

## المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية

مسعد عبد القادر\* ، أوكيل رابح\*\*

تاريخ الإرسال: 2018/07/01

تاريخ القبول: 2019/11/20

تاريخ النشر: 2019/12/31

## الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمختلف جوانبها. باعتبارها أصبحت ممارسة ضرورية من المنظمات الاقتصادية الواجب تطبيقها، وهذا بهدف تحسين ورفع أدائها لمواجهة المتطلبات التي يفرضها السوق وضمان البقاء والنمو في بيئة أصبحت تتميز بشدة المنافسة ضمن الاطار الاجتماعي. وهذا انطلاقا من تنمية عنصر المورد البشري كخيار استراتيجي لإرساء هذا المفهوم والعمل به باعتبار أن هذا الأخير يمثل حجر الأساس لكل هدف استراتيجي تسطره المؤسسة حيث يمكن القول أن المنظمة التي ترغب في المحافظة على مكانتها في السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية عليها العمل على ادارة مواردها البشرية وتنميتها وهذا لن يكون الا من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المنظمة، الأداء، الموارد البشرية.

## Résumé:

*Le but de cet article est d'étudier le concept de la responsabilité sociale dans ces divers aspects, En tant qu'une pratique nécessaire, les institutions économiques doivent appliquer, afin d'améliorer la performance pour répondre aux exigences imposées par le marché et assurer la survie et la croissance dans un environnement caractérisé par une concurrence intense dans le cadre social. Ceci est basé sur le développement des ressources humaines en tant qu'option stratégique pour établir ce concept et travailler avec car ce dernier représente la pierre fondation de chaque objectif stratégique établi par l'institutions*

*On peut dire que l'institution qui souhaite maintenir sa position dans le marché et atteindre ses objectifs stratégiques doit travailler sur la gestion de ses ressources humaines et de son développement, et ce ne sera que par l'adoption du concept de la responsabilité sociale.*

**Mots-clés:** responsabilité sociale, institution, performance, ressources humaines.

\* أستاذ مؤقت، جامعة البويرة، الجزائر، aek.messad@hotmail.com

\*\* أستاذ محاضر - أ - ، جامعة البويرة، rabeh\_pg@yahoo.fr

## المقدمة:

عرف نشاط منظمات الأعمال عدة تغيرات جوهرية لعبت دورا كبيرا في تغيير النظرة السابقة لأهداف المنظمات ولا سيما بعد الخمسينات، حيث توجب عليها الالتزام المستمر بالعمل بشكل أخلاقي وتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية وفي مقدمتها تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة للمجتمع مع المحافظة على البيئة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، وكذا توفير فرص عمل عادلة لأفراد المجتمع.

فبعدما كانت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات محصورة في زيادة ما تحققه هذه الأخيرة من دخل إلى أقصى حد ممكن وما يتكون من ثروة لدى حملة أسهمها، الآن أصبحت المنظمات المعاصرة هي التي تؤمن بالإصلاح الاجتماعي وهي التي تدرك تماما أنه لا يجب أن تصب كل اهتمامها على زيادة أرباحها بل يجب أن تساهم في تحقيق المنفعة العامة. وكل هذا لا يتأتى إلا من خلال المورد البشري الذي يمثل اللبنة الأساسية للمنظمة التي تعمل على تكوينه وتنميته وتطويره في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية على رأسها المسؤولية الاجتماعية.

من هذا المنطلق تبرز اشكالية البحث كالتالي: كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة؟

الاسئلة الفرعية: وينجر عن هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ماهية المسؤولية الاجتماعية، وما أهميتها بالنسبة للمنظمة؟
- ما هو دور المورد البشري في تطوير أداء المنظمة؟
- أين تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة؟
- فرضيات الدراسة: وكإجابة أولية عن الاشكالية ندرج الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: تعبر المسؤولية الاجتماعية عن اهتمام المنظمة بمختلف أصحاب المصالح.
- الفرضية الثانية: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية على أداء المنظمة.
- الفرضية الثالثة: من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الاهتمام بالعنصر البشري.

