



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

واقع المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة: العمراوي زكية

إعداد الطالبة: جباري فوزية

لجنة المناقشة

اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. دنبري لطفي	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيسا
د. العمراوي زكية	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
د. حفيظي ليليا	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
د. ناجي لتيتم	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا
د. حديدان صبرينة	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	عضوا مناقشا
د. شناف خديجة	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله وبه كفى والصلاة على الحبيب المصطفى وبعد

نحمد الله ونشكره شكرا كثيرا الذي اعاننا على انهاء هذا العمل المتواضع أتقدم بكل معاني الشكر

والتقدير وأسمى عبارات التبجيل الى الدكتورة الفاضلة والأخت الكريمة والصديقة العزيزة: الدكتورة

العمراوي زكية على ما قدمته لنا من توجيهات

ولا ننسى أن نشكر لجنة المناقشة الموقرة على قبول مناقشة هذا العمل العلمي

كما لا ننسى أن نشكر كل من مد لنا يد العون من أجل انجاز هذا البحث العلمي أخص بالذكر

الدكتور دنبري لظفي والدكتور سميرة لغويل.

عمال وموظفي مصنع الاسمنت الماء الابيض خاصة السيدة غنيات مريم و السيدة جلال نجاة

اطار بالشركة و طالبة دكتوراه بجامعة أم البواقي.

إهداء

إلى روحي والدي الذي غادرنى قبل أن أحقق حلمه رحمه الله

إلى غاليتي ونين قلبي أُمِّي حفظها الله ورعاها

إلى اخواني حبيبانى قلبي

إلى اخواني سندي في هذا الحياة

إلى مصاييح أنارت حيانى أبناء أختي

إلى من احضننني بجبها عمي حفظها الله

إلى من اختاروا عائلتنا ليكون جزء منها زوج أختي وزوجة أخي

إلى صديقاني رفيقات دربي

إلى كل أساندي

إلى كل طلاب العلم

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تبيان واقع المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، حيث انطلقت الدراسة من إشكال رئيسي تمحور حول: ما واقع تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية بمصنع الاسمنت الماء الأبيض بتبسة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع فرضية عامة هي: تحترم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية وانبثقت عنها أربع فرضيات جزئية: الفرضية الجزئية الأولى: تحترم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة التوظيف. الفرضية الجزئية الثانية: تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متساوية للتدريب الفرضية الثالثة: تحترم المؤسسة محل الدراسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية، الفرضية الجزئية الرابعة: تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية. ولأجل التحقق من صحة هذه الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة والاستبيان، هذا الأخير طبق بطريقة المسح الشامل على مجتمع الدراسة الذي يمثل عمال وموظفي مصنع الإسمنت الماء الأبيض. حيث توصلت الباحثة إلى تحقق الفرضية العامة جزئياً بعد أن تحققت الفرضيات الثلاثة الأولى ولم تتحقق الفرضية الرابعة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجزائرية.

Abstract

The study aimed to clarify the reality of social responsibility in human resource management in the Algerian institution.

The main research question: What is the reality of applying social responsibility standards in human resource management in "Alma Labiad" cement factory in Tebessa? To answer this question, a general hypothesis was put forward: the institution respects the criteria of applying social responsibility in human resources management, and four sub- hypotheses emerged from it: The first sub hypothesis: the institution respects the criteria of applying social responsibility related to employment justice. The second sub- hypothesis: the institution respects the social responsibility criteria associated with granting equal opportunities for training. The third sub- hypothesis: the institution respects the social responsibility standards related to achieving occupational safety, the fourth sub-hypothesis: the institution respects the social responsibility standards associated with achieving quality of work life. In order to verify the validity of these hypotheses, we used the descriptive method, whereby data were collected based on observation, interview and questionnaire. The latter was applied by a comprehensive survey method to the study population that represents workers and employees of "Alma labiad" cement factory.

The researcher reached a partial verification of the general hypothesis after the first three hypotheses were fulfilled and the fourth hypothesis was not fulfilled.

The study concluded that general hypothesis was partially accepted after the achieving of three sub- hypotheses and rejecting one sub-hypothesis

Keywords: Social responsibility, human resources management, Algerian institution

قائمة المحتويات

	شكر وعرافان
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
1	مقدمة
49-5	الفصل الأول : الإطار التصوري المفاهيمي والمنهجي
5	1- الإطار التصوري والمفاهيمي
5	1-1- مبررات اختيار الموضوع
5	1-2- صياغة الاشكالية
11	1-3- معالم الاشكالية
12	1-4- فرضيات الدراسة
12	1-5- أهداف الدراسة
13	1-6- أهمية الدراسة
13	1-7- صياغة وتحديد المفاهيم
26	1-8- الدراسات السابقة
36	2- الإطار المنهجي
36	2-1- منهج الدراسة
38	2-2- مجالات الدراسة
43	2-3- وصف أدوات الدراسة
48	2-4- مجتمع الدراسة
49	2-5- المعالجة الاحصائية
77-51	الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية دراسة سوسبولوجية
51	تمهيد
52	1- البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
57	2- نظريات المسؤولية الاجتماعية

61	3- المؤدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية
64	4- أهمية المسؤولية الاجتماعية
65	5- أبعاد ووظائف المسؤولية الاجتماعية
72	6- مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأسس نجاحها
74	7- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
78	خلاصة الفصل
118-80	الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا
80	تمهيد
81	1- الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية
85	2- نظريات إدارة الموارد البشرية
98	3- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
100	4- ممارسات إدارة الموارد البشرية
113	5- تحديات إدارة الموارد البشرية
114	6- إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
118	خلاصة الفصل
230-120	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات
120	تمهيد
121	1 عرض وتحليل البيانات الشخصية.
131	2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
156	3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
181	4 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
209	5 عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة
230	خلاصة الفصل
252-232	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
232	تمهيد
233	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
234	1-1 نتائج الدراسة الفرضية الأولى
237	2-1 نتائج الدراسة الفرضية الثانية
240	3-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

244	1-4 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة
246	1-5 النتيجة العامة
247	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
250	3- نتائج الدراسة في ضوء النظريات
252	خلاصة الفصل
254-255	خاتمة
257-274	قائمة المراجع
276-288	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	معالم الإشكالية	11
02	هرم carroll للمسؤولية الاجتماعية	67
03	سلسلة تصاعدية لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	77
04	توزيع مجتمع الدراسة حسي خاصة الجنس	121
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصة السن	122
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	124
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	126
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو-مهنية	128
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصة الخبرة المهنية	129
10	طرق التوظيف المعتمدة في مصنع الاسمنت	131
11	التوظيف بالشركة ومبدأ المساواة بين الجنسين	133
12	الاعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف ومكاتب التشغيل	135
13	استقطاب الشركة لعمال من ذوي الكفاءة	137
14	استقطاب الشركة لأصحاب الشهادات العليا	139
15	سمعة الشركة الحسنة تعتبر عامل جذب للعمال	141
16	الأجور التي تمنحها الشركة تجذب عمالا من خارجها	143
17	خضوع العمال للمقابلات وظيفية	145
18	احترام الشركة لإجراءات التعيين القانونية	147
19	منصب العمل الذي تشغله يحتاج عدد عمال أكبر	149
20	ذوي الاحتياجات الخاصة وفرص توظيف تكافئ الفرص التي يحظى بها غيرهم	151
21	أراء العمال حول السياسات التي تعتمدها الشركة في مجال التوظيف	153
22	تنظيم الشركة لدورات تدريبية بصفة دائمة	156
23	يتماشى التدريب واحتياجات منصب العمل	159
24	التدريب و تعزيز المهارات القديمة للعمال	161
25	هك تمييز جنسيا بين العاملين في الحصول على فرص تدريب	163

165	يتوافق التدريب الذي تقدمه الشركة والتطور التكنولوجي	26
167	فرص متساوية لتدريب العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة مع غيرهم من العمال	27
169	تمتلك الشركة خططا تدريبية تتوافق مع احتياجاتها	28
171	تتسم عملية اختيار العمال للتدريب بالشفافية	29
173	يحسن العمال من مهارتهم بعد خضوعهم لدورات تدريبية	30
175	عملية تقييم لقدرات العمال بعد فترة من خضوعكم للتدريب	31
177	تحسن كفاءة العمال بعد الخضوع للتدريب	32
179	التزام الشركة بمنح فرص تدريب متكافئة لجميع العمال	33
181	احترام الشركة اجراءات السلامة المهنية	34
184	تقوم الشركة بدراسة المخاطر المحتملة المتعلقة بيئة العمل	35
187	التزام الشركة بالاتفاقيات الدولية الخاصة بالأمن والسلامة المهنية	36
188	تحمل الشركة لتكاليف معدات السلامة المهنية	37
190	تقوم الشركة بمراقبة التزام العمال بإجراءات السلامة المهنية	38
192	تقوم الشركة بتوعية العمال بالمخاطر المحتملة للعمل	39
195	قيام الشركة بتوعية بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية	40
197	اعتبار العامل أن بيئة عمله آمنة	41
199	كفاية الخدمات الصحية بالنسبة للعمال	42
202	الظروف الفيزيائية التي تعمل فيها (الضوء، الضجيج، الغبار....) جيّدة	43
204	تسبب ضغوط العمل الأمراض المزمنة	44
207	أراء العمال حول السلامة المهنية في الشركة مقارنة بشركات أخرى	45
209	نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالعمل	46
211	علاقة ظروف العمل بالإرهاق النفسي	47
213	وضوح المعلومات الواردة من الادارة بالنسبة للعامل	48
215	المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل العامل	49
217	الحصول على التقدير عند بذل جهدا أكبر في العمل	50
219	اعتبار الأجر الذي تحصل عليه جيد مقارنة بالشركات الأخرى	51
221	الرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة من الشركة	52
223	تناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول في العمل	53

225	وجود فرص متكافئة بين العمال في مجال الترقية	54
227	مدى التزام الشركة بتوفير رفاهية اجتماعية لعمالها	53

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الدراسة لسابقة الأولى: ضيافي نوال	26
02	الدراسة السابقة الثانية: ربيع بلايلية	27
03	الدراسة السابقة الثالثة: عبد الحليم بليزك	29
04	الدراسة السابقة الرابعة: صافي أبو العزم	30
05	الدراسة السابقة الخامسة: Pedro M. ، Macarena López-Fernández Ina Aust و Romero-Fernández	32
06	تحكيم الأداة من طرف الأساتذة الخبراء.	45
07	توزيع مجتمع الدراسة حسي خاصة الجنس	121
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصة السن	122
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	124
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	126
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو-مهنية	127
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصة الخبرة المهنية	129
13	طرق التوظيف المعتمدة في مصنع الاسمنت	131
14	التوظيف بالشركة ومبدأ المساواة بين الجنسين	133
15	الاعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف ومكاتب التشغيل	135
16	استقطاب الشركة لعمال من ذوي الكفاءة	137
17	استقطاب الشركة لأصحاب الشهادات العليا	139
18	سمعة الشركة الحسنة تعتبر عامل جذب للعمال	141
19	الأجور التي تمنحها الشركة تجذب عمالا من خارجها	143

145	خضوع العمال للمقابلات وظيفية	20
147	احترام الشركة لإجراءات التعيين القانونية	21
147	منصب العمل الذي تشغله يحتاج عدد عمال أكبر	22
149	ذوي الاحتياجات الخاصة وفرص توظيف تكافئ الفرص التي يحظى بها غيرهم	23
151	آراء العمال حول السياسات التي تعتمدها الشركة في مجال التوظيف	24
153	تنظيم الشركة لدورات تدريبية بصفة دائمة	25
158	يتماشى التدريب واحتياجات منصب العمل	26
161	التدريب و تعزيز المهارات القديمة للعمال	27
163	هك تمييز جنسيا بين العاملين في الحصول على فرص تدريب	28
165	يتوافق التدريب الذي تقدمه الشركة والتطور التكنولوجي	29
167	فرص متساوية لتدريب العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة مع غيرهم من العمال	30
169	تمتلك الشركة خططا تدريبية تتوافق مع احتياجاتها	31
171	تتسم عملية اختيار العمال للتدريب بالشفافية	32
173	يحسن العمال من مهارتهم بعد خضوعهم لدورات تدريبية	33
175	عملية تقييم لقدرات العمال بعد فترة من خضوعكم للتدريب	34
177	تحسن كفاءة العمال بعد الخضوع للتدريب	35
179	التزام الشركة بمنح فرص تدريب متكافئة لجميع العمال	36
181	احترام الشركة اجراءات السلامة المهنية	37
184	تقوم الشركة بدراسة المخاطر المحتملة المتعلقة بيئة العمل	38
186	التزام الشركة بالاتفاقيات الدولية الخاصة بالأمن والسلامة المهنية	39
188	تحمل الشركة لتكاليف معدات السلامة المهنية	40
190	تقوم الشركة بمراقبة التزام العمال بإجراءات السلامة المهنية	41
192	تقوم الشركة بتوعية العمال بالمخاطر المحتملة للعمل	42
194	قيام الشركة بتوعية بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية	43
194	اعتبار العامل أن بيئة عمله آمنة	44

197	كفاية الخدمات الصحية بالنسبة للعمال	45
199	الظروف الفيزيائية التي تعمل فيها (الضوء، الضجيج، الغبار....) جيّدة	46
201	تسبب ضغوط العمل الأمراض المزمنة	47
203	أراء العمال حول السلامة المهنية في الشركة مقارنة بشركات أخرى	48
206	نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالعمل	49
209	علاقة ظروف العمل بالإرهاق النفسي	50
211	وضوح المعلومات الواردة من الادارة بالنسبة للعامل	51
213	المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل العامل	52
217	الحصول على التقدير عند بذل جهدا أكبر في العمل	53
219	اعتبار الأجر الذي تحصل عليه جيد مقارنة بالشركات الأخرى	54
221	الرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة من الشركة	55
223	تناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول في العمل	56
225	وجود فرص متكافئة بين العمال في مجال الترقية	57
228	مدى التزام الشركة بتوفير رفاهية اجتماعية لعمالها	58

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاساتذة من ذوي الاختصاص	276
02	الاساتذة الخبراء	276
03	الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت -الماء الأبيض	277
04	الاستبيان النهائي	278
05	دليل المقابلة	285
06	شبكة الملاحظة	286
07	ترخيص الدراسة الميدانية	288

مقدمة

يلاحظ المتتبع اليوم لتطور إدارة الموارد البشرية يلاحظ أن هذه الأخيرة عرفت تغييرا كبيرا في أنماط تسييرها، وذلك ناتج عن ادراك كبرى المؤسسات الاقتصادية لأهمية هذه الإدارة في تطوير قدرات مواردها البشرية وبالتالي قدرات المؤسسة الاقتصادية في حد ذاتها. ومن بين طرق التسيير نجد المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر أحد التقنيات الجديدة التي تعتمد عليها كبرى المؤسسات الاقتصادية العالمية التي أدركت أهمية تبني دور تطوعي أخلاقي تقي به بوعدها الضمني لأصحاب المصالح سواء ضمن بيئتها الخارجية أو حتى مع بيئتها الداخلية المتمثلة في الموارد البشرية.

وفي ظل هذا الالتزام الطوعي، تضع المؤسسات الاقتصادية على عاتقها من خلال إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات الأخلاقية مع الموارد البشرية بداية بالتوظيف العادل لها والذي يفرض على الشركة الابتعاد على كل أشكال التمييز بين المتقدمين للتوظيف سواء على أساس النوع الاجتماعي أو الديني أو العرقي، كما يجب أن يحظى ذوو الحاجات الخاصة بفرص الدمج المهني. هذا قبل التحاق بمنصب العمل، أما بعد التحاقهم بمنصب العمل يجب أن يتمتع العامل أيضا بمعاملة عادلة تكون فيها فرص التنمية والتطوير الإداري متكافئة. كما يجب أن توفر لمواردها بيئة عمل آمنة وتسعي إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

ولأن المؤسسة الجزائرية لها خصوصيتها التنظيمية بالإضافة إلى المشكلات التي تعاني منها أنساقها الفرعية، خاصة في ظل قوة الثقافة المحلية بالمقارنة مع الثقافة التنظيمية هذا ما يسبب لها خلاا وظيفيا يؤدي في كثير من الحالات إلى إفلاس المؤسسات الاقتصادية، حيث برز لدى الباحثة مشكلة تمحورت حول إمكانية المؤسسات الجزائرية في تبني مفاهيم جديدة تخلصها من هذه المشكلات التنظيمية، ومن أجل ذلك حاولت الباحثة البحث في مدى قدرة شركة الإسمنت الماء الأبيض من

خلال ممارسات إدارة مواردها البشرية على تطبيق بعض معايير المسؤولية الاجتماعية لذلك جاء الاشكال على واقع احترام الشركة لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

وقد وضعت لذلك فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية تتمحور حول التوظيف العادل، التدريب العادل، اجراءات السلامة المهنية وجودة الحياة الوظيفية، وتم استخدام المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة والاستبيان الذي طبق على مجتمع الدراسة المتمثل في شركة الماء الأبيض تبسة من خلال تقنية المسح الشامل، كل ذلك كان في ظل اطلاع الباحثة على الارث النظري والدراسات السابقة.

وقد توصلت الدراسة إلى تحقق شبه كلي للفرضية العامة وذلك لتحقيق ثلاث فرضيات وعدم تحقق الفرضية الرابعة، وتبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز قدرة المؤسسات الجزائرية على تبني أساليب إدارية حديثة، ولأن للمنهج العلمي خطوات يجب تطبيقها للوصول إلى نتائج علمية فقد اعتمدت الباحثة على الخطة التالية:

الفصل الأول الإطار التصوري والمفاهيمي والمنهجي وتضمن مبررات اختيار الموضوع، الإشكالية ومعالمها وفرضيات الدراسة، أهدافها وأهميتها وصياغة المفاهيم والدراسات السابقة في الإطار التصوري والمفاهيمي وفي جزء ثاني تناولنا الاجراءات المنهجية مثل المنهج وأدوات الدراسة، مجالات الدارسة ومجتمعها والمعالجة الاحصائية للبيانات.

الفصل الثاني المسؤولية الاجتماعية دراسة سوسيولوجية. حيث تناولنا بالتحليل التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، نظرياتها، مبادئها، أهدافها، المؤيدون والمعرضون للمسؤولية الاجتماعية واستراتيجيتها.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، ممارساتها، والمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: عرضت فيه البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات حيث تناولنا تحليل الملاحظة والمقابلة وتحليل بيانات الاستبيان.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات

الفصل الأول: الاطار التصوري والمفاهيمي والمنهجي

1-الاطار التصوري والمفاهيمي

1-1- مبررات اختيار الموضوع.

1-2- صياغة الاشكالية

1-3- معالم الاشكالية

1-4- فرضيات الدراسة

1-5- أهداف الدراسة

1-6- أهمية الدراسة

1-7- صياغة وتحديد المفاهيم

1-8- الدراسات السابقة

2- الاطار المنهجي

2-1 منهج الدراسة

2-2 مجالات الدراسة

2-3 وصف أدوات الدراسة

2-4 مجتمع الدراسة

2-5 المعالجة الاحصائية

1- الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة:

1-1- مبررات الدراسة: تتمثل مبررات الاختيار الموضوع في مايلي:

- حادثة مجال البحث في المسؤولية الاجتماعية وتوسعه حيث لم تدرس الكثير من جوانبه -حسب اطلاعنا- .
- الانتقال بالموضوع من البحث في العلوم الاقتصادية إلى البحث في المجال السوسيولوجي، خاصة أنه موضوع تتقاطع فيه التخصصات .
- الرغبة والاهتمام الشخصي.
- يدخل الموضوع ضمن الاختصاص العلمي.

1-2- صياغة الإشكالية :

تعتبر التحولات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية، سواء في هياكلها التنظيمية أو في سياسة التسيير سببا للتطور التكنولوجي والعلمي في المجال الإداري وكنتيجة لتطور البحوث الأكاديمية، أسهم هذا التحول بشكل كبير في تطور الكثير من المؤسسات. وبما أن العنصر البشري هو أساس أي نظرة إدارية حديثة تقوم على تطوير مهارات ومعارف ومكتسبات هذا النوع من الموارد أي الموارد البشرية. فإن الإدارة المسؤولة عن هذه الموارد قد شهدت بدورها تغييرا في اسمها ووظائفها وفي أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حيث أن المتتبع لتطور الفكر الإداري يمكن له أن يلاحظ كيف أن إدارة الموارد البشرية انتقلت من كونها وظيفة فرعية داخل المؤسسة إلى أن أصبحت نسقا أساسيا داخل البناء المؤسساتي، بل وأصبحت النسق التكاملية الذي يربط بين مختلف الأنساق الفرعية مما يؤهل هذه الإدارة إلى المحافظة على التوازن داخل المنظمة.

ونظرا لذلك فإن جهود الأكاديميين والباحثين في هذا المجال، قد أسهمت بشكل كبير في حل بعض هذه المشكلات التنظيمية مما انعكس على وضعية الموارد البشرية، حيث انتقلت النظرة الضيقة للمورد البشري من كونه يلعب دورا في العملية الانتاجية إلى كونه يملك وظيفة أساسية ضمن النسق الثقافي والقيمي داخل البناء المؤسساتي وقادرا على تحقيق مكانة ضمن البناء المجتمعي أي أن المورد البشري يلعب الدور الفاعل والأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها، ورغم ذلك فإن الموارد البشرية قد عانت الكثير من التقصير من طرف أرباب العمل.

وبما أن الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية قد واجهوا الكثير من الاستغلال اللاعقلاني لجهدهم البدني، حيث ساد منطق الربح وتعظيم الأرباح على حساب الجهد المقدم من طرف المورد البشري، هذا المنطق النفعي كان سببا في اختلال التوازن داخل البناء المؤسساتي والمجتمعي على حد سواء، حيث أفرز هذا الاختلال الكثير من المشكلات التنظيمية والمجتمعية.

وبما أن المؤسسة نسق من أنساق المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به فإن وحدات البناء الكلي تتوقع منها أن تسهم في حل المشكلات لا أن تكون سببا فيها. ومن أجل إعادة التوازن داخل النسق المؤسساتي وبالتالي البناء، وكرد فعل على تهميش دور المورد البشري ظهرت أصوات مطالبة بضرورة تحمل المؤسسة لدورها ضمن العقد الاجتماعي الضمني مع البناء، لذلك وجب عليها أن تقدم لوحدة البناء خدمات اجتماعية جيدة، أجور وحوافز محفزة، إلا أنه هذه المطالب اصطدمت مجددا بالمنطق النفعي ورغبة أصحاب الأعمال في تحقيق أكبر مستوى ممكن من الأرباح.

وقد تزايد الضغط الاجتماعي على المؤسسات الاقتصادية من أجل تبني دور أخلاقي واجتماعي نحو مواردها البشرية أولا ونحو البيئة الخارجية ثانيا، وهي بذلك تطالب المؤسسة بأداء وظيفتها الاجتماعية داخل البناء. ونتيجة لذلك ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية هذا المفهوم الحديث واجه

رفضاً من أصحاب الأعمال من منطلق أن المؤسسات الاقتصادية لا تريد تحمل تكاليف إضافية من شأنها أن تؤثر على أرباحها.

إلا أنه ومع تطور البحوث الأكاديمية والدراسات العلمية، بدأ رؤساء المؤسسات في فهم دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة الأرباح، حيث سارعت الكثير من المؤسسات الاقتصادية العالمية إلى تبني هذا الفكر الجديد القائم على أداء دورها أو وظيفتها داخل البناء وما لبثت أن بدأت المؤسسات الاقتصادية الأخرى في تبني هذا المنطق الأخلاقي وذلك بسبب اقتناع المؤسسات بالدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في زيادة نسبة الأرباح. حيث تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة المؤسسة وبالتالي جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين والموردين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى استقطاب الموارد البشرية من ذوي الكفاءة وكذلك المساهمة في تطوير البحث العلمي الذي من شأنه أن يعود بالفائدة على المؤسسة.

إذن يمكن القول أن قبول المؤسسة الاقتصادية بهذا العقد الاجتماعي الضمني يمكن أن تقدم من خلاله مجموعة من الوظائف لأطراف العقد أصحاب المصالح، المستهلكين، الموردين، المجتمع المحلي والموارد البشرية، كما أن كل نسق من الأنساق السابقة يؤدي وظيفة داخل المؤسسة الاقتصادية لذلك يمكن القول أن العلاقة التي أنشأتها المسؤولية الاجتماعية هي علاقة تبادلية نفعية، إذن فتحقيق التكامل بين الأنساق المختلفة يقضي على الكثير من المعوقات الوظيفية المسببة للخلل الوظيفي.

ولأن نجاح أي مؤسسة اقتصادية مرتبط أولاً ببيئتها الداخلية فإنه متى تتبنى المؤسسة دوراً أخلاقياً تطوعياً يجب أن تكون مسؤولة اجتماعياً على مواردها البشرية، هذه الأخيرة التي وجدت في برامج المسؤولية الاجتماعية الحل للمشكلات التنظيمية والاجتماعية، حيث عانت هذه الأخيرة من

التهميش في ظل الفكر الذي كان سائدا والذي يعتبر تعظيم الأرباح هو الهدف الرئيسي لرؤساء المؤسسات الاقتصادية.

حيث جاءت المسؤولية الاجتماعية للتأكيد على أهمية الموارد البشرية حيث تعمل على تنميتها من خلال تقديم فرص متكافئة للتوظيف حيث يكون هذا الأخير مرتبطا بالكفاءة والقدرات وليس على أساس الجنس أو الشكل أو ما شابه حيث عانت النساء في الأوقات السابقة من التمييز في الأجر والحوافز، كما كانت الكثير منهن تتعرض للابتزاز الجنسي، كما أن فئة ذوي الاحتياجات الخاصة لم تكن تمتلك فرصا للتوظيف رغم امتلاكها للكفاءة والمهارة اللازمة للمنصب.

ولأن عملية التوظيف العادلة يجب أن تبدأ باستقطاب جيد يحاول فيه المسير توجيه اهتمامه نحو جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، من خلال تقديم أجور محفزة وخدمات اجتماعية ممتازة تجعل مؤسسته محل اهتمام من هؤلاء الكفاءات، وفي إطار المنافسة يجب على المؤسسة الاقتصادية المسؤولية اجتماعيا أن لا تستقطب الموارد البشرية للشركات المنافسة بطريقة غير أخلاقية، ويبرز الدور الأخلاقي أيضا في الإعلان عن المناصب الشاغرة والحرص على الأداء الجيد لعمليتي الاختيار والتعيين وفقا لمنهج علمي.

أما بالنسبة للتدريب الذي يعد من بين أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية فإنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية المسؤولية اجتماعيا أن تضبط احتياجاتها التدريبية وفقا حاجتها أولا وحاجة الموارد البشرية لمثل هذه الدورات من أجل تنمية القدرات والمهارات مسايرة التطور التكنولوجي، حيث تمتلك المؤسسات الاقتصادية الكبرى مراكز تدريب خاصة بها، كما يجب أن تضمن دورات للتدريب تمس جميع الفئات السوسيو مهنية وبالتالي تعزيز فرص الترقية لدى جميع الموارد البشرية .

ولأن توفير بيئة عمل آمنة هي هدف أي مؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تعد من أهم برامج المسؤولية الاجتماعية فإن العمل على تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية يجب أن لا يكون مرتبط بدراسة المؤسسة الاقتصادية للمخاطر المحتملة فقط بل يجب أن يتجاوز إلى وضع استراتيجيات مستقبلية تحد منها، ونظرا للأهمية التي تكتسيها السلامة والصحة المهنية في برامج المسؤولية الاجتماعية فإن المنظمات العالمية تمنح شهادات دولية للمؤسسات الاقتصادية المتميزة مثل شهادة إيزو. إذن فالمسؤولية الاجتماعية تلعب دورا هاما في زيادة معدلات السلامة المهنية في بيئة العمل.

ولأن بيئة العمل ذات أهمية كبرى فإن تحقيق جودة الحياة الوظيفية من أهداف المسؤولية الاجتماعية، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التخفيف من ضغوط العمل المسببة للإرهاق النفسي المؤثرة بطريقة أو بأخرى في العملية الانتاجية، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمواردها البشرية، كما يجب خلق قيم تنظيمية إيجابية تخلق من خلالها ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز وخالقة للأمان الوظيفي الذي من شأنه تحقيق أهداف الموارد البشرية وبالتالي أهداف المؤسسة. وبذلك فمراعاة المعايير الأخلاقية والاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية يسهم في تحقيق الرفاه الاجتماعي للموارد البشرية .

من أجل ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية في العالم أدركت أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال الوظيفة التي تؤديها داخل النسق المؤسساتي والتي تسهم من خلالها في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل النسق، ومن ثمة الوصول إلى تحقيق الريادة في مجال إدارة الأعمال. أي أن المؤسسة من خلال التزامها التطوعي والأخلاقي تبني ثقة مع مواردها البشرية تمكنها من الاستفادة من

الإمكانات والطاقات البشرية باعتبارها رأسمال فكري يجب المحافظة عليه، خاصة في ظل المنافسة العالمية .

أما في الجزائر فإن المتتبع لتكنولوجيا التسيير في المؤسسات الجزائرية يتبين له أنها اعتمدت على طرق مختلفة في التسيير مثل: التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، استقلالية المؤسسات والخصخصة، ولكن هذا التغيير التنظيمي لم يكن قادرا على القضاء على المعوقات الوظيفية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية والمسببة لحالة عدم الاستقرار فيها.

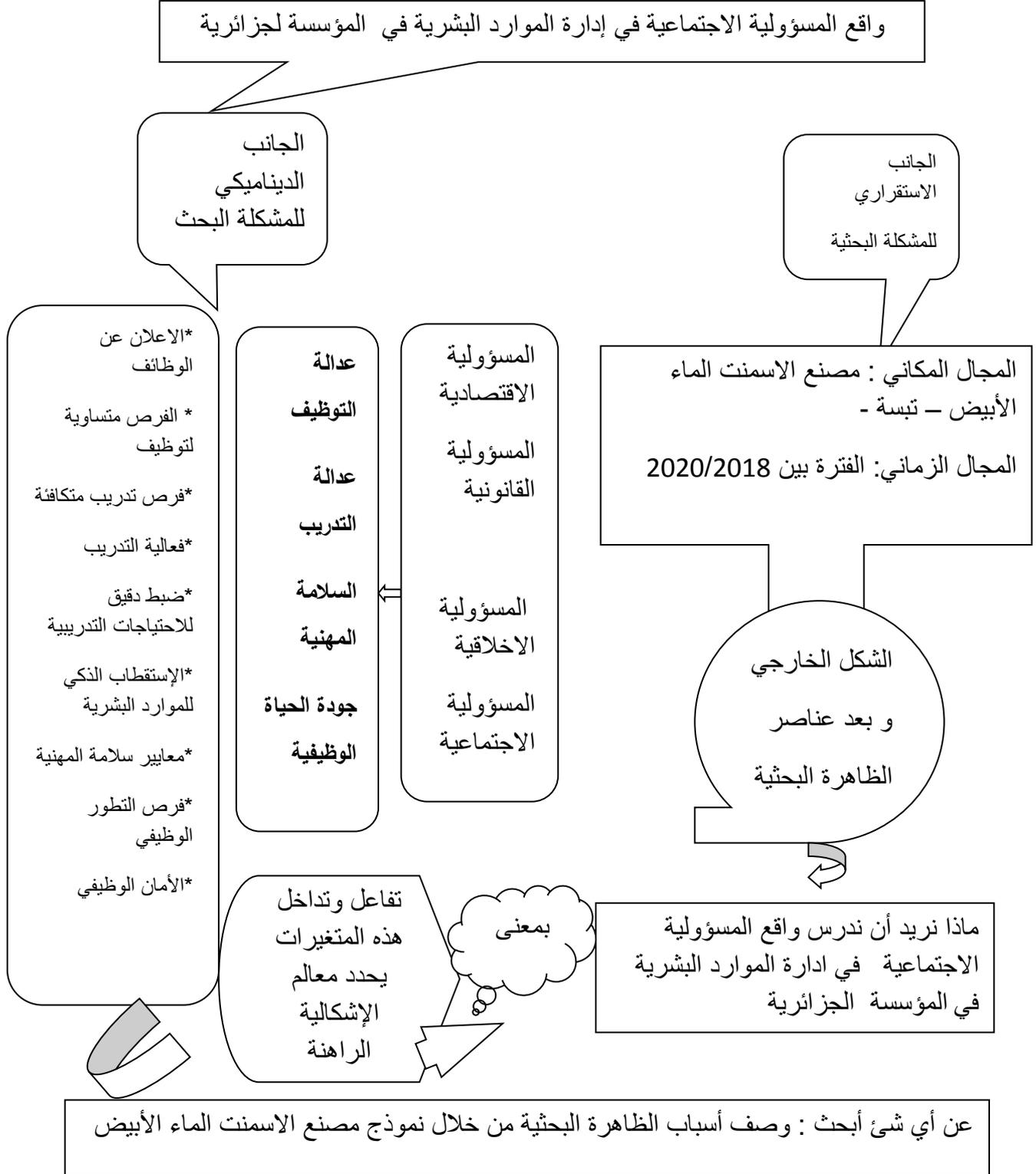
وبما أن المورد البشري كما أسلفنا سابقا يعتبر أساس نجاح أي نسق مؤسساتي، فإن تحقيق رفاهية المورد البشري ينعكس إيجابا على تحقيق المؤسسة للأرباح، وبما أن المؤسسات الجزائرية مقارنة بالمؤسسات العالمية لاتزال تعاني من الكثير من المعوقات الوظيفية التي تؤثر على المورد البشري سواء على أدائه داخل النسق أو خارج النسق، ونتيجة لجملة من المشكلات التي ترتبط بطرق التسيير مثل مركزية القرارات، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك يخضع التوظيف والتدريب إلى الكثير من مظاهر المحاباة والمحسوبية، وكنتيجة لذلك فإن كثير من المؤسسات الجزائرية تصل إلى إعلان حالة الإفلاس.

