصحة نظم الإدارة الموقفية الجزء التاسع، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014.
63. محمد هاني العرب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
64. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
65. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
66. محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
67. محمود حسن الهواسي؛ حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014.
68. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
69. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012-2013.
70. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

71. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، الطبعة 02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
72. مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
73. مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات ، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
74. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة ، الطبعة 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
75. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
76. المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، جنيف، 2010.
77. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
78. ناصر جرادات؛ عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات ، الطبعة 01، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
79. نجم الله العزاوي وآخرون، مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل ، الطبعة 01، مكتب الجزيرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2005.
80. نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، تطور الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الموقع التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
81. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة 01، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
82. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة 01، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
83. نعمة عباس الخفاجي؛ طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
84. النقيب متولي، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في الدراسة الرقمية ، الطبعة 01، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.
85. النقيب متولي، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في الدراسة الرقمية ، الطبعة 01، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.
86. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
87. هاني خميس، العولمة والحياة اليومية، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة 01، القاهرة، 2011.
88. هديب إبراهيم عودة، الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

89. هيثم حمد الشبلي؛ مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  90. وليد حميد رشيد الأمير، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري، عمان، 2015.
  91. يوسف مسعدوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2013.
- ## 1 2 الدوريات
1. أحمد حسين حسن الجرجري، إسهام عناصر الإدارة الالكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد الأول، العدد 41، الجزء الأول، 2018.
  2. أحمد ضيف؛ سهام موفق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين مؤسسة Condor برج بوعريريج أنموذجاً، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 03، جانفي 2017.
  3. أحمد لعربي؛ الأزهر العقبي، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 39، 2016.
  4. أريج سعيد خليل، قياس المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة ISO 26000 دراسة حالة في مصرف الرشيد/ بغداد، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، المجلد 10، العدد 02، 2018.
  5. أسماء كردوسي، مدى التزام القطاع البنكي الجزائري بأداء مسؤوليته الاجتماعية دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي الجليلي، سيدي بلعباس، المجلد 5، العدد 01، جانفي 2018.
  6. أكرم محسن الياسري؛ علي عبد الحسين حميدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي " دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 7، العدد 27، أيلول 2018.
  7. إلهام بوغليطة وآخرون، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية "دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الاسمنت ولاية قسنطينة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 08، العدد 01، 2018.
  8. إيمان حمري؛ سعيد بن يمينة، سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة البليدة 02 لوينيسي علي، المجلد 01، العدد 10، 2017.
  9. بلال مجيدر؛ عبد الرزاق حمر العين، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة أوراق اقتصادية، جامعة الصديق بن يحيى، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019.

10. جنان شهاب أحمد، أخلاقيات الأعمال: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرات الاجتماعية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15، العدد 04، 2013.
11. جواد محسن راضي؛ عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 7، العدد 21، 2011.
12. حسين بوثلجة؛ محمد الأمين مشرور؛ اسحاق حسيني، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية - محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة ، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 06، العدد 02، 2017.
13. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، جامعة القدس المفتوحة، أبريل 2014.
14. حسين عبد المطلب، حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، جامعة القدس المفتوحة، أكتوبر 2011.
15. حليس بن محمد بن حليس العريمي، تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد الأول، جانفي 2017.
16. حيدر مجيد عبود الفتلاوي، أهمية تخطيط القوى العاملة في خفض معدلات بطالة الخرجين في العراق مع إشارة خاصة إلى جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 34، 2014.
17. خولة زيانبي؛ مهري عبد المالك، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذجاً، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 10، العدد 01، 2018.
18. رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة ذي قار، العراق، المجلد 8، العدد 04، حزيران 2013.
19. روضة جديدي؛ رحيمة بوصبيح صالح، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين العمل التطوعي وتحقيق هدف الاستدامة دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي ، Route Educational & Social Science Journal، المجلد 06، العدد 04، مارس 2019.
20. زينب بن جبار، تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية ، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة 2، العدد 15، جويلية 2018.
21. زينب طورش؛ إلهام بوجعدار، واقع التمويل البنكي للقطاع الخاص بولاية أم البواقي - المحددات والصعوبات - ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، العدد 04، ديسمبر 2016.

22. سارة لياس، المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية ومدى ملائمته لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18000 - مؤسسة فريثال نموذجاً-، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد 13، نوفمبر 2015.
23. سعاد عبود؛ جمال بن سليمان، المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة - في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات-، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، العدد 01، 2018.
24. سعد قرمش زهرة، الالتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية - دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول سكيكة- ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، المجلد 2، العدد 41، كانون الثاني 2017.
25. سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عمان، المجلد الثاني، العدد 6، حزيران 2016.
26. سلمى رزق الله؛ أمينة مساك، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري ، مجلة الصوتيات، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، العدد 18، 2017.
27. سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى العاملة في ليبيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 05، العدد 07، 2012.
28. سمير مصطفى أبو مدللة؛ محمود حسين عيسى، آليات تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني، مجلة سلسلة العلوم الانسانية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 18، العدد 2.
29. سميرة أحلام حدو؛ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 1، العدد 02، ديسمبر 2014.
30. سهام عجاس، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين: دراسة تحليلية سوسيولوجية ، مجلة روافد، المركز الجامعي علي بلحاج، عين تموشنت، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.
31. شاكر إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدار ية في الجامعات الأردنية الخاصة) ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، عمان، العدد 23، حزيران 2017.
32. العابد لزه، التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية حالة شركة NIKE، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة2-، العدد 01، 2014.