الدراسات السابقة: وفي نفس السياق تطرقت مجموعة من الدراسات إلى الموضوع من جوانب مختلفة نذكر أبرزها:

- دراسة منيرة سلامي وسنيقرة رفيقة (جامعة ورقلة) بعنوان: أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة"
- دراسة ضيافي نوال بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة مجمع شي علي للأنايب - سيدي بلعباس -
- دراسة زروخي فيروز (جامعة الشلف) بعنوان ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية

أقسام الدراسة: وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بتناول الموضوع في النقاط التالية:

المحور الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المحور الثاني: تنمية المورد البشري

المحور الثالث: نظرة حول أداء المنظمة

المحور الرابع: دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية المورد البشري وعلاقتها بأداء المنظمة

## المحور الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

## أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

لقد شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للتغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، والقاسم المشترك بين معظم التعاريف هو أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه القضايا الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمال المنظمات قصد تحسين أثرها في المجتمع. ومن بين التعاريف نجد:

**تعريف المنتدى الدولي لقادة الأعمال:** إذ عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها تلك الممارسات المتسمة بالشفافية والانفتاح والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين، المجتمع، البيئة وقد صممت هذه المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين<sup>†</sup> (حسين الأسرج، 2010).

**أما البنك الدولي** فقد عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من خلال صناع القرار في المنظمة<sup>‡</sup>. (بومدين بروال، 2011).

**وقد عرف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية** المسؤولية الاجتماعية بأنها السلوك الأخلاقي لمنظمة ما اتجاه المجتمع، وتشمل السلوك المسؤول للإدارة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في المنظمة من مساهمين والبيئة والمجتمع والموردين والعملاء... إلخ<sup>§</sup>.

**تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية حسب هذه الهيئة على أنها الالتزام المستمر للمنظمة بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرههم والمجتمع.

**أما المسؤولية الاجتماعية من منظور الإسلام** فقد أشارت الكثير من الدلائل القرآنية والأحاديث الشريفة إلى أن الإسلام أعطى أولوية للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية ابتغاء مرضاة الله وليس لأي غرض دنيوي. فضلا عما يمكن أن يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة نفسية وسعادة روحية لا تقدر بثمن. كما أن عمل الخير ونشره وترسيخه هو من المقاصد الشرعية أو الضروريات الأصلية التي تم حصرها في خمس وهي: المحافظة على الدين، النفس، النسل، العقل والمال، وزاد بعضهم سادسة وهي المحافظة على العرض. فحقوق المسلم كلها مسؤوليات اجتماعية، وإن كان الفرد مطالباً بمسؤولية اجتماعية، فعلى مستوى الجماعات والشركات والبنوك تكون المسؤولية أعظم.

<sup>†</sup> حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، 2010، ص 4.

<sup>‡</sup> بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، 19/18 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البلدة. ص6

<sup>§</sup> معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على الموقع: <http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev> تاريخ

كما عرف الباحث DURKER في سنة 1977 المسؤولية الاجتماعية بأمرها: "التزام المنظمة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم".\*\* (طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2008).

ويرى الباحث ROBBINS أن "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المنظمة بما يعزز صورتها في المجتمع"<sup>††</sup> (ثامر ياسر البكري، 2001) وقد جاء التعريف الذي أخذ نقلة نوعية في اشمال وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة للمفكر CARROLL حيث يرى أنها "التزام المنظمة خلال عملية صنع القرارات بالأخذ بعين الاعتبار الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات"<sup>‡‡</sup> (نوال ضيائي، 2011).

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص جملة من الخصائص تميز المسؤولية الاجتماعية وهي:

- الالتزام الطوعي بالمسؤولية الاجتماعية يجعل المنظمة محل اعتراف إيجابي من جميع الأطراف التي تتعامل معها
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هو أحد العناصر لبناء استراتيجية المنظمة في المدى البعيد وضمان عنصر التنافسية.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يجعل المنظمة تساهم في التنمية المستدامة.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يتطلب تغييراً في نمط التسيير بالمنظمة بالأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستهلك والمجتمع عموماً مع المحافظة على البيئة.