بينما تحاول بعض المؤسسات الجزائرية الأخرى الاقتداء بتجارب المؤسسات العالمية، من خلال تبني طرق تسيير حديثة تستهدف المورد البشري باعتباره رأسمال فكري، ومن أجل الاطلاع على واقع المؤسسات الجزائرية جاءت هذه الدراسة من أجل البحث في الإشكال التالي: ما واقع تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية بمصنع الاسمنت الماء الأبيض بتبسة؟

تتفرع منه التساؤلات التالية؟

- 1- هل تحترم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة التوظيف؟
- 2- هل تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متكافئة للتدريب؟
- 3- هل تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية؟
- 4- هل تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

شكل رقم 01 : معالِم الإشكالية



من إعداد الباحثة

1-4- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تحتزم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: تحتزم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة التوظيف.

الفرضية الجزئية الثانية: تحتزم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متكافئة للتدريب

الفرضية الجزئية الثالثة: تحتزم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية

الفرضية الجزئية الرابعة: تحتزم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية

1-5- أهداف الدراسة:

- معرفة واقع تبني المؤسسة لتطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية.
- معرفة كيف تحتزم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة التوظيف.
- معرفة كيف تحتزم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متكافئة للتدريب

- معرفة كيف تحتزم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية

- معرفة كيف تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

1-6- أهمية الدراسة :

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية عموماً حيث يعتبر من مجالات البحث الحديثة، وتعتبر دراسة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية من الدراسات القليلة -حسب اطلاعنا-، حيث لم يتطرق الكثير من الباحثين إلى البحث في هذا الاتجاه هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن دراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية من جانب سوسيولوجي يعتبر ذا أهمية لارتباط الموضوع بتحقيق حالة الاستقرار في البناء الاجتماعي.

كما يعتبر الموضوع مهم بالنسبة للمؤسسة الجزائرية حيث يمكن لها أن تحسن من أدائها المالي والانتاجي من خلال تبني استراتيجيات حديثة في التسيير تمكنها من إيجاد حلول لكثير من المعوقات الوظيفية مثل: المحسوبية والمحاباة والرشاوي وما إلى ذلك من مظاهر سلبية ارتبطت بذهنية العامل الجزائري.

1-7 صياغة وتحديد المفاهيم:

لقد تم تناول المفاهيم الأساسية التي تضمنها عنوان البحث كما تم تناول المفاهيم الثانوية المرتبطة بأهم الأبعاد، هذا وقد تم تقسيم ثم تركيب المفاهيم التي تتكون من أكثر من مصطلح ، حيث تناولت الباحثة المفاهيم التالية:

1-7-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تعرف المسؤولية لغة " ذو مسؤولية ما يكون به الإنسان ملزماً و مطالباً بعمل يقوم به، أن يوجب الإنسان على نفسه الخضوع لما يشتمل عليه القانون"(مسعود،1996، ص736)

أما اصطلاحاً يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي مازالت محل بحث أكاديمي، حيث تختلف التخصصات التي تناولت المفهوم بالدراسة، كما نجد اهتماماً كبيراً من طرف المنظمات العالمية بهذا المفهوم، بل وأسهمت في انتشاره والعمل على تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مختلف المنظمات والتنظيمات، ومن بين تلك المفاهيم يمكن أن نذكر:

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها: " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد" (السكرانة، 2016، ص 156).

من خلال المفهوم يتبين أن المسؤولية الاجتماعية تستهدف ثلاثة فئات أساسية هي الموظفين، عائلات الموظفين، والمجتمع المحلي، أي أنها تستهدف بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية إلا أن هذا المفهوم اقتصر على البعد القانوني للمسؤولية حيث عبر عنه بالالتزام فقط بينما البعد الأسمى للمسؤولية الاجتماعية هو البعد الاجتماعي. وهو ما يتجسد في التعريف الذي قدمته منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية للشركات تعريفاً لها كما يلي: "إدارة منشأة الأعمال على نحو يفي بتوقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية، والتوقعات العامة من تلك المنشأة أو تتجاوز تلك التوقعات لما هو أفضل" (عباس، 2014، ص140) .

حيث أضاف هذا المفهوم البعد الأخلاقي والعمل على تحقيق توقعات المجتمع من المنظمة، إذن فالمفهوم يربط بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه، أي أن المؤسسة تؤدي وظيفة داخل البناء..

أما strier فقد عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها " استجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة، والتي يفترض أنها تبادر للقيام بها لتحتمل مسؤوليتها تجاه المجتمع بصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات" (فلاق، 2016، ص44) . يتفق هذا المفهوم مع المفهوم السابق في اعتبار المسؤولية الاجتماعية التزام أخلاقي يستجيب إلى توقعات مجتمعية، ولكنه أضاف شرطا مهما وهو عدم الإضرار بمصالح المؤسسة وذلك لأن الغاية الأولى والأهم لأي مؤسسة هو تحقيق الأرباح.

وقد عرفها البكري في كتابه التسويق والمسؤولية الاجتماعية على أنها: " مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع ، والتي تمثل في نهاية الأمر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة، والساعية لتحقيقها كجزء من استراتيجيتها." (البكري، 2001، ص27)، أي أن التعريف السابق يعتبر المسؤولية الاجتماعية أحد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة في تحقيق أهدافها، وفي هذا الصدد يضيف Harmony بأن " البرامج الاجتماعية الفعالة تشتمل المجتمع ، وحقوق الإنسان ، وعلاقات الموظفين ، والتنوع ، ومبادرات سلامة المنتجات .يمكن تحقيق المبادرات المجتمعية من خلال التسويق المرتبط بالقضية والعمل الخيري للشركات." (Harmon , 2012 , p 11).

❖ التعريف الاجرائي:

المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام التطوعي والأخلاقي من طرف شركة الاسمنت تبسة نحو بيئتها الداخلية، من خلال جملة من القرارات والبرامج التي تستهدف عمليات التوظيف، الاستقطاب، التدريب وكذا السلامة المهنية، من أجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية، حيث تضي عليها صفة العدالة، وتكافؤ الفرص من أجل تحقيق الرفاهية لمواردها البشرية.

2-7-1 إدارة الموارد البشرية:

أ - مفهوم الادارة:

يرى أحمد زكي بدوي بأن الإدارة هي مفهوم يطلق: " تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والابلاغ والتمويل والرقابة (بدوي، 1982، ص8). ويمكن أن نعرف الإدارة على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمعلوماتية - بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية" (كافي، 2014، ص13).

يعتمد هذا المفهوم على التعريف بالإدارة من خلال الوظائف الأساسية التي تقوم بها مثل التنظيم والتنسيق والرقابة وربط أداء هذه المهام بالفاعلية والكفاءة حتى تحقق الغاية من وجودها. أما جون فيعرف الإدارة بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع" (العجرودي، 2011، ص13). يركز هذا المفهوم على الغاية التي أنشأت من أجلها المؤسسة وهي تحقيق الربح، حيث اعتبر الإدارة فن التعامل مع الأرباح، كما أضاف تقديم الخدمات للمجتمع.

كما عرفها شيلدون بأنها: " هي الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع والتنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ" (المصري، عامر، 2015، ص56). ويعتبر تعريف شيلدون أكثر شمولاً حيث عرّف الإدارة في ضوء وظائفها وأهدافها ومواردها وبذلك يمكن اعتبار هذا المفهوم أكثر شمولاً من المفاهيم السابقة.

ب- مفهوم المورد البشري:

يعرفه علي غربي بأنه: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع" (غربي، 2004، ص16).

كما يعرف بأنه: "هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة" (ومان، 2016، ص11).

وتعرف أيضاً على أنها: "العنصر الفاعل والمؤثر في العمليات المحورية للمنظمات المعاصرة، ويرتكز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع، والتجديد والتطوير المستمر ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال" (أيت مهدي، 2018، ص11).

ت- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعرفها مارشال في موسوعة علم الاجتماع بأنها: " هي الوحدة التي تتولى داخل المنظمات المختلفة عاملين، تحمل مسؤولية اختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتقدير أدائهم وتطوير مساهمهم المهني، ورعاية الإجراءات النظامية، وتقديم المشورة لأولئك العاملين قبل بلوغهم سن التقاعد،

وتنفيذ سياسات تكافؤ الفرص والمساومة على الأجور وأخيرا العلاقات الصناعية. (مارشال، 2007).

كما عرفها storey بأنها: "النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الابداع والابتكار والتجديد " (Osibanjo & Adeniji, 2012, p05).

أما schuler فقد عرفها بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع" (الطائي، العبادي، 2015، ص 28).

وعرفها " Aswathappa إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية تساعد المدراء على الاستقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة ، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الانساني في المنظمات" (جودة، 2014، ص 20).

وعرفها العتيبي بأنها: "الإدارة التي تقوم بإعداد السياسات والاجراءات الإدارية التي يتم من خلالها توفير القوى العاملة البشرية للمنظمة، وتطويرها في سبيل تحقيق خططها واستراتيجياتها" (العتيبي، 2010، ص 18).

أما الكافي فيعرفها بأنها: " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة " (الكافي، 2014، ص 17).

❖ التعريف الاجرائي:

هي الممارسات والوظائف التي تارسها شركة اسمنت تبسة باعتبارها تنظيم من خلالها مسؤولياته نحو بيئته الداخلية، وفقا لجملة من الإجراءات التي تمس عمليات التوظيف وتنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها، وهو ما يسمح لمختلف أنساق التنظيم من أداء وظائفها وبالتالي تحقيق حالة الكمون داخل البناء المؤسساني.

3-7-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية :

لقد عرفتھا المفوضية الأوربية بأنها: "تتضمن المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية -SR HRM الممارسات مثل الاختيار والتوظيف المسؤول، وتمكين الموظف، وتحسين تدفق المعلومات في جميع أنحاء الشركة، وضوح وتحسين تحديد الاحتياجات التدريبية ومعايير عادلة للأجور، وفرص عمل أفضل بالنسبة للنساء، وتخطيط تقاسم الأرباح، وملكية الأسهم، والحرص على الأمن الوظيفي." (أبو العزم، 2018، ص31).

3-7-1 مفهوم المؤسسة:

تعرف المؤسسة لغة بأنها " مفرد جمع مؤسسات صيغة مؤنث لمفعول أسس منشأة تؤسس لغرض معين، أو منفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة." (عمر، 2008، ص93).
أما اصطلاحا: "تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني" (بن حبيب، د.ت، ص25).

كما تعرف على أنها "وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج ويتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للريح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط ، وقد يظهر في تمتع المشروع بالشخصية المعنوية" (مذكور، د.ت ، ص583).

ويعرفها simon بأنها " نظام متوازي، يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات، ومن بين العائدات والفوائد صنف عددا من الحوافز المادية وغير المادية بدء بالأجر إلى المراكز أو المناصب، ومنها الترقية وغيرها " (عدون،2003، ص31).

❖ التعريف الاجرائي:

المؤسسة هي بناء تنظيمي ذو شخصية معنوية، تمارس وظائف متعددة مثل البيع والشراء والإنتاج والتخزين، حيث تتفاعل مع الأنساق الفرعية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

1-7-5 المؤسسة الصناعية:

يعرفها "يوسف سعدون" على أنها: "وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية والعناصر البشرية بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي ضمان وجودها واستمراريتها (بخوش، نصيب، 2017، ص ص 277، 278).

ويعرف المشرع الجزائري في المادة الأولى من المرسوم رقم 73-177 المؤرخ في 28 رمضان عام 1393 الموافق لـ 15 أكتوبر سنة 1973 المتعلق بالوحدة الاقتصادية على أنها: "هيكل دائم للمؤسسة، لها وسائل إنسانية ومادية خاصة، وتهدف إلى إنتاج مواد أو تقديم خدمات".

في التعريفين السابقين يمكن أن نلاحظ أنه لم يتم تقديم تعريف صريح للمؤسسة الصناعية وذلك باعتبار أن المؤسسة الصناعية هي جزء من المؤسسة العمومية الاقتصادية، أما ناصر دادي عدون فقد حاول إعطاء تعريف عام للمؤسسة الصناعية من خلال ذكر مجال عملها بقوله: " في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي، أو الوسيط (كمواد أو مدخلات لمؤسسات أخرى). وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها(عدون، 1998، ص 71).

❖ التعريف الاجرائي:

من خلال المفاهيم السابقة يمكن أن نقول أن مفهوم المؤسسة الصناعية يتعلق بنوعية النشاط الذي تمارسه سواء كان صناعات تحويلية أو صناعات استخراجية، من خلال سرد عدد من المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية فإنه يمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا للمؤسسة الصناعية في ضوء الدراسة الميدانية بأنها : هي وحدة تنظيمية ذات شخصية معنوية تمارس نشاطا اقتصاديا صناعيا يعتمد على تصنيع مادة الاسمنت، البيع والتخزين، وتتكون من موارد أولية، مالية وموارد بشرية تهدف إلى تحقيق رسالة معينة.

1-7-6 مفهوم التوظيف:

قبل أن تطرق إلى مفهوم التوظيف وجب التنويه إلى أن عملية التوظيف تمر عبر ثلاثة خطوات هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وفي ما يلي نتناول مفهوم التوظيف

الذي يعرف لغة: التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة، وهكذا توظف الأموال للحصول على الأرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد انتاج سلع وخدمات جديدة" (تيشات، 2010، ص11).

يمكن أن نعرف التوظيف بأنه: "تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر، والتي تشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء إلى التوظيف الخارجي" (حجازي، معاليم، 2013، ص33).

ويعرف بأنه: " مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف" (حسونة، 2011، ص65).

1-7-8 مفهوم الإستقطاب:

الإستقطاب هو "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة" (عبد الرحيم، 2011، ص61).

كما عرفه البعض بأنه: "عمل أو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل، للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة وفق المواصفات التي تحددها الشركة" (الكافي، 2014، ص115). وهناك من يرى أن الإستقطاب هو "عملية اجتذاب وإغراء العمالة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة" (حسونة، 2011، ص23).

المفهوم الاجرائي: من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستقطاب اجرائيا بأنه: عملية جذب وحدات التنظيم المتاحة وذات الكفاءة لشغل الوظائف الشاغرة بمصنع الاسمنت الماء الأبيض، بطريقة أخلاقية تحترم فيها أسس المنافسة الشريفة.

1-7-9 مفهوم الإختيار:

يعرف في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: " هو انتقاء أصلح الأفراد لمهمة معينة حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة وبحيث يكون أقل عرضة للسوء التوفيق" (بدوي، 1982، ص ص 371-372).

يعرف أيضا على أنه: "هي عملية انتقاء أفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة بشرط ضمان الاستثمار الأمثل للكفاءات والمهارات الحالية والمستقبلية" (عشوش، السيد وباشري، 2017، ص 250).

ويعرف أيضا أنه: "هو عملية إختيار الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف بالمنظمة" (كامل، باشري، رستم، 2018، ص 152).

ويعرف أيضا بأنه: "انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات" (القحطاني، 2008، ص 111).

وهناك من يعرفه بأنه: " عملية المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة وترجيح وانتقاء الأفضل منهم من خلال امتلاكه: المؤهلات والمهارات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها" (مشتهي، 2014، ص 36).

المفهوم الاجرائي: يمك تعريف الاختيار اجرائي بأنه عملية انتقاء أفضل الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظيفة بمصع الاسمنت تبسة وفقا لطرق علمية تعتمد الكفاءة كمعيار أساسي في ذلك.

1-7-9 مفهوم التدريب:

ويعرف لغة: " تدرّب تدرّباً (درب) على الشيء أو فيه أو به تَعوّدُه ومَرَنَ عليه" (مسعود، 1992، ص203). أما اصطلاحاً فيعرف: " التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة ، وتحسين وتطوير وتنمية مهارتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الانتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة"(الظاهر، 2009، ص239). من خلال المفهوم يمكن أن نحدد الأهداف التي يسعى لها التدريب وهي: تنمية وتطوير قدرات ومهارات البشرية، تغيير اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية، تحسين أدائهم لوظائفهم الحالية والمستقبلية. وهو ما يشترك فيه هذا المفهوم مع المفهوم التالي: "هو نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها، وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات لهم ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم، تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه" (الكرخي، 2013، ص145).

ويعرف التدريب أيضا بأنه: "التدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة" (نصر الله، 2013، ص210). أما هذا المفهوم فقد أضاف ضرورة ارتباط الاحتياجات التدريبية مع خطط المؤسسة وهو ما يزيد من فعالية التدريب.

ويعرفه الكاتبين: يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي في كتابهما إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري: "الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة" (الطائي، العبادي، 2015، ص79) . أما هذا المفهوم فقد ركز في الهدف الأساسي من التدريب وهي أداء المهام الوظيفية من خلال اكساب الموارد البشرية القدرات والمهارات اللازمة لذلك.

التعريف الاجرائي: التدريب هي استراتيجية تعلم الموارد البشرية لمهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء المهام بكفاءة وفعالية وفقا لاحتياجات مصنع الاسمنت تبسة، ضمن مبدأ تكافؤ الفرص

1-7-10 مفهوم السلامة المهنية :

يعرفها أحمد زكي بدوي على أنها: " مجموعة الوسائل التي تهدف إلى رعاية صحة العمال ورعايتهم من الأخطار التي يتعرضون لها في عملهم وتحسين ظروف، ومراعاة وضع كل منهم في العمل الذي يتلائم مع إمكانياته" (بدوي،1982، ص292). كما تعتبر السلامة المهنية بأنها "الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي" (عبد الرحيم، 2011، ص221).

ويرى البعض بأنها "مجموعة من الاجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر الآلات والمعدات على العمال والمنشأة ومحاولة منع الحوادث أو التقليل من حدوثها وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل"(المشاقبة،2010،ص23).

وعرفت بأنها : "توفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساسية الانتاج الانسان، الألة، والمادة ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من

الحوادث والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الانتاج الأخرى من احتمالات التلغ والضياح وبالتالي تخفيض تكاليفها ورفع من كفايتها الانتاجية" (علي موسى، 2007، ص10).

المفهوم الاجرائي: هي تحمل شركة اسمنت تبسة للمسؤولية الاخلاقية نحو مواردها البشرية من خلال توفير بيئة تنظيمية آمنة تقل فيها نسبة حوادث العمل والأمراض المهنية.

11-7-1 مفهوم جودة حياة الوظيفية:

جودة الحياة الوظيفية هي "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وللعاملين فيها، والمتعاملين معها" (البربري، 2016، ص11).

كما عرفها النصار بأنها: "ما هي إلا السياسات والمزايا التي توفرها المؤسسة لضمان وتحسن الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل ايجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها" (الشنطي، 2016، ص18).

ويعرفها الطبال أنها: "...هي مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيميا أو اجتماعيا أو صحيا أو اقتصاديا، ورفع مستوى العاملين ماديا ومعنويا مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام المنظمة والبقاء فيها، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والانتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة" (ماضي، 2014، ص62).

المفهوم الاجرائي: هي تحقيق الرفاه الاجتماعي للموارد البشرية من خلال البرامج والسياسات التي تؤدي إلى تحسين حياة العاملة التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مما ينعكس ايجابا على أدائه.

8-1 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من بين أهم الخطوات التي تساعد الباحث في فهم بحثه وتحدد ما يريد دراسته، ويعد موضوع المسؤولية الاجتماعية مجالاً للبحث، لذلك تعددت فيه الدراسات من تخصصات مختلفة، ولكن هذه الدراسات لا تخدم الدراسة الحالية لذلك تم الاستغناء على كثير من الدراسات السابقة لكونها لا تخدم الموضوع وتم الاكتفاء بالدراسات السابقة التالية لإرتباطها بالموضوع بصفة مباشرة.

وفي ما يلي نستعرض هذه الدراسات:

➤ الدراسات الجزائرية:

○ الدراسة الأولى: ضيافي نوال (2010) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة والموارد

البشرية رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

جدول رقم 01 الدراسة السابقة الأولى

الإشكالية	الفرضيات	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا	-تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن تلبية هذه الأخيرة للمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي على مجتمع الدراسة المتمثل في عمال وموظفي	وقد توصلت النتائج التالية: عدم قبول الفرضية الأولى حيث لا تتوقف المسؤولية الاجتماعية عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط، لأن المسؤولية الاجتماعية تمس مختلف الفئات كالعامل، المورد، المستهلكين.

<p>عدم قبول الفرضية الانية حيث تعود المسؤولية الاجتماعية بعدة منافع على المؤسسة.</p> <p>قبول الفرضية الثالثة حيث تعد الموارد البشرية بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>عدم قبول الفرضية الرابعة حيث تلتزم المؤسسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية</p>	<p>مؤسسة شيالي للأنابيب وخلال أداة الاستبيان</p>	<p>ما هي إلا تكاليف زائدة ولا تعود على المؤسسة بأي نفع.</p> <p>يمثل الاهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية</p>	
---	--	---	--

من إعداد الباحثة

- دراسة الثانية: الباحث بليلية ربيع 2018 بعنوان استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أم البواقي.

جدول رقم 02 الدراسة السابقة الثانية

الإشكالية	الفرضيات	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
هل يترتب على تبني استراتيجية	-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة وتنمية الموارد البشرية.	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 150 مؤسسة مفردة موزعة على 6 مؤسسات الكترونية في ولايتي سطيف و برج بوعرييج من خلال أداة الاستبيان	رفض الفرضية الاولى القائلة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة وتنمية الموارد البشرية.
اجتماعية	-تعزى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية الجزائرية إلى وجود تأثير ايجابي للاستراتيجية الطوعية للمسؤولية الاجتماعية البشرية في	مؤسسات الكترونية في ولايتي سطيف و برج بوعرييج من خلال أداة الاستبيان	رفض الفرضية الثانية القائلة بأنه تعزى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية الجزائرية إلى وجود تأثير ايجابي للاستراتيجية الطوعية للمسؤولية الاجتماعية وقبول الفرضيات البديلة
أثر ايجابي بخصوص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية الجزائرية محل	المؤسسات الالكترونية الجزائرية إلى وجود تأثير ايجابي للاستراتيجية الطوعية للمسؤولية الاجتماعية البشرية في	مؤسسات الكترونية في ولايتي سطيف و برج بوعرييج من خلال أداة الاستبيان	رفض الفرضية الثالثة لقائلة ب: توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء مفردات العينة حول تبني المؤسسة

الفصل الأول: الإطار التصوري المفاهيمي والمنهجي

محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية، وقبول الفرضيات البديلة.			الدراسة؟
---	--	--	----------

من إعداد الباحثة

- **الدراسة الثالثة:** دراسة الباحث عبد الحليم بليزك 2019 بعنوان الاستثمار في راس المال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية أطروحة دكتوراه lmd في علوم التسيير جامعة أم البواقي.

الجدول رقم 03: الدراسة السابقة الثالثة

الإشكالية	الفرضيات	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
ما علاقة تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار	- توجد علاقة ارتباط ذات احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري بال صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية	استخدم الباحث المنهج الافتراضي الاستنتاجي على عينة مكونة من 118 مفردة من خلال طريقة	قبول الفرضية الاولى القائلة توجد علاقة ارتباط ذات احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري بال صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة.
في رأس المال البشري بال صندوق	-توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات	العينة العشوائية الطبقيّة التناسبية من المجتمع	قبول الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- cnas بوكالة المسيلة ؟	وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .	الاصلي المقدر ب169 من عمال صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .	وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بوكالة المسيلة .	قبول الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بوكالة المسيلة .	العمال الاجراء بالمسيلة من خلال الأدوات البحثية التالية، الاستبيان، المقابلة والملاحظة.	قبول الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بوكالة المسيلة .

من إعداد الباحثة

➤ الدراسات العربية:

○ الدراسة الأولى: الباحثة صافي سيد محمود أبو العزم (2018) بعنوان أثر المسؤولية

الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية على تعظيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال جامعة عين شمس-مصر-

الجدول رقم 04: الدراسة السابقة الرابعة

الإشكالية	الفرضيات	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
هناك	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية	استخدمت	قبول الفرض القائل ب: يوجد تأثير ذو
ضعف	بين الامتثال القانوني كأحد	الباحثة المنهج	دلالة معنوية بين الامتثال القانوني
لإدراك	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	الوصفي التحليلي	كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية
أهمية	لإدارة الموارد البشرية وبين	على عينة مكونة	لإدارة الموارد البشرية وبين سلوك
المسؤولية	سلوك المواطنة التنظيمية.	من 384 من	المواطنة التنظيمية.
الاجتماعية	-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية	3فروع للبنك	قبول الفرض القائل ب: يوجد تأثير ذو
لإدارة	بين التوجه نحو الدعم	الاهلي المصري	دلالة معنوية بين التوجه نحو الدعم
الموارد	التنظيمي للموظف كأحد أبعاد	و3 فروع لبنك	التنظيمي للموظف كأحد أبعاد
البشرية	المسؤولية الاجتماعية لإدارة	مصر من خلال	المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد
والمواطنة	الموارد البشرية وبين سلوك	أداة الاستبيان	البشرية وبين سلوك المواطنة
التنظيمية	المواطنة التنظيمية.		التنظيمية.
	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية		قبول الفرض القائل ب: يوجد تأثير ذو
	بين التسهيلات الاجتماعية		دلالة معنوية بين التسهيلات
	العامة كأحد أبعاد المسؤولية		الاجتماعية العامة كأحد أبعاد
	الاجتماعية لإدارة الموارد		المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد
	البشرية وبين سلوك المواطنة		البشرية وبين سلوك المواطنة
	التنظيمية.		التنظيمية

من إعداد الباحثة

➤ الدراسات الأجنبية

○ الدراسة الأولى الباحثين Pedro M. Romero-، Macarena López-Fernández

Fernández و Ina Aust (2018) بعنوان: دارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعيا

وتصورات الموظفين: تأثير المدير والمدراء التنفيذيين، مقال علمي منشور في مجلة دولية

Sustainability

الجدول رقم 05: الدراسة السابقة الخامسة

الإشكالية	الفرضيات	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
كيف يمكن أن تسهل SR- HRM سلوك الموظفين. وسنشدد تحديدا على إسهام البعثة في	الفرضية ١ (1H). سياسة تحليل الوظائف المسؤولة إجتماعيا التي تحددها الممارسات القائمة على الاستقلالية في العمل، والمشاركة في عملية صنع القرار، وتنوع المهام التي يتم تنفيذها يرتبط ارتباطا كبيرا بالتزام الموظفين.	تم استخدام منهج دراسة الحالة لشركة القطاع البحري الاسباني حيث استخدم عينة مكونة من 250 موظفا، أما أدوات الدراسة فقد أستخم الباحثين المقابلة التي طبقت مع 61 موظفا وتم	السياسات والممارسات التي تم وضعها على أساس تقدير تكاليف الموظفين تتوافق في معظمها مع التزام الموظفين. الالتزام من خلال العلاقات غير الرسمية والملاحظات وجدت الدراسة أيضا أن تبادل المعلومات التي تحدث بطريقة غير رسمية يمكن أن يكون مصدر التزام، تماما كما هو الحال في الوظائف التي تتيح للموظفين معرفة مدى أدائهم. فيما يتعلق بالممارسات الإنمائية،

درجة	تحدها الممارسات التي تقدر	توزيع ثلاثة أنواع	يمكن تفسير الاختلاف في الملاحظة
التزام	فكرة تقديم معاملة منصفة	من الاستبانات	بين مديري الخطوط والموظفين
الموظفين بالمنظمة.	للعامل ترتبط ارتباطا كبيرا بالتزام الموظفين.	على المدراء والموظفين	باحتمال أن يفهم مدير الخط قياس الأداء كأداة رسمية، في حين يفهم الموظفون أن قياس الأداء يمكن قياسه بشكل أقل رسمية، على سبيل المثال، بعدد الوحدات التي ينتجونها
وبعد ذلك،	لغرضية ٣ (٣H). السياسة		- صحة المهنية والامان: تؤكد هذه الدراسة أن اتباع نهج مسؤول اجتماعيا في إدارة السلامة والصحة والعمل يولد فوائد تنعكس في التزام الموظفين.
سيجري إدخال مفهوم	التعاونية المسؤولة اجتماعيا التي تحدها الممارسات التي تعزز التعاون والاعتماد		الفرص المتساوية والتوازن بين العمل والأسرة: الالتزام من خلال العدالة التنظيمية والمساواة والبرامج التي تقلل من إرهاق الموظفين الشخصي والأسري لا السياسة العالمية (التوازن بين العمل والأسرة) ولا الممارسات التي تعرفها لها علاقة كبيرة بالتزام الموظفين.
الموظفين باعتباره	المتبادل بين العمال ترتبط ارتباطا كبيرا بالتزام الموظفين		
أداة	الفرضية ٤ (٤H) برامج		
مختلفة	المسؤولة الاجتماعية الخاصة		
توضح	بالتنمية التي تحدها		
كيفية	الممارسات التي ترتبط بشكل		
حدوث	كبير بمواقف العاملين		
هذه	وسلوكمهم من خلال سياسات		
العملية.	التطوير الوظيفي والتدريب		
	ترتبط ارتباطا كبيرا بالتزام الموظفين.		
	سياسة (H5) الفرضية ٥		

	<p>التوازن بين العمل والأسرة المسؤولة اجتماعيا والمحددة بالممارسات التي تضع في عين الاعتبار التوازن بين العمل وإيجاد وقت للأسرة في قرارات الموارد البشرية ترتبط ارتباطا كبيرا بالتزام الموظفين الفرضية 6 سياسة الصحة والسلامة المهنيين المسؤولة اجتماعيا والتي تحددها الممارسات التي تقيم أهمية تطوير مبادرات الصحة والسلامة ترتبط ارتباطا كبيرا بالتزام الموظفين.</p>	
--	--	--

من إعداد الباحثة

📌 التعليق على الدراسات السابقة:

تتشترك معظم الدراسات السابقة في دراسة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية كمتغير مستقل، حيث درست دوره أو علاقته بمتغير تابع مثل المواطنة التنظيمية كما في دراسة صافي أبو العزم.

تتشترك معظم الدراسات في أنها لم تبحث في قياس مدى احترام المؤسسات لتطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية، بل اتجهت إلى تأثير ذلك على المتغير التابع ماعدا دراسة Ina Aust و Pedro M. Romero-Fernández، Macarena López-Fernández التي قامت بتفكيك المتغير المستقل وربطته بالالتزام التنظيمي.

تتشترك أيضا في المجال المكاني للبحث حيث طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات اقتصادية.

بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كون الدراسة الحالية هي دراسة استكشافية لواقع المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية، من أجل ذلك تم البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى احترامها لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية وهو ما تشترك فيه الدراسة مع دراسة Pedro M. Romero-، Macarena López-Fernández و Ina Aust و Fernández ولكن تختلف معها في أنها لم تربطها بمتغير تابع كما فعلت الدراسة السابقة، حيث ربطتها بالتزام العمال.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كون هذه الأخير تبحث في المجال الاقتصادي بينما تقدم الدراسة الحالية قراءة سوسيو-تنظيمية للمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك لارتباط المفهوم بالبيئة الداخلية لنسق المؤسساتي ومدى ارتباطه أيضا بتحقيق حالة الاستقرار والقضاء على كل المعوقات الوظيفية الناجمة عن سوء تسيير الموارد البشرية والمسببة لخلل الوظيفي.