33. عبد القادر بودي؛ نصيرة بن جيمة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار - ، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي إلياس، سيدي بلعباس، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2018.
34. عطا آدم حمه صالح؛ كاوه محمد رستم، دور الاستقطاب الالكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السليمانية ، مجلة جامعة التنمية البشرية، كردستان، العراق، المجلد 02، العدد 03، 2016.
35. علي موسى حنان، دور إدارة السلامة والصحة المهنية وفق المواصفة ( OHSAS18001 ) في التقليل من حوادث العمل دراسة حالة مؤسسة هنكل - الجزائر (فرع شلغوم العيد) ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، العدد 49، جوان 2018.
36. العياشي زرزار؛ كريمة غياد، إدارة المواهب البشرية: نظرة جديدة للمورد البشري ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، العدد الرابع، أبريل 2019.
37. عيسى محمد الغزالي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية، الإصدار رقم 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فبراير 2010.
38. غني دحام الزبيدي؛ سناريا عبد الله محمود، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدراكية بحث ميداني ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 88، 2016.
39. غني دحام تنائي الزبيدي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 89، 2016.
40. فاضل جميل طاهر؛ قاسم محمد علي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 104، 2018.
41. فيروز زروخي، ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، المجلد 06، العدد 01، 2017.
42. لاسك أرسلان بايز؛ درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية ISO26000 وسمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في مدينة السليمانية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي -، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 17، العدد 35، جويلية 2018.
43. لطفي دنبري، المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد الرابع، ديسمبر 2015.



44. ليث زهير السكافي وآخرون، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 26، حزيران 2017.
45. ليث سعد الله حسين؛ ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل ، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، المجلد 03، العدد 38، 2012.
46. مالك محمد المجالي؛ أمين عايد البشاشة؛ هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد 12، العدد 03، 2016.
47. محمد جواد بلقايد؛ محمد سعيداني، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات - دراسة حالة ثلاثة شركات عربية- ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، العدد 6، جوان 2018.
48. محمد سيف بوفالطة؛ نذير عزيزي، المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في مواجهة ديناميكية بيئة الأعمال، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، العدد 02، أكتوبر 2018.
49. محمد عبد الرحمن عمر، سياسات التسويق الداخلي ودورها في الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في مصارف مدينة دهوك ، مجلة الدنانير ، الجامعة العراقية، بغداد، العدد 10، 2017.
50. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" أنموذجاً، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 12، 2013.
51. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي سونطراك الجزائرية أرامكو السعودية أنموذجاً ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 12، العدد 12، 2013.
52. محمود أسامة عبد الوهاب، العلاقة بين وصف وتحليل الوظائف وأبعاد ظاهرة الاحتراق النفسي دراسة استطلاعية على الهيئة العامة للمسح الجيولوجي العراقية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 24، 2016.
53. مراد بلخير، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، المجلد 6، العدد 8، 2018.
54. مراد زايد؛ علي حسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد 10، جوان 2016.

55. مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 01، العدد 01، 2015.
56. مهند أحمد عثمان؛ آدم عبد الله سليمان، تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، العدد 06، جوان 2017.
57. مؤيد محمد علي الفضل؛ نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة الأردن)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 04، 2010.
58. ميادة حياوي مهدي؛ رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 7، العدد 21، 2011.
59. ناصر عويد عطية العقابي؛ خلود هادي عبد الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2018.
60. نعيمة يحيوي؛ عبلة بن عرامة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 02، العدد 12، جوان 2017.
61. وهيبه مقدم؛ بلقاسم زايري، المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 07، 2013، ص: 179.
62. يوسف بودلة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية دراسة حالة: المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر -، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 04، 2014.

### 1 3 الملتقيات

1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية المنامة، بدون سنة طبع.
2. رائد محمد حلس، دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في فلسطين، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة المال والأعمال حول: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، بتاريخ: 19 مارس 2016.

3. زكية مقري؛ نعيمة يحيوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، بتاريخ 23 و 24 فيفري 2011.
4. صالح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية - حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية-، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت بتاريخ: 23-25 مارس 2009.
5. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
6. عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، الكويت، 2016.
7. عروب السيد يوسف الرفاعي؛ خالد يوسف الشطي، الشراكة بين القطاعين الخاص والحكومي في تقديم الخدمات الصحية في الكويت: دراسة في المحددات والدوافع ، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي 14 للمنظمة العربية للتنمية الإدارية حول: الأساليب الحديثة في إدارة المستشفيات: الشراكة بين القطاعين العام والخاص واستدامة الخدمات الصحية، عمان، بتاريخ: 7-9 ديسمبر 2015.
8. محمد أمين عباس، المقاييس الدولية المعمول بها من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، يومي 06/07 ديسمبر 2017.
9. محمد رقامي؛ إيمان بوشنيقر، التنمية المستدامة بين الواقع والتحليل ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالم، بتاريخ: 03-04 ديسمبر 2012.
10. منيرة سلامي؛ رفيقة سنيقرة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السادس حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بتاريخ 25-26 نوفمبر 2013.
11. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، 2004.
12. وهيبه مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة شركات عربية)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

## 1 4 -الرسائل الجامعية

1. عبد الحكيم جري، أثر الاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية -فرع قسنطينة-، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 29، مارس 2017.
2. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية" - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
3. ربيع بليلية، إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة بعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018/2017.
4. رعدة عابد عطا الله المراتبات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011.
5. زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019/2018.
6. سميرة أحلام حدو، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث شعبة علوم التسيير تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
7. صورية زاوي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
8. طه علي نايلي الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014.
9. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
10. عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فريحات عباس سطيف 1، 2016/2015.

11. عبلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي ( CHU ) - باتنة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2018/2017.
12. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2015/2014.
13. فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز - بسكرة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
14. فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016/2015.
15. فطيمة كاهي، أثر إدراك الزبون لدرجة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية على ولائه لها دراسة ميدانية لعينة من زبائن مؤسسة كوندور إلكترونيك -الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2018.
16. قدري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015/2014.
17. ماهر محمد نمر الدويري، أثر أبعاد المواصفة الدولية الايزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي عمان، الأردن ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015.
18. محمد عدنان محمد أبو كميل، واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
19. محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر ( 1970-2011 )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
20. نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، 2017/2016.

21. هدى بوحنيك، أثر الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، قسنطينة، 2016/2017.
22. وسيم فلاح، التسويق المسؤول كآلية لضمان حماية حقوق المستهلك 'دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير شعبة الإستراتيجية التسويق الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، 2016/2017.
23. وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011/2012.
24. يحضية سملالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

## 2 - المراجع باللغة الأجنبية

### 1 2 المكتب

1. A Sikula, **Presonnel and administration human Resources management**, John Wiley Inc, New York, 1976.
2. **Alain chauveau; Jean-Jacques**, Rosé l'Entreprise responsable : responsabilité sociale - éthique broché ,édition d'organisation, Paris, 2003.
3. Bernard Calistl; Françis Karolewics, **RH et développement durable: une autre vision de la performance**, édition d'organization, Paris, 2005.
4. Bernard marrtory; Daniel grasset, **gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, dunod, Paris, 2001.
5. Carpon Michel; Françoise Quairel-Lanoizelée, **La responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris, 2007.
6. Carroll Arhie ; Buchholtz Ann, **Business and society: ethics and stakeholder management**, 6th ed, Thomson, Prentice – Hill, Inc, 2006.
7. Carry Dessler, **Human resource management**, 12<sup>th</sup>ed, Prantice hall, New Jersey, 2011.
8. D Duret, M Pille, **Qualité en production De l'ISO 9000 à six sigma**, édition d'organisation, Paris, 2005.
9. Daft R, **Organizational theory and design**, West Publishing Co, New York, 2002.
10. Drucker Peter F, **An introductory view of management**, Harper's College Press, U.S.A ,1977.
11. Edward Freeman, **Strategic management : A stakeholders approach**, Cambridge university press, 1984.
12. Emma Parry; Shaun Tyson; Doone Selbie; Ray Leighton, **HR and technology: impact and advantages**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007.
13. Félix A Negro, **Public personnel administration**, Rinehart and Winston, New York, 1959.
14. Geneviève férone et al, **Ce que le développement durable veut dire**, Edition de d'organisation, Paris, 2004.

15. Iso 26000 and OECD Guidelines, **Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010**, Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011), versin7, 2017.
16. Jean-Jacques Pluchart, **Le management durable de l'entreprise : les performances des entreprises socialement responsable**, édition Séfi, Québec, 2010.
17. Lahsen Abdelmalek; Patrick Mundler, **Economie de l'environnement et du développement durable**, de boeck, Bruxelles, 2010.
18. Louis Jaques Filiou, **Management des PME de la creation a croissance**, Pearson édition, Montreuil, Paris, 2007.
19. Manmohan JOSHI, **Human resource management**, Published by ventus publishing(Bookbookn), First edition, London, 2013.
20. Marie-Françoise Guyonnaud ; Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, édition la ADEME, Montpellier, 2004.
21. Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », **Développement durable et entreprises**, Editions AFNOR, Montpellier, 2003.
22. OCDE, **Les principes directeurs de l'OCDE des entreprises multinationales**, Edition OCDE, 2011.
23. Pierre Toronne, **Modèle de gestion prévisionnelle de ressources humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1986.
24. Robbins Stephen P; Jude Timothy, **Organizational behavior**, 15 édition, Prentice Hall, United States of America, 2013.
25. Zorlu SENYUCEL, **Managing the human resource in the 21st century**, Published By Ventus Publishing (Bookbookn), London, 2009.

## 2 الدوريات

1. Ahmad Iftikhar; Din Siraj, **Evaluating training and development**, Journal of Medical Sciences, Vol 7, n°2, 2009.
2. Archie B Carroll ; Kareem M Shabana, **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice**, International journal of Management review, USA, Vol 12, n° 1, 2010.
3. Ariche Carroll, **The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, Indiana University, July / August 1991.
4. Barbra Mazur, **Sustainable human resource management in theory and practice**, Economics and Management, Vol 1, n° 4, 2014.
5. Choi Sang Long ; Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail, **The vital roles of human resource professional : A study on the manufacturing companies in Malaysia**, The journal of International Management Studies, Vol 03, n° 02, August 2008.
6. Claire Dupont and al, **The impact of corporate social responsibility on Human resource management: GDF SUEZ's Case** , International Business Research, Canadian Center of Science and Education, Vol 6, n° 12; 2013.
7. Fapohunda Tinuke M, **The human resource management dimensions of corporate social responsibility**, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, Vol 3, n°2, 2015.
8. Firuza Madrakhimova, **History of development of corporate social responsibility**, Journal of Business and Economics, Vol 4, n°6, June 2013.