#### ثانياً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

حسب الأدبيات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات نجد أن هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية ملخصة فيما يلي: <sup>§§</sup> (Carroll A, 1991)

- **البعد الاقتصادي:** يقر هذا البعد بضرورة الاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي بما لا يلحق الضرر لا بالمنظمة ولا بالمجتمع.
- **البعد القانوني:** يركز هذا البعد على حماية البيئة، والسلامة المهنية والعدالة، وإحرام قوانين حماية المستهلك
- **لبعد الأخلاقي:** يستند هذا المبدأ في تحليله إلى المبادئ الأخلاقية التي تضعها الأعراف والقيم الاجتماعية من خلال ضرورة حماية البيئة والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك والقضاء على البطالة وتكافؤ الفرص...

\*\* طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 49

†† ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 24.

‡‡ نوال ضيائي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2009 - 2010، ص 13

§§ Carroll A B, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, Vol (34), États-Unis, 1991, P 405.

- البعد الخيري: يرتبط هذا البعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء لهذه الأخيرة، وما يتفرع من ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام والنقل وغيره.

الشكل رقم (01): هرم المسؤولية الاجتماعية للمفكر (CARROLL)



المصدر: طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص

83.

ومن جهة أخرى فقد بين RAYNARD و FORSTATER أن هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية

تختلف عن التي جاء بها (CARROLL) وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للاقتصاديين (Raynard and Forstater)

تشكيكة واسعة من اصحاب المصلحة والتأثيرات بعيدة المدى	إلى	أصحاب المصلحة المباشرين والتأثيرات قصيرة الأمد	إلى	أصحاب المصلحة القانونيين والتقليديين	من	التركيز على المسائلة
المخاذاة الاستراتيجية	إلى	علاقة التكلفة . المنفعة	إلى	تحفيف الآلام	من	حالة الاعمال
توليد قيمة اجتماعية	إلى	الحد الأدنى من الضرر	إلى	الالتزام بالمسؤولية القانونية	من	مستوى الارتباط
التأثير السياسي	إلى	إعادة تشكيل السوق	إلى	أعماق السوق	من	درجة التأثير

المصدر: محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في

علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2013 - 2014، ص 30.

ثالثا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

ينبغي للمنظمات أثناء ممارستها للمسؤولية الاجتماعية أن تعمل على أساس مجموعة من المبادئ التي تتمثل في:

**I. مبدأ الاستدامة (Sustainability)**

الاستدامة بكل الإجراءات المتخذة في الوقت الراهن من أجل بناء الخيارات المتاحة في المستقبل، فإذا ما تم استخدام الموارد المتاحة بطريقة مفرطة لن تصبح متوفرة للاستخدام في المستقبل، وهذا الأمر يثير المخاوف خاصة في ظل محدودية الموارد خاصة ذات الطابع الاستخراجي، وبالتالي لا بد من استخدامها بطريقة عقلانية حتى تكون متاحة في المستقبل، كما أن مبدأ الاستدامة سيعطي للمنظمات مفهوم أوسع يشمل الجوانب الاجتماعية إلى الجوانب الاقتصادية، ليس فقط من أجل قياس التكاليف في الوقت الحالي وإنما للبحث عنها والتخطيط لها مستقبلاً ومن شأن هذه التدابير الحفاظ على مستقبل الموارد المتاحة.

**II. مبدأ المساءلة (Accountability)**

تعني المساءلة اعتراف المنظمة بكل تأثيراتها الخارجية والداخلية مما يحتم عليها تقدير حجم هذه الآثار والإبلاغ عنها للأطراف المتضررة من حكومة وعمال وعمالء ومجتمع.

إن هذا الاعتراف بالمساءلة يعني أن المنظمة جزء من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه، وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها بموجب مبدأ المساءلة، بالإضافة إلى إعداد تقارير دورية دقيقة ومتاحة لجميع الأطراف، ووضع التدابير المناسبة المتعلقة بأداء المنظمة وبيئتها الخارجية والإجراءات المتخذة من طرفها.

**III. الشفافية (Transparency)**

تعني الشفافية إفصاح المنظمة على نحو واضح ودقيق عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري بالمنظمة.\*\*\* (رابح حميدة، 2011).

**رابعا: أهمية المسؤولية الاجتماعية**

رغم وجهات النظر المتعارضة حول تبني المنظمات لمزيد من الدور الاجتماعي، إلا أنه على العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية محدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها،<sup>†††</sup> (Alain chauveau , 2003) ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمنظمة، المجتمع والدولة والمنظمة.