وتتجسد الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها مرجعية فكرية تناولت المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية، حيث تم بناء الدراسة الحالية على أساس ما تم التوصل إليه سابقا، لذلك تقدم الدراسة الحالية تحليلا معمقا في ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل استكشاف واقع المؤسسات الجزائرية كما ساعدت الباحثة في تحديد الفرضيات ومناقشة النتائج المحصل عليها.

2- الإطار المنهجي للدراسة:

1-2 منهج الدراسة:

نظرا لكون الموضوع قيد الدراسة ينتمي الى الدراسات الوصفية ، فقد تم تبني المنهج الوصفي الذي يعرفه ببست best على أنه: " يهتم بالظروف والعلاقات القائمة والدراسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس والعمليات الجارية والتأثيرات التي يستشعرها الأفراد، والتيارات والاتجاهات الآخذة في النمو، ويهتم البحث الوصفي في بعض الأحيان بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبعض الأحداث السابقة، والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في تلك الأحداث أو الظروف"(ابراش،2009، 151). إذن فالمنهج الوصفي يبحث في تفسير وتحليل البيانات ، وقد تم تطبيقه في هذه الدراسة من خلال المراحل التالية:

أ- المرحلة الاستكشافية

خلال هذه المرحلة تم جمع بعض المراجع الورقية و الالكترونية من أجل القراءات الأولية حتى تكون معرفة أولية حول موضوع البحث، مما يساعد الباحثة فيما بعد في ضبط حدود الدراسة، كما قامت الباحثة بدراسة استطلاعية للمؤسسة محل الدراسة وذلك في الفترة بين من ديسمبر 2018 إلى غاية مارس 2019 من أجل التأكد من ملائمة المؤسسة مجال البحث.

ب- مرحلة مناقشة ذوي الاختصاص:

تم مناقشة مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص، حيث تم الاستفادة منهم ضمن مختلف جوانب الموضوع خاصة في ضبط الاشكالية والفرضيات وكذلك في الجانب الميداني. (الملحق رقم 01).

ث- مرحلة الوصف المعمق:

و قد قسمت هذه المرحلة بدورها الى ثلاث أجزاء هي:

➤ الجزء الأول وتم فيه تجزئة عنوان الموضوع إلى أبعاد حيث استخرج منه ثلاث أبعاد هي:

البعد القانوني

البعد الاجتماعي

البعد الاقتصادي

وقد تم ذلك في ضوء الدراسات النظرية والدراسات السابقة ثم استخرجت المؤشرات المتعلقة بكل بعد من الأبعاد على حدى، وبعد ذلك تم ضبط المؤشرات وفقا للدراسة الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة .

➤ الجزء الثاني و تم فيه صياغة الفرضيات انطلاقا من التساؤل الرئيسي : ما واقع تطبيق

معايير المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية بمصنع الاسمنت الماء الأبيض بتبسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل وضعت مجموعة من الإجابات الاحتمالية وفقا لإبعاد والمؤشرات التي تم

ضبطها وبعد ذلك تم إقصاء الإجابات التي لا يكمن اختبارها في الواقع ونتج عن ذلك أربعة فرضيات.

➤ الجزء الثالث تم وصف وتحديد البيانات المتعلقة بالموضوع والتي استمدت من الميدان وفقا

لأدوات جمع البيانات ، حيث تم تطبيق المنهج الوصفي من خلال نوعين من الأدوات:

- ❖ المسح الورقي والالكتروني للمراجع المتعلقة بالجانب النظري من الموضوع.
- ❖ المسح الميداني للبيانات من خلال أدوات جمع البيانات التالية:

✓ الملاحظة

✓ المقابلة

✓ الاستبيان

2-2 مجالات الدراسة:

1-2-2 المجال المكاني: (حسب البيانات المقدمة من مصلحة المستخدمين)

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، الغرب ولشلف و تمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض - ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:-

ERCE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60 %

ERCO مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20 %

ECDE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20 %

بينما الباقي كان على شكل قرض من - BAD - البنك الجزائري للتنمية

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء

E DIMCO

ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000 لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE ذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض - ولقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه ، وتتمثل مهامها في:

• الإشراف الإداري على المصنع

• برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.

أن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها. كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

❖ وجود الكلس بالمنطقة و الذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن،

كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم.

❖ تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجه من جبال الونزة و

جبل العنق ببنر الكاهنة، و الجبس من دائرة بنر العاتر - جبل العنق كون الأراضي التي بنى

عليها غير صالحة للزراعة. وقد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية:

✓ FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و كذا تمويله بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية.

✓ MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي

✓ COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية .

✓ BATIMETAL والتي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات

الميكانيك

✓ ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها

✓ SONEGAS والتي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي و الكهرباء حيث أن

الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري- الإيطالي ETURAT. والتي تكفلت بعملية التزويد

بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا، يقع مصنع الإسمنت (*) وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم

جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.

موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2 كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج

SOVEST ومن الشمال و الشرق أراضي زراعية.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و 7 أشهر

من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال وكانت انطلاقة

المشروع كالاتي :

تاريخ إشعال الفرن : 1994/10/11

تاريخ الحصول على أول كلنكار : 1994/10/14

تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة 16/10/1994.

تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت: 12/03/1995

وتتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : «إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت . إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة وضمنية- نجملها فيما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.

- تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت و مواد البناء.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

إمكانيات الشركة:

تمتلك الشركة ثلاثة مقالع وهي: مقلع الحجر الكلسي و يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني و يحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل و يحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي. وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

1- مادة الجبس و تستخرج من وحدة بئر العاتر .

2- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

وينقسم الهيكل التنظيمي للشركة من المصالح التالية:

- مصلحة مراقبة النوعية
- دائرة الوقاية والأمن
- دائرة الإدارة والمستخدمين
- مصلحة التسويق
- دائرة المحاسبة والمالية
- دائرة التمويل
- دائرة المواد الأولية
- دائرة الإنتاج
- دائرة الصيانة
- مصلحة الإعلامية (الملحق رقم 03)

2-2-2- المجال الزمني:

تمت الدراسة في الفترة الزمنية بين 2017 إلى غاية 2020

الدراسة الأولى وتبدأ هذه المرحلة منذ اختيار الموضوع نوفمبر 2017 إلى غاية ديسمبر 2018 حيث تم جمع بعض المصادر المتعلقة بالموضوع كما تم البحث على أحد المؤسسات الجزائرية من أجل الدراسة الميدانية.

الدراسة الثانية تمت في الفترة بين ديسمبر 2018 إلى غاية مارس 2019 حيث تم قياس مؤشرات البحث من خلال استبيان تجريبي ومجموعة من المقابلات أجريت مع رؤساء المصالح التالية: مصلحة المستخدمين، الشؤون الاجتماعية، مصلحة الأمن الصناعي

الدراسة الثانية تمت من جوان 2019 إلى جويلية 2019 تم فيه ملاحظة بعض الممارسات التنظيمية.

الدراسة الثالثة تمت من أوت 2020 إلى أكتوبر 2020 تم فيها توزيع الاستبيانات النهائية واجراء بعض المقابلات مع رؤساء بعض المصالح. كما تم تحليل البيانات وتفسيرها وتحرير الأطروحة.

2-2-3- المجال البشري: جميع عمال وموظفي مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-.

3-2 وصف أدوات الدراسة:

تعد أدوات جمع البيانات الوسيلة الإجرائية التي تنتقل بالباحث من البحث التصوري والنظري إلى استقصاء الواقع ومن بين أشهر الأدوات استخداما في البحوث الوصفية: الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

أ-الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين الأدوات التي تمكن الباحث من إعطاء تفسيرات لمجموعة من السلوكيات التي تقع أمامه، حيث تعرف على أنها: " يراد بالملاحظة توجيه ذهن والحواس إلى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر الحسية، رغبة في الكشف عن صفاتها وخصائصها، توصلا إلى كسب معرفة جديدة، وتقوم طريقة الدراسة في وصف الظاهرة ومراقبة سيرها عمدا، وتقرير حالتها باختيار الخصائص التي تساعد على فهم حقيقتها، ومعرفة كل الظروف التي أوجبت وجودها أي عللها والنتائج التي ينتظر أن تصدر عنها معلولاتها" (الكبيسي، 2009، ص101).

وقد تم الاعتماد على الملاحظة دون المشاركة حيث طبقت في المصالح، وكذا في الورشات أثناء توزيع الاستبيانات على العمال المهنيين وقد تم التأكد من أن الملاحظة مؤهلة من خلال تكرار السلوكيات أكثر من مرة، التي تم رصدها وتسجيلها في شبكة الملاحظة (الملحق رقم:06).

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات حيث تعرف بأنها: " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة " (عبيدات، أبو نصار، مبيضين، 1999، ص155).

وقد استخدمت الباحثة بمقابلة موجهة مع كل من: رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة شؤون العمال، الخدمات الاجتماعية، رئيس مصلحة الأمن الصناعي، رئيس مصلحة مراقبة الجودة. ولأجل ذلك تم الاعتماد على دليل مقابلة (ملحق رقم 05).

ج- الاستبيان:

يعد الاستبيان من بين أهم أدوات جمع البيانات ذات الاستخدام الكبير في البحوث الوصفية، حيث تعرف على أنها: " التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد، والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والحصول على نتائج كمية من إيجاد علاقات احصائية ومن أجل القيام بالمقارنات العديدة " (بوحوش، 2019، ص 71).

ومن أجل بناء الاستبيان تم تفكيك متغير الدراسة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية إلى 4 أبعاد، ثم فككت الأبعاد إلى مؤشرات، هذه الأخيرة تم التوصل لها من خلال الأدبيات والدراسات السابقة من جهة، ومن جهة أخرى الاستقصاء الميداني للمؤشرات من خلال الدراسة الاستطلاعية، والتي مكنتنا من بناء استبيان أولي عرض على المشرفة وبعد أخذ توجيهاتها بعين الاعتبار تم عرض الاستبيان للتحكيم 8 أساتذة من جامعات جزائرية مختلفة (ملحق رقم 02)، وللتأكد من صدق الاستبيان اعتمدت الباحثة على الصدق الخارجي حيث تم حساب صدق والثبات الأداة من خلال ألفا كورنباخ و معامل لاوشي كتالي :

جدول رقم 06 : تحكيم الأداة من طرف الأساتذة الخبراء.

$\sum = \frac{n - n'}{y}$	لا يقيس	يقيس	البند
1	0	8	1
1	0	8	2
1	0	8	3
1	0	8	4
1	0	8	5
1	0	8	6
0.7	1	7	7
1	0	8	8
1	0	8	9
0.7	1	7	10
0.5	2	6	11
0.7	1	7	12
0.7	1	7	13
0.7	1	7	14
0.7	1	7	15
0.7	1	7	16
1	0	8	17

الفصل الأول: الإطار التصوري المفاهيمي والمنهجي

0.7	1	7	18
0.7	1	7	19
0.7	1	7	20
0.7	1	7	21
1	0	8	22
0.7	1	7	23
0.7	1	7	24
0.7	1	7	25
1	0	8	26
0.7	1	7	27
0.7	1	7	28
1	0	8	29
0.7	1	7	30
0.7	1	7	31
0.7	1	7	32
0.7	1	7	33
0.7	1	7	34
0.7	1	7	35
0.7	1	7	36

الفصل الأول: الإطار التصوري المفاهيمي والمنهجي

0.7	1	7	37
0.7	1	7	38
0.7	1	7	39
0.7	1	7	40
0.7	1	7	41
0.7	1	7	42
0.7	1	7	43
0.7	1	7	44
0.7	1	7	45
0.7	1	7	46
0.7	1	7	47
0.7	1	7	48
0.7	1	7	49
0.7	1	7	50
0.7	1	7	51
0.7	1	7	52

من إعداد الباحثة

$$0.77 = \frac{40.1}{52} = \frac{n-n'}{\text{مجموع البنود مجموع}}$$

و بعد حساب معامل لاوشي = $100\% \times \frac{40.1}{52}$

=77% و هذا ما يثبت صدق وثبات الأداة

وقد أخذت الباحثة بالملاحظات التي قدمها المحكمون، فعدلت البنود وفقا لتوجيهاتهم، حيث تضمن

الاستبيان على 52 سؤالا مقسما على 5 محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويتكون من 6 أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 06

المحور الثاني: احترام المؤسسة لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة التوظيف.

ويتكون من 12 سؤالا، من السؤال 7 إلى السؤال 18.

المحور الثالث: احترام المؤسسة لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متكافئة

لتدريب ويتكون من 12 سؤالا، من 19 إلى 30

المحور الرابع: احترام المؤسسة لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بالسلامة المهنية

ويتكون من 12 سؤالا من 30 إلى 41

المحور الخامس: احترام المؤسسة لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة

الوظيفية من 10 أسئلة من 42 إلى 52 (ملحق رقم: 04)

4-2 مجتمع الدراسة:

تم اختيار مصنع الاسمنت بالماء الأبيض -تبسة- لإجراء الدراسة، ولم نختر المديرية العامة

لشركة بعاصمة ولاية تبسة، وذلك لأن المصنع تنتوع فيه الفئات السوسيو-مهنية بها، حيث يعمل بها

الإداريون بالإضافة للعمال المهنيين. بالإضافة إلى توفير الأبعاد والمؤشرات المراد قياسها حيث تم

اختيار طريقة المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، حيث يتكون المجتمع الأصلي من 330 فرد،

هذا وقد تم اقصاء العمال والموظفين غير المرسمين حيث لا تقيسهم مؤشرات الدراسة، بالإضافة إلى

أقصاء أعوان الحراسة وعمال المطعم نظرا لكونهم تابعين للشركات متعاقدة مع شركة الاسمنت.

وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من 200 عاملا مرسما، وأثناء توزيع الاستبيانات على المجتمع المدروس، واجهت الباحثة غياب العديد من العمال نظرا لجائحة كوفيد19 بالإضافة إلى تسريح عدد من العاملين بسبب الظروف الاقتصادية للشركة، حيث تم توزيع 150 استبيان تم استرجاع 131 استبانة، موزعين على مختلف الفئات المهنية من أعوان التنفيذ، أعوان التحكم والإطارات .

يتميز مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

❖ غالبية عمال وموظفي مصنع الإسمنت -الماء الأبيض- من الذكور وذلك راجع لطبيعة النشاط الممارس في المصنع من جهة، ومن جهة أخرى ينقسم المصنع إلى إدارة وكذا مواقع العمل.

❖ تتقارب النسب بين الفئات العمرية لعمال وموظفي مصنع الإسمنت حيث جاءت الفئات العمرية الثلاثة: من 26 سنة إلى 35 سنة ومن 36 إلى 45 سنة وأكثر من 46 سنة كل منها تمثل الثلث تقريبا، أما الفئة الأولى أقل من 25 سنة فجاء نسبتها ضئيلة.

❖ يتميز العمال والموظفين بمصنع الإسمنت الماء الأبيض بمستوى تعليمي جيد حيث الثلثين تقريبا من ذوي الشهادات الجامعية أو المستوى الثانوي وهو ما يفسر استقطاب الشركة للعمال ذوي الكفاءة.

❖ غالبية العمال من المتزوجين وهو ما يضمن للعامل الاستقرار الاجتماعي الذي يؤثر بدوره على مردوبيته في العمل وبالتالي زيادة أرباح الشركة.

❖ نسبة كبيرة من العمال والموظفين بالمصنع هم من الإطارات وهو أمر منطقي في ظل وجود العديد من المصالح الإدارية والتقنية.

❖ نصف العمال لديهم خبرة مهنية من 6 سنوات إلى 15 سنة وهو ما يشير إلى أن الشركة زادت من معدلات التوظيف في السنوات الأخيرة ، بالإضافة إلى الاعتماد على التقاعد النسبي الذي قلل من عدد العمال من ذوي الخبرة المهنية الطويلة.

5-2 المعالجة الإحصائية:

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها بأداة الاستبيان، تم الاعتماد على برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة 20، ونظرا لأن الدراسة تتدخل ضمن الدراسات ذات المتغير الواحد والتي لا تدرس العلاقة بين المتغيرات، فإنه تمت الإستعانة بالنسب المئوية وتكرارات، أما بالنسبة لحساب الصدق الظاهري فقد اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ ومعامل لاوشي من خلال حساب هذا الصدق من خلال تحكيم الخبراء لإستبانة.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية دراسة سوسيولوجية

تمهيد

- 1- البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
- 2- نظريات المسؤولية الاجتماعية
- 3- المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية
- 4- أهمية المسؤولية الاجتماعية
- 5- أبعاد ووظائف المسؤولية الاجتماعية
- 6- مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأسس نجاحها
- 7- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية من بين المفاهيم الحديثة التي تسعى الكثير من المؤسسات الاقتصادية إلى تبني برامجها، لأهميتها بالنسبة للفاعلين الاجتماعيين سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة أم البيئة الخارجية، حيث تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للعمال، كما تسهم بشكل فاعل في التنمية المحلية، هذا وكانت المسؤولية الاجتماعية قد واجهت العديد من العراقيل قبل وصولها إلى هذه المرحلة فيما يلي سوف نستعرض هذا التطور من خلال التأسيس النظري لها.

1- البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية لم تنشأ كمفهوم متكامل منذ بدايتها بل أنها أخذت تتبلور في ظل التطورات التي شهدتها العالم في بداية القرن الثامن عشر، حيث أجبرت تلك الظروف التي كان يعاني منها العمال المهتمين بحقوق الانسان والاكاديميين على حد سواء على البحث عن حلول لها، اذا هذا البحث أي البحث عن حلول للمشكلات التنظيمية في البناءات المؤسسية رافقه ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية عبر عدة مراحل وهو ما سنتناوله فيما يلي:

1-1 المسؤولية الاجتماعية كفكرة:

إن الانتقال السريع نحو عالم صناعي أدى إلى ظهور مجموعة من المشكلات داخل الأنساق الاجتماعية وشكلت اختلالا وظيفيا لدور البناءات المؤسسية حيث مارس أرباب العمل الكثير من الظلم الاجتماعي على العمال الذين كانوا يعانون من سوء المعاملة والاستغلال الكبير لجهودهم " تميزت هذه المرحلة في معظم فتراتها بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية عامة، إذ استعمل الأطفال والنساء، وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ولم يكن هناك أدنى وجود لفكرة الاهتمام بالعاملين، أو المجتمع، أو الوعي البيئي" (غنيم، 2015، ص141).

إذن " فنشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى قد ارتبطت مع القيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدف واحدا يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الأرباح" (البكري، 2001، ص18)، أي أن تعظيم الأرباح كان الهدف الأساس لنشوء المؤسسات بينما كان المورد البشري لا يتمتع بأدنى الحقوق حيث كان الأجر زهيدا وساعات العمل طويلة، بالإضافة إلى ظروف العمل السيئة هذه الأسباب أدت إلى ظهور البحوث العلمية أشهرها مدرسة الإدارة العلمية

التي " ...كانت تعمل في ظل مرحلتها التاريخية القائمة على أساس تعظيم الأرباح لصالح الشركة على حساب العوامل والأطراف الأخرى، فقد ركزت الحركة على ما أكده تايلور من إن لكل عمل هناك الطريقة الوحيدة الفضلى لأدائه، وهذا كان من أجل تحسين الكفاءة وبالتالي تعظيم الربح في الشركة.

ومن بين الارهاسات التي أعقبت ذلك ما أشار إليه هنري جانتي في آخر كتبه (التنظيم للعمل) الصادر عام 1919 إلى أنه: إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود الشركات يفوق ما يجني من ورائها من نفع، فإن السماح بوجودها ينتفي". (نجم، 2006، ص197)

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن فكرة المسؤولية الاجتماعية في هذا الوقت لم تكن قد تجسدت بعد ولكن كل الظروف التي كانت سببا في ظهورها قد بدأت تشكل عبء على العاملين والمجتمع، كالاستغلال المفرط للعمال من أجل تحقيق الأرباح، وفي أثناء ذلك بدأت تظهر بعض البحوث الأكاديمية التي كانت تبحث عن تحقيق العدالة الاجتماعية مثل مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب هاوثورن والتي كانت نتيجة " تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل الظروف المزرية، قد ولد شعورا لدى الكثيرين من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام و إعادة النظر بظروف العمل ،وقد كان ثمره هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هاوثورن والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين و بظروف العمل على الانتاج والإنتاجية"(الغالبي، العامري، 2015، ص55).

1- 2 المسؤولية الاجتماعية كمطلب:

في هذه المرحلة ونتيجة لمجموعة من الأسباب أبرزها ظهور الأفكار الإشتراكية، هذه الأخيرة "من العلامات البارزة التي دفعت منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية

الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب، وإن كانت بعضها اعتمدها بعض منظمات الأعمال قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية، إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ماهي إلا تحدي لمنظمات الأعمال الخاصة بضرورة تحمل المسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين" (فلاق، 2016، ص 36).

كما كانت " الأزمات الاقتصادية التي كانت تعزى إلى طبيعة الاقتصاد الرأسمالي الحر ووحداته الأساسية (شركات الأعمال) التي كانت تعمل وفق مصالحها الخاصة دون مراعاة لمصالح النظام الاقتصادي ككل، وفي مقدمة الأزمات الاقتصادية، أزمة 1929" وما رافق ذلك من تسريح للعمال حيث أصبح العمال يعانون من تفاقم للوضع الاجتماعي مما أدى إلى بروز تيار من الباحثين حاول البحث عن حلول من بينها الأفكار الكنزية " حيث عارض كينز مفاهيم النظرية الكلاسيكية التي أتى بها آدم سميث، حيث تركز نظريته على أنه لا بد للدولة أن تتدخل في الاقتصاد من خلال السياسات المالية والنقدية للتحكم في الدورات الاقتصادية، فالدولة تستطيع تنشيط الاقتصاد وتتميته من خلال التحكم في الانفاق الحكومي ومستوى الضرائب في المجتمع، فتستطيع الدولة مثلا أن تزيد من انفاقها الحكومي أو تخفيض الضرائب أو لهما معا لتنشيط الاقتصاد وتقليل معدلات البطالة مما يؤدي إلى النمو الإقتصادي وتحقيق رفاهية المجتمع" (فلاق، 2016، ص 36)

إن أسهمت النظرية الكنزية في رفع المطالب للحكومات من أجل تحمل مسؤوليتها نحو المجتمع، من خلال أداء وظيفة أساسية ضمن البناء الاجتماعي وهي حماية البناءات الاجتماعية من

حال عدم التوازن التي تخلق الأزمات الاقتصادية، إذن يمكن اعتبار أفكار هذه النظرية محاولة لتكيف النسق المؤسسي مع الأنساق الكلية للبناء الاجتماعي.

وكنتيجة أيضا للأزمات الاقتصادية والمشكلات الاجتماعية الناجمة عنها ظهرت النقابات العمالية كوسيلة ضغط قوية على المؤسسات الاقتصادية " حيث تمثل مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة. ويتجسد تأثيرها في تحريكها لمشاعر الجمهور وإثارة الرأي العام لمساندتها، وفرض اختياراتها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة" (التميمي، 2016، ص 21).

من خلال ما سبق يتضح أن الأسباب سابقة الذكر كان لها الدور الحاسم في تجسيد فكرة المسؤولية الاجتماعية حيث أصبحت مطلبا مهم من طرف أصحاب المصالح، كما أصبحت أداة ضغط على المؤسسات من أجل تبني دور اجتماعي بالإضافة إلى تبني دورها الأساسي وهو الدور الاقتصادي، إذا تعتبر هذه المرحلة مرحلة أساسية في تبني المنهج التطوعي والأخلاقي في المؤسسات الاقتصادية وهو ما سنتناوله في المرحلة التالية.

2-1 المسؤولية الاجتماعية كواقع:

لقد " برز في هذه المرحلة اتجاه يدعو إلى توسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية، ليشمل أطراف أخرى، ولتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين، وأن تلبية حاجات المجتمع هو معيار مهم في وجود المنظمة ونجاحها، وبالتالي فإن التغيير في أهداف المجتمع يجب أن تنعكس على أنشطة وفعالية المنظمة بنفس الوقت سواء كانت اقتصادية أو فنية ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل ساهمت الجهات العلمية والأكاديمية في تعزيز هذا الاتجاه وتطويره، فقد عقدت

جامعة هارفرد HARVARD BUSINESS SCHOOL في 1947 مؤتمرا علميا تحت عنوان:
المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. (فلاق، 2016، ص 37).

ومن هنا بدأت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة تكتسي الأهمية الكبرى للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الكبرى وما أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بالبيئة والتلوث وهنا ظهرت المطالبات بتحمل هذه المؤسسات مسؤوليتها نحو البيئة، في هذا الإطار ظهرت المسؤولية الاجتماعية في اتجاهين:

المسؤولية الداخلية: "وهذه المسؤولية مرتبطة بالأفراد، والموارد التي تستخدم داخل الشركة، وأي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير العاملين، وتحسين نوعية العمل.

المسؤولية الخارجية: وهذه المسؤولية مرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع باعتبارها مؤثرات سالبة على مدخلات الشركة نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية" (غنيم، 2015، ص 150).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المفهوم الشامل للمسؤولية الاجتماعية بدأ في التجسد في اهتمام منظمات الأعمال بجوانب المسؤولية الاجتماعية حيث تحملت مسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل من العاملين والمجتمع وأصحاب المصلحة وكذا البيئة أصبحت المسؤولية الاجتماعية واقعا ملموسا .

2- نظريات المسؤولية الاجتماعية:

1-2 نظريات ذات البعد الاقتصادي:

1-1-2 النظرية النيو كلاسيكية نموذج: SHARHOLDER

لقد انطلقت هذه النظرية من مقولة أساسية " لا شيء سوى أعلى الأرباح هذا هو أساس النظرية الكلاسيكية الراضة لشيء يسمى مسؤولية اجتماعية لمنظمة الأعمال. لمنظمة الأعمال وفقا لهذه النظرية اهتمام واحد هو نشاط الأعمال بهدف الربح أو كما يعبر عنه THE BUSINESS OF BUSINESS IS BUSINESS . ومن بين ما يترتب على ذلك هو اعتبار المديرين موظفين لدى من يملك منظمة الأعمال فردا أو مجموعة وعليهم الالتزام بالعمل باتجاه تحقيق الربح له" (زيارة، 2009، ص 228). ويعتبر الإقتصادي " ميلتون فريدمان Milton Fridman الحائز على جائزة نوبل في الإقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين، وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة" (ضيافي، 2010).

"كما انتقدت الموجة الجديدة الداعية إلى دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المنظمات، مؤكدا أن المسيرين بهذه الطريقة يحطمون أسس المنظمة الحرة، فهو يرى أن عليهم - المسيرين - أن يعظموا قيمة الأرباح للمساهمين فقط" (مقدم، 2014، ص 76)

" هذا المدخل تعتريه بعض جوانب القصور والضعف وذلك لأنه يركز على تحقيق هدف واحد لخدمة طرف واحد وهم حملة الأسهم وأصحاب رأس المال، ومن الطبيعي أن يسود هذا المدخل في

الفترات والأزمنة الماضية منذ قيام الثورة الصناعية وحتى ظهور حركة الإدارة العلمية، لأن التركيز كان على تحقيق أكبر ربح لصاحب العمل" (جاد الرب، 2010، ص 16).

2-1-2 نظرية أصحاب المصلحة:

من بين النظريات أيضا نجد نظرية أصحاب المصلحة أو أصحاب المنفعة، حيث " يتأثر الأداء بالقوى الخارجية الضاغطة عليها حيث أن الإدارة وهي تتخذ القرارات وتتصرف وتقوم بالأنشطة يجب أن تراعي التزاماتها وتعهداتها تجاه أصحاب المنافع أو النفوذ مثل حملة الأسهم، المستهلكين، الإتحادات العمالية، الموظفين، الدائنين والبنوك بصفة عامة والمقرضين ومختلف القوى والعوامل الحكومية المؤثرة الأخرى. ويتطلب هذا المفهوم بالإضافة إلى ما سبق أن على المنظمة أن ترضي هذه الأطراف جميعا، وذلك من خلال التوسع في نشاطاتها ووضع السياسات والخطط التي تخدم جميع الأطراف في الأجل القصير أو الأجل الطويل " (العجرودي، 2011، ص 457).

ولأن هذه النظرية من أهم النظريات في مجال المسؤولية الاجتماعية فإن الباحثين والأكاديميين ونتيجة لبحوثهم قد ظهرت عدة منظورات علمية يذكرها سعيدان رشيد (2017/2016) في أطروحته واقع المسؤولية الاجتماعية المستشفيات كما يلي:

2-1-1 المنظور الواسع:

"وهو مدخل استراتيجي يفيد أن المؤسسة التي تتبنى مدخل أصحاب المصالح في الإدارة الاستراتيجية في حالة ثبات العوامل الأخرى، سوف تحقق عوائد مالية أعظم من تلك التي تقوم بذلك، ويستعمل هذا المنظور لتحديد مدى وجود الارتباطات المتوازنة أو الاختلافات المتخبطة بين إدارة أصحاب المصالح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2-1-2 المنظور الوسيلى التجريبي:

يرى Donaldson et Preston أن نظرية أصحاب المصالح وصفية، ومن هذا المنظور يتصرف المديرون داخل المؤسسة مع مراعاة مصالح ومطالب مختلف الأطراف الفاعلة. ولذلك يتم استخدام هذا الأسلوب بوصف وشرح ميزات وأحيانا سلوكيات معينة مثل طبيعة المؤسسة، طريقة تفكير المديرين حول جدارة المؤسسة، كيفية إدارة المؤسسات للممارسات التنظيمية في نشر المعلومات المجتمعية، أصحاب المصلحة المستهدفين وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة، ولكن هذا المنهج الوصفي يقدم اقتراحات استكشافية ولا يمكن إجراء الاتصال بين إدارة أصحاب المصالح والأهداف التقليدية للمؤسسة.

3-1-2 المنظور المعياري:

يرى أصحاب هذه النظرية أن أصحاب المصالح لهم مصلحة مشروعة في المؤسسة، وأن هذه المصالح لها قيمة جوهرية. وهذا يعني أن كل مجموعة من أصحاب المصلحة تستحق النظر فيها بحد ذاتها، وليس فقط بسبب قدرتها على التأثير على مصالح مجموعة أخرى، وهكذا تحاول النظرية المعيارية لأصحاب المصلحة الاجابة على السؤال: ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله لحساب المؤسسة ومديرها.

4-1-2 المنظور البيئي:

يفترض أن أفعال الأفراد هي التي تصيغ المؤسسات وتصيغ هي أيضا من خلالها، وفي نفس الوقت المؤسسات تعد الفاعل أو اللاعب الاساسي بالنسبة للقوى البيئية، ليس فقط في عمل ما يحتاجونه للتكيف، ولكن أيضا من خلال المرور عبر دورات الحياة الكلية. (ص ص 41 42) .

3-1 نظرية الوكالة:

إن المفهوم الأساس الذي تعتمده نظرية الوكالة هو العلاقات التعاقدية التي تحكم أطراف العقد (الأصيل/الوكيل) حيث يلزم الطرف الثاني بتمثيل رعاية ومصالح الطرف الأول، وعلى هذا الأساس يمكن النظر لشركة على أنها انتلاف لعدد من علاقات الوكالة، مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة الإدارة بالمساهمين، وبذلك فإن نظرية الوكالة هي بمثابة (عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل)، شخص أو أكثر (الوكيل) لإنجاز أعمال معينة لصالحه، يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها تسيير الأمور داخل الشركة" (الزحيم، 2015، ص 170).

2-2 نظريات ذات البعد الاجتماعي:

1-2-2 نظرية العقد الاجتماعي:

" تقوم نظرية العقد الاجتماعي على افتراض أن هناك مجموعة من التعاقدات الاجتماعية بين المجموعات المختلفة داخل المجتمع، وبين تلك المجموعات والمجتمع نفسه، وبالرغم من ضمنية التعاقدات إلا أنها تنطوي على بعض الإلتزامات غير المباشرة من رجال الأعمال تجاه المجتمع، وتشكل المرشد الأساسي لسلوك الوحدات الاقتصادية. ويجب على منظمات الأعمال أن تتبع السلوك الأخلاقي الرشيد ليس من أجل الحصول على المنافع التجارية، ولكن بهدف إشباع حاجات وتوقعات المجتمع" (محمد، 2017، ص 63).