9. Holams Sundura, **Corporation social performance and present areas of commitment**, Academy of Management Journal, Vol 20, n°3, 1985.
10. Ismail Maimunah, **Corporate social responsnonsibility and its role in community development : an international perspective**, The Journal of International Social Research, Vol 2, n°9, 2009.
11. J.M. Alcaraz and al, **The human resources contribution to social responsibility and environment sustainability: explorations from Ibero-American**, working paper present in international Research center on organisations, IESE Business School-University of Navarra, January 2015.
12. Janaina Macke; Denise Genari, **Systematic review on sustainable human resource management**, Journal of cleaner Production, vol 208, January 2019.
13. Jesus Barrena Martinez and al, **Socially responsible human resource policies and practices: academic and professional validation**, European Research on Management and Business Economics, n°23, 2017.
14. Jin Gregory ; Drozdenko Ronald, **Relationship among Perceived organizational Core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: an empirical study of information technology professional**, Journal of Business Ethics, Vol 92, n°3, 2010.
15. Jyoti Arora ; Khushboo Taliwal, **A study of ethics in human resource management**, International research journal of commerce arts and science, vol 5, n°6, 2014.
16. Kantapop Buathong ; Pei-Chun Lai, **Event sustainable development in thailand: A qualitative investigation**, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, Vol 24, 2019.
17. Leeds & Looise, Tan de & Jan Kees, **Innovation an HRM: towards an integrated framework** , Creativity and Innovation Management ,University of Potsdam, Vol 14, n° 02, 2005.
18. Mapira Nyasha; Tasiyana Vision; Muzvidziwa Rutendo Faith, **Impact of internal marketing on organisational performance**, International Journal of Innovative Research & Development, Vol 4, n° 5, May 2015.
19. Mara Del Baldo, Corporate Social Responsibility, **Human resource management and corporate family responsibility. when a company is "the best place ti work ": elica group, the hi- Life Company**, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, University of Pula, n°1, 2013.
20. Marta Starostka –Patyk, **Diversity management as part of corporate social responsibility policy**, Procedia computer science, Published by Elsevier Ltd, USA, n°65, 2015.
21. Mohsan Faizan shaukat and al, **Are employee motivation ,commitment and job involvement inter-related: evidence from banking sector of pakistan**, international Journal of Business and social science, Vol 2, n° 17, 2011.
22. Nemanja Berber and al, **Relationship between corporate social responsibility and human resource management - as new management concepts – in central and eastern europe**, Inzinerine Ekonomika –Engineering Economics, vol 25, n°3, 2014.
23. Nilsson Staffan ; Per-Erik Ellström, **Employability and talent management: challenges for HRD practices, european journal of training and development**, European Journal of Training and Development, Emerald Group Publishing Limited, Vol 36, n°1, 2012.
24. Nour Chams ; Josep Gracia-Blandon, **On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals**, Resources, Conservation and Recycling, vol 141, 2019.
25. Opatha H ; Arulrajah A , **Green human resource management: simplified general Reflections**, International Business, Vol 7, n° 8, 2014.



26. Palaiologos Anastasios and al, **Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal**, Journal of European Industrial Training, Emerald Group Publishing Limited , Vol 35, n°8, 2012.
27. Prakash J. Singh, **Impact of corporate social responsibility dimensions on firm value : some evidence from hong kong and china**, Sustainability, Vol 9, n° 1532, 2017.
28. Qaiser Rashid Janjua; Hafiz Mushtaq Ahmad; Amara Afzal, **Impact of internal job marketing on the moderating Role of Organizational Culture on Nurse Job Satisfaction**, Journal of Business & Economics, aman, Vol6 n°2, December 2014.
29. Robert Phillips and others, **What stakeholder theory is not**”, Business Ethics Quarterly, Vol 13, n° 4, 2003.
30. Secchi, **Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility**, International Journal of Management Reviews, Vol 9, n°4, December 2007.
31. Shoeb Ahmad, **Green human resource management: policies and practices**, Cogent Business & Management, vol 4, n°2, 02 April 2015.
32. Suparn Sharma and al, **Corporate social responsibility: the key role of human resource management**, Business intelligence journal, vol 2, n°1, January 2009.
33. T R Manoharan and al, **A composite model for employees' performance appraisal and improvement** ,European Journal of Training and Development ,Vol 36, n°4 , 2012.
34. Yvon Pesqueux, **Stakeholders in perspective corporate governance**, The International Journal of Business in Society, Vol 5, n° 2, 2005.
35. Zivile Stankeviciute; Asta Savaneviciene, **Designing sustainable HRM: the core characteristics of emerging field**, sustainability, vol 10, n°12, 2018.

## 3 2 الملتقيات العلمية

1. Humera Khan, **A literature review of corporate governance**, Paper presented at The International Conference on E-business, Management and economic, IPEDR, Vol 25, LACSIT Press, Singapore, 2011.
2. Sandeep Kaur, **Recent trends in human resource mangement**, paper presented at the 6th International conference of recent trends in engineering sience and management, Shri Guru Bahadur Khalsa college Anandpur Sahib, Punjab, 8th janury 2017.
3. Sanela Arsić et All, **The most important dimensions of corporate social responsibility**, Paper presented at the International May Conference on Strategic Management – IMKSM17, May 19-21 2017.
4. Susan Albers Mohrman, **Designing organizations for growth: The human resource contribution**, Paper presented at the Special Issue of Human Resource Planning on HR's Role in the Growth Agenda, 2007.

## 4 2 الرسائل الجامعية

1. Manuela pastore chaverot, **les strategies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence**, Thèse de doctorat en PHD sciences de gestion à université Paul Verlaine de Metz , 2011.
2. Aurélie GIRARD, **L'intégration des médias sociaux dans Les stratégies d' E-GRH**, Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale Economie Et Gestion , Université de Montpellier 2, France, 29 Novembre 2012.
3. Chao Han, **Gestion de recursos humanos y responsabilidad social de la empresa : de las ideas a las aplicaciones**, thèse de Magistère en gestion d'entreprise présente à l'université de La Rioja, 2014/2015.