\*\*\* رابح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 75.

††† Alain chauveau et Jean-Jacques Rosé, L'entreprise Responsable, paris, France, 2003. P45

**I. أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمة**

- إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة يحقق لها العديد من الفوائد منها:<sup>###</sup> (نجم عبود نجم، 2006)
- ✓ تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعالماء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاهاً أطرف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بها؛
  - ✓ إن المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسيناً على مناخ العمل السائد في المنظمة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
  - ✓ كذلك فإنها تمثل تحاوباً فعالاً مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة؛
  - ✓ كما يمكن أن تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق بالنسبة للمنظمة.
- فبالإضافة إلى ذلك فإن هناك فوائد أخرى للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية للمنظمة مع المجتمع وغيرها.
- وقد بينت دراسات أخرى فوائد المسؤولية الاجتماعية وما لها من علاقة إيجابية حيث أن السمعة الجيدة والحصول على العملاء الجيدين هي إحدى نتائج المسؤولية الاجتماعية، حيث تواجه المنظمة التي على أنها تمارس مسؤوليات اجتماعية عالية مشاكل أقل في العمالة ويجذب التعامل معه، وقد تعطي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة فرصة للدخول في العديد من المجالات كالمستثمرين والبنوك وموظفي الحكومة. وهذه العلاقة سوف تؤدي إلى فوائد اقتصادية عديدة.
- وترى نفس الدراسة المسؤولية الاجتماعية تتمكن المنظمة من الوصول إلى مصادر رأس المال مختلفة مما ينعكس إيجابياً على أدائها. كما ترى الدراسة أن قيمة المنظمة لا تعتمد على تكلفة العقود الظاهرية فحسب بل على الحقوق الضمنية بحيث إذا لم تقم المنظمة بممارسة مسؤولياتها الاجتماعية فإن ذوي الحقوق الضمنية سيتحولون إلى ذوي حقوق ظاهرية، الأمر الذي يزيد من تكلفة المشروع.
- وفي نفس السياق فإن المنظمة التي تتعاضد في اتخاذ إجراءات وقائية ضد التلوث قد تتحمل تكاليف إضافية في حالة إجبارها من طرف الحكومة بالتصرف بطريقة مسؤولة، وأكثر من ذلك فإن المنظمات التي تمارس أنشطة غير مسؤولة اجتماعياً تؤدي إلى خلق نوع من الشك لدى حملة الأسهم وبالتالي انخفاض القيمة السوقية لأسهمه.

**II. أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع**

يمكن أن نوجز أهمها في النقاط التالية:

- 1. II. التوظيف:** إن دور المنظمات كجهات مستخدمة يعد من أهم مصادر التنمية الاقتصادية، فهي تقوم بتوظيف الأفراد بصورة مباشرة من خلال تعيين موظفين دائمين أو موظفين بموجب عقود، وكذا الاعتماد على العمال المحليين

<sup>###</sup>نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

بدل جلب عمالة أجنبية أو قيامها بعدم تمييز بين العمال فيما يخص الأجور والمعاملة يدل على مراعاتها للمسؤولية الاجتماعية.

## II. 2. توفير المواد والمشتريات: يؤدي توفير المواد من سلع وخدمات من طرف المنظمات الاقتصادية الموجودة في

المجتمع إلى اشباع حاجات ورغبات الأفراد من جهة وتحفيز التنمية الاقتصادية من جهة أخرى.

## II. 3. تحديد مواقع المرافق والادارات: تساعد عملية اختيار المنظمة المستثمرة لقواعد مواقعها التشغيلية في دفع

اقتصاد المنطقة من خلال ايراد ضرائب، وتوفير فرص عمل للشباب، وتعزيز جهود التنمية المحلية من خلال بناء مدارس ومستشفيات والاهتمام بالجانب الثقافي والرياضي.

إضافة إلى بعض المزايا الأخرى نذكرها فيما يلي:

- ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص.
- ✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
- ✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- ✓ تحسين التنمية السياسية بدأ من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات.
- ✓ كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

## III. أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة

يمكن تلخيص أهم فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة فيما يلي:

- ✓ تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية والاجتماعية.
- ✓ يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- ✓ المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المنظمات الاقتصادية الخاصة.

## المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

### أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بعملية زيادة معرفة ومهارات لقدرات للقوى العاملة، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. كما تعرف بأنها كل جهد علمي منظم يبذل من أجل الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بمستوى المهارات والمعرفة لدى العنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة. <sup>SSS</sup> (نعيمة بارك، 2017)

13 نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع

والمأمول- ، متوفر على الموقع : <http://platform.almanhal.com/Files/2/97698>، تاريخ الاطلاع: 13-12-

2017، على الساعة: 10:30.



وإجمالاً يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن "تلك الجهود المخططة والمنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين قدرات الأفراد، أي معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية أو تمكينهم من مواكبة نمو المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية، هي التدريب والتعليم والتطوير، على أن يكون ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التنظيمي، التي تهيئ المناخ والظروف والعوامل المواتية لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، وفاعلية المنظمة في تحقيقها بصفة عامة".

وتهدف تنمية الموارد البشرية إلى مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

### ثانياً: التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية ومتطلبات التغيير

تمثل التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المنظمة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المنظمة في تنمية مواردها البشرية أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا البيئة التنافسية.

التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم في ظل تغيرات البيئة السريعة.

وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإنّ الموارد البشرية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي. إنّ إدراك المنظمات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تنمية وتسيير الموارد البشرية.\*\*\*\*

### المحور الثالث: نظرة حور الاداء

#### أولاً: تعريف الاداء

هناك عدة تعاريف للأداء، حيث يمكن الإشارة الى أهمها:

عرف Miller & Bromiley الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. +++++ (وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، 2009)

ويعرف Peter Druker الأداء بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال .

أما بالنسبة لـ Daft فالأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات. +++++ (أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، 2013)

14 عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، متوفر على الموقع:

<https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/facult%C3%A9-des-sciences-economiques--de-gestion-et-des-sciences>

++++ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009 ، ص .

وقد عرف كل من Christian و Brigitte الأداء على أنه تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت طبيعتها نوعها، و  
يترجم الأداء في: §§§§ ( Brigitte Doriath et Christian G, 2002 )

- تحقيق نتيجة إيجابية
- يعتبر نتيجة نشاطات مترابطة ومتناسقة مع تخصيص الوسائل اللازمة
- مقارنة المخرجات بالأهداف بواسطة مجموعة مؤشرات مثل المردودية، العائد على رأس المال... الخ.

ثانيا: مكونات الاداء:

- يمكن جمع مكونات الأداء في النقاط التالية: \*\*\*\* (قويدر الواحد عبد الله، 2015)
- الكفاءة: هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات وتؤدي إلى تحقيق الأهداف ويعبر عنها بنسبة المخرجات الى المدخلات.
  - الفعالية: بمعنى فعالية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود، أي أنه كلما زادت درجة الفعالية زادت درجة تحقيق أهداف المؤسسة والعكس صحيح.
  - الانتاجية: يمكن اعطاء مفهوم الإنتاجية بأنها النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية.

ثالثا: أهمية الاداء

يمكن تقسيم أهمية الأداء من خلال ثلاث جوانب أساسية وهي:

### 1. على المستوى الفردي:

- يمثل الأداء مؤشرا لقياس قدرة الفرد على انجاز عمله حاضرا ومستقبلا.
- يرتبط أداء الفرد بما يتقاضاه من اجور ومرتبات.
- يرتبط أداء الفرد بالاستقرار في العمل لما يحققه من اهداف اقتصادية، مادية، نفسية واجتماعية. \*\*\*\* (منصور أحمد منصور، 1975)

### 2. على المستوى المنظمة :

تظهر أهمية الاداء في المؤسسة من خلال دراسة اجريت في مختلف مراحلها وهي: \*\*\*\* (Daniel Robey, 1986)

- مرحلة الميلاد والتواجد: والتي تتميز بخصائص تنظيمية وتنافسية تستلزم نمط أداء معين يساعد على مرور المنظمة بهذه المرحلة وعبورها إلى المرحلة التالية لها.

\*\*\* أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص1.

§§§§ Brigitte Doriath et Christian G, Gestion prévisionnelle et mesure de performance ,édition d'Organisation , Paris ,2002 ,p 168.