" ويترتب على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والمؤسسة أن تقوم المؤسسة بوظيفتين هما:

- وظيفة الانتاج، والتي تضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة ومرغوبة للمجتمع.

- وظيفة التوزيع، وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الإقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدالة، والتي تشكل أصلا القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها" (براق، قمان، 2012).

2-2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة:

"إن القوانين والتشريعات مهما كانت محكمة، فإنها لا تحمي المجتمعات والحقوق، ولا توفر وحدها الأمان والثقة، ولكنها حين تعمل في بيئة أخلاقية فإنها تحقق كفاءة عالية في التنمية الإصلاح والأخلاق - في كثير من الأحيان - سلطات واقعية وفكرية تفوق السلطة المادية. وقد أدركت المؤسسات والقيادات السياسية أهمية مسؤولياتها وواجباتها الأخلاقية لتكون سمعة على النحو الذي تتمناه عبر اعتماد المعايير والمبادئ في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الفرد، حيث بدأت العمل في وضع استراتيجيات مختلفة لتحسين سمعتها وتأكيداها عن طريق القيام بالمسؤولية الاجتماعية" (عوض، 2014، ص18).

3- المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية كأى فكرة أو مفهوم جديد داخل البناء الاجتماعي تتعرض للرفض من طرف بعض الفاعلين الاجتماعيين، بينما يرحب بها فاعلون آخرون، حيث تتركز صعوبة قبول الفكرة انطلاقا من خلفيات ايديولوجية، حيث يرفض أصحاب الفكر التقليدي أن يطغى أي شيء عن الهدف الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق الأرباح، بينما يرى المؤيدون أن التكاليف الموجهة لخدمة المجتمع تدعم مبدأ تعظيم الربح، ورغم ذلك فإن التعارض ظل قائما بينهم حيث يقدم كل منهم حججه على صحة أفكاره، وهو ما يوضحه الآتي:

3-1 حجج المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية:

"يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة وجود علاقة جيدة بين منظمات الأعمال والمجتمع الذي تقوم بخدمته، والتي من شأنها أن تجعل أنشطة المنظمات الأعمال أكثر قربا للطلبات الاجتماعية، بمعنى آخر إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي تعاني منها.

تخلص بحوث هذا الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة المزايا المتصلة بالنتائج النهائية للأعمال منها مايلي:

- ❖ ازدياد في المبيعات وحصتها من السوق حيث أكدت دراسة (biom et al2003) بأن ما نسبته 87% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن 75% من المستهلكين قراراتهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهمة بالبيئة" (فلاق، 2016، ص ص 62 63) لذلك فهي "تعد مجالا مناسباً في العلاقة بين المنظمة والمجتمع بما يمكنها من البقاء في السوق.
- ❖ تحقيق حاجة الإشباع ويعني مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية لعموم المجتمع دون أن تنحصر بمن يمتلك القسم الأعظم من القوة الشرائية.
- ❖ تمثل فعلاً أخلاقياً واجباً، وعلى إدارات المنظمات إعطاء المزيد من الإهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية، وبهذا الصدد فإن شركة dayton_handson تقتطع 5% من دخلها الخاضع للضريبة منذ 1945 للمشاريع الخيرية المقدمة للمجتمع" (الرحاحلة، 2011، ص ص 86 87).

❖ "انخفاض تكاليف التشغيل هناك مبادرات كثيرة تهدف إلى تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغيير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها، والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال إدارة الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة يمكن أن تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين" (فلاق، 2016، ص25)

3-2 حجج المعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

ينطلق المعارضون لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من فكرة أساسية هي أن تكاليف المسؤولية الاجتماعية تمثل تكاليف إضافية تؤثر على ربحية المؤسسة و بالتالي فهي تتنافى والهدف الذي تعمل من أجله المؤسسات ولذلك فإنهم يقدمون مجموعة من الحجج لتأكيد هذه الفكرة ومن أهمها
نذكر :

❖ " إن تبني دور اجتماعي أكبر من قبل منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة فهذه المنظمات وجدت أساسا للعمل وتقديم السلع والخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمنظمات لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في ميزان مدفعتها وما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع بمفردات متعددة وهذه وجهة نظر الإقتصاديين الليبراليين وعلى رأسهم MILTION FRIEDMAN " (كرومية، 2014، ص53).

- ❖ "أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعيا يجب أن يتحمل تكلفتها شخص ما، والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال أسعار أعلى.
- ❖ نقص المهارات لأن قادة الأعمال موجهون نحو الأهداف الاقتصادية فإن الأعمال قد لا تكون مؤهلة لمواجهة القضايا الاجتماعية " (مقدم، 2014، ص 122).
- ❖ إذ انفردت منظمة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتكامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على مواقفها وقوتها التنافسية في السوق.
- ❖ أصحاب هذا الإتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على منظمات الأعمال، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها ، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى إذا فهي مسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المنظمة لكونها شخصية اعتبارية" (فلاق، 2016، ص 26 27).

4- أهمية المسؤولية الاجتماعية:

إن أهمية المسؤولية الاجتماعية تجعل الشركات الكبرى تتسارع من أجل تبني برامجها وذلك للتأثير الذي يظهر على المؤسسة والمجتمع ويمكن أن نذكر أهم هذه التأثيرات في النقاط التالية:

4-1 أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمة:

- "تحسين الأداء المالي وزيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.
- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها، وزيادة إنتاجية العاملين، وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.

- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر شرائح ممكنة في المجتمع.
- استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء وضمان ولائهم للمنظمة.
- تحسين علاقات المنظمة مع عناصر البيئة الخارجية. (ناصر، الخضر، 2014، ص 23).

4-2 أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكاف الفرص وانتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع وذلك نتيجة لإسهام المنظمات وتقديمها الدعم المادي والمعنوي كالمساعدة في حل مشكل البطالة والفقر، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وزيادة المداخل والتعويضات للعاملين والتي تحسن من مستوى معيشة البشر.
- تحقق التفاعل والترابط الإيجابي بين منظمات الأعمال ومؤسسات المجتمع الأهلي". (ناصر، الخضر، 2014، ص 24).

5- أبعاد ووظائف المسؤولية الاجتماعية:

5-1 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، وحسب كروول Carroll فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الإقتصادي Economic، والأخلاقي Ethical، القانوني Legal، الخيرية Philanthropy (بن مسعود، كنوش، 2012).

وفيما يلي نتناول أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب carroll :

- المسؤولية الاقتصادية: " بأن تكون المؤسسة نافعة ومجدية إقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.
- المسؤولية القانونية: أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون(بليزاك،2019،ص47).
- " المسؤولية الأخلاقية: على الرغم من أن هذه الجوانب لم تفرض بقوانين ملزمة إلا أنه يتعين على الإدارة الالتزام بالقيود القيمية، الأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها لزيادة سمعة مؤسساتهم وقبولها في المجتمعات.
- المسؤولية الخيرية: تشكل خطوات طوعية غير ملزمة تبادر فيها المؤسسات بشكل تطوعي وتجسدها في أعمال إضافية كبرامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو الفئات الخاصة ككبار السن أو الشباب أو غيرها، ولا تتوخى من هذه البرامج تحقيق أرباح أو زيادة الحصة السوقية"(بليلية،2018، ص ص 16 17). حيث يمثل الشكل التالي تقسيم carroll لمستويات المسؤولية الاجتماعية:

شكل رقم 02 : هرم carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: (ضيافي، 2010، ص، 28)

" إن ترتيب طبقات المسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان النامية يختلف عن هرم كارول التقليدي. ففي البلدان النامية حتى وإن كانت المسؤوليات الاقتصادية لا تزال تحظى بأكبر قدر من الاهتمام، فإن العمل الخيري يعطى الأولوية الثانية التي تليها المسؤوليات القانونية والأخلاقية. ويفسر ذلك جزئياً بالتعلق التقليدي بالعمل الخيري بأنه أكثر الطرق مباشرة لتحسين الظروف المعيشية في محيطها المباشر، وكذلك بثقافة القدرية والمساعدة التقليدية في البلدان النامية. وعلى العكس من ذلك، فإن الضغوط الرامية إلى الامتثال للتشريعات القائمة أقل مقارنة بالبلدان المتقدمة" (Mohamed, 2015, p42).

2-5 وظائف المسؤولية الاجتماعية:

إن المؤسسة باعتبارها نسق مهما داخل البناء الاجتماعي تعلب دورا هاما في المحافظة على توازن البناء من خلال ما تقدمه من وظائف ضمن البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، وبما أن المسؤولية الاجتماعية هي أحد الآليات التي تهدف منها المؤسسة إلى تحسين نوعية الحياة المهنية والاجتماعية ضمن البناء الاجتماعي الذي تنشط داخله فإنه يمكن أن نذكر أهم المجالات التي تستفيد من المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

أ- تجاه المجتمع:

إن العقد الضمني بين المجتمع والمؤسسة التي تنشط في مجاله جعله يفرض عليها مجموعة من الوظائف التي يتم تطبيقها ضمن البرامج التطوعية التي تتبناها المؤسسة من خلال آلية المسؤولية الاجتماعية، حيث تتعلق هذه النشاطات بالطبيعة الديناميكية للمجتمعات والتغيرات الاجتماعية التي تطرأ على البناء الاجتماعي لذلك فإن وظيفة المسؤولية الاجتماعية ترتبط باحتياجات المجتمع المحلي ومن خلال ما يلي يمكن أن نبرز أهم وظائف المسؤولية الاجتماعية للمجتمع المحلي :

❖ يعتبر التعليم من بين أهم المتغيرات التي تؤثر في تقدم المجتمعات لذلك وجب على المؤسسة " تدعيم المؤسسات التعليمية باختلاف أشكالها وكذلك المشاركة في البرامج الثقافية والعمل على تطويرها

❖ الخدمات الصحية: على الشركات أن توفر وسائل وإمكانيات الرعاية الصحية، وأن تدعم البرامج والأنشطة التي تعمل على منع الأوبئة والأمراض.

❖ الغذاء: المساهمة في توفير وجبات غذائية للفئات غير القادرة، والمشاركة في نظم التغذية في المدارس والمساعدة على تمويلها" (محمد، 2017، ص52).

- ❖ " تقديم الفرص الوظيفية للمعوقين، وقد ساعد في ذلك صدور القانون المنظم لهذا العام 1964 وتعديلاته في 1968، 1972 الذي حدد نسبة من الوظائف تخصص للمعوقين وتختلف درجة مساهمة المنظمات في هذا المجال من مجرد التزام بالنسبة التي حددها القانون إلى وضع برامج تدريبية لرفع كفاءة المعوقين، ورفع المستوى الثقافي والمهني للمعوقين .
- ❖ تشترك بعض المنظمات في إنشاء مكاتب لتحسين ظروف العمل حيث تسهم تلك المكاتب في عقد اتفاقيات بين المنظمات" (الراحلة، 2011، ص154).

ب-تجاه البيئة :

تعد المشكلات البيئية من بين أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع لذلك فإن " دعم البرامج الخاصة بحماية البيئة والتحكم في تلوث الماء والهواء، تتحمل المنظمات مسؤولياتها في المساهمة في تمويل ودعم برامج علاج التلوث البيئي سواء الناتجة عن عمليات المنظمات، أو من مصادر أخرى" (الراحلة، 2011، ص 153)، ورغم أن " الاهتمام بالأرض ومواردها الطبيعية كان قديما ولكن العناية بالبيئة الصحية وتزايد الاهتمام بالماء والهواء والتربة حديث نسبيا ومع ذلك فإن هذا الاهتمام تصاعد بوتائر عالية ضمن فترات زمنية متقاربة، ويلاحظ اليوم أن جمعيات حماية البيئة هم قوة ضاغطة لا يستهان بها سواء السياسيين أو رجال الأعمال والمنظمات على اختلافها، لقد أصبحت هذه الجماعات تستقطب اهتمام ملايين الناس ولهم وسائلهم بالضغط والدفاع والاستعلام عن مختلف أوجه عمل المنظمات وخاصة تلك التي لا تعتبر صديقة البيئة ومع صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالأيزو (ISO) فقد تصاعد الاهتمام بالجوانب المختلفة للبيئة الطبيعية من قبل مختلف أنواع المنظمات التي حاولت أن تقي بجانب من تلك المتطلبات أو على الأقل أن لا تضع نفسها في تعارض معها" (الغالبى، 2009، ص 94).

ومن بين أهم الوظائف التي تتكفل بها المسؤولية الاجتماعية في مجال حماية البيئة نذكر:

- ❖ " الالتزام بقوانين حماية البيئة ومنع تركز الصناعات في المناطق السكنية.
- ❖ التخلص من مخلفات أنشطة الشركة بطريقة نقل التلوث إلى أدنى حد ممكن.
- ❖ تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، عن طريق الإقتصاد في استخدام المواد الخام المتاحة ومصادر الطاقة الموجودة، وتوسيع استخدام الطاقات المتجددة " (محمد، 2017، ص 53).

ت-تجاه أصحاب المصالح:

قبل التطرق إلى الوظائف التي تقوم بها المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح يجب أولاً أن نتعرف على هذا المفهوم الذي عرفه الغالبي بأنه: "هم العديد من الجهات والأطراف، وأفراد ومجموعات أو منظمات أخرى تتعامل معهم المنظمة ولهم تأثير وتأثر في سلوك المنظمة وعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بأدائها" (الغالبي، 2009، ص 93)، وعليه يمكن أن نستنتج أن أصحاب المصالح تضم كلا من الموردين المستهلكين والمنافسين، النقابات وكذلك الحكومة وقد ذكر الرحاحلة عبد الرزاق السالم في مؤلفه " المسؤولية الاجتماعية " الصادر سنة 2011 أهم وظائف المؤسسة المسؤولة اجتماعياً في ما يلي:

بالنسبة للمستهلكين فإن المؤسسة المسؤولة اجتماعياً يجب أن تقوم بالعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية والمحافظة على طرق تغليف السلع مما يحمي المستهلك من المخاطر أو الأضرار المحتملة، كما يجب على المؤسسة أن تبني بينها وبين المستهلك من خلال اتباعها للمعايير الأخلاقية في حملاتها الإعلانية، وكذلك من خلال التنويه بكل المخاطر المحتملة الناجمة عن استخدام المنتج أو على الأقل تقديم النصيحة في حال وجود أضرار صحية.

يمكن للمؤسسة أن تلعب دور فاعلا اتجاه صحة المستهلكين من خلال المساهمة في البحوث العلمية التي تخص دراسة التأثيرات الضارة على المنتجات الإستهلاكية.

أما مسؤولياتها نحو المساهمين فإنه يمكن تلخيصها في المحافظة على حقوق المساهمين في الحصول على حصصهم الربحية، مع مراعاة ذلك في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تدعم نشاطها الاجتماعي من جهة وكذا تدعيم الصورة الذهنية للجماهير، هذا ويجب أن يتعامل المدراء بكل شفافية مع المساهمين من خلال حضورهم أثناء الاجتماعات والافصاح عن كل ما يتعلق بالأرباح

هذا وقد قامت لجنة التطوير الاقتصادي C.E.D بتلخيص المجالات الأساسية للإسهام الحكومة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالآتي:

- ✚ الدعم الكبير المقدم لتحسين أداء الإدارات وفي جميع المستويات الحكومية.
- ✚ دعم البرامج الخاصة بالأجور والمكافآت وتطوير أداء الموظفين والعاملين
- ✚ العمل على تحديث الهياكل التنظيمية الحكومية.
- ✚ إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية وبما يساهم في تطوير وزيادة مسؤولياتها التجارية.

- ✚ تصميم البرامج الفعالة نحو تحقيق الخدمات المدنية.
- ✚ ترويج وتنشيط الفعاليات المتعلقة بتحقيق رفاهية المجتمع وسيادة القوانين وبما

يعزز النظام العام(العجرودي،2011،ص493).

6- مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأسس نجاحها:

1-6- مبادئها:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على تسعة مبادئ أساسية حسب ما ذكرته التيممي في رسالة الماجستير (2016 ص ص 31 32):

- ✓ **الحماية وإعادة الإصلاح البيئي:** ينص هذا المبدأ على أن تقوم الشركة على حماية البيئة وإعادة إصلاحها، والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى ودمج ذلك في العمليات اليومية.
- ✓ **القيم والأخلاقيات:** ينص على أن تعمل الشركة على تطوير وتنفيذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.
- ✓ **المساءلة والمحاسبة:** يستوجب هذا المبدأ إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطرق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.
- ✓ **تقوية السلطات وتعزيزها:** يتطلب الموازنة بين الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية من حيث مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.
- ✓ **الأداء المالي والنتائج:** ينص ذلك على أن تعمل الشركة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في الوقت نفسه على الممتلكات والأصول، واستدامة هذه العائدات، وتكون سياسات الشركة الهادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- ✓ **مواصفات موقع العمل:** أي أن ترتبط أنشطة الشركة بإدارة الموارد البشرية، لترقية القوى العاملة وتطويرها على المستويات الشخصية والمهنية، باعتبار أن العاملين يمثلون شركاء

قيمين في العمل يستوجب احترام حقوقهم، وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

✓ **العلاقات التعاونية:** يتطلب أن تتسم الشركة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل، وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء .

✓ **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** ينص على أن تستجيب الشركة لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين، وتعمل على تقديم أعلى مستوى منتجات، وقيمة للخدمات، بما في ذلك الالتزام الشديد بالكمال، وارضاء الزبائن وسلامتهم.

✓ **الارتباط المجتمعي:** تتطلب أن تعمل الشركة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه، وأن تراعي ثقافة هذا المجتمع واحتياجاته، وأن تلعب دورا يتسم بالإيجابية، وتعاون والمشاركة لجعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

2-6 أسس نجاح المسؤولية الاجتماعية:

" لقد أصبح من الضروري أن يتوافر لدى الشركات ومنظمات الأعمال حتى تنجح في أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية مجموعة من الأسس التي تتمثل فيما يلي:

أ- إذا كانت المنشأة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية فمن الأفضل أن تبدأ بالمسائل الصغيرة أو التي تمكنها أدائها بذاتها مثل تدريب الموظفين والرعاية الاجتماعية لهم أو التفاعل مع الأنشطة للحفاظ على البيئة.

ب- ألا تتخذ الشركة أو المنظمة قيامها بالمسؤولية الاجتماعية كوسيلة من وسائل الدعاية أو المظهر الخارجي مجتمعا.

ت- أنه من الضروري وضع أوليات قضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها دفعة

واحدة مع الأخذ في الأولويات بأكثر الأعمال صلة بأهداف المنظمة أو الشركة.

ث- أن يكون توجه المنظمة أو الشركة لأداء المسؤولية الاجتماعية نابعا من قيم أخلاقية

واضحة تبني عليها الاستراتيجيات والخطط والأهداف.

ج- الأخذ بمبدأ التعاون والتنسيق والتشاور بين المنظمة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة للقيام

بمشاريع مشتركة ذات الأهداف متسعة للمجتمع.

ح- الأخذ بالاستمرارية في تنفيذ مشاريع المسؤولية، وفقا لقدرات المنشأة مع العمل على تنمية

هذه المشاريع لتصبح على مدى الأجل كيانات كبرى (عباس، 2013، ص ص

145 146).

خ- "ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك

قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً بمديريها

التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة تجاه

المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به الشركة على مجتمعها بل تفتخر به

وتعتبره واجباً عليها" (جماعي، بن عبد العزيز، 2012، ص 10).

7- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

يتمحور الأداء الاجتماعي حول أربع مواقف أو استراتيجيات هي:

7-1 استراتيجية الممانعة أو عدم التبني:

" وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماما بالأوليات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي

دور اجتماعي لأنه لا يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب ان تركز على تعظيم الربح"

(إدريس، الغالبي، 2011، ص210). لذلك نجد المؤسسات ترفض تبني أي دور اجتماعي وتحرص على تعظيم الربح فالمؤسسة لها هدف إقتصادي بحت.

7-1 الاستراتيجية الدفاعية:

" في إطار هذا الخط من تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدد جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة بالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الإنتقادات الموجهة لها، لهذا تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة و حالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى لضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية محددة" (بوسلامي، 2016، ص65). وبذلك تتبنى المؤسسات المسؤولية الاجتماعية من منطلق دفاعي حيث يكون أدائها الاجتماعي متوقف على تطبيق اللوائح والتشريعات فقط ولا تسعى إلى لعب دورها الكامل الذي ينتظره المجتمع.

7-3 استراتيجية التكيف:

" تسهم المنظمة في الأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الإقتصادية والأخلاقية والقانونية" (جرادات، أبو الحمام، د.ت، ص215).

إن الالتزام الأخلاقي للمسؤولية هو ما يفرض عليها القيام بالأنشطة الاجتماعية أي ينبع العطاء هنا من قناعات القادة والمسيرين مما يجعلهم يحترمون عادات وتقاليد المجتمع ويرتفع لديهم الشعور بالمواطنة و الدور الذي يجب أن تلعبه من أجل المشاركة في التنمية في هذا المجتمع.

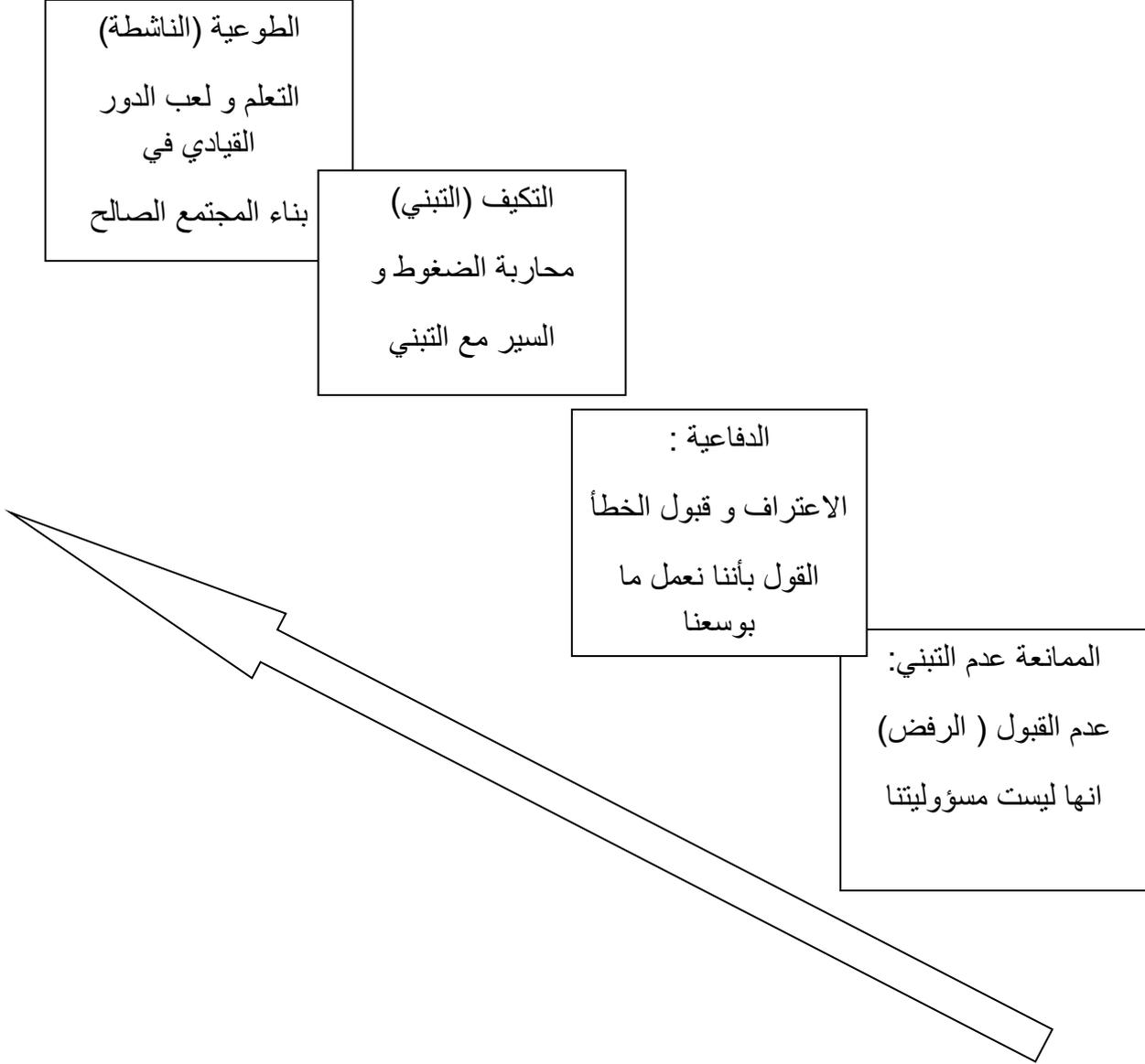
4-7 استراتيجية المبادرة الطوعية:

"تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المنظمة التي تبني من هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية و تكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها استعداد للتعامل مع الإتهامات التي توجه إليها، وكذلك إمكانية الإستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذلك التشريعات الحكومية" (بوسلامي، 2013، ص 66).

إن تبني المؤسسة للمبادرة من أجل القيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية نابع من اقتناع المؤسسة بأهمية هذا الدور الاجتماعي ، الذي يمكن أن يضمن لها الجو المناسب لنشاطها الإقتصادي وتحسين سمعتها وبالتالي زيادة أرباحها، إذا فتكاليف المسؤولية الاجتماعية لزيادة الربح وليست عبء كما يعتقد أصحاب استراتيجية الممانعة.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك تصاعدا في تبني المسؤولية الاجتماعية حسب توجهات المؤسسات الإقتصادية والجو العام الذي تخضع إليه حيث يوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم 03: سلسلة تصاعدية لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: (العاني، جود، أرشيد، 2014، ص320)

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تتضح الأهمية التي تحظى بها المسؤولية الاجتماعية سواء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة أو بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها من خلال تحقيقها للأرباح من خلال السمعة التي تحققها في المجتمع، ولأن البيئة الداخلية تعد الأساس الأول لنجاح المؤسسة فإن إلتزامها أخلاقيا واجتماعيا نحو مواردها البشرية أصبح أكثر من ضرورة.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا

تمهيد

- 1- الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية
- 2- نظريات إدارة الموارد البشرية
- 3- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
- 4- ممارسات إدارة الموارد البشرية
- 5- تحديات إدارة الموارد البشرية
- 6- إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطور في اسمها وكذا وظائف خلال الفترات السابقة، ورغم أن هذا التطور كان سريعا إلا أنه كان ذو أهمية كبيرة بالنسبة للعامل، حيث انعكس ذلك على تنمية مهاراته وقدراته من جهة ومن جهة أخرى تحسين حياته الاجتماعية، ولأن المؤسسات قد أدركت أهمية مواردها البشرية واعتبارها رأس مال فكري فقد سارعت إلى تبني طرق لتسييرها تتميز بالحدثة في الفكر الإداري من بينها إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا.

1- الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية شهدت عدة تطورات حتى وصلت إلى شكلها وخصائصها الحالية، هذا التطور الذي تحكمت فيه عدة أسباب سواء أسباب تتعلق بالعامل نفسه وبعلاقاته مع الإدارة، أو أسباب تتعلق بالتطور العلمي والأكاديمي الذي كان له الأثر البالغ في تطور الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وفيما يلي نتناول الجذور التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

1-1 الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية حدثا هاما وحاسما في التطور الإنساني، فهي العامل الأساسي في الكثير من الإنجازات العلمية والإنسانية، التي نشهدها اليوم في عديد المجالات من بينها مجال الإدارة، حيث " تغطي المرحلة الفترة بين 1760 إلى 1860 في دول أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا، وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والإقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على وحدات صغيرة ، تدار بواسطة مالك المشروع . إلا أنه بظهور المصنع بدأ الارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن" (الشعبان،الابعج،2014، ص27). كما كان للجانب الأكاديمي الدور الفاعل في تطور الإدارة حيث قام " العالم آدم سميث بتطوير المفهوم الهام والمعروف "التخصص وتقسيم العمل" حيث نشأت المنظمات الصناعية العديدة وتوسعت وتنوعت نشاطاتها، واستخدام أنظمة الإنتاج وتزايد المشكلات الإدارية التنظيمية وهنا حاولت بعض المنظمات الصناعية الاستعانة بمختصين لمساعدتها في عمليات تقدير أعداد وأنواع القوى العاملة التي تحتاجها لإنجاز العمل، وكذلك المساعدة في تحديد الأجور العادلة"(حريم،2013، ص21).

إن الانتقال من نمط انتاجي الإقطاعي إلى نمط صناعي كان له الأثر البالغ على العامل الذي أصبحت وظيفته تنحصر بسبب وجود الآلة، وفي هذه المرحلة بدأت تظهر بعض المعوقات الوظيفية الناجمة عن استغلال العامل ، ونتيجة لذلك وقع خلل في النسق العام والتي تعود لسببين أساسيين هما:

✓ " نظرت إلى العامل باعتبار سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

✓ نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

(الظاهر، 2009، ص15).

2-1 مرحلة الإدارة العلمية:

تعد الإدارة العلمية مرحلة مهمة في تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أول دراسة علمية للبناء المؤسساتي حيث تم التخلي للمرة الأولى عن أسلوب المحاولة والخطأ في الإدارة حيث يعود الفضل في ذلك للعالم فريدريك تايلور F.Taylor الذي يعتبر أب الإدارة، و" يطلق مصطلح الإدارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة" (درة، الصباغ، 2008، ص40).

" لقد كان لحركة الإدارة العلمية أثر بالغ في دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها. فعلى المستوى الفكري عمقت هذه الحركة حين ظهورها مبدأ الفصل بين السياسة والإدارة، ووجهت أنظار الباحثين والممارسين إلى ضرورة التركيز على الوسائل الفنية لأداء الأعمال الإدارية. أما على المستوى العملي فقد ساعدت على توسيع نطاق مبادئ الجدارة في الأجهزة الحكومية، وأسهمت إلى حد كبير، في تطور الإدارة إلى الحقل المهني، وشكلت الإدارة العلمية حجر الأساس للعديد من الوسائل الفنية

المطبقة حاليا في إدارة الموارد البشرية مثل تحليل الوظائف، وتصنيفها، وتقييمها " (رشيد، 2001، ص 22 23).

لقد استطاع فريدريك تايلور F.Taylor خلق بناء تنظيمي متكامل يعتمد على تحديد دقيق لوظائف الأنساق الفرعية، بل وتحديد دقيق لوظيفة كل نسق فرعي حيث تم حساب حركات العمال والزمن الكافي لكل حركة كما قسم العمل حسب الاختصاص، وهو ما من شأنه أن يحقق التكامل ويحقق توازن البناء المؤسسي والتنظيمي.

ولكن أغفل تايلور الحاجات الانسانية للنسق الأمر الذي يسبب حدوث صراعات داخل النسق مما يبرهن حدوث حالة التوازن المنشودة.

3-1 مرحلة الحركات الانسانية:

رغم أن حركة الإدارة العلمية قد قدمت أنموذجا علميا للإدارة أعتبر كأساس لبناء علم الإدارة إلا أنها تعرضت لعدد الانتقادات أبرزها اعتبار العامل كائن إقتصادي وهو ما جعل البحوث تتوالى من أجل تطوير علم الإدارة حيث " ظهرت حركة العلاقات الانسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها كل من التون مايو E.Mayo وفرتز روزث لزبيرك F.Roesth Lisberger من جامعة هارفارد في مصانع هوثرون خلال الفترة بين (1923-1930)، والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الانتاج المرتفع الأثر الكبير في تحويل اهتمام الممارسين والباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله ". (الطائي، الفضل، العبادي، 2006، ص59)، حيث " ركزت هذه الحركة على أنّ انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الاضاعة وساعات العمل)، بل أيضا الاهتمام العاملين، ونمط الإشراف عليهم، والخدمات المقدمة إليهم" (المغربي، 2013، ص19).

إن يمكن القول أن وظيفة إدارة الموارد البشرية بدأت في التشكل في هذه المرحلة حيث بدأ الاهتمام بالموارد من خلال تنمية أنماط الإشراف والتحفيز المعنوي.

4-1 مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات:

" انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم theory system استخدام أساليب بحوث العمليات وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية. وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد. ساد الاعتقاد لدى البعض خلال هذه المرحلة بأن الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الإنسان ومن ثم تقلص الاهتمام بالموارد البشري قياسا على الاهتمام بالآلة" (عشوش، السيد، باشري، 2017، ص14)، حيث " أصبح ينظر للعامل على أنه سلعة تباع وتشتري، وقد نظرت الإدارة حينئذ لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ذات أهمية محدودة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ السجلات والملفات التي تحتوي على معلومات روتينية قليلة عن العاملين مثل سجلات ومتابعة ضبط مواعيد الحضور والانصراف" (حريم، 2013، ص21).