4. Ivana Rodie, **Responsabilité sociale des entreprises – le développement d’ un cadre européenne**, Memoire présente pour L’obtention du Diplome d’études approfondies en etudes européennes, Institut Européene de L’université de Geneve, 2007.
5. Jean Pascal Gon ; Samuel Mercier, **Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature**, LIRHE, Université de Toulouse, France, 2005.
6. Mathieu Gomes, **Corporate Social Responsibility and Capital Markets: Evidence from Mergers and Acquisitions**, These de Doctorat , L’universite Clermont Auvergne, 2017.
7. Sanchez Ferandez ; María Dolores, **Institutional theory and social responsibility hotel**, The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014.

#### المواقع الالكترونية

1. الأمم المتحدة، تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية ، المجلد الأول، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك 1993، تاريخ الإطلاع: 2017/12/16، الساعة: 17:12، من الموقع: <http://research.un.org/ar/docs/environment/conferences>
2. Jhon Friedman, **Milton Friedman was wrong about corporate social responsibility**, mis en ligne le 06/12/2013, consulté le 30/08/2019. URL : [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com)
3. Hasnna Alami, **Responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables Proposition d’un modèle conceptuel**, Laboratoire d’Études et de Recherches en Sciences Économiques et de Management, Université Chouaib Doukkal, Ecole nationale de commerce et de gestion El Jadida, P:12, site : [www.ucam.ac.ma/gremid/ATM/communications.htm](http://www.ucam.ac.ma/gremid/ATM/communications.htm)

---

# قائمة الملاحق

---

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
01	بوغليطة إلهام	أستاذ محاضر - أ -	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
02	بوناب ياسين	أستاذ محاضر - أ -	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
03	العابد لزهري	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 -
04	قريشي محمد الصالح	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 -
05	بن سيروود فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 -
06	عرابش زينة	أستاذ محاضر - أ -	المركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان -
07	سلامي منيرة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -
08	ثابت أول العشعاشي وسيلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -
09	مقدم وهيبه	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مستغانم
10	أيمن شيهي	أستاذ دكتور	جامعة طرطوس - سوريا -
11	نسرين محمود عبد الرحمن	أستاذ مساعد	جامعة طرطوس - سوريا -

## الملحق رقم (02): الاستمارة النهائية للدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بتبسة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير (تخصص إدارة الموارد البشرية) بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-، لذلك نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على جميع فقرات الاستبانة دون استثناء بكل دقة وموضوعية لما لها من تأثير على مصداقية وجودة البحث وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم. ونؤكد لكم أن البيانات المجمعة ستستخدم في إطار السرية التامة لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين مسبقاً حسن تعاونكم. ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

### مصطلحات الاستبيان

- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** هو الالتزام الأخلاقي والمسؤول للمؤسسات الاقتصادية بالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.
- ✓ **إدارة الموارد البشرية :** وظيفة من وظائف المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة في الوقت المناسب وبالحجم الكافي وتحفيزها من أجل القيام بأعباء العمل، وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة والتي تسمح لها بإبراز مواهبها بمستوى أداء مرتفع مع مراعاة الانسجام بين الأجور والأهداف الاقتصادية، وهذا كله في إطار مناخ اجتماعي جيد.

الباحثة	الأستاذة المشرفة
زياني خولة	إلهام بوغليطة

يرجى التفضل بوضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور الدراسة

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

السن:

أقل من 30 سنة ☐

من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 من 50 سنة ☐

أكبر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي:

ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐

06-10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐

أكبر من 15 سنة ☐

المستوى الوظيفي:

إطار ☐

عون تحكم ☐

عون تنفيذ ☐

### المحور الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: المساءلة						
01	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المؤسسة.					
02	تعزز إجراءات المساءلة الإدارية المسؤولية في نفوس العاملين.					
03	إن العاملين في المؤسسة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال.					
04	يلتزم العاملون في المؤسسة بأوقات الدوام الرسمي.					
05	يدرك العاملون في المؤسسة على نحو واضح حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.					
06	يتم إيقاع العقوبة المناسبة على كل عامل أخل بالنظام.					
07	يسمح للعامل أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه مباشرة.					
ثانياً: مبدأ الشفافية						
08	تساهم المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية بشفافية.					
09	تلتزم المؤسسة بتقديم معلومات دقيقة وموضوعية في تقاريرها السنوية والدورية والملخصات الدورية المنشورة.					
10	القوانين والتشريعات واللوائح والنصوص القانونية واضحة للجميع.					
11	تحدد المؤسسة مصدر مواردها المالية.					
12	تتأكد الإدارة العليا أن الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات معلومة لكل داخل المؤسسة.					

ثالثاً: مبدأ احترام سلطة القانون					
13	تطبق المؤسسة القوانين واللوائح على جميع العاملين بنزاهة ودون تمييز.				
14	تمتاز القوانين واللوائح بأنها مكتملة لبعضها البعض (مرتبطة).				
15	يتم إعلام العاملين في المؤسسة بالقوانين واللوائح المعمول بها.				
16	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المؤسسة انجاز العمل.				
17	تقوم المؤسسة بإصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.				
رابعاً: مبدأ السلوك الأخلاقي					
18	تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية التي يحددها النظام الإداري.				
19	تعمل المؤسسة على الحفاظ على سلوك العاملين فيها ضمن التشريعات القانونية.				
20	يعتبر الالتزام بالأخلاق من القيم الأساسية للمؤسسة.				
21	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوك المهنة.				
22	تعمل المؤسسة جاهدة لحث العاملين على الالتزام بهذا الدليل والتقييد بمبادئه.				

### المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أولاً: التوظيف						
01	تعلن المؤسسة على الوظائف الشاغرة بشكل صريح وعلى أوسع نطاق.					
02	تؤمن المؤسسة فرص متكافئة للمتقدمين للتوظيف مع الحفاظ على سرية معلوماتهم.					
03	يتم اختيار العاملين وتعيينهم بناء على معايير موضوعية وسليمة.					
04	تتيح المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة مع توفير بيئة عمل مناسبة.					
ثانياً: التدريب						
05	تتظر المؤسسة إلى أنشطة التدريب والتطوير كحق للعاملين يعزز كفاءة المؤسسة.					

06	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بالتدريب والتطوير.				
07	تضع المؤسسة خطة سنوية لتدريب عاملها استنادا إلى احتياجاتهم.				
08	توفر المؤسسة البرامج التدريبية المتكافئة واللازمة لتغطية الاحتياجات التدريبية للعاملين وتنمية مهاراتهم.				
ثالثا: الأجور والتحفيز					
09	تعتمد المؤسسة على نظام أجور ومكافآت معروف لدى العاملين.				
10	يوجد بالمؤسسة هيكل أجور يتسم بالعدالة والموضوعية.				
11	تمنح المؤسسة المكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة العاملين.				
12	تعتمد المؤسسة على مبدأ الكفاءة في ترقية العاملين للمناصب العليا.				
رابعا: تقييم الأداء					
13	تمنح عملية تقييم الأداء لأفراد ذوي دراية بالعملية.				
14	يتم تقييم أداء العاملين بصفة دورية.				
15	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء كمدخلات لتعزيز مهارات العاملين وقدراتهم.				
خامسا: برامج تحسين نوعية الحياة في العمل					
16	توفر المؤسسة خدمات النقل والسكن والتقاعد لجميع العاملين.				
17	تقدم المؤسسة إعانات مالية للعاملين للوفاء باحتياجاتهم.				
18	تتوفر المؤسسة على قاعات الراحة والطعام المناسبة.				
19	تهتم المؤسسة بتوفير جو مريح في مكان العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة...).				
20	تقوم المؤسسة بإشراك عاملها في عملية اتخاذ القرارات الهامة بشكل كاف.				
21	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.				
22	تلتزم المؤسسة بتشريعات الصحة والسلامة المهنية.				