\*\*\*\* قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات- حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 47 - 48.

\*\*\*\* منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقوم أداؤها، مكتبة غريب بالحالة، القاهرة، مصر، 1975، ص 135  
\*\*\*\* Daniel Robey, Designing Organizations, second edition, USA, congress library, 1986, p 352.

- مرحلة النمو: والتي تتميز بكونها مرحلة تالية لمرحلة الميلاد والتواجد. وتكون مشكلة المؤسسة خلال هذه المرحلة هي الصراع من أجل النمو، والتي تتطلب نمط أداء مختلف عن المرحلة الأولى.
- مرحلة الاستقرار والنضج: والتي تتطلب توافر قدرات معينة لدى المنظمة للاحتفاظ بالمستوى الذي تم الوصول إليه، وبما يكفل للمنظمة الاستقرار فيه، وكذا محاولة بلوغ مستوى أعلى. وهذه المرحلة تحتاج نمط من الأداء تختلف عن المرحلتين السابقتين.
- مرحلة الانحدار: والتي تتميز بخصائص تنظيمية وإنتاجية ونمط تنافسي يخالف المراحل السابقة من حياة المنظمة، ويستلزم نمط أداء ملائم لطبيعة المرحلة.
- مرحلة الإحياء والانتعاش: وهي المرحلة التي تجري تتم بموجبها إحياء وإحلال وتجديد في تنظيمات المنظمة وإدارتها ونمط أدائها.

### 3. على المستوى الوطني:

حيث تعمل مختلف الدول على الاهتمام رفع الأداء في مختلف نواحي الإنتاج، إذ يمكن زيادة الدخل الوطني وأرباح المنظمات والوحدات الاقتصادية المختلفة من خلال رفع الاداء. الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الدخل التي يحصل عليها العاملون نتيجة ارتفاع معدلات أدائهم، وبالتالي زيادة المدخرات التي تمثل موردا للاستثمارات في عمليات زيادة إنتاجية الوحدات الاقتصادية أو إنشاء تنظيمات اقتصادية جديدة. ومنه ترتفع معدلات التنمية الاقتصادية الشاملة. ذلك أن نمو الدخل الحقيقي في الدول ورفع مستوى المعيشة أساسه هو رفع الأداء، كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول.

### المحور الرابع: دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية المورد البشري وعلاقتها بأداء المنظمة أولاً: ادارة وتنمية المورد البشري من منظور المسؤولية الاجتماعية

لطالما كانت تنمية الموارد البشرية وتطويرها تؤثر بشكل كبير على المنظمات وأدائها خاصة في عصرنا الحالي، فإن إدارتها تقوم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أحسن للعاملين للإسهام في رفع الأداء وإشباع حاجاتهم ورتبائهم، فكلما كانت بيئة العمل تحظى بقبول ورضا العاملين كلما ساهم ذلك في جعل الأفراد مندجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

### 1. الاهتمام بجودة حياة العمل في المنظمة: <sup>§§§§§</sup> (John R.Schermerhorn et all , 2006)

ويكون هذا من خلال تركيز المنظمة على العناصر التالية:

- توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي؛
- المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع؛
- عدالة نظم الأجور والمكافآت؛
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم؛
- توفير الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين؛
- إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين؛
- تعزيز الانسجام بين حياة الفرد المهنية وحياته الشخصية؛

<sup>§§§§§</sup> John R.Schermerhorn, James G.Hunt, Richard N.Osborn, Claire de Billy ; "Comportement Humain et Organisation " ; Editions du renouveau pédagogique ; 3eme édition ; 2006 ; P 48

- توفير فرص التكوين والتطوير؛
- توفير الصحة والسلامة المهنية في العمل؛
- توفير فرص عمل متكاملة.

## 2. تقييم أداء العاملين:

يتم من خلال هذا العنصر الحكم بناء على معايير محددة سابقا وفي كل مرة والذي من شأنه أن يضمن حدوث بعض التوافق، هذا في إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام:

- تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء؛
- تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم يتصف أعضاؤها بالرأي الراجح والمصدقية؛
- موضوعية التقييم والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشددا مع الجميع ومن الأفضل أن يكون وسطا للجميع؛
- الابتعاد عن التحيز والتمييز خلال عملية تقييم الأداء .