5-1 مرحلة إدارة الموارد البشرية:

في هذه المرحلة بدأ يظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمصطلح يعبر عن وحدات البناء المؤسساتي، حيث يعبر على النسق الذي يهتم بالفاعل الاجتماعي وما يتعلق به من توظيف أو تنميته أو غير ذلك من العمليات المتعلقة به.

"ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل انتاج، ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنضوب أو للنفاذ، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم، واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال المنافع التي

تحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الانتاجية". (عشوش، السيد، باشري، 2017، ص 14 15).

في هذه المرحلة " اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، وبذلك ازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة" (مانع، 2015، ص 20).

2-نظريات إدارة الموارد البشرية:

1-2 النظريات الكلاسيكية:

1-1-2 نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور من بين أهم نظريات إدارة الموارد البشرية حيث "نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و 1930، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا شمل كل مستويات الحياة، وهذا ما استلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيد وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر الذي لفت أنظار فريدريك تايلور الذي يعد أحد راود هذه المرحلة، الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي التنظيمي في العملية الانتاجية، وإيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تندي مستوى الانتاج وتذبذبه داخل التنظيمات الصناعية" (دراع، 2018، ص 104).

ولا أحد يمكنه أن يغفل دور فريدريك تايلور في نشأة هذه النظرية وبالتالي المساهمة في نشوء الفكر التنظيمي والاداري، " الذي كان يعتبر أحد رجال الإنتاج والإدارة ، لأنه كان أساسا، وهو كمستشار إداري بكيفية الحصول على انتاجية عالية في الصناعات الحديدية. وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أصبح يعرف بـ "دراسة العمل" لما كان يلاحظ من أنه يغلب على هذه الأعمال طابع التكرار والروتين، وأنها لا تحتاج إلى بذل مجهود ذهني كبير من العامل الذي يقوم بها. وقد وضع لكل عمل من الأعمال معيار لأدائه يلتزم به كل العمال دون النظر إلى مستوياتهم" (كعباش، 2006، ص101).

حيث " يطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الألي(الميكانيكي) نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على اعتبارهم وحدات تتحرك آليا. (لطفى، 2007، ص97)، حيث اعتبر تايلور الإنسان كائن آلي يمكن أن نتعامل معه كما نتعامل مع آلات أي أننا يمكن أن نحسب حركاته وأن نحسب الحركات الضائعة ومن ثم تحديد وقت معين لأداء مهمة معينة، مما يجعله ملزما بتحقيق انتاج معين، وهنا نجد أن تايلور لم يأخذ في اعتباره تأثير البيئة التنظيمية والاجتماعية على أداء العامل باعتباره كائن اجتماعي، تؤثر به الظروف الخارجية، وبذلك يمكننا اعتبار أن تايلور اعتبر المؤسسة أو الشركة نسقا مغلقا لا تؤثر فيه البيئة الخارجية. وتقوم الادارة العلمية على مجموعة من المبادئ التي تطرقت لها الباحثين: اعتماد محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي(2016) في كتابهما: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية فيما يلي:

➤ تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية Autonomy أو المشاركة بالرأي في العملية الانتاجية. وبالتحديد أداء الواجب التنظيمي للفرد(العامل) بثلاث

ممارسات تعتمد على ما تلقاه من تدريبات مسبقة على أدائها والممارسات الثلاث لدور العامل هي:

أ- المتابعة الفنية لسير العمليات الانتاجية بواسطة الآلة من خلال الجداول الخاصة بذلك.

ب- التعرف على ما ترسله الآلة من إشارات أو علامات أثناء تشغيل المادة الخام، والتصرف حيالها وفق ما تعلمه العامل وتدريب عليه.

ت- القيام بالتغذية feedback الآلة قبل بدء مرحلة التشغيل الأولى وعقب انتهاء كل مرحلة أو عملية التشغيل.

➤ الامتثال الكامل من جانب العمال لأوامر الإدارة وتعليماتها.

➤ ربط الحوافز والمكاسب المادية التي يجنبها العامل بالإنتاج، (...) مع الالتزام بفكرة

الحمية التقنية (tehnological determinism) كضرورة لبقاء التنظيم الاجتماعي، لذلك

أوصت نظرية الإدارة العلمية بضرورة التحكم في جوانب العلاقة التعاقدية(...)

➤ قيام التنظيم على الأعمال والمهام الرسمية ويعتبر المركز position داخل التنظيم الوحدة الأساسية للتنظيم.

➤ ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطع تلبية المتطلبات.

➤ اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق، واتجاه

الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا، وتعتبر التقارير

الخاصة بإنجاز العمل، الشكل الأوحى للاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى.

➤ التخصص وتقسيم العمل مرتبطان برفع الكفاءة الانتاجية (ص ص، 33 34).

رغم أن تايلور قد قدم اسهامات كبيرة في مجال الإدارة إلا أنه لا يمكن نعتير أن تايلور والإدارة العلمية قد أفادت المورد البشري، بل اعتبرت الفرد بمثابة الألة وبذلك تكون قد جردت العامل من صفته الإنسانية، وحاولت عزله عن كل ما يؤثر فيه من عوامل إنسانية معتمدة في ذلك على التحفيز المادي، إلا أن ذلك مع مرور الوقت لم يعد كافي بالنسبة للعامل الذي أدرك أن أداء العمل في شكل ميكانيكي آلي قد أثر على صحته الجسمية والنفسية، ونتيجة لذلك ظهرت النقابات للمطالبة بحقوق العامل كما ظهرت الدراسات والبحوث الأكاديمية التي تهدف إلى القضاء على ممارسات الإدارة غير الإنسانية.

2-1-2 النظرية البيروقراطية:

يعد فيبر من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين أسهموا في بناء نظرية المنظمة، من خلال إسهاماته بنظرية البيروقراطية هذه الأخيرة التي تعرف بمعناها السلبي خاصة في المجتمع الجزائري لذلك وجب التطرق إلى مفهومها حيث تعرف بأنها: " مجموعة الموظفين والأدوات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة أثناء قيامها بعملها للوصول إلى الأهداف المحددة " (الغريبي، 2010، ص17).

وبذلك يمكن القول أن البيروقراطية تعني التنظيم الدقيق لمختلف الجوانب الإدارية وفقا لمجموعة من القواعد المكتوبة التي يلتزم بها الفاعلون الاجتماعيون. وحتى نفهم التحليل الفيبري للإدارة يجب أن نفهم ذلك في إطار مفهومين أساسيين وهما : السلطة والقوة. حيث عرف القوة بأنها: " احتمال أن تطيع جماعة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر معين. كما أرجع السلطة إلى أن من يمتلكها لديه الحق في ممارستها من جهة ومن يخضع له يجد من واجبه طاعتها من جهة أخرى، والقوة لا تفرض وجود الشرعية بل هي التأثير والفرص وإجبار الآخرين على الطاعة والإمتثال والاستجابة للأوامر. وعليه فإن السلطة تستوجب توفر الشرعية التي تمنحها وتعطيها الاستقرار النسبي

وتحدد أبعادها إذ يصبح أعضاء الجماعة على استعداد للطاعة وذلك لاعتقادهم أنها مصدر التوجيه والضبط الشرعي سواء تمثل في شخص أو هيئة " (لغويل، 2012، ص ص 73 74).

وقد تناول فيبر علاقة السلطة بالشرعية بالدراسة حيث توصل إلى أن هذه العلاقة التي تربط السلطة بالشرعية، تنتج لنا ثلاثة أنواع من السلطة هي:

أ- السلطة الملهمة: " ويستمد هذا النمط شرعيته من الخصائص غير العادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم، وبطبع الأفراد أوامر القائد الملهم لاعتقادهم وإيمانهم به نظرا لتميزه عنهم بهذه الخصائص.

ب- السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من قدسية العادات والتقاليد، ويرث القائد مكانته، ويبدى الأفراد والتابعين ولاءهم له وحقه في ممارسته للسلطة عليهم.

ت- السلطة القانونية: وتستمد شرعيتها من القواعد والقوانين الموضوعية" (علام، حلمي، 2016، ص 49).

وتقوم البيروقراطية على مجموعة من الافتراضات التي ذكرها محمد الصيرفي(2005) في كتابه: أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع- النظريات والأنماط الإدارية-. الجزء الأول. كما يلي:

أ- التدرج في السلطة والوظائف حيث تتناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة حيث يأخذ شكل العمل في المنظمة الشكل الهرمي.

ب- تقسيم العمل على أساس التخصص على أن يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق معه.

ت- القواعد والتعليمات والتي تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين وتحميمهم من تعسف الرؤساء.

ث- التدوين الكتابي وذلك من أجل حفظ القرارات والأوامر والأنظمة والقوانين والتشريعات وكل ما له علاقة ببيئة المنظمة.

ج- عدم التحيز بما يعني ممارسة الإدارة بشكلها القانوني بعيدا عن المصلحة الشخصية.

ح- اللامبالية في العلاقات الوظيفية بما يعني أن تكون المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

خ- الكفاءة بما يعني استخدام الخبرة واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.

د- فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يجب أن يمتلكوا وسائل العمل والانتاج وإنما يزودون بها وهم مسؤولون عنها.

ذ- لا يوجد أي حق في تملك المنصب الرسمي أو في تملك المكتب أو ما فيه.

لقد قدم فيبر بدراسته للبيروقراطية فهما جديدا للبناء التنظيمي محاولا الوصول إلى بناء مؤسساتي تتعدم فيه الأخطاء الإدارية من خلال التقيد بتعليمات الإدارة العليا وكذا تقسيم العمل، حيث اعتقد فيبر أن صرامة الإجراءات والقواعد الإدارية تضمن حالة الاستقرار داخل النسق، ويمكن أن نفهم رغبته في الوصول إلى المثالية داخل التنظيم في ظل الخلفية الدينية له.

ورغم ذلك فإن فيبر قد خلق نموذجا متاليا افتراضيا لا يمكن أن يتحقق في الواقع، كما أنه ينطوي على عدة تناقضات من بينها " التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية، أي بين النظام الإداري القائم على المؤهلات والخبرة الفنية والتخصص الدقيق وتقسيم العمل، وبين النظام الوظيفي المرتكز على التسلسل والانضباط. الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث الصراع وعدم الاستقرار أو التوازن في نشاطات

التنظيم الاجتماعي، وإهمال فيبر لقضايا القوة والصراع والتغير في التنظيمات الصناعية يعود لتركيزه الصوري على الوضع المستقر في التنظيمات" (صديق، 2011، ص 335).

كما أغفل فيبر التنظيم غير الرسمي من خلال رفضه لوجود علاقات شخصية داخل التنظيم، وبذلك أهمل فيبر نسقا مهما في المنظمة حيث يؤثر هذا الأخير على فعالية التنظيم وكفاءته التي تسهم في تحقيق الاستقرار.

2-2- النظريات السلوكية:

" إن المدخل لهذه النظريات ينصب على التصرف الإنساني في المنظمة وأنماط العلاقات فيما بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والوصول بالعاملين إلى أعلى المستويات من الأداء في ظل الرضا النفسي" (الغريبي، 2010، ص 25)، حيث لم نصل إلى هذا التفكير إلا من خلال " الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الانتاجية، وضرورة خلق التوازن بين المادية، التي أكدتها النظريات الكلاسيكية، وبين الأبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات السائدة فيها، لذلك تعد النظريات السلوكية Behavioral theories، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية Human school اتجاها فكريا متميزا في الفكر المنظمي أو الإداري" (الشماع، حمود، 2007، ص 63).

2-2-1 نظرية العلاقات الانسانية:

يعتبر التون مايو من بين أهم العلماء الذين أسسوا لهذه النظرية، " فأول ما بدأ به في دراسته الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي

ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع" (بن زاف، 2015، ص 61).

وتتميز مدرسة العلاقات الانسانية بتعاملها مع المنظمة بشكل خاص من خلال الممارسات التنظيمية التالية:

❖ " تفسير سلوك الفرد في المنظمة: مصادر الإهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل.

❖ الإهتمام بمشاعر الفرد: التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة انتاج المنظمة.

❖ الإعتراف بالجماعات الصغيرة داخل التنظيم.

❖ تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: التعاطي بصورة أفضل مع العاملين، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وإشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.

❖ للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها: وهنا على الإدارة أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم، وإشراكهم في القرارات" (بونوة، 2016، ص 65).

وقد مهد مايو إلى دراسة " التنظيم غير الرسمي والحوافز غير المادية والمتغيرات السلوكية التي تؤثر في الفرد وتوجه سلوكه، إذا أوضح مايو أنه لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز الإقتصادية وإنما بالحوافز المعنوية لها، ويجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي وحفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية" (نصيب، 2020، ص 67).

كما أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد " أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية المهارات والعلاقات الشخصية، الاتصالات والدافعية لديهم، كما ركزت الحركة على الاهتمام بديناميكية الجماعة وتأثيرها على الفرد" (بوخنان، 2008).

ورغم ما قدمته هذه النظرية من إسهامات للعامل ولإدارة عموما، إلا أنها قد أغفلت العديد من السلوكيات التنظيمية، منها " الصراع المحتمل حدوثه بين جماعة العمال من جهة، والإدارة العليا أو أرباب العمل من جهة ثانية، نتيجة لتضارب المصالح" (دراع، 2018، ص 110).

1-2-2- نظرية سلم الحاجات:

يعد ابراهام ماسلو من العلماء الذين أسهموا في تقدم البحوث المتعلقة بالسلوك الإنساني والدافعية، حيث انتقل في دراسته عن الحاجات بالتنظيم إلى ما يعرف ببيكولوجية التنظيم، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية هي " أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، إذ أن لكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعا، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع حاجاته" (القيني، بشندي، عبد الهادي، 2017، ص 255)، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات أهمها:

✓ " الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وبشكل مستمر، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه بخلق التوتر، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الرغبة إنهاء حالة التوتر هذه من خلال السعي للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك، فحين أن الحاجات التي تم إشباعها لا تتحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

✓ تترتب الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية لبقاء الإنسان وتندرج في سلم يعكس مدى أهميتها أو ضرورتها، من حاجات بدائية إلى حاجات سامية" (بغول، عطوي،2017، ص12).

✓ إن الاحتياجات الدنيا ممثلة في الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمن تقع في قاعدة هرم ماسلو للاحتياجات لها الأولوية في الإشباع على باقي الاحتياجات العليا الأخرى" (سمارة، حمدي،2018، ص 286).

وفيما يلي نذكر الحاجات التي رتبها ماسلو على شكل تدرج هرمي :

1- " الحاجات الفسيولوجية أو الأساسية تشمل الاحتياجات اللازمة لإشباع الجوع والعطش والجنس والمأوى وغير ذلك من الاحتياجات الجسدية. فالاحتياجات الفسيولوجية هي الأكثر أساسية وإتمام هذه الاحتياجات ضروري للبقاء على قيد الحياة.

2- الحاجة للسلامة والأمن: تشمل الأمن والحماية من الأذى البدني والعاطفي. فهي تحتاج إلى التحرر من التهديد أو الخطر أو الحرمان، وتشتمل على الحفاظ على الذات.

3- الحاجات للحب والانتماء وتشمل الرغبة في المودة، الانتماء، القبول، والصدقة. حيث تساعد الفرد على الانسجام مع الآخرين

4- الحاجات للتقدير وتشمل هذه الاحتياجات احترام الذات، الإنجاز، الكفاءة، والثقة في الذات، والوضع، الاعتراف، الاهتمام، الكرامة، والتقدير، عندما تشبع هذه الاحتياجات. وعندما لا يحقق الإنسان هذه الحاجات يشعر بالعجز" (Adiele, Abraham,2013,p 142).

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: " تعتبر أعلى مستوى في الهرم، وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات للتطور، واستخدام أساليب إبداعية لتحقيق الدور الاجتماعي للتقدم والنمو" (جنان، 2016، ص 80).

لقد قدم ماسلو من خلال دراسته للفرد والحاجات التي يرغب في تحقيقها إسهاما علميا في عالم الإدارة والتنظيمات، حيث أن العامل باعتباره فردا له مجموعة من الاحتياجات داخل النسق، حيث تقع حاجات مثل الأجر في أسفل الهرم بينما ترتقي حاجات أخرى لديه كالحوافز المادية والمعنوية وحاجات السلامة المهنية والتقدير إلى أعلى الهرم، وبذلك يمكن القول أن ماسلو بنظريته هذه قد فتح المجال أمام الباحثين للاهتمام بسلوك العامل وتحفيزه من خلال تركيبته النفسية والاجتماعية.

2-3 النظريات الحديثة:

2-3-1 نظرية العدالة:

يعد سي تي آدمز مؤسس نظرية العدالة أو ما يعرف بنظرية المساواة أو الإنصاف حيث تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن " الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها" (جقيدل، 2015، ص 46).

"و" حسب آدمز فإن النظرية سهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ، فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما: المدخل INPUT والنتائج OUTCOME بحيث يشكلان معا معادلة العدالة. أو الإنصاف في العمل، حيث يقصد بالعدالة هنا التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد على وظيفته

بالمقابل. وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا تجاه العدالة أو عدمها" (خرموش،2014، ص44). إذن يمكننا القول أن " حالة العدالة تظهر عندما يدرك الأفراد أن إسهاماتهم متوازنة مع النتائج، ورغم ذلك فإن الفرد لا يشعر بوجود إنصاف وعدالة إلا إذا قارنها مع غيره من الأفراد" (Al-zawahreh, Al-madi ,2012,p16) .

وحتى نفهم نظرية العدالة يجب أن نفهم معنى المدخلات والمخرجات لدى آدمز، حيث "يقصد بالمخرجات تلك الإمتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود، المكافآت، الراتب والمزايا العينية، الاستقلالية، المدح، التقدير، المركز الاجتماعي وواجبات ومهام العمل. أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فينظر إليها adams على أنها الخصائص أو صفات التي يمتلكها الفرد مثل: العمر والجنس ومستوى التعليم، التدريب والخبرة... الخ" (درة،2008، ص27).

وتختلف رد فعل الأفراد على إدراك حالة الإنصاف من عدمها، حيث تقسم نظرية العدالة الأشخاص وفقا لهذا المعيار إلى ثلاث فئات وهي:

➤ " المؤثرون: وهم مجموعة من الأفراد المعطائين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقون.

➤ الوسيطون: وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين، أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب.

➤ الأنانيون: وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم ولا يرضون إلا في الحالات التي تكون فيها معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة توازن هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم " (خرموش، 2014، ص 47).

"إن المشكلة الأساسية لنظرية "الإنصاف" هي أنها تستخدم مفهوما أحادي البعد للعدالة وتشدد فقط على عدالة التوزيع، متجاهلة عدالة الإجراءات. إن البديل لنظرية "الإنصاف" يقوم على قاعدتين عدائيتين: التوزيع والإجراءات. تتبع قواعد التوزيع معايير معينة: مساهمة الفرد واحتياجاته قبل التوزيع النهائي للمكافأة، يتم إنشاء خريطة معرفية لعملية التوزيع. ومن ثم يتم الحكم على الإنصاف من حيث اتساق الإجراء ومنع التحيز الشخصي وتمثيل الفئات الفرعية المهمة." (Espinoza.,2007, p349)

1-3-2 نظرية التوقع:

تعتبر نظرية التوقع لصاحبها فيكتور فروم من بين النظريات الحديثة التي تنطلق من فكرة التحفيز، حيث " ترى أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم حفزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء...إلخ، وعلى العكس من Maslow الذي ركز على الحاجات الداخلية والجهد الناتج المبذول لإشباعها فإن vroom & kenneth فصلا بين الجهد- الذي ينشأ من عملية الحفز - والأداء والنتائج ليدخلا مفهوم نظرية التوقع " (ونوغي، 2015، ص39).

"وتقول النظرية أن قوة التوجه للتصرف بطريقة ما يعتمد على ما هو متوقع من نتائج ومدى انجذاب الفرد لتلك النتائج، وتقول أيضا أن العامل يحفز لبذل أعلى مستوى من الجهد عندما يعتقد أن هذا الجهد يعود عليه ببناء جيد للأداء. وهذا يكون على شكل مكافآت بدورها ترضي الأهداف الشخصية للعامل " (علقم، 2013، ص55).

وبذلك نجد أن نظرية التوقع " تعتمد على الاتجاه الشرطي، إذ يرى فكتور فروم أن يجري

مجموعة من العمليات الفكرية على أن تحفيز الفرد يكون حصيلته العوامل الثلاثة التالية:

- توقع الفرد بأن المجهود المبذول من قبله سيؤدي إلى تحقيق أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة
- توقع الفرد بأن هذه العوائد هي ذات منفعة وقيمة وجاذبية. (سيدي صالح، 2016، ص161)

وتكون قوة التحفيز عالية عندما تكون العوامل السابقة عالية وعندما تنخفض قوة التوقع في العوامل السابقة ينخفض الدافع وبالتالي ينخفض التحفيز. ورغم أن نظرية التوقع تعد من بين أهم نظريات الدافعية إلا أنها وكأي نظرية علمية قد تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات أبرزها " أن هذه النظرية يكتنفها الكثير من الغموض حيث يصعب تطبيقها في الواقع، كما أن طرق التحفيز تختلف من عامل إلى آخر حسب قدراتهم وأفكارهم وسلوكهم ودوافعهم، وأنها غير ثابتة لدى الفرد الواحد، فما يحفز العامل أو الشخص اليوم قد لا يحفزه بعد مدة، وقد اعترف فروم في حد ذاته بالانتقادات الموجهة لنظريته وطلب من الباحثين تعديل نظريته " (Parijat & Bagga,2014 ,p6).

3-أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

3-1 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق رسالة المؤسسة لذلك يمكن القول أن "أهداف إدارة الموارد

البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف ذات الأمد البعيد والمتمثلة بـ

(التكاملية، الاجتماعية والأخلاقية والمرونة)، والأهداف المنظمة قصيرة الأجل بـ(التنظيمية

والمهنية)، إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقسيم العمل

وإدارة التغيير، الإستقطاب، الإختيار والتدريب والتطوير والإتصال الفعال"

(الطائي،العابدي،2015،ص43).

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

✓ تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول مقابل عادل لهذا

الاستثمار.

✓ توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق

التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.(القحطاني، 2008، ص24).

✓ ضمان التزام الموظفين الكلي من أجل القضاء على النزاعات غير الضرورية بين الإدارة

والموظفين، والتي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، وارتفاع معدل دوران

العمل وانخفاض الانتاجية في نهاية المطاف، ويمكن أن تعزز إدارة الموارد البشرية الالتزام

من خلال استراتيجيات مختلفة مثل رعاية الموظفين من خلال التدريب والتوجيه والمكافآت.

✓ ضمان التكامل بين مختلف الأنشطة التنظيمية في الإدارة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال ثقافة

تنظيمية قوية.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة(الموظفين، الموارد المالية، الآلات والمعدات) حيث لا يتأتى

ذلك إلا من خلال الاستخدام العقلاني لهذه الموارد أي أن لا يتم هدرها من خلال الإفراط في

الإستخدام أو الإستخدام في الوقت الخطأ لها أو غير ها من طرق الهدر حيث يستنزف ذلك

قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة، وبالتالي تتأثر الموارد البشرية بذلك.

(Josepha.,2011,p15).

2-3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

وتتجسد أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

✓ "إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى، كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراساتها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الانتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

✓ إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح" (الطائي، العبادي، 2015، ص39).

✓ "تحسين الانتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

✓ تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والابداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

✓ تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم " (الكافي، 2014، ص36).

4 -ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1-4 التوظيف:

تعد عملية التوظيف أهم الوظائف التي تهدف إليها إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب هذه الوظيفة دور هاما ورئيسي في بناء أي مؤسسة، وهي تهدف بذلك إلى وضع المورد البشري في المكان الذي يتناسب وقدراته من جهة ومن جهة أخرى مع ما يتناسب مع المؤسسة نفسها، وحتى نصل إلى

التوظيف السليم يجب أن تمر هذه العملية من خلال ثلاثة خطوات رئيسية هي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

أ- الاستقطاب:

1- أهداف الاستقطاب:

تعد عملية الاستقطاب أحد تقنيات التوظيف في المؤسسة حيث تهدف من خلالها إلى تحقيق مجموعة من أهدافها ويجمعها المؤلفون: كامل، مصطفى مصطفى وباشري، نفيسة محمد ورستم، دعاء محمد (2018) في مؤلفهم: إدارة الموارد البشرية كما يلي:

➤ " جذب أكبر عدد من الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة، حتى تتاح فرصة أكبر لجذب

العمالة المناسبة وذلك في ضوء حدود معينة من التكاليف.

➤ تقليل تكاليف عملية الإختيار من خلال استبعاد طلبات التوظيف التي لا تتوافر فيها

المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة، مما يوفر على المنشآت تحمل تكاليف باهظة في

تقييم طالبي التوظيف غير المناسبين للوظيفة.

➤ المساعدة على ارتفاع معدلات نجاح عملية الإختيار والتعيين والتسكين نظرا للتكامل بين

مكونات وظيفة التوظيف.

➤ مقابلة التكوين الديموجرافي لقوة العمل التي تحتاجها المنشأة والتي تتماشى مع التزاماتها

القانونية والاجتماعية.

2- مصادر الاستقطاب:

1-2 المصادر الداخلية:

تعد الموارد البشرية للمنظمة أحد المصادر الأساسية للتوظيف، من خلال الترقية والنقل وغيرها من العمليات الإدارية، وفيما يلي نتناول أهم هذه المصادر:

➤ الترقية: " إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة للترقية لما لها من آثار معنوية ايجابية وبالتالي زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة وبالإضافة إلى زيادة الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي.

➤ الإعلان الداخلي: ويقصد به الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأماكن المخصصة داخل المنظمة ومن تتوفر فيه شروط الوظيفة من العاملين يتقدم" (عشوش، السيد، باشري، 2017، ص ص 245 246).

➤ النقل: النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع أخرى للمنظمة" (جودة، 2014، ص 126).

➤ "مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية" (ماهر، 2004، ص 145).

2-2 المصادر الخارجية:

- " الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية والعربية والأجنبية.
- وكالات التوظيف والتي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة والراغبين في إيجاد عمل" (جودة، 2014، ص128).
- "المدارس والجامعات حيث يوجد للمدارس والجامعات دور في إمداد المنظمات بأفراد قوة العمل اللازمين لهما، وهذا الدور يستمد كيانه الراسخ من كونه المصدر والمهيمن الأساسي للهيكल المعروض من الموارد البشرية داخل سوق العمل.
- التنظيمات المهنية والإتحادات العمالية: حيث يتم استعراض الفرص الوظيفية المتاحة بكافة تفاصيلها المرتبطة بمواصفات شاغلها ومتطلبات الوظيفة في الندوات والمؤتمرات والاجتماعات الدورية كخدمة للأعضاء المنتمين لهذه التنظيمات والاتحادات" (القحطاني، 2008، ص105).

3- فعالية الإستقطاب: يمكن أن نزيد من فعالية الإستقطاب من خلال ما يلي:

- ✓ جذب أكبر عدد من المرشحين للاختيار منهم.
- ✓ فتح الأبواب أمام أسواق العمل الخارجية وعدم الإكتفاء فقط بالأسواق الداخلية.
- ✓ استخدام مزيج من الإستقطاب للتحقق من الحصول على الأفراد المناسبين والاستفادة من مزايا أكثر من مصدر.
- ✓ توفير نظام تتبع طالبي التوظيف يمكن من جمع البيانات الدقيقة عن المتقدمين للوظائف وتحليلها.
- ✓ توفير وسائل تمكن من معاينة الوظيفة والتعرف على تفاصيل دقيقة من كل منشأة والوظيفة" (كامل، باشري، ورستم، 2018، ص154).

ب-الإختيار والتعيين:

تعد عملية الإختيار والتعيين الخطوة الثانية في التوظيف بعد عملية الإستقطاب، حيث تعتمد عملية الإختيار والتعيين على المفاضلة بين المترشحين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث تمر هذه الوظيفة على مجموعة من الإجراءات والخطوات.

1- أهداف الاختيار والتعيين:

تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ " تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لأزمة لشغل الوظيفة.
- ❖ وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه عن الفرد غير المناسب.
- ❖ إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال " (القحطاني،2008، ص112).

2-مراحل عملية الإختيار:

تمر عملية الإختيار والتعيين على مجموعة من المراحل وهي كما يلي:

- إستقبال طالبي العمل: " في هذه المرحلة تستقبل إدارة الموارد البشرية طلبات الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل وتتوافر فيهم الشروط المدرجة في الإعلان أو الطلبات الواردة بدون إعلان سابق" (عشوش، السيد، باشري،2018، ص252).
- المقابلة الأولية: "وسيلة لجمع البيانات ومعلومات أولية إضافية عن المتقدم للوظيفة وشخصيته، وإمداده بمعلومات عن المنشأة، والإجابة عن تساؤلاته فيما يتعلق بظروف العمل، ونظم التعويضات، وسياسة الترقية...إلخ، وتساعد المقابلة الأولية على إعطاء

حكم مبدئي عن شخصية المتقدم للوظيفة تمهيدا لعمل تصفية مبدئية للمتقدمين للوظيفة" (كامل، باشري، رستم، 2018، ص156).

➤ إختبارات التوظيف: " تستخدم الإختبارات في قياس المهارات المكتسبة، ويستخدم لأغراض الترقية والتعيين، كما ويستخدم في الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد. المقابلات: تعرف المقابلات على أنها معلومات شفوية يقدمها طالب العمل من خلال اللقاء بينه وبين جهة العمل أو من ينوب عنها حيث يتم طرح الأسئلة وتسجيل الإجابات على الاستمارة خاصة لذلك.

➤ فحص الخلفية والتحري: قد يخفي المرشح للوظيفة جانب من جوانب حياته أو أن تكون المعلومات التي قدمها من شهادات وخبرات غير صحيحة، ولا تستطيع المقابلة والاختبار التأكد من صحتها، ولذلك يجب على المنظمة التحري وفحص الخلفية" (جرغون، 2009، ص ص 19 20).

➤ الكشف الطبي: "وهي المرحلة النهائية للإختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين" (ماهر، 2004، ص174).

➤ التعيين: ويكون هذا القرار مكتوبا وصادرا من الجهة صاحبة السلطة، ويتضمن اسم الناجح، واسم الوظيفة التي سيتعين فيها، والتبعية الإدارية للوظيفة، والراتب أو الأجر الشهري، وتاريخ مباشرة العمل. ولا شك أن الفترة الزمنية التي يوضع فيها الناجح تحت التجربة والتمرين مسألة هامة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي" (عقلي، 2004، ص349).

2-4 التدريب:

أ- أهداف التدريب:

يمكننا أن نقول أن المؤسسة تحقق الكثير من أهدافها من خلال عملية التدريب التي تهدف بدورها إلى:

- " إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للتقدم في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسلمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل" (كافي، 2014، ص238).

ب- أساليب التدريب:

تعتمد منظمات الأعمال في تدريب مواردها البشرية على عدة تقنيات وأساليب منها ما يكون داخل مواقع العمل، ومنها ما يكون خارجه حيث يتحكم في ذلك الاحتياجات التدريبية وسياسة الشركة، وفيما يلي نتطرق إلى أهم أساليب التدريب:

1- التدريب في موقع العمل: يتميز هذا النوع من التدريب بكونه تدريب فعلي تتوفر فيه الظروف الحقيقية للعمل، كما أنه يقلل من التكاليف ومن بين أساليب التدريب في موقع العمل ونذكر أهمها:

- أسلوب تعليمات العمل: "يتم هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل، من

أجل إكسابه المهارة المطلوبة، وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقها لها" (الظاهر، 2009، ص 243).

• التحويل الجزئي للخبرات: "عندما يتقرر ترقية موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى، فإنه قد يتولى القيام بأداء جزء من مهمات الوظيفة التي سيرقى إليها قبل إجراء عملية الترقية بالإضافة إلى قيامه بأداء مهمات وظيفته الحالية" (جودة، 2014، ص 178).

• التدريب بالورش (برنامج التلمذة الصناعية): "حيث أصبح كثير من أصحاب العمل يلجؤون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى، وهذا التدريب يتكون خطوات المركبة يصبح بعدها الأفراد عمالا مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل" (ديسلر، د.ت، ص 271).