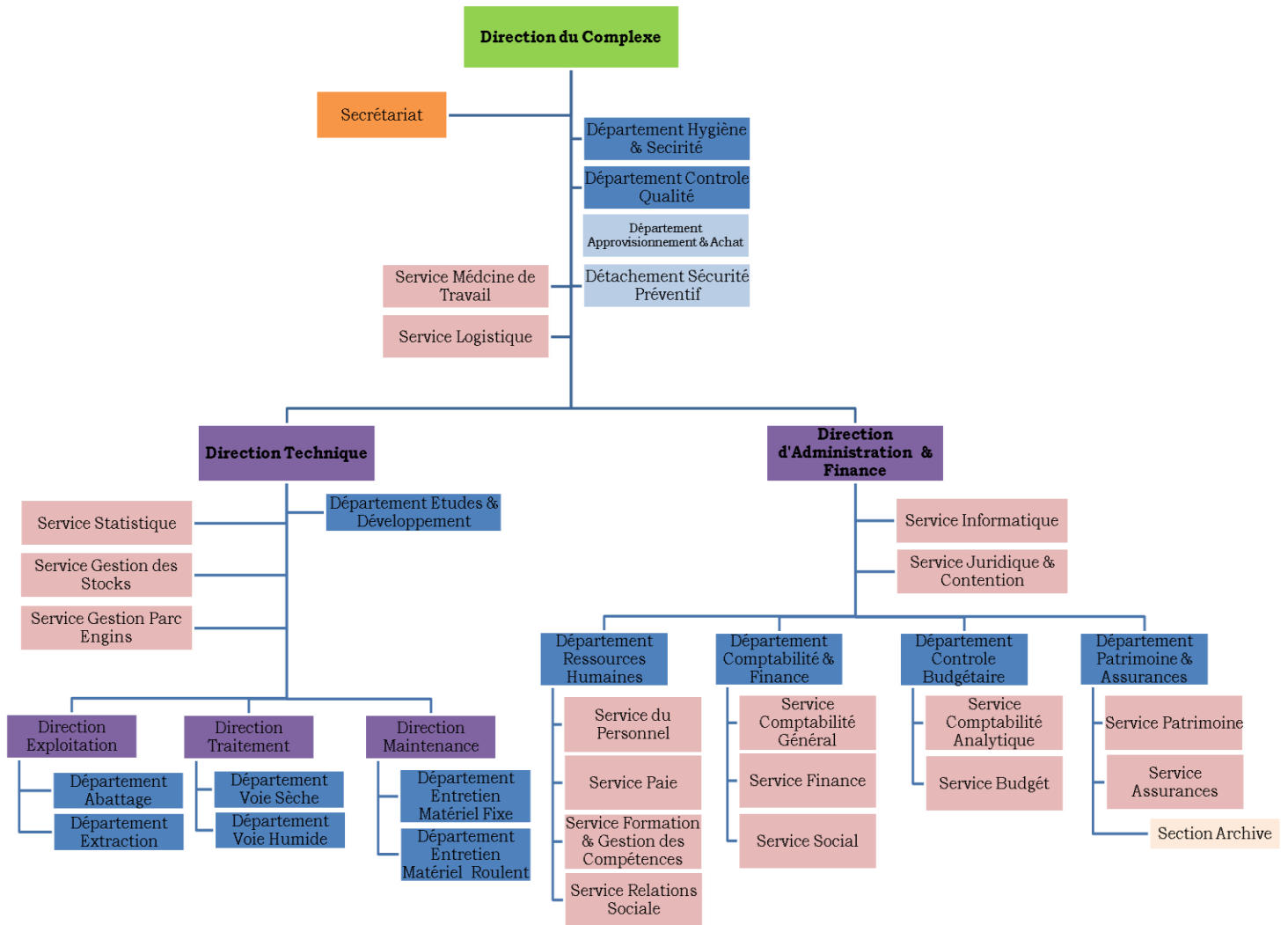


### الملحق رقم (03): نموذج المقابلة

#### أسئلة المقابلة:

- هل تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لعلاقتها مع عملائها؟ وكيف تستقبل المؤسسة مقترحات العملاء؟ وهل تستجيب لحاجاتهم؟
- كيف تتعامل المؤسسة مع الموردين والممولين؟ وهل تفي بمستحقاتهم وتحترم آجالها؟
- هل تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات ذات الجودة والمطابقة لمعايير الصحة والسلامة؟
- هل تقوم المؤسسة بتهيئة ظروف العمل المناسبة؟
- هل تساهم المؤسسة في حل المشكلات الاجتماعية؟
- هل تدعم المؤسسة الأنشطة الاجتماعية والجمعيات الخيرية؟
- هل تدعم المؤسسة على جمعيات حماية البيئة؟ وما هي مختلف الفعاليات التي شاركت فيها؟
- هل تستخدم المؤسسة الآلات المتطورة لخفض حجم الآثار البيئية الخطيرة؟
- هل توجد لدى المؤسسة خطط سنوية لتدريب مواردها البشرية؟ وكيف تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل وضع الخطط؟
- ما هي مختلف العقوبات التي تمنح للعامل جراء ارتكابه للأخطاء؟
- ما هي مختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة؟

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية المركب المنجمي جبل العنق



المصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى مديرية المركب المنجمي جبل العنق.

## الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS

## نتائج الانحدار الخطي البسيط

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,726 <sup>a</sup>	,527	,524	,57625	1,521

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	70,652	1	70,652	212,765	,000 <sup>b</sup>
Residual	63,425	191	,332		
Total	134,077	192			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,687	,171		4,006	,000
X1	,719	,049	,726	14,586	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,808 <sup>a</sup>	,652	,650	,49411	1,644

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	87,446	1	87,446	358,178	,000 <sup>b</sup>
Residual	46,631	191	,244		
Total	134,077	192			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,898	,122		7,336	,000
X2	,683	,036	,808	18,926	,000

a. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,788 <sup>a</sup>	,622	,620	,51545	1,453

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	83,330	1	83,330	313,632	,000 <sup>b</sup>
Residual	50,747	191	,266		
Total	134,077	192			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,998	,125		7,972	,000
X3	,663	,037	,788	17,710	,000

a. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,770 <sup>a</sup>	,592	,590	,53494	1,735

a. Predictors: (Constant), X4

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79,421	1	79,421	277,540	,000 <sup>b</sup>
	Residual	54,656	191	,286		
	Total	134,077	192			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,778	,145		5,350	,000
	X4	,681	,041	,770	16,660	,000

a. Dependent Variable: Y

## نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,865 <sup>a</sup>	,748	,743	,42376	1,660

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100,317	4	25,079	139,659	,000 <sup>b</sup>
	Residual	33,760	188	,180		
	Total	134,077	192			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,282	,135		2,094	,038
1 X1	,177	,059	,179	3,023	,003
X2	,273	,062	,323	4,383	,000
X3	,123	,066	,147	1,881	,062
X4	,278	,050	,314	5,546	,000

a. Dependent Variable: Y

### نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
2	X4		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
3	X1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,808 <sup>a</sup>	,652	,650	,49411	
2	,850 <sup>b</sup>	,722	,719	,44264	
3	,862 <sup>c</sup>	,743	,739	,42660	1,724

a. Predictors: (Constant), X2

b. Predictors: (Constant), X2, X4

c. Predictors: (Constant), X2, X4, X1

d. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,446	1	87,446	358,178	,000 <sup>b</sup>
	Residual	46,631	191	,244		
	Total	134,077	192			
2	Regression	96,851	2	48,425	247,158	,000 <sup>c</sup>
	Residual	37,226	190	,196		
	Total	134,077	192			
3	Regression	99,682	3	33,227	182,581	,000 <sup>d</sup>
	Residual	34,395	189	,182		
	Total	134,077	192			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

c. Predictors: (Constant), X2, X4

d. Predictors: (Constant), X2, X4, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,898	,122		7,336	,000
	X2	,683	,036	,808	18,926	,000
2	(Constant)	,497	,124		4,011	,000
	X2	,445	,047	,526	9,432	,000
	X4	,342	,049	,386	6,928	,000
3	(Constant)	,252	,135		1,868	,063
	X2	,335	,053	,397	6,293	,000
	X4	,304	,049	,344	6,264	,000
	X1	,217	,055	,219	3,944	,000

a. Dependent Variable: Y

## نتائج اختبار مان ويتنى

Ranks				
	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
X	ذكر	158	95,23	15046,50
	أنثى	35	104,99	3674,50
	Total	193		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	X
Mann-Whitney U	2485,500
Wilcoxon W	15046,500
Z	-,935
Asymp. Sig. (2-tailed)	,350

a. Grouping Variable: الجنس

## نتائج اختبار كروسكال واليس

Ranks			
	العمر	N	Mean Rank
X	أقل من 30 سنة	17	137,32
	من 31-40 سنة	78	94,07
	من 41-50 سنة	73	84,00
	أكبر من 50 سنة	25	116,68
	Total	193	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	X
Chi-Square	16,142
df	3
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Ranks			
	المؤهل	N	Mean Rank
X	ابتدائي	9	55,28
	متوسط	10	97,60
	ثانوي	60	86,57
	جامعي	114	105,73
	Total	193	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	X
Chi-Square	9,909
df	3
Asymp. Sig.	,019