## 3. ادماج فئة ذوي الاحتياجات الخاصة

امثالاً لتشجيعات المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في اتخاذ تدابير ملموسة من أجل عدم إهمال منظور الإعاقة ودمجه في صلب عملية التنمية وحث المنظمات والهيئات ذات الصلة على إدخال اعتبارات الإعاقة في أنشطتها، كما حثت الحكومات على معالجة وضع المعوقين بمراعاة جميع الإجراءات المتخذة لتجسيد معاهدات حقوق الإنسان السارية التي هي طرف فيه وعلى سبيل المثال اقرت الجزائر مؤخرا بالزامية توظيف نسبة 1 % من أصحاب الاعاقة ضمن مختلف المؤسسات.

وفي هذا الصدد يجب على المنظمة: \*\*\*\*\* (ضيافي نوال، 2010)

- ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص وحميتهم من أي شكل من أشكال التمييز في العمل؛
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية؛
- توفير التكوين والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل؛
- توفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على في حياتهم اليومية... الخ

## 4. الخدمات الاجتماعية

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها. وتهدف التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق مستوى يوفر للعامل وأفراد أسرته معيشة كريمة بعيدة عن الحاجة وبالتالي هي تمنحه الحرية في المستقبل وتجعله يعيش آمنا مطمئنا على نفسه وأسرته. كما تأخذ التأمينات الاجتماعية أشكالا عدة وهي تمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسؤوليتها اتجاه مواردها البشرية، إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في:

\*\*\*\*\* ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 77.

- التأمين على المرض (سواء للعامل أو أحد أفراد أسرته)؛
- التأمين عن الولادة؛
- التأمين عن العجز؛
- التأمين عن الوفاة.

ثانيا: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المنظمة

### 1. علاقة البعد الاقتصادي بأداء المنظمات

- يمثل البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها لمقابلة المساهمين، ويكون تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج المالية للمنظمة المنافسة، كما أن الأهداف والمقاييس يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي؛+++++ (صالح بلاسكة، 2012)
- إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها الحاليين على الأقل وكذلك المستهدفين والمستقبليين ويمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينهما؛
- من أجل تحسين قدرتها وأداءها على المؤسسات تقلصت منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها في البقاء وهذا من خلال التركيز على تنمية قدرات ومهارات العاملين من خلال التعلم والتكوين.

### 2. علاقة البعد القانوني بأداء المنظمات +++++ (وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، 2009)

- إنشاء قوانين نظم تعويضات المساهمين براس المال بمعدل عائد تنافسي، مع المحافظة في ذات الوقت على نمو راسمالها؛
- الاستجابة لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين والعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات، وبأسعار ونوعية مناسبة والإعلان لهم بكل صدق وأمانة، وتقديم منتجات صديقة لهم؛
- يجب على المنظمة ربط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستجوب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل.

### 3. علاقة البعد الاخلاقي بأداء المنظمات

- تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة قيمة استثمارات المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات وحاجات مختلف اصحاب المصالح؛

+++++ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 30.

+++++ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الاردن،

- يجب على المنظمة الحرص على أن دخول الأسواق بمنتوج يوافق كل متطلبات الزبون ولا يمس بعاداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبون؛
- الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الإدارية داخل المنظمة التي تلتزم على إنشاء برامج واجراءات تساعدها السمات التي تتميز بها غيرها من المنظمات.

#### 4. علاقة البعد الخير بأداء المنظمات

- الاهتمام بالإيرادات والمصروفات السنوية ونسبة التبرعات من الإيرادات ونسبة التبرعات الثابتة أو المتقطعة وحجم الترشيد في النفقات ونسبة فعالية التبرعات، وهي نسبة التبرعات المحصلة فعليا إلى التبرعات المعلنة... إلخ؛
- تحديد المكانة الحالية والمستقبلية للمنظمة في نظر المستفيدين والموردين؛
- دراسة الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية.