2- التدريب خارج موقع العمل: يكون هذا التدريب عادة خارج المنظمة، حيث في الغالب يكون في مراكز متخصصة في التدريب ومن بين أساليب هذا النوع من التدريب نذكر:

• المحاضرات: "تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب والتعليم، بموجبها يقوم المحاضر/المدرب بإلقاء المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويتحكم المدرب بالمحاضرة بشكل كامل، ودور المتدرب يقتصر على الإستماع. وقد شهد أسلوب المحاضرة تطورا في السنوات الأخيرة من خلال الإستعانة بوسائل إيضاح متنوعة (الخرائط، الأفلام والرسوم التوضيحية...إلخ)، وتعتمد درجة الكفاءة هذا الأسلوب في تطوير مهارات ومعارف وخبرات المتدربين على درجة كفاءة المدرب" (المغربي، 2013، ص 55).

• المؤتمرات: " هي حلقة نقاشية لبحث موضوع محدد سلفا أبعاده وجوانبه ونطاقه. المشتركين في المؤتمرات يلعبون دورا إيجابيا في التفاعل والمناقشة حيث يتوجب أن يكون المشترك على مستوى معين من التعليم والخبرة مما يمكنه من الاشتراك برأيه" (جودة، 2014، ص180).

• دراسة الحالة: " حيث يقوم المتدرب بطرح مسألة معينة ويصفها ويقدم إقتراحاته وحلوله بشأن هذه المسألة أو المشكلة ويفضل أن تكون هذه الحالة التي يقوم بدراستها من واقع العمل في الشركة وبالتالي يكون أقدر على معرفة خلفية المشكلة" (ديسلر، د.ت، ص286).

• تدريب الحساسية: "بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقويم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم ببعض خلال فترة زمنية معينة" (الظاهر، 2009، ص249).

ت-فعالية التدريب:

حتى يكون التدريب فاعلا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط نذكر أهمها فيما يلي:

❖ " إنطلاق التدريب من رؤية استراتيجية تربط بين أهدافه وفعاليتة، وبين أهداف

واستراتيجيات المؤسسة، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

❖ تطوير تقنيات التدريب، واستثمار مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في

تخطيط وتنفيذ التدريب" (جربي، 2018، ص18).

❖ " التأكد من رغبة المتدربين في التعلم وإكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة. ومراعاة التجانس في نوعية المتدربين.

❖ الإختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث يتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.

❖ ضرورة قياس تساهم في قياس فعالية التدريب.

❖ توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب" (كافي، 2014، ص244).

3-4 السلامة المهنية:

أ- أهداف السلامة المهنية: تعتبر الصحة والسلامة المهنية أحد أهم الغايات التي تسعى المنظمة للوصول لها، لأن ذلك يؤثر على مكانتها سواء داخل النسق المؤسسي أو داخل البناء الاجتماعي عموماً. وتهدف الصحة والسلامة المهنية إلى ما يلي:

- حماية الموارد البشرية (العاملين على مختلف مستوياتهم) من الأخطار بمنع تعرضهم للإصابات والحوادث والأمراض المهنية الناجمة عن بيئة العمل.
- المحافظة على العناصر المادية في المنشأة بما تحويه من أجهزة وأدوات ومعدات من التلف والضياع نتيجة تعرضها للحوادث.
- توفير وتنفيذ كافة متطلبات السلامة والصحة المهنية التي تضمن إيجاد بيئة وظروف عمل آمنة، تحقق الحماية للعنصر البشري والمادي.
- تحقيق استقرار المنشآت والعاملين بها.
- توفير الأمن والطمأنينة للمجتمع وحمايته من الأمراض الاجتماعية الناتجة عن المرض أو الإصابة التي تصيب العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى من المجتمع.

- تنمية شعور الفرد بالمسؤولية تجاه نفسه وأسرته ومجتمعه باتباعه اجراءات السلامة التي تحافظ على نفسه والمخزون المادي للمجتمع من ممتلكات والآلات وأجهزة وسلع" (المشاغبة، 2010، ص ص 27-29).

ب-مسؤوليات السلامة المهنية: يتحمل كل العمال مسؤولية تحقيق السلامة المهنية بالمؤسسة حيث يجمعها كافي، مصطفى يوسف(2014) في كتابة: إدارة الموارد البشرية من منظور- إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي- . كمايلي:

✓ العاملون: يقع عليهم جميعا الإلتزام بأن يؤديوا مهماتهم في تحمل مسؤولية وأمن المؤسسة وأن يكونوا على معرفة ودراية بنظم وقواعد السلامة، وأن يبذلوا أقصى انتباه فيما يتعلق بتطبيق لوائح وتعليمات السلامة المهنية بعد معرفتهم إياها.

✓ الإدارة العليا: وهي الجهة المسؤولة عن توفير معدات السلامة المهنية ووضع اللوائح والتعليمات التي تنظم تلك الوسائل.

✓ مدراء الإدارات والمشرفون: وعليهم مسؤولية الحفاظ على السلامة المهنية والصحة الخاصة بموظفيهم.

✓ ضباط السلامة: من مهامهم تقديم المشورة المهنية والمساعدة اللازمتين، سواء إلى الإدارة العليا أو إلى المدراء والمشرفين.

ت- مخاطر السلامة المهنية: ويمكن أن أهم المخاطر التي يتعرض لها العمال في مواقع العمل ويمكن أن نذكرها بشكل مختصر بالاعتماد على ما ذكره جودة.(2014) في كتابه إدارة الموارد البشرية:

➤ العوامل البيئية وهي العوامل المتعلقة بالأحوال الجوية الخارجية مثل درجة الحرارة والرطوبة وغيرها من العوامل.

- ظروف العمل: وتشمل الظروف الفيزيائية مثل الإنارة وتصميم المكاتب ومواقع العمل والغبار والغازات بالإضافة على مناوبات وساعات العمل الطويلة .
- سلوك العاملين: يعد العامل أحد أسباب حوادث العمل نتيجة عدم المعرفة التامة بآلات العمل، أو عدم الانتباه.
- الأمراض المهنية: تربط الكثير من الأمراض بنوعية النشاط الممارسة بالمؤسسة حيث تربط بعض الأمراض بالكيماويات والإشعاعات المنبعثة من أماكن العمل مسببة أمراض مثل أمراض الرئة والكبد والسرطانات.
- إدمان الكحول واستخدام المخدرات: يؤثر الكحول والمخدرات على انتباه العامل مما يسهم في حدوث حوادث عمل.
- ضغوط العمل: تنتسب ضغوط العمل نوعا من عدم التوازن النفسي للعامل مما يسبب حوادث العمل.

4-4 جودة الحياة الوظيفية:

- أ- أهداف جودة الحياة الوظيفية: من بين أهم الأهداف التي تحققها جودة الحياة الوظيفية نذكر:
 - إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل وتحسين نوعية الخبرة الوظيفية للموظفين.
 - تعزيز كل من الإلتزام التنظيمي والولاء والإستغراق الوظيفي.
 - جذب الموظفين المهرة والموهوبين والاحتفاظ بهم" (قهيري، 2020، ص34).
 - تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين مما يخلق مشاعر الإيجابية .
 - تعزيز انتاجية الموظفين.
 - بناء صورة الشركة على أنها الأفضل للتوظيف" (عقون، بوخدوني، 2020، ص82).

ب- أبعاد جودة الحياة الوظيفية: وتتمثل في مايلي:

❖ الإستقرار الوظيفي: " يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهميته بازدياد أهمية المورد البشري الذي يلعب دورا محوريا، فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والإستقرار والانتماء لبيئة العمل" (بعجي، 2019، ص521).

❖ علاقات العمل: " من خلال العلاقات الانسانية والوظيفية بالمنظمة يحقق العامل حاجاته من الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضوا في جماعات عمل مستمرة بعلاقات متبادلة.

❖ التوازن بين الحياة والعمل: "إن للتوازن بين الحياة والعمل أثر ايجابي على المنظمة والموظفين فهو يؤدي إلى إلتزام في المنظمة ويقلل معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل وزيادة الرضا الوظيفي " (الشنطي، 2016، ص ص 27 28).

❖ تعويض مناسب عادل ومحفز: فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي من أجور ورواتب وبين ما هو معنوي مثل الثقة والترقية والمشاركة .

❖ فرصة لتنمية القدرات البشرية: أثبتت فرص التعلم وحرية المبادرة تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي وتقليل الضغط على الوظيفة مما سيؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية" (عقون، بوخدوني، 2020، ص83).

5-تحديات إدارة الموارد البشرية:

إن التطور السريع للإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خاصة، قد جعلها دائما في مواجهة مجموعة من التحديات التي ترهن إلتحاقها بركب المنظمات الكبرى، " وتواجه أنشطة حقوق الإنسان في المنظمات بعض التحديات في الممارسة العملية، مثل التحولات المهنية؛ ونوعية القوة العاملة المتاحة ونمو العاملين العاديين التحولات التكنولوجية، النوع الاجتماعي، العولمة وإعادة الهيكلة التنظيمية. حيث يمكن أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ينظر إليها من اتجاهين اتجاه داخلي واتجاه خارجي ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة تحديات:

- أ- التحديات التنظيمية التي هي داخلية بطبيعتها وكثيرا ما تكون ناجمة عن قوى بيئية خارجية بطبيعتها. وتشمل بعض المسائل المنبثقة عن المنظمات إعادة الهيكلة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والإستعانة بمصادر خارجية، والتقليل من الحجم، واللامركزية.
- ب- التحديات البيئية الناشئة من السياق الخارجي الذي تعمل فيه الشركة، التي لها تأثير كبير على أداء المنظمات. وتشمل هذه التدابير؛ والتشريعات، والعولمة، والطلب على العمل والعرض، وتنوع العمل.
- ت- التحديات الفردية هي المسائل المتعلقة بالموظفين، وكيفية معاملتهم، ومضاهاة الأفراد بالمنظمات، وتنمية الموظفين، وانعدام الأمن، ونظم المكافأة، التي تؤثر على الأداء التنظيمي" (Osibanjo & Adeniji, 2012,p16).

6- إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية:

6-1 تعبئة وإستقطاب الموارد البشرية :

تمثل عملية التعبئة والإستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف مع عمليتي الإختيار والتعيين وإذا ما كانت إجراءات الإستقطاب سليمة فإنها تتعكس إيجابيا على المنظمة من خلال عملية الاختيار والتعيين فهي تعطي وعاء مناسباً للإستقطاب الكم والنوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم الإختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة وكلما كانت عملية الإستقطاب سليمة فإنها تقلل جهود ونفقات أنشطة الموارد البشرية الأخرى. وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية، وهي تجري عملية إستقطاب لمواردها البشرية كما يلي:

❖ أن تكون عملية الإستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للإحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة.

❖ الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة" (الغالبى، العامري، 2015، ص161،162).

❖ الإعلان عن الإحتياجات الوظيفية الشاغرة داخليا، في بادئ الأمر وتعطى الأولوية لكافة الطلبات الداخلية لمن تتوفر فيهم الشروط المناسبة عبر قنوات الإستقطاب الداخلي ولا يلجأ للبحث عن مرشحين من خارج المؤسسة المنظمة إلا عندما يتعذر إيجاد الموظف المناسب من داخلها.

- ❖ أن تدرس وتتطلع إدارة الموارد البشرية بجدية على جميع طلبات التوظيف المودعة لديها وتمنحها نفس الأهمية، مراعاة لمبدأ تكافؤ الفرص.
- ❖ عدم اللجوء إلى الطرق والأساليب غير الشرعية وغير الأخلاقية في إغراء الأفراد العاملين لدى مؤسسات منافسة من أجل الاستلاء عليهم (دنبري، 2015، ص ص221،222).
- ❖ نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
- ❖ الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والإلتزام بالرد وفق الإعتبارات القانونية (ضيافي،2010).

3-2 التدريب والتطوير:

- يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية إلتزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب (لتكوين) والتطوير المختلفة حيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابا لصالح العاملين والمنظمة، وأهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار مايلي:
- ❖ يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية إلتزامها الأخلاقي في تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية .
- ❖ خلق فرص عمل ملتزمة وبمهارات عالية .
- ❖ عدم إستغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر.

- ❖ أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التآكل وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة.
- ❖ تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير (سلامي وسنيقيرة، د.ت، ص 597).

3-3 المسؤولية الاجتماعية في مجال جودة الحياة الوظيفية:

العمل على توفر متطلبات الضمان الصحي والاجتماعي من خلال توفير الرعاية الطبية الدائمة، وتحمل نفقات العلاج والاستشفاء للعاملين وأسرهم، إضافة الى تحمل أعباء إصابات العمل وما ينتج عنها وفقا لطبيعة الأنظمة والقوانين النافذة. أما فيما يتصل بالضمان الاجتماعي فإن المنظمات تعد مسؤولة عن مراعاة الجوانب الثقافية والاجتماعية للعاملين من خلال الاهتمام بإنشاء المراكز الثقافية، وإقامة الندوات وتوفير الحضانات ورياض الأطفال لأبناء العاملين والعاملات بتكاليف مدروسة، والاهتمام بالصحة البدنية من خلال اقامة النوادي والمباريات الرياضية. إضافة إلى دفع التعويضات والمعاشات التعاقدية المناسبة وغير ذلك.

وعلى إدارة الموارد البشرية أيضا مراعاة الظروف والشروط الصحية والحوول دون حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية، والتركيز إلى حد كبير على برامج السلامة المهنية. إلى جانب تصميم أماكن العمل بشكل مريح وواسع وجذاب ونظيف وأن يكون للعمل أهمية وقيمة خاصة بالنسبة إلى العامل والمنظمة والمجتمع" (ناصر والخضر، 2014، ص 103).

6-4 المسؤولية الاجتماعية في مجال الأجور والمكافآت:

تتجسد المسؤولية الاجتماعية في مجال الأجور والمكافآت في مايلي:

❖ العدالة والمساواة في برنامج الأجور والمكافآت بين العمال لتحفيزهم وزيادة ثقتهم بنظام المؤسسة.

❖ الإلتزام بالطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت، والإبتعاد عن الطرق التي تخدم مصالحها بعيدا عن مصالح الفئات المستفيدة لذلك يتم الإتفاق على إستخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.

❖ عدم التمييز بالأجور والمكافآت بين النساء والرجال (إتفاقية عدم التمييز في الأجر الصادرة سنة 1989)(ضيافي،2010).

❖ تحمل المسؤولية الكاملة بالإلتزام أخلاقي في تقديم حزمة التعويضات غير المباشرة التي من شأنها توليد شعور جيد لدى العاملين وتتمثل هذه التعويضات في :الضمان الاجتماعي، تعويضات البطالة والرعاية الصحية ، والتأمين على الحياة، وتعويضات الإعاقة والضرر والإجازات والأمومة...الخ" (ناصر،الخضر،201، ص ص 105،106).

خلاصة الفصل:

وأخير يمكن القول أن بذل جهد إضافي من طرف الشركة من أجل تنمية مواردها البشرية والمحافظة على سلامتهم المهنية، وتحقيق لهم جودة حياة وظيفية، يمكن أن ينعكس ايجابا على تحقيقها أرباح أكبر وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال تبني دور أخلاقي وتطوعي من طرف إدارة الموارد البشرية والشركة عموما، في هذا المجال تعتمد الكثير من المؤسسات الكبرى في العالم على ما يعرف بإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا

الفصل الرابع: عرض و تحليل البيانات

تمهيد

- 1- عرض و تحليل البيانات الشخصية.
- 2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الاولى.
- 3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.
- 4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.
- 5- عرض و تحليل بيانات الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر خطوة جمع البيانات من بين أهم الخطوات في البحث العلمي وقد استخدمت أدوات البحث العلمي: الملاحظة، المقابلة والاستبيان وقد ساعدنا ذلك على الجمع البيانات من الميدان وفي هذا الفصل سوف يتم عرض وتحليل البيانات ومحاولة إيجاد تفسرا للبيانات الكمية وترجمتها من خلال التحليل السوسولوجي.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

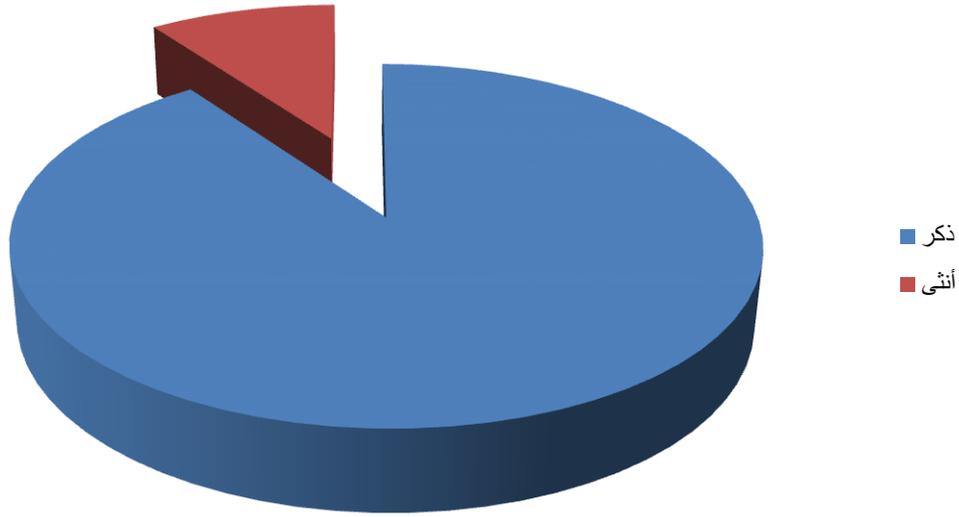
1-1 خاصية الجنس:

جدول رقم 07: توزيع مجتمع الدراسة حسي خاصية الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	118	90,1	90,1	90,1
Valid أنثى	13	9,9	9,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

الشكل رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية الجنس



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 90.1% بينما الإناث فكانت نسبتهم ضئيلة بلغت 9.9% ، ويرجع ذلك

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

لطبيعة النشاط بالمؤسسة، حيث تنشط المؤسسة في مجال انتاج مادة الإسمنت وهو ما يتطلب وجود عدد أكبر من العمال الذكور من أجل التعامل مع الآلات المنتجة لمادة الاسمنت، وكذا أعمال الصيانة والميكانيك، أما الإناث فيتركز عملهن في الإدارة وبعض المفردات في قسم الاعلام الألي، التسويق والأرشيف.

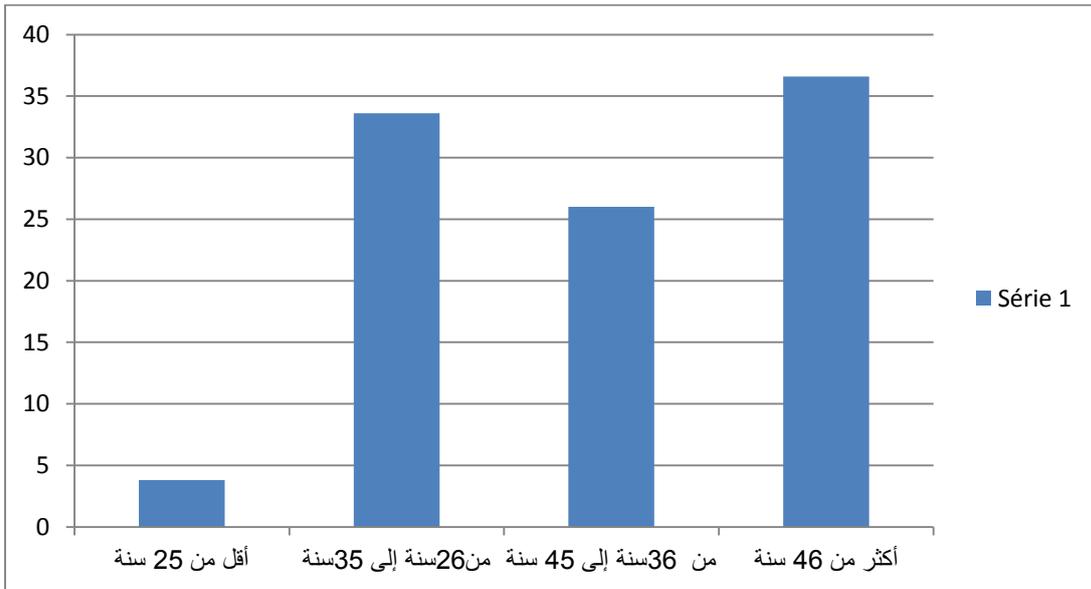
2-1 خاصية السن

جدول رقم 08: توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية السن

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	5	3,8	3,8	3,8
من 26 سنة إلى 35 سنة	44	33,6	33,6	37,4
Valid من 36 إلى 45 سنة	34	26,0	26,0	63,4
أكثر من 46 سنة	48	36,6	36,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 05: مدرج تكراري يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية السن



من خلال البيانات الموضحة بالجدول رقم 08 والتمثيل البياني يتضح أن 36.6% هي النسبة الأكبر وهي تمثل العمال الذين تتجاوز أعمارهم 46 سنة أما النسبة الثانية فجاءت الفئة العمرية من 26 سنة إلى 35 سنة حيث تمثل نسبة 33.6%، أما الفئة العمرية الثالثة فهي الفئة من 36 سنة إلى 45 سنة حيث تمثل نسبة 26%، وجاءت الفئة العمرية أقل من 25 سنة هي الأخيرة بنسبة 3.8%.

إن البيانات سابقة الذكر توضح أن هناك تقاربا بين نسب الفئات العمرية الثلاثة بينما نسبة ضئيلة جدا من مفردات مجتمع الدراسة تمثل الفئة العمرية أقل من 25 سنة وهو ما يوضح أن سياسة التشغيل بالمؤسسة لا تستهدف هذه الفئة هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول أن تأثير تغيير النظام التعليمي الجامعي إلى نظام lmd على رغبة الطلبة في إنهاء الماستر مما يتأخر سن الكثير منهم في التخرج إلى سن 23 فما فوق، وبالتالي التأخر في التوظيف.

أما باقي النسب فهي نسب منطقية تؤكد اعتماد الشركة على مختلف الفئات حيث تحتاج إلى اندفاع ورغبة الشباب في العمل كما تعتمد على خبرة العمال الأكبر عمر لمعرفتهم بالعمل وكذا في نقل المهارات والخبرات للفئات العمرية الأخرى.

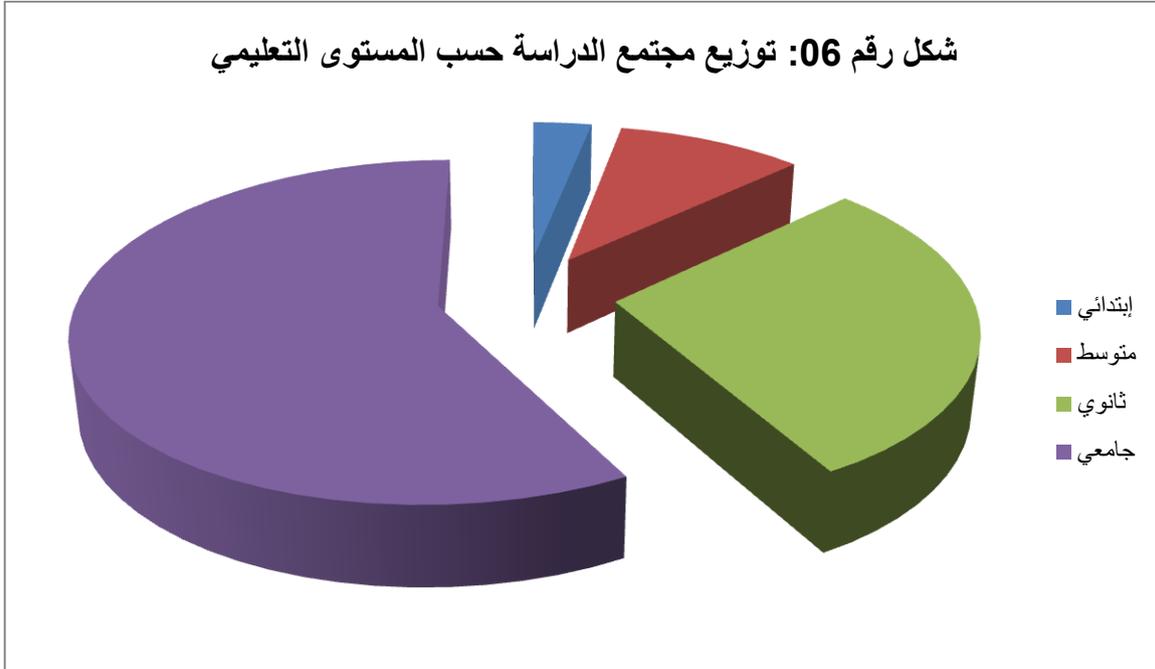
3-1 خاصية المستوى التعليمي:

جدول رقم 09: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	4	3,1	3,1	3,1
متوسط	13	9,9	9,9	13,0
ثانوي	38	29,0	29,0	42,0
جامعي	76	58,0	58,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم 09 والتمثيل البياني يتضح أن النسبة الأكبر من العمال والموظفين بمصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة هم من المستوى التعليمي الجامعي، حيث يمثلون نسبة الثلثين تقريبا والمقدرة بـ 58.0%، أما نسبة العمال والموظفين من ذوي التعليم الثانوي فكانت بنسبة 29%، أما باقي المستويات التعليمية فجاءت نسبتها منخفضة حيث جاء التعليم المتوسط بـ 9.9% والتعليم الابتدائي بـ 3.1%.

ويمكننا تفسير ذلك أن شركة الاسمنت تعتمد على الطاقات البشرية ذات التعليم العالي، مما يدل على استغلال الشركة للموارد البشرية باعتبارها رأسمال فكري يسهم في التطوير الإداري والتقني، كما يدل أيضا على انفتاح الشركة على الجامعة من خلال الاستثمار في مخرجاتها وبذلك فهي تحقق التكامل بين مختلف أنساق البناء المجتمعي، ضف إلى ذلك أن العمال من ذوي المستوى التعليمي الثانوي هم في معظمهم من العمال ذوي الكفاءة الذين اكتسبوا من خلال التعامل مع مختلف المواقف التنظيمية خلال سنوات عملهم بالشركة، كما يمكن استغلال كل من الفئتين السابقتين في بناء قادة مستقبليين يمكن الاستفادة منهم.

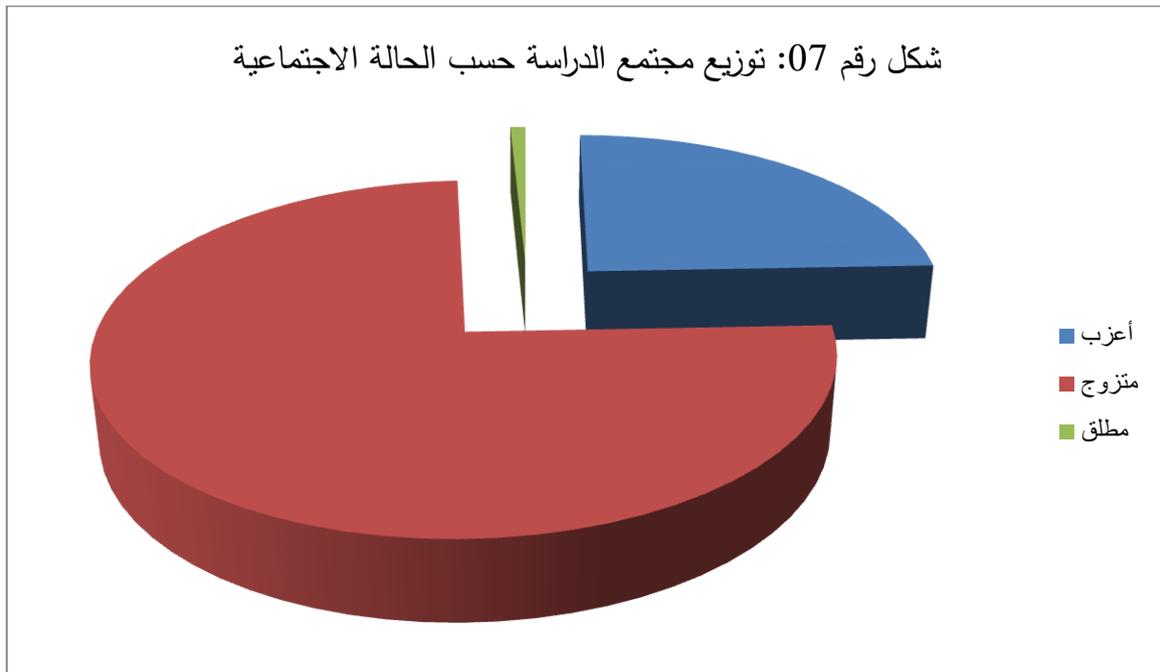
أما باقي المستويات التعليمية يمكن تفسير وجودها في المؤسسة وفقا للنشاط الذي تمارسه الشركة حيث تحتاج في عملية الانتاج إلى عمال مهنيين حيث يعتبرون أساس هذه العملية.

4-1 خاصية الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 10: توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	32	24,4	24,4	24,4
متزوج	98	74,8	74,8	99,2
مطلق	1	,8	,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة بالجدول والتمثيل البياني يتضح أن نسبة كبيرة من مفردات مجتمع

الدراسة من المتزوجين حيث جاءت نسبتهم 74.8% بينما نسبة العمال العزاب فجاءت 24.4%

وأخيرا مفردة واحدة تمثلت نسبة المطلقين بـ 0.8%.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

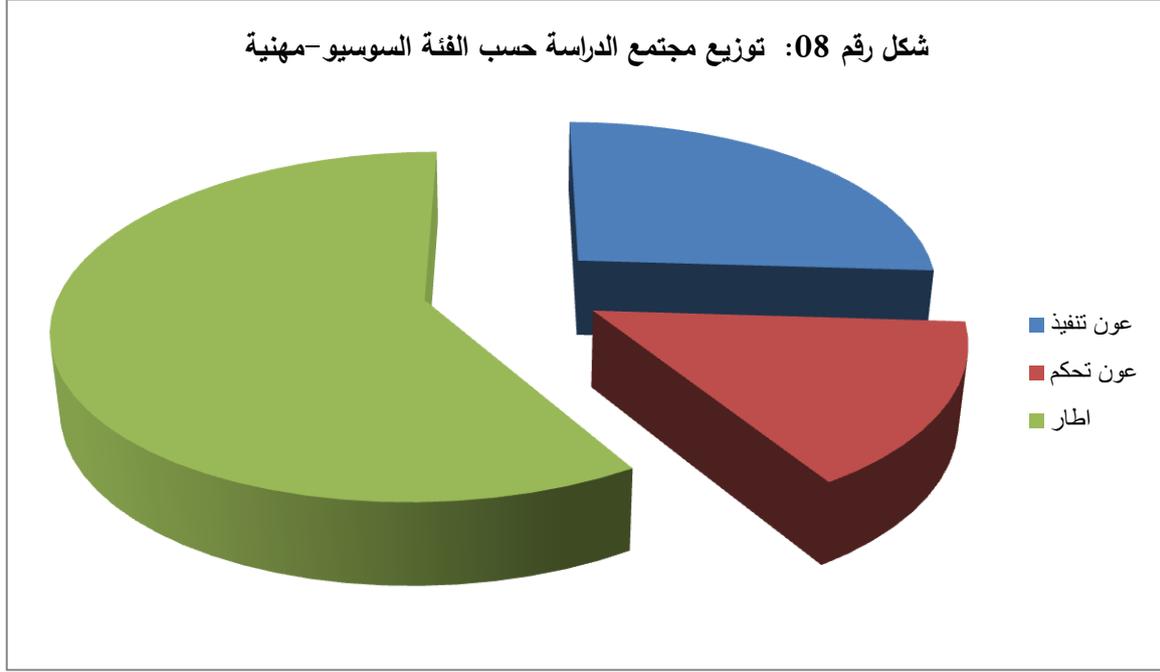
يمكن أن نفسر ذلك بأن وجود نسبة كبيرة من العمال من المتزوجين بأن الظروف الاقتصادية والاجتماعية للعامل مقبولة مما تجعله قادرا على إدارة شؤونه الاجتماعية، كما أن الاستقرار الاجتماعي في حياة العمال من شأنه أن يخلق جوا من الارتياح نفسي لدى العامل وبالتالي يؤثر ذلك على أدائه في العمل، كما يمكن أن ينعكس ذلك على أدائه في حال كانت لديه مشاكل مرتبطة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية، أما بالنسبة للعمال غير المتزوجين فالأداء الجيد يمكن أن يوفر لهم تحقيق بعض طموحاتهم المتعلقة بالعمل مثل الترقية خاصة وأن معظمهم من ذوي الشهادات العليا.