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل

Ranks			
	الخبرة	N	Mean Rank
X	سنوات 5 من أقل	26	121,94
	سنوات 5-10 من	44	100,44
	سنة 10-15 من	55	78,49
	سنة 15 من أكبر	68	100,21
	Total	193	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	X
Chi-Square	11,622
df	3
Asymp. Sig.	,009

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة



Ranks			
	المستوى الوظيفي	N	Mean Rank
X	إطار	119	105,82
	تحكم عون	52	80,64
	تنفيذ عون	22	87,95
	Total	193	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	X
Chi-Square	8,007
Df	2
Asymp. Sig.	,018

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

المستوى الوظيفي

---

# الملخصات

---

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE بولاية تبسة بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المساءلة، الشفافية، احترام القانون والسلوك الأخلاقي) ، وقياس أثر ذلك على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتحقيقاً لذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، وتم توزيع (193) استمارة على العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE، وخلصت أهم نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- من الضروري على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE أن تسعى لاستحداث إدارة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، كجزء هام في هيكلها التنظيمي لما لها من أثر كبير في تصميم وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.
  - من الضروري أن تضطلع مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE على تجارب برامج المؤسسات الرائدة في مجال الإدارة المسؤولة للموارد البشرية والاستفادة منها من خلال استقطاب المتخصصين والخبراء والاستعانة بهم للإسهام في إنجاح تطبيقها.
- الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOSSE تبسة.

## Résumé

L'étude visait à identifier le niveau d'engagement de la société des mines de phosphate à Tebessa à appliquer les principes de responsabilité sociale (responsabilité, transparence, respect de la loi et comportement éthique), et à mesurer l'impact de cela sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et pour y parvenir, un modèle d'étude a également été construit à la lumière des études précédentes. Les hypothèses de l'étude ont été développées et l'étude reposait sur la méthode analytique descriptive appuyée par la méthode de l'étude de cas (193), des formulaires ont été distribués aux employés de société des mines de phosphate SOMIPHOSSE dans le gouvernorat de Tebessa, et les résultats les plus importants de l'étude ont conclu ce qui suit:

- Il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification  $\alpha \leq 0.05$  entre les principes de responsabilité sociale et les pratiques de gestion des ressources humaines dans la société des mines de phosphate SOMIPHOSSE.
- Il existe un effet statistiquement significatif au niveau de signification  $\alpha \leq 0.05$  entre les principes de responsabilité sociale et les pratiques de gestion des ressources humaines dans la société des mines de phosphate SOMIPHOSSE.
- Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification  $\alpha \leq 0.05$  dans les réponses des membres de l'échantillon concernant l'effet de l'application des principes de responsabilité sociale sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans la société des mines de phosphate SOMIPHOSSE en raison de la variable d'âge, du niveau de scolarité, des années d'expérience et du niveau de carrière.

L'étude a abouti à un ensemble de recommandations, dont les plus importantes sont:

- La nécessité de créer un département de responsabilité sociale au sein de la société des mines de phosphate SOMIPHOSSE, en tant qu'élément important de sa structure organisationnelle car il a un impact significatif sur la conception et la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale.
- La nécessité de se renseigner sur les expériences des programmes des principales institutions dans le domaine de la gestion responsable des ressources humaines et d'en tirer profit en attirant des spécialistes et des experts et en les utilisant pour contribuer au succès de leur application au niveau de l'institution société des mines de phosphate SOMIPHOSSE.

**Mots clés:** responsabilité sociale, ressources humaines, gestion des ressources humaines, société des mines de phosphate SOMIPHOSSE, Tebessa.

## Abstract

This study aimed to identify the level of commitment of the SOMIPHOSSE Phosphate Mines Corporation in Tebessa wilaya to applying the principles of corporation social responsibility (accountability, transparency, respect for the law and ethical behavior), and to measure the impact of this on human resource management practices, and to that end the study relied on the descriptive analytical method supported by a study method The case, and (193) forms were distributed to the employees of SOMIPHOSSE Phosphate Mines Corporation, and the most important results of the study concluded the following:

- There is a statistically significant relationship at significance level  $\alpha \leq 0.05$  of between principles of corporation social responsibility and human resource management practices in the SOMIPHOSSE Phosphate Mines Corporation.
- There is a statistically significant effect at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$  between the principles of social responsibility and human resource management practices in the SOMIPHOSSE Phosphate Mines Corporation.
- There are statistically significant differences at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$  in the responses of the sample members about the effect of applying corporation social responsibility principles on human resource management practices in the SOMIPHOSSE phosphate mines organization due to the age variable, educational qualification, years of experience, and the functional level.

The study reached a set of recommendations, the most important of which are:

- OM It is necessary for the SOMIPHOSSE Phosphate Mines Corporation to strive to establish a social responsibility department, as an important part of its organizational structure as it has a significant impact on the design and implementation of the corporation social responsibility strategy.
- S It is imperative that the SOMIPHOSSE Phosphate Mines Corporation learn from the experiences of the leading institutions' programs in the field of responsible human resources management and benefit from them by attracting professionals and experts and using them to contribute to the success of their application.

**Key words:** corporation social responsibility, human resources, human resources management, SOMIPHOSSE phosphate mines institution, Tebessa.