#### الخاتمة:

في بنية الأعمال المعاصرة أصبحت المنظمة تمثل المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي المحددة لمكانة الاقتصاد لما لدورها من تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، فهي مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد وهو البعد الاقتصادي بل تتعدى إلى البعد القانوني والأخلاقي والبعد الإنساني، فمسؤولية المنظمة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها تعتبر شريكة في المجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على هذه المنظمات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتمامات متزايدة سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية مصدرا للنجاح وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، وطاقته مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المنظمة عند الاهتمام بها، وإن تجسيدها في البيئة الداخلية أي الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة قبل تجسيدها في البيئة الخارجية المرتبطة بباقي أصحاب المصالح فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق.

#### نتائج الدراسة:

- هناك تباين في إعطاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية غير أنها تصب كلها في أن هذه الأخيرة هي منهج وفلسفة تطبيقية تحدد من خلالها المنظمة وتبين سلوكياتها اتجاه مختلف أصحاب المصلحة والعناصر المتصلة بالمنظمة.
- يوجد العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، فمن واجب المنظمة أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العمال وتزيد ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون بها.
- تهتم المنظمة بتطوير أدائها باعتباره السبيل الوحيد لبلوغ أهدافها المسطرة وهذا من خلال استغلال وتجنيد جميع مواردها وعلى رأسها المورد البشري.

– تمثل الموارد البشرية أحد أهم أصحاب المصلحة وعلى المنظمة تجسيد دورها الاجتماعي اتجاه هذا العنصر، في مختلف المراحل انطلاقاً من الانتقاء ثم تعيين في المنصب والتدريب وحتى بعد نهاية الخدمة، حيث يجب أن يكون التوظيف أسسه مسطرة، وأن تعمل لتطوير البرامج التدريبية التي تمثل أحد الحقوق المهمة للمعاملين بالمنظمة، كما يجب أن تكون عملية التقييم وفق ضوابط محكمة بعيداً عن التحيزات العشوائية وهذا حتى يكون نظام الأجور والمكافآت عادلاً.

### المراجع العربية:

#### الكتب:

1. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، (2013)، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
2. ثامر ياسر البكري، (2006)، التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، عمان، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. ثامر ياسر البكري، (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن.
4. زكي خليل المساعدي، (1997)، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
5. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، (2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
6. محمد أحمد أبو سيد، (2004)، حماية المستهلك في الفقه الإسلامي، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، بيروت. لبنان.
7. نجم عبود نجم، (2006) أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.

### المذكرات والاطروحات

9. رايح حميدة، (2011)، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
10. صالح بلاسكة، (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف. الجزائر.
11. قويدر الواحد عبد الله، (2015)، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
12. نوال ضيائي، (2010)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان. الجزائر.

### المقالات:

13. بومدين بوال، (2011)، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، 19/18 ماي 2011، جامعة البليدة، الجزائر.
14. عيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول-، متوفر على الموقع : <http://platform.almanhal.com/Files/2/97698>، تاريخ الاطلاع: 13-12-2017، على الساعة: 10:30

15. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، متوفر على الموقع:

<https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/facult%C3%A9-des-sciences-economiques--de-gestion-et-des-sciences>

### التقارير والدوريات:

16. حسين الأسرج، (2010)، **المسؤولية الاجتماعية للشركات**، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد 90
17. وليد عبد مولا، (2013) **المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية**، سلسلة الخبراء، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 47، أبريل.
18. معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على الموقع: <http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev> تاريخ الإطلاع: 2015/11/17 على الساعة 23:06.

### المراجع الأجنبية:

#### الكتب:

19. Alain chauveau et Jean-Jacques Rosé, (2003), **L'entreprise Responsable**, paris, France.
20. Kotler, P (1979), **Marketing Management**, Analysis Planning and Control", 3rd Edition, New Delhi, Prentic- Hall.
21. Kotler, P. (2005), **Marketing**, 12 th Edition, Prentic Hall, USA,.
22. Ganael Bascoul et Jean-Michel Moutot,(2009), **Marketing et développement durable**, Dunod, Paris, France.
23. John R.Schermerhorn, James G.Hunt, Richard N.Osborn, Claire de Billy ; (2006), "Comportement Humain et Organisation "; Editions du renouveau pédagogique ; 3eme édition .
24. Brigitte Doriath et Christian G,Gestion,(2002) prévisionnelle et mesure de performance ,édition d'Organisation , Paris

### المجلات والدوريات:

25. Carroll A B, (1991), **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, Vol (34), États-Unis.