5-1 خاصة الفئة السوسيو-مهنية:

جدول رقم 11: توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تنفيذ عون	34	26,0	26,0	26,0
تحكم عون	20	15,3	15,3	41,2
إطار	77	58,8	58,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss



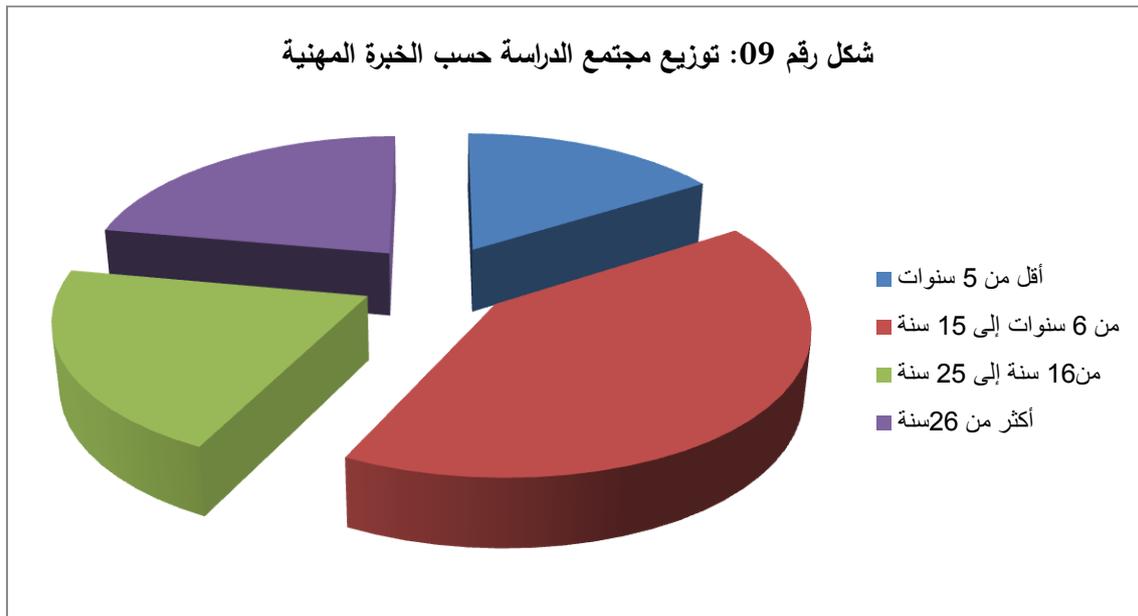
من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أن نسبة 58.8% من مجتمع الدراسة هم من الاطارات، أما أعوان التنفيذ فيمثلون 26% بينما أعوان التحكم فيمثلون 15.2% من العمال والموظفين.

ويمكن أن نفسر البيانات سابقة الذكر بأن سبب وجود عدد كبير من الاطارات هو وجود فئتين من الموارد البشرية العمال والموظفين، كما أن وجود نسبة أقل من أعوان حيث تتعامل الشركة مع أعوان من شركات أخرى متعاقدة معها، خاصة في المراقبة الأمنية وكذلك الأعوان المطعم كما يوجد مكتب خاص بالجمارك في قسم التسويق.

جدول رقم 12: توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	21	16,0	16,0	16,0
من 6 سنوات إلى 15 سنة	54	41,2	41,2	57,3
من 16 سنة إلى 25 سنة	27	20,6	20,6	77,9
أكثر من 26 سنة	29	22,1	22,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات spss



الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أن الفئة ذات الخبرة المهنية من 6 سنوات إلى 15 سنة هي النسبة الأكبر والمقدرة بـ: 41.2% تليها الفئة الأكثر من 25 سنة خبرة مهنية بنسبة 22.1% . ثم من 16 سنة إلى 25 سنة بنسبة مقدرة بـ: 20.6% وفي الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 16%.

يمكن أن نفسر البيانات آتفة الذكر أن النسب فئات الثلاثة أكثر من 25 سنة، بين 6 سنوات و 25 سنة وأقل من 5 سنوات حيث يمكن القول أن الشركة تقوم بتشغيل نسب متقاربة من العمال في كل سنة على مدى 25 سنة، بينما النسبة الأعلى من التشغيل كانت في الفئة أكثر من 25 سنة ويمكن تفسير ذلك في ظل تاريخ الشركة بأن هذه النسبة الكبيرة من العمال تم توظيفها خلال الفترة الأولى لتدشين الشركة.

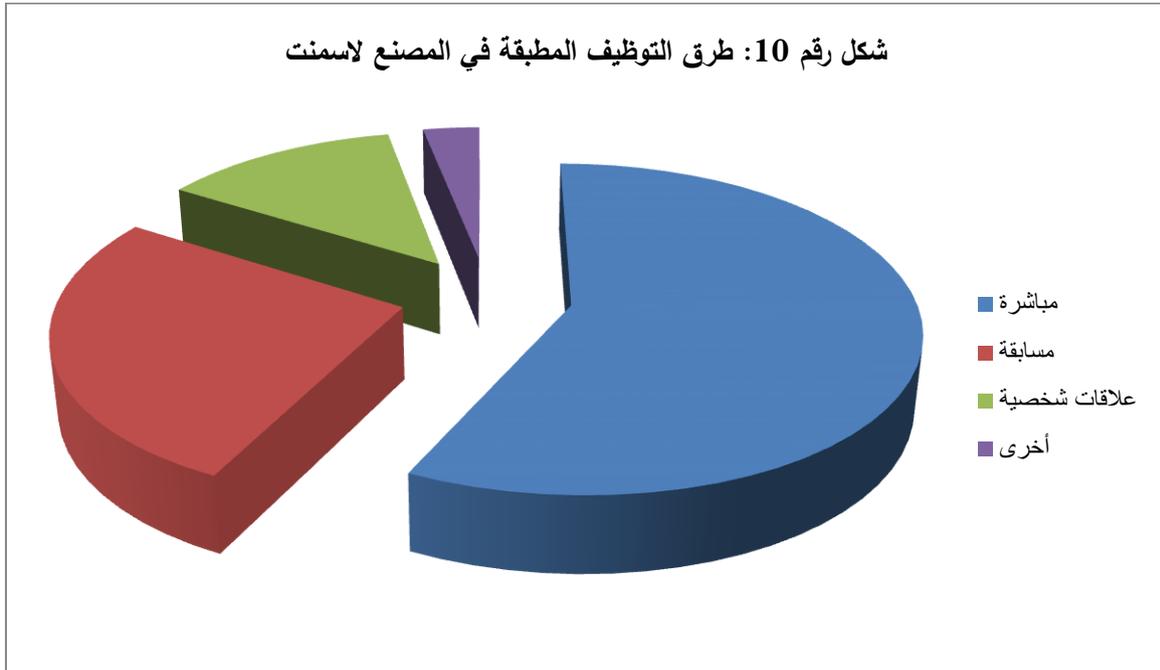
2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

1-2 طرق التوظيف:

جدول رقم 13: طرق التوظيف المعتمدة في مصنع الاسمنت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مباشرة	75	57,3	57,3	57,3
مسابقة	35	26,7	26,7	84,0
علاقات شخصية	17	13,0	13,0	96,9
أخرى	4	3,1	3,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة بالجدول والدائرة النسبية يتضح أن نسبة الذين توظفوا في الشركة بصفة مباشرة هو 57.3% وهي نسبة تقارب ثلثي طرق التوظيف بينما جاء التوظيف عن طريق المسابقة سواء مسابقة على أساس الإختبار أو على أساس الشهادة فجاء التوظيف عن طريقها بالشركة يمثل 26.7%، أما التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية فجاءت نسبته 13%، وطرق أخرى لتوظيف جاءت نسبتها 3.1% والمتمثلة في الفحص المهني وتثبيت المتعاقدين.

إن يمكن القول أن مصنع الإسمنت بالماء الأبيض يعتمد على طرق مختلف للتوظيف والتي يقرها المشرع الجزائري، حيث يتضح أن النسبة الأكبر تمثل التوظيف المباشر حيث يمكن أن نفسر ذلك في ضوء طرحين الأول وهو طرح إيجابي يتمثل في اعتماد الشركة على سياسة التوظيف وفقا لاستقطاب الكفاءات والقدرات، أما الطرح السلبي فيمكن القول أن الشركة لا تمنح فرص متكافئة للتوظيف وما يدعم هذا الطرح هو النسبة التي يمثلها التوظيف عن طريق المسابقة والمقدر بـ 26.7%.

إن وجود نسبة 13% للعمال وموظفين قد أقررو بتوظيفهم عن طريق العلاقات الشخصية هو ما يدل على غياب مبدأ من مبادئ المسؤولية الاجتماعية ألا وهو الشفافية وانعدام الفرص المتساوية للتوظيف، إن غياب نسق ثقافي في البناء المؤسسي يمكن أن يخلق صراع بين مختلف وحدات البناء المجتمعي، وبذلك فالشركة بهذا المنطق الأخلاقي لا يمكن أن تسهم في حالة التوازن لأنها لا تؤدي وظيفتها في تنمية المجتمع المحلي.

وقد أكدت رئيس مصلحة المستخدمين(ملحق رقم 05) أن الشركة تستغل كل طرق التوظيف التي يسمح بها المشرع الجزائري، كما أنها تعتمد أيضا على الصيغ الجديدة المتمثلة في عقود ما قبل التشغيل، وهي عقود غير محددة المدة مثل cta حيث تشغل في هذا المجال حوالي 100 عاملا. أما

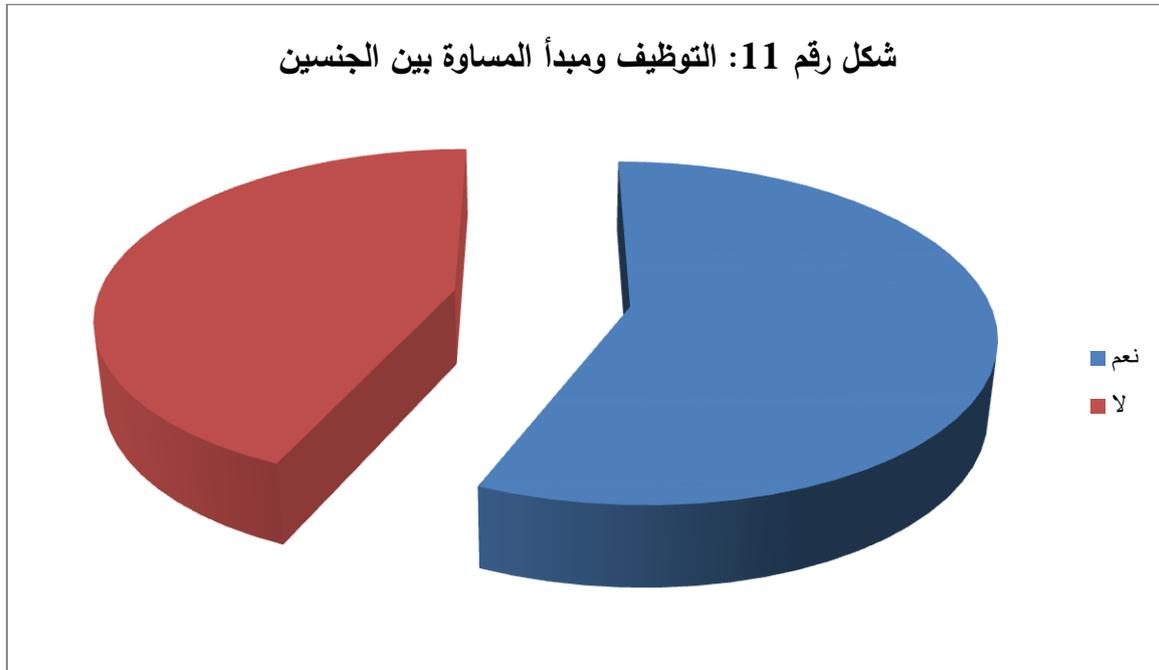
بالنسبة لوجود عمال أقروا بتوظيفهم عن طريق علاقات شخصية، فقد عللت ذلك بأن هذا الأمر كان موجود في الشركة في بداية تأسيسها.

2-2 المساواة بين الجنسين في التوظيف

جدول رقم 14: التوظيف بالشركة ومبدأ المساواة بين الجنسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	74	56,5	56,5	56,5
لا	57	43,5	43,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أن 56.5% من العمال وموظفي مصنع الاسمنت بتبسة يعتقدون أن التوظيف بالشركة يخضع لمبدأ المساواة بين الجنسين، أما نسبة 43.5% منهم يعتقدون أن التوظيف لا يخض لمبدأ المساواة بين الجنسين.

إن نسبة 56.5% من الموارد البشرية الذين أقروا بوجود مساواة بين الجنسين حيث تقارب الثلثين، وهي نسبة مهمة تدل إلى حد ما على منح فرص متساوية بين المتقدمين لتوظيف، حيث يعتبر ذلك من بين أهم معايير المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية، حيث عند رجوعنا إلى كرونولوجيا المسؤولية الاجتماعية نجد أن التمييز الجنسي كان أحد أهم أسباب نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية.

وبما أن القانون الجزائري يكفل المساواة بين الجنسين في بيئة العمل سواء في عملية التوظيف، الأجور والحوافز وكذلك العطل خاصة منها عطلة الأمومة حيث تتميز الجزائر في هذا الجانب القانوني على كثير من الدول المتقدمة التي لازالت تفرق بين أجر النساء وأجر الذكور.

وما يدعم وجهة نظر العمال في خضوع التوظيف لمبدأ المساواة بين الجنسين، هو رغم طبيعة النشاط الصناعي إلا أنه توجد العديد من النساء في مراكز مهمة في المصنع مثل مصلحة الانتاج التي توجد بها عدد من النساء رغم أن المناسب عادة ما تكون من اختصاص العمال الرجال، كما لاحظت الباحثة وجود نساء في مراكز قيادية مثل رؤساء بعض المصالح نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر رئيسة مصلحة المستخدمين حيث تعتبر هذه المصلحة مهمة جدا في عملية التوظيف نفسها، كما تتطلب شخصية ذات مميزات تمكنها من التعامل مع الموارد البشرية وحل المشكلات الطارئة معهم، كما تجدر الاشارة أيضا أن الباحثة لاحظت (ملحق رقم 06) التعامل الجيد مع

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

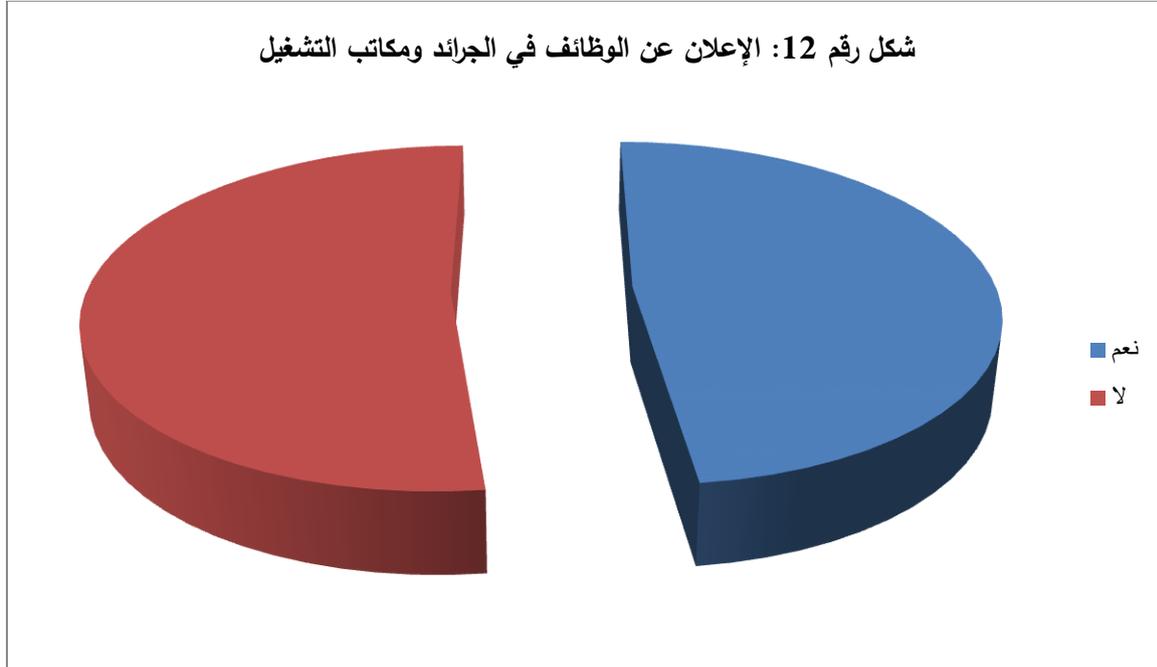
العوامل حيث نجد كثير من الاحترام والتقدير لهن، حيث يرقى ذلك في كثير من الأحيان إلى مستوى الإفتخار بالقيادات النسوية الموجودة بالشركة.

3-2 الإعلان عن المناصب في الجرائد ومكاتب التشغيل:

جدول رقم 15: الاعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف ومكاتب التشغيل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	63	48,1	48,1	48,1
لا	68	51,9	51,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة بالجدول والتمثيل البياني نجد أن عمال وموظفي مصنع الاسمنت بتبسة قد كانت آراءهم متقاربة بين إعلان الشركة عن مناصب التوظيف في مكاتب التشغيل والصحف.

حيث أقرّوا بأن الشركة لا تعلن الوظائف بنسبة 51.9%، بينما 62 مفردة أي ما تمثله نسبة 48.1% أنها تعلن على الوظائف حيث يمكن أن نفسر ذلك بأن العامل بالشركة غير مطلع على إجراءات التوظيف خاصة بالنسبة للعمال المهنيين حيث لاحظت الباحثة أثناء فترة الدراسة الميدانية أن كثير من العمال غير مطلعين على إجراءات التوظيف وغيرها من العمليات الإدارية، وهو ما يدل على ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والعامل، وهو ما يمكن اعتباره معوقا تنظيميا يتسبب في حدوث خلل وظيفي في العملية الاتصالية خاصة منها الاتصال النازل بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما يحدث خلل في الرسالة مما يؤثر في توحيد الأهداف بين الشركة والعامل.

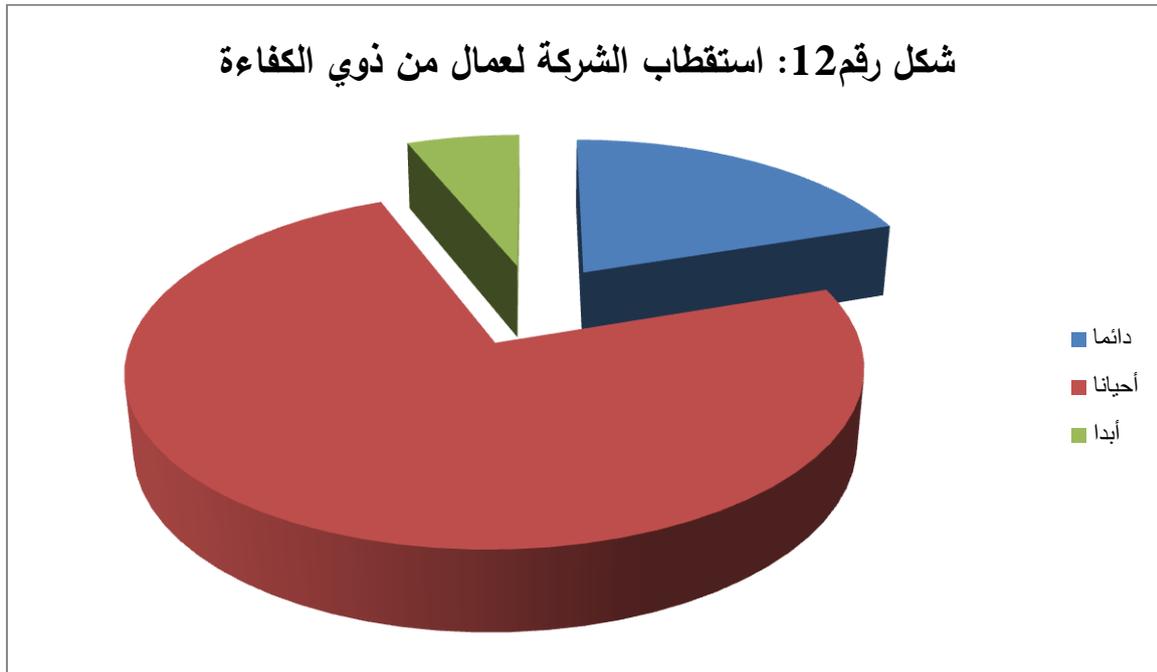
أما العمال الذين أقرّوا بإعلان الشركة على مناصب التوظيف فهم في معظمهم ممن يعملون في الإدارة. حيث أن الإعلان عن الوظائف بطرق شفافة يمكن أن يمنح المتقدمين للتوظيف فرصا متساوية في الحصول على منصب عمل، إلا أن كثيرا من العمال أقرّوا أنه لا يتم في العادة الاعلان عن الوظائف في الجرائد وإن فعلوا ذلك فغالبا ما يكون الإعلان في الجرائد ذات المقروئية الضعيفة وهو ما يقلص فرص وصولها لطالبي العمل.

2-4 استقطاب العمال من ذوي الكفاءة:

جدول رقم 16: استقطاب الشركة لعمال من ذوي الكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	26	19,8	19,8	19,8
أحيانا	97	74,0	74,0	93,9
أبدا	8	6,1	6,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 74,0% من العمال وموظفي مصنع الاسمنت أقروا

أن الشركة أحيانا تستقطب عمال من ذوي الكفاءة، بينما 19,8% أقروا أن الشركة دائما تستقطب

العمال من ذوي الكفاءة بينما نسبة ضئيلة والمقدرة بـ 6,1% أقرت أن الشركة لا تستقطب العمال من ذوي الكفاءة أبداً.

إذن من خلال البيانات أعلاه يمكن القول أن الشركة لا تمتلك سياسة واضحة من أجل استقطاب العمال من ذوي الكفاءة، وبذلك فالشركة لا تمتلك خططا استراتيجية من أجل تطوير امكانياتها البشرية وبالتالي زيادة الانتاج، كما أن الشركة بذلك تكون قد تخلت على دورها الاجتماعي في تقديم فرصة جيدة لذوي الكفاءة من أجل الحصول على منصب شغل يكفل لها مكانة اجتماعية.

ولأن من أهم معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات هو اعتمادها على استقطاب العمال من ذوي الكفاءة، الذي يلعب وظيفة هامة ضمن النسق حيث أن وجود وحدات ذات كفاءة من شأنه القضاء على الكثير من مظاهر عدم الاستقرار داخل الأنساق الفرعية، من خلال التقليل من دوران العمل مثلا في الجزء التنظيمي وكذلك زيادة معدلات الانتاج في الجزء المادي، فوجود يد عاملة ذات مهارة وكفاءة يضمن للشركة زيادة معدلات الانتاج والتقليل من المشكلات التقنية والتنظيمية.

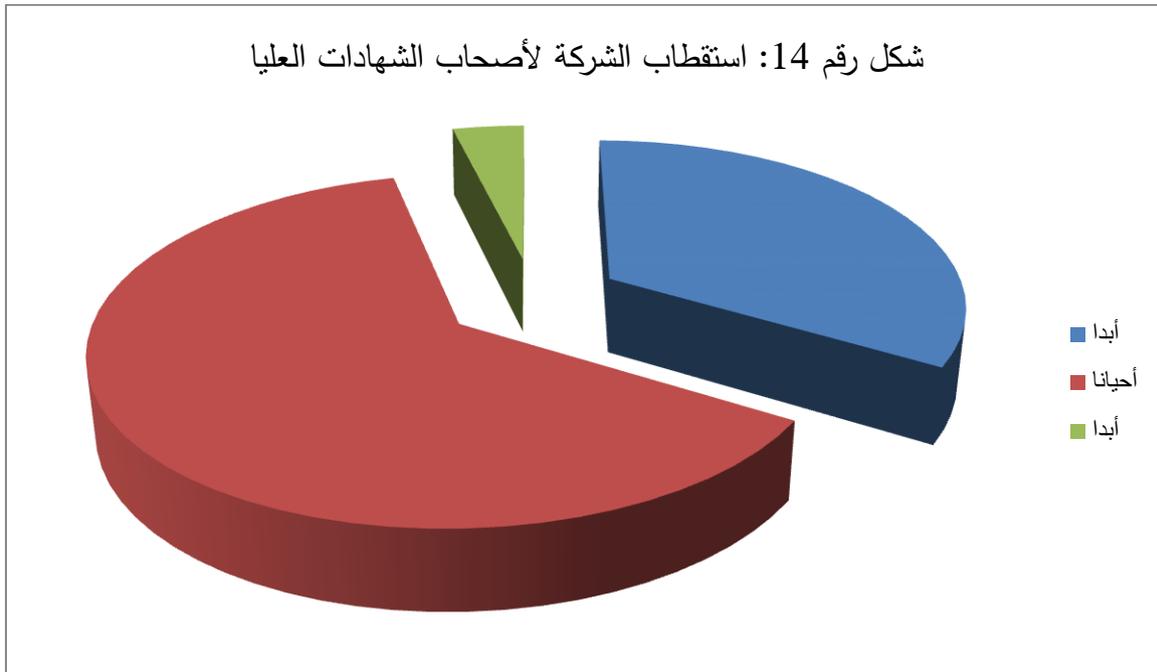
من خلال ما سبق يمكن القول أن الشركة لا تحترم أحد معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية وبذلك فهي لا توفر بيئة تنظيمية داخلية قابلة لسياسات تنظيمية جديدة، ولأن الشركة نسق مفتوح فهي بذلك لا تؤدي وظيفتها المنوطة بها في المجتمع المحلي.

5-2 استقطاب الشركة للعمال من ذوي الشهادات العليا:

جدول رقم 17: استقطاب الشركة لأصحاب الشهادات العليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	44	33,6	33,6	33,6
أحيانا	82	62,6	62,6	96,2
أبدا	5	3,8	3,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss



من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة ثلثين من العمال وموظفي مصنع الاسمنت أي

ما تمثله نسبة 62,6% أقرت أن الشركة أحيانا تستقطب أصحاب الشهادات العليا، بينما 33,6% ترى

أن الشركة دائما ما تستقطب ذوي الشهادات العليا، أما نسبة ضئيلة والتي تمثلها مفردات 3,8% ترى أن الشركة لا تستقطب أبدا ذوي الشهادات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الشركة أحيانا تستقطب عمال من ذوي الشهادات العليا وهو ما يمكن أن نفسره في إطار استراتيجية الشركة في الاستفادة من الطاقات والكفاءات الجامعية وذلك من خلال انفتاح الشركة على محيطها الخارجي باعتبار الجامعة نسق مهم في المجتمع، حيث يوفر رأس المال الفكري الذي يمكن أن يستغل بطريقة مثلى من طرف الشركات والمؤسسات الوطنية.

إن فتح مناصب شغل لذوي الشهادات يعتبر التزاما أخلاقيا من طرف الشركة من أجل المساهمة في التخفيف من البطالة لدى هذه الفئة من المجتمع من جهة ومن جهة أخرى فهي تقوي المواطنة بطريقة غير مباشرة حيث يتجه كثير من خريجي الجامعات إلى الهجرة إلى بلدان أخرى توفر حياة كريمة للشباب.

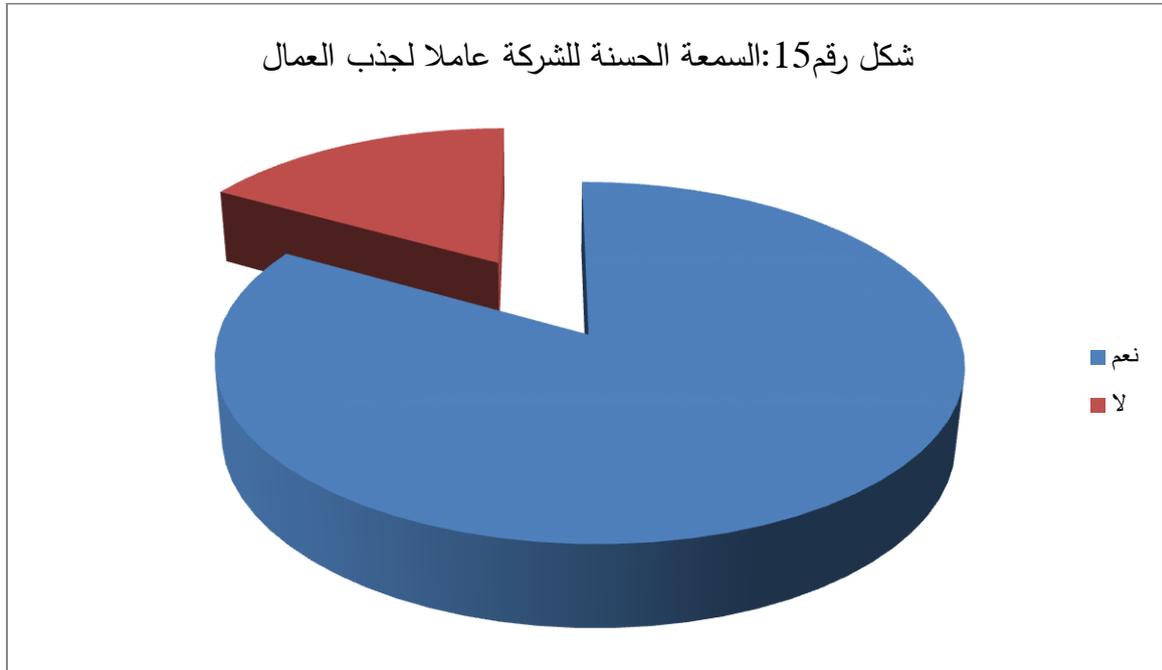
هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الشركة يمكنها الاستفادة من الكفاءات الجامعية لأنها فئة يسهل تدريبها من خلال البناء على المكتسبات العلمية التي حصلت عليها خلال المسار العلمي، ولأجل الاستفادة القصوى من هذه الطاقات وجب على الشركات الجزائرية عقد اتفاقيات مع الجامعات من أجل الحصول على كفاءات الجامعية ذات الموصفات التي تحتاجها الشركة كما يعتبر تشجيع البحث العلمي من خلال تدعيم الأبحاث الجامعية ورعاية المؤتمرات من بين أهم معايير الشركات المسؤولة اجتماعيا وهو ما لاحظت الباحثة غيابه بالشركة محل الدراسة من خلال المقابلة (ملحق رقم 05) التي أجريت مع مدير المصنع وبعض رؤساء المصالح، إذن يمكن القول أن الشركة لا تمارس سياسة مسؤولة اجتماعيا مع أصحاب الشهادات العليا وما تقدمه الشركة يدخل ضمن مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية فقط.

6-2 السمعة الحسنة للشركة عامل لجذب العمال:

جدول رقم 18: سمعة الشركة الحسنة تعتبر عاملا لجذب العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	109	83,2	83,2	83,2
Valid لا	22	16,8	16,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه والتمثيل البياني يتبين أن نسبة كبيرة من العمال وموظفي المصنع والمقدرة بـ 83.2% أقرت أن الشركة تتمتع بسمعة حسنة، بينما نسبة ضئيلة من مفردات مجتمع الدراسة والذي تمثله نسبة 16.8% ترى أن الشركة لا تمتلك سمعة حسنة.

إن امتلاك الشركة لسمعة حسنة يدل على أن الشركة تقوم بوظيفتها بصفقتها نسقا مفتوحا على البناء، حيث تؤدي دورها المنوط بها في امتصاص البطالة وهي بذلك تسهم في عملية التنمية المحلية وتقضي على الكثير من المشكلات الاجتماعية، وهو ما جاءت المسؤولية الاجتماعية لأجله .

إذن يمكن القول أن الشركة بمشاركتها في عملية التوظيف من جهة وكذا في تقديم الخدمات الاجتماعية والحوافز المادية والمعنوية المجزية، يمكن لها أن تقي بعقدها الاجتماعي الضمني مع البيئة الخارجية وكذا بيئتها الداخلية.

إن إقرار العمال وموظفي المصنع بنسبة كبيرة بأن الشركة تمتلك سمعة حسنة يدل على أنهم يملكون إحساس بالفخر بالعمل في الشركة وهو ما يقوي لديهم شعور الانتماء لها، وهو ما يؤثر على مردوديتهم وبالتالي زيادة الانتاج وبالتالي تحقيق ربح أكبر للشركة وبالتالي خدمات اجتماعية وحوافز أكبر وهي الغاية التي وجدت من أجلها المسؤولية الاجتماعية.

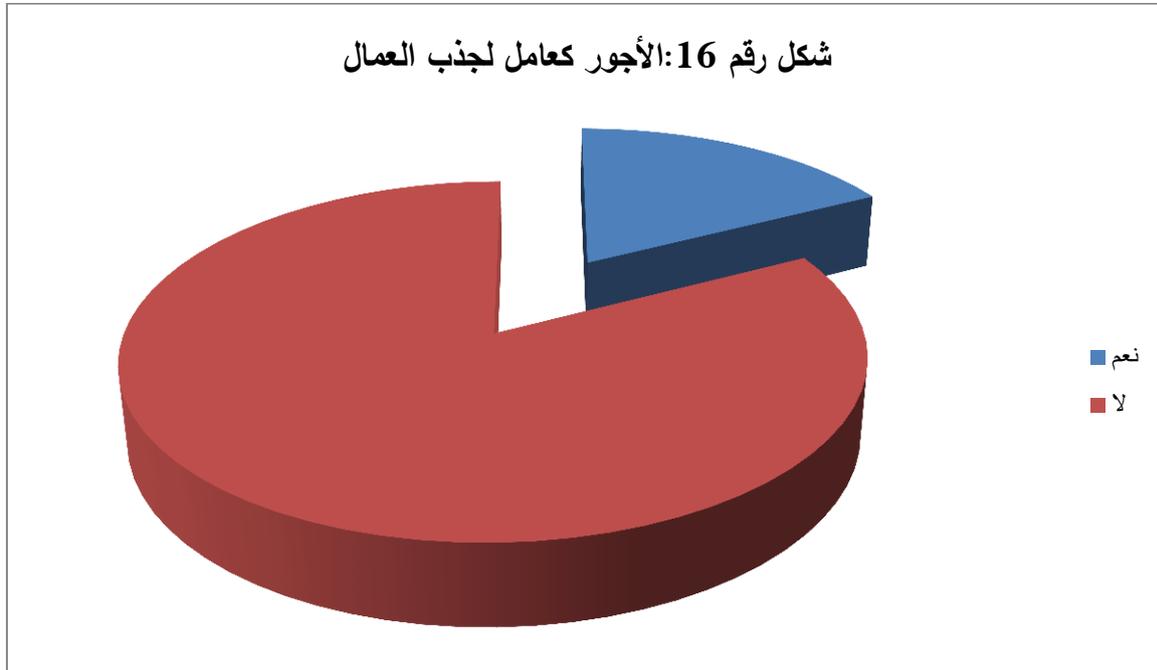
كما أن الصورة الذهنية للشركة يمكن أن تكون عاملا لجذب واستقطاب العمال ذوي الكفاءة، وهي بذلك تسهم في تقوية مكانة الشركة، مما يجعلها فاعلا اجتماعيا قويا في معادلة التنمية المحلية، كما يجعلها قادرة على استقطاب عمال من شركات أخرى بطريقة أخلاقية.

7-2 الأجر كعامل لجذب العمال للعمل بالشركة.

جدول رقم 19: الأجر التي تمنحها الشركة تجذب عمالا من خارجها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	80	61,1	61,1	61,1
Valid لا	51	38,9	38,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن 78 مفردة من عمال وموظفي مصنع الاسمنت بتبسة وهو ما تمثله نسبة 61.1% أقروا أن الأجر الذي تقدمه الشركة هو عامل جذب للعمل بالشركة، بينما 38.9% ترى أن الأجر لا يمثل عاملا لجذب العمال.

يعتبر الأجر أحد أهم أهداف الشركة والعامل في آن واحد لذلك فإن قيمة الأجر نفسه تعد عاملا لجذب واستقطاب العمال ووجود نسبة كبيرة من العمال تفر بأن الأجر عامل لجذب العمال يؤكد أن الأجر الذي يتلاقه العامل يحقق إلى حد ما الكثير من المتطلبات الاجتماعية للعامل.

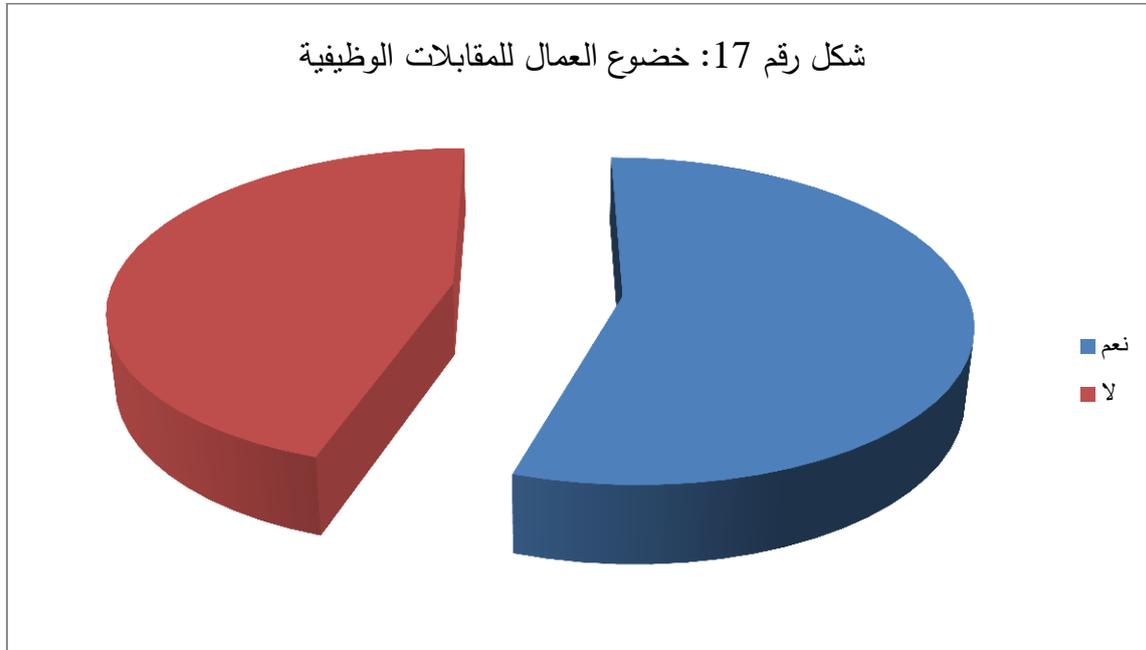
حيث كان الأجر دائما سببا في حدوث الاحتجاجات والاضرابات في المؤسسات عموما، كما تعتبر المساواة في الأجر أحد أهم النقاط التي سعت برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيقها حيث عانت النساء في العالم من انخفاض أجرهن مقارنة مع الرجال، ولكن في الجزائر القانون الجزائري يكفل التساوي في الأجر بين الجنسين .

وبذلك يمكن القول أن مصنع الاسمنت يحقق التزاما أخلاقيا حيث يستفيد العمال من أجر يتوافق والجهد المبذول حيث أن الحد الأدنى من الأجر في الشركة يعتبر أجر معتبرا في المؤسسات الأخرى كما أن تحقيق الشركة لزيادة في الأرباح يترافق مع زيادة الأجر. يمكن القول أخيرا أن الأجر هو أحد الوحدات القادرة على تحقيق التوازن التنظيمي داخل النسق المؤسسي.

جدول رقم 20: خضوع العمال للمقابلات وظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	72	55,0	55,0	55,0
Valid لا	59	45,0	45,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة بالجدول والتمثيل البياني يتبين أن 55% من مجتمع الدراسة قد

خضع لمقابلات التوظيف أما 45% المتبقية فلم تخضع لهذه المقابلات إن وجود نسبة قريبة من

النصف من عمال وموظفي مصنع الاسمنت يدل على عدم احترام الشركة لإجراءات الإختيار حيث تعد عملية الإختيار جزءا هاما في عملية التوظيف عموما، كما تعتبر بندا هاما في تحقيق الشركة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

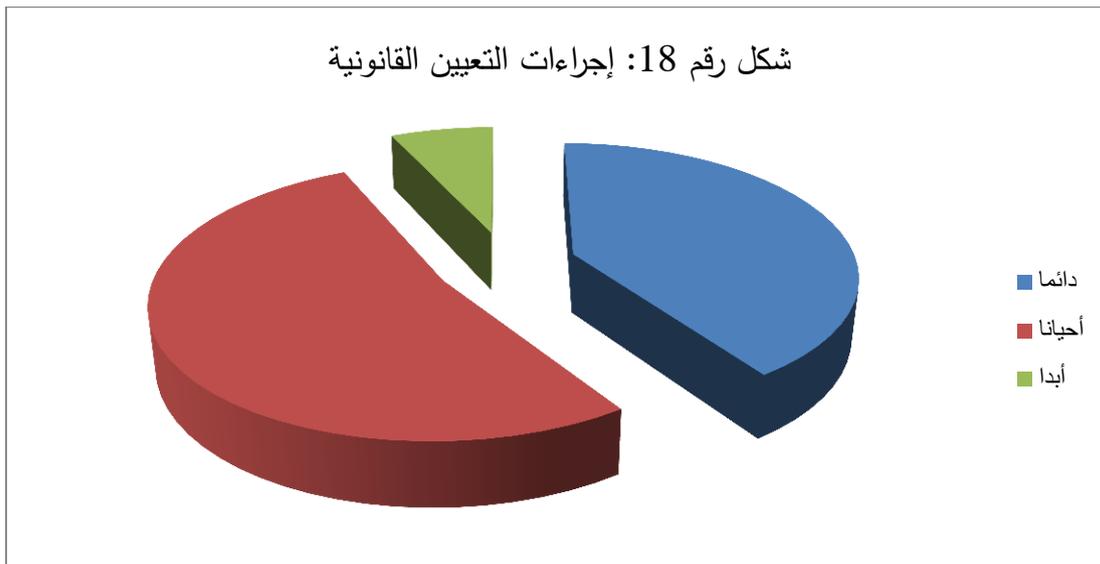
إن خضوع المترشح للمقابلة الوظيفية من شأنه أن يسهم في انتقاء الكفاءات البشرية خاصة إذا كانت المقابلة تعتمد على المنهج العلمي الذي يضمن توافق قدرات المترشح مع متطلبات الوظيفة حسب توصيف المختصين للوظيفة المراد شغلها.

إن عدم خضوع المترشح للتوظيف لهذه المقابلة من شأنه أن يؤثر على فعالية أداء الوظيفة في حالة لم تكن الوظيفية تتناسب والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الموظف، مما يتسبب بهدر ساعات عمل نتيجة لكثرة أخطاء الموظف من جهة، وصعوبة أدائه للمهام من جهة أخرى، مما يضطر الشركة فيما بعد إلى ضرورة ايجاد حلول من خلال تغيير وظيفة العامل من وظيفة إلى أخرى، وهو ما يحدث خلل في الأنساق الفرعية من خلال ظهور معيقات وظيفية مثل الاتكالية في العمل. هذه الأخيرة تتسبب في حدوث الكثير من المشكلات بين الفاعلين الاجتماعيين داخل البناء المؤسساتي، فتحدث حالة الصراع التي تتنافى وأهداف الشركة التي تبحث عن حالة الاستقرار داخل التنظيم.

جدول رقم 21: احترام الشركة لإجراءات التعيين القانونية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	53	40,5	40,5	40,5
أحيانا	69	52,7	52,7	93,1
أبدا	9	6,9	6,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



تظهر البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والرسم البياني أن الشركة تحترم إجراءات التعيين القانونية أحيانا وهو ما أقر به نسبة 52.7% بينما يرى 40.5% من العمال أن الشركة دائما تحترم إجراءات التعيين القانونية، بينما النسبة الأقل هي نسبة العمال الذين أقروا أن الشركة لا تحترم إجراءات التعيين القانونية حيث تمثل نسبة ضئيلة والمقدرة ب: 6.9%.

من خلال البيانات يمكن القول أن احترام الشركة لإجراءات التعيين القانونية يضمن وضع العامل المناسب في مكانه الصحيح، حيث لا يمكن أن تتم إجراءات التوظيف دون المرور بعملية التعيين، هذه الأخيرة التي يجب أن تضع العامل في فترة اختبار عادة ما تصل لمدة 6 أشهر من أجل التأكد من تناسب الموظف مع الوظيفة التي يشغلها.

كما يجب أن يتعرف الموظف على القانون الداخلي للمؤسسة حيث يعتبر ذلك من الحقوق التي يكفلها القانون، ولأن شركة الاسمنت ذات نشاط يعرف بكثرة الغبار يجب أن يخضع العامل لفحص طبي يحدد قدرة العامل الصحية على ذلك، رغم أن قانون التوظيف في الجزائر لا يلزم الشركة بذلك وهو وما تضمنته المادة 76 من قانون العمل.

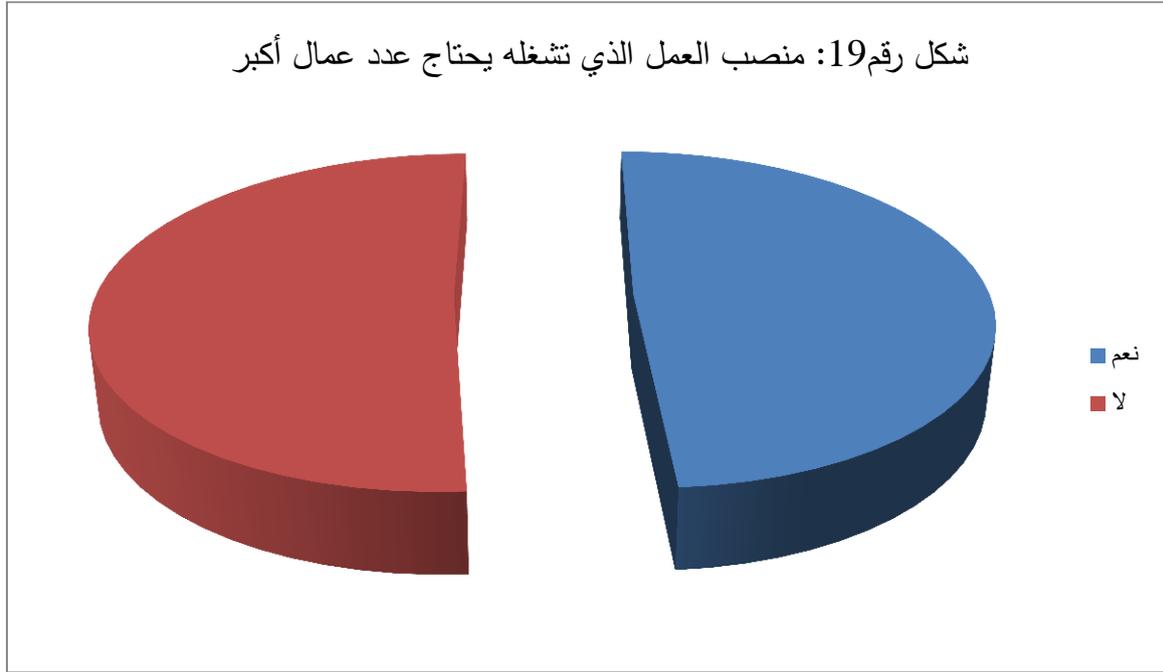
حيث يمكن القول أن تشريعات العمل في الجزائر لا تشجع الشركات على تبني أساليب جديدة في الإدارة في بعض موادها، ويتضح ذلك من خلال عدم وجود مواد تجبر الشركات على احترام إجراءات التعيين مثل قدرة العامل الصحية والجسمانية على أداء الوظيفة وهو ما يدل على مدى التزام الشركة أخلاقيا مع عمالها.

10-2 منصب العمل الذي تشغله يحتاج عدد عمال أكبر

جدول رقم 22: منصب العمل الذي تشغله يحتاج عدد عمال أكبر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	64	48,9	48,9	48,9
Valid لا	67	51,1	51,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة أعلاه في الجدول والتمثيل البياني يتضح أن نسبة النصف تقريبا والمقدرة بـ 51,1% ترى أن منصب العمل الذي يشغلونه لا يحتاج عدد أكبر من العمال بينما 48,9% اعتبرت أن المنصب يحتاج عدد عمال أكبر.

يتبين من خلال ما سبق أن النسب متقاربة يمكن أن نفسر ذلك بأن منصب العمل في حد ذاته هو من يحدد فيما إذا كان يحتاج عاملاً واحد أو أكثر، ورغم ذلك فوجود نسبة تقارب النصف تعتبر أن منصبها يحتاج إلى عدد أكبر من العمال حيث يدل ذلك من الناحية التنظيمية على وجود خلل وظيفي يتمثل إما في عدم وجود توصيف دقيق للوظيفة وهو خطأ إما في تحديد احتياجات الوظيفة من العمال، أو في اختيار العامل المناسب لشغل الوظيفة، ويمكن تدارك هذا الخلل الوظيفي الذي يؤثر بشكل أو بآخر في إنتاجية الشركة، من خلال زيادة عدد العمال أو من خلال التدوير الوظيفي.

وقد يعود سبب عدم وجود عمالة كافية لأداء مهام منصب العمل إلى عدم وجود سياسة تشغيل تعتمد على دراسة استراتيجية للاحتياجات البشرية في الشركة. وهو ما يخلق معوقات وظيفية تنعكس سلباً على الموارد البشرية من خلال ما تتركه من أثر نفسي على العمال، حيث تمثل ضغوط العمل والاجهاد المهني أحد الأسباب الرئيسية لتفضيل العمال لتترك منصب العمل على الاستمرار فيه خاصة في حالة وصول العامل لمرحلة الاحتراق النفسي.

إن عدم التحديد الدقيق لاحتياجات منصب العمل سواء من حيث الإمكانيات التقنية أو من حيث الإمكانيات البشرية يعتبر أمراً غير أخلاقي وغير قانوني أيضاً، وهو ما يدل على عدم وجود مسؤولية اجتماعية من قبل الإدارة نحو مواردها البشرية، حيث من المفروض أن تتسم الإدارة المسؤولة اجتماعياً بالعديد من الممارسات التي تدل على احترام الشركة لأحد أطراف العقد الاجتماعي وأساس العملية الانتاجية وهو العامل.

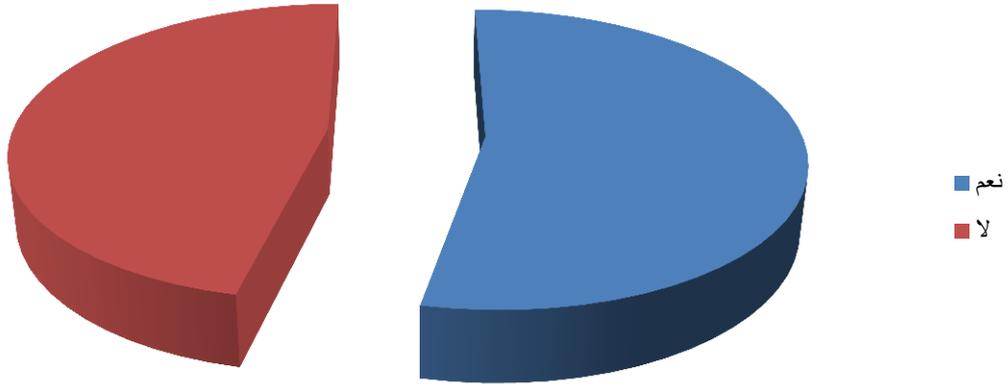
11-2 فرص توظيف متكافئة لذوي الحاجات الخاصة:

جدول رقم 23: ذوي الاحتياجات الخاصة وفرص توظيف تكافئ الفرص التي يحظى بها غيرهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	70	53,4	53,4	53,4
Valid لا	61	46,6	46,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 20: ذوي الاحتياجات الخاصة وفرص توظيف تكافئ غيرهم من العمال



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أن نسبة 53.4% من عمال وموظفي مصنع الاسمنت، قد أقرروا بأن ذوي الحاجات الخاصة لديهم فرص متكافئة مع غيرهم من المتقدمين للوظيفة، أما 46.6% فقد أقرروا بعكس ذلك.

إن وجود نسبة تتجاوز النصف بقليل من العمال أقرت بأن العمال من ذوي الحاجات الخاصة يمتلكون فرص توظيف تتوافق مع غيرهم من العمال، يعتبر أمر غاية في الأهمية خاصة وأن هذه الفئة من البناء الكلي تعاني الكثير من التهميش باعتبارها فئة تعاني من مشكلات في بنيتها العضوية، لذلك نجد الحقوقيين وأصحاب الجمعيات دائما ما يطالبون بحقوقهم، ومن بين هذه الحقوق نجد الدمج المهني في مختلف المؤسسات.

ففي الجزائر القانون يجبر المؤسسات على توظيف ذوي الحاجات الخاصة بنسبة معينة من مجموع الموظفين، وهو ما وجدته الباحثة في الشركة محل الدراسة حيث أقرت رئيسة مصلحة المستخدمين أثناء المقابلة معها (الملحق رقم 05) أن الشركة توظف هذه الفئة وفقا ما يفرضه القانون، وهو ما يدل على أن الشركة تلتزم قانونيا بالدمج المهني لذوي الحاجات الخاصة وبذلك فالشركة تتحمل مسؤولية قانونية وهو أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

حيث يعتبر التزامها هنا التزاما بقوة القانون ولا يعتبر عملا تطوعيا أخلاقيا من طرف الشركة، خاصة وأن هذه الفئة تمتلك الكثير من المؤهلات الفكرية والقدرات والمهارات التي تؤهلها إلى شغل أي وظيفة. وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن الشركة توظف 3 عمال من ذوي الحاجات الخاصة اثنين منهم في قسم المراقبة وواحد في مصلحة الصيانة وهو ما يعني أن الشركة توظف نسبة 1% من العدد الاجمالي للعمال، وهي نسبة ضئيلة جدا لا تعبر عن وجود رغبة من الشركة في الدمج المهني لهذه الفئة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

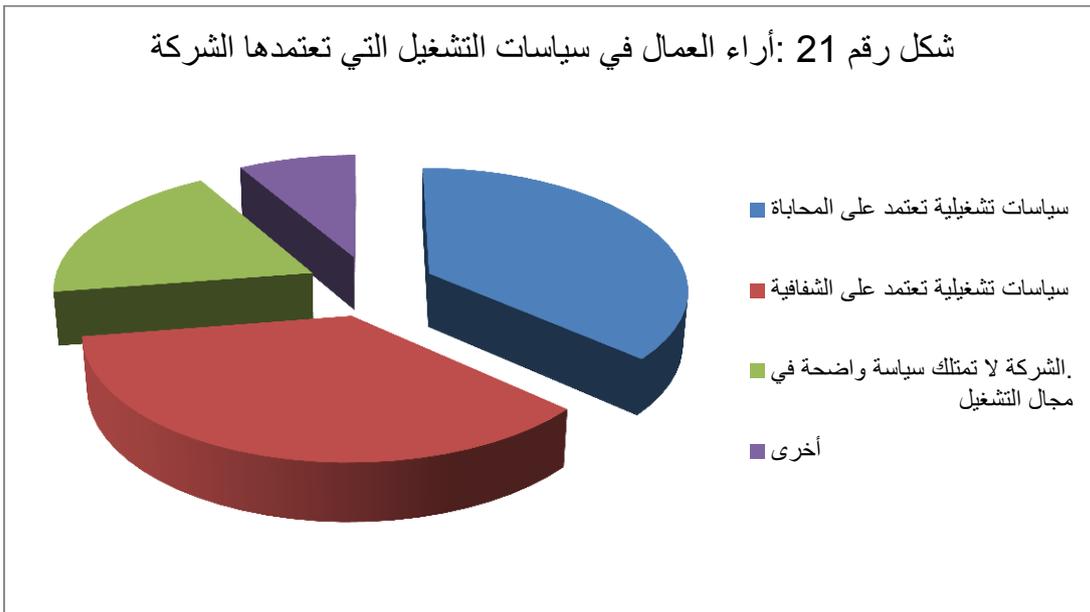
2-12 آراء العمال في السياسات التي تعتمدها الشركة في مجال التوظيف:

جدول رقم 24: آراء العمال في السياسات التي تعتمدها الشركة في مجال التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سياسات تشغيلية تعتمد على المحاسبة	48	36,6	36,6	36,6
سياسات تشغيلية تعتمد على الشفافية	47	35,9	35,9	72,5
الشركة لا تمتلك سياسة واضحة في مجال التشغيل	25	19,1	19,1	91,6
أخرى	11	8,4	8,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 21: آراء العمال في سياسات التشغيل التي تعتمدها الشركة



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه يتضح أن 36.6% من عمال وموظفي مصنع الاسمنت الماء الأبيض ترى أن الشركة تعتمد على المحاباة والمحسوبية في عملية التوظيف، بينما نسبة 35.9% فتري أن الشركة تعتمد على الشفافية في التوظيف بينما نجد فئة من العمال ترى أن الشركة لا تمتلك سياسة واضحة في التوظيف واعتبرتها سياسة عشوائية وهو ما مثلته نسبة 19.1%، أما نسبة ضئيلة من العمال والمقدرة بـ 8.4% فكانت اجاباتها مختلفة فكل له أري مغاير.

ويمكن أن نفسر ذلك بأن النسبة الأكبر من العمال هي الفئة التي تحدثت عن المحاباة في التوظيف، حيث يمكن اعتبار ذلك من بين أهم المعوقات الوظيفية المتسببة في تراجع المؤسسات الجزائرية سواء الخدماتية أو الاقتصادية، وشركة الاسمنت أحد هذه المؤسسات الاقتصادية والتي أقر عمالها بأنها تعتمد على سياسة المحاباة في التوظيف مما يؤثر ذلك بالسلب على أداء الشركة لأن وجود عمال لا تتوفر فيهم القدرات والمهارات والكفاءات اللازمة لأداء العمل يؤدي إلى نقص في المردودية وبالتالي نقص الانتاج وزيادة التكاليف.

إن وجود مثل هذه الممارسات غير الأخلاقية والتي تحرم المتقدمين للعمل من فرص توظيف عادلة تعبر عن عدم تحمل الشركة لمسئوليتها الاجتماعية حيث أقر بعض العمال في الجدول السابق رقم 13 حول طرق التوظيف بأنهم توظفوا عن طريق العلاقات الشخصية، حيث يعتبر هذا التصرف غير المسؤول من بين أحدث مظاهر البيروقراطية بمعناها السلبي والتي تعتبر أحد مخلفات التسيير الاشتراكي حيث عرفت هذه الفترة من التسيير الكثير من المشكلات وحالة الصراع في المؤسسات وانتهت في كثير من الحالات إلى إعلان حالة الإفلاس .

بينما اعتبر البعض من العمال أن الشركة تنتهج سياسة عشوائية في مجال التوظيف حيث تزامنت الدراسة الميدانية للباحثة مع وجود حركة لتسريح العمال من أصحاب عقود ما قبل التشغيل

حيث بلغ عددهم قرابة 100 عامل حيث تفوق مدة عقودهم الخمس سنوات وجلهم من أصحاب الشهادات العليا.

ويمكننا القول في هذا الصدد أن توظيف هذا العدد الكبير من العمال في الشركة يعد عدد عمالها المرسمين 200 عاملا مع عدم وجود استراتيجية قريبة المدى لإدماج هؤلاء العمال في مناصب عمل أو على الأقل المحافظة على طريقة التوظيف عن طريق العقود غير محددة المدة، هو تصرف غير أخلاقي من الشركة تجاه العمال أولا، وتجاه المجتمع المحلي ثانيا، خاصة أن التسريح وقع ضمن إطار اجتماعي سيئ حيث تم تسريح العمال في فترة انتشار وباء كوفيد19 حيث تعاني البلاد من مشكلات اقتصادية مرتبطة بظروف الحجر الصحي المستمر منذ فترة زمنية، وهو ما أجبر العمال على القيام بحركات احتجاجية من أجل المطالبة بحقوقهم في الإدماج بمناصب عمل دائمة حيث من المتوقع أن يؤثر ذلك على سمعة الشركة.

3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

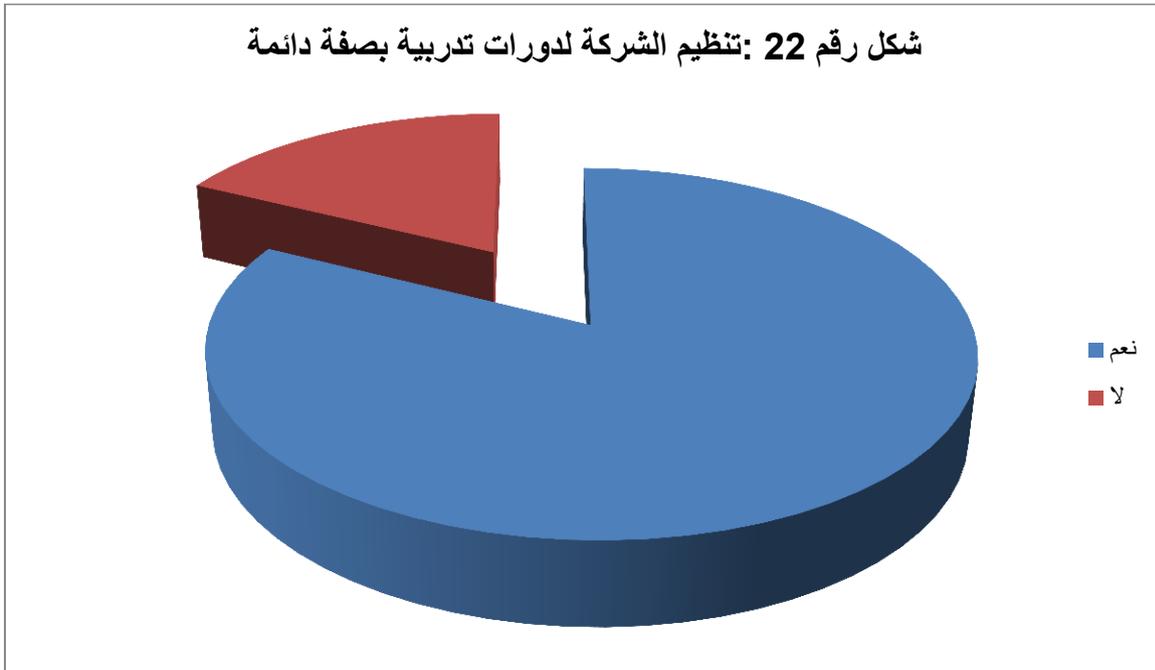
3-1 تنظيم الشركة لدورات تدريبية بصفة دائمة

جدول رقم 25: تنظيم الشركة لدورات تدريبية بصفة دائمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	108	82,4	82,4	82,4
Valid لا	23	17,6	17,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss

شكل رقم 22: تنظيم الشركة لدورات تدريبية بصفة دائمة



من خلال البيانات الموضحة بالجدول رقم 25 والتمثيل البياني، يتضح أن نسبة كبيرة من العمال والموظفين والمقدرة بـ 82.4% ترى أن الشركة تنظم دورات تدريبية بصفة دائمة، وهو من شأنه أن يسهم في تطوير قدرات ومهارات العمال مما ينعكس إيجاباً على أداء العامل، وبالتالي مردودية أكبر وانتاج أحسن. أما نسبة 17.6% فقد أقرروا أن الشركة لا تنظم دورات تدريبية بصفة دائمة.

إن تنظيم الشركة لدورات تدريبية بصفة دائمة يندرج ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة حيث أنه من خلال الدراسات الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لاحظت (ملحق رقم 06) وجود دورات تدريبية داخل الشركة، وفي بعض الأحيان كان هناك عمال يستفسرون عن مواعيد الدورات وكل ما يتعلق بها، كما أن رئيس إدارة الموارد البشرية في مقابله مع الباحثة (ملحق 05) قد أكد وجود برامج خطط تدريبية تبرمج كل سنة وتخصص لها مبالغ مالية خلال البرنامج السنوي للشركة.

اذن يمكننا أن نستنتج أن الشركة تتحمل مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية وهما بعدين من الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية، غير أن الكثير من العمال تحدثوا عن عدم استفادتهم من دورات تدريبية وفي أحسن الأحوال استفادوا مرة واحدة من دورة تدريبية خلال مسارهم الوظيفي، وقد عللوا ذلك بوجود ممارسات بيروقراطية من الإدارة اتجاهاً، إن معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية لا تنحصر فقط في تنظيم دورات تدريبية بصفة دائمة فقط، بل يجب أن توفر فرصاً متكافئة بين جميع العمال، لأن ذلك من شأنه التأثير الإيجابي على المسار المهني للعمال حيث يمكن التدريب من الحصول على فرص للترقية، كما يقلل من دوران العمل الذي يضر بالعامل والشركة في آن واحد.

إن الدورات التدريبية في غالبها حسب آراء العمال هي تذيير للمال حيث تعتبر الدورات التدريبية عطلة مدفوعة الأجر وفرصة للسياحة، إن مثل هذه الممارسات غير الأخلاقية تعتبر أحد المعوقات

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

الوظيفية التي تعاني منها مؤسساتنا الوطنية وهي سبب في كثير من الحالات لعدم استقرارها وخلق العديد من المشكلات التنظيمية التي تؤثر على أداء العمال وبالتالي الانتاجية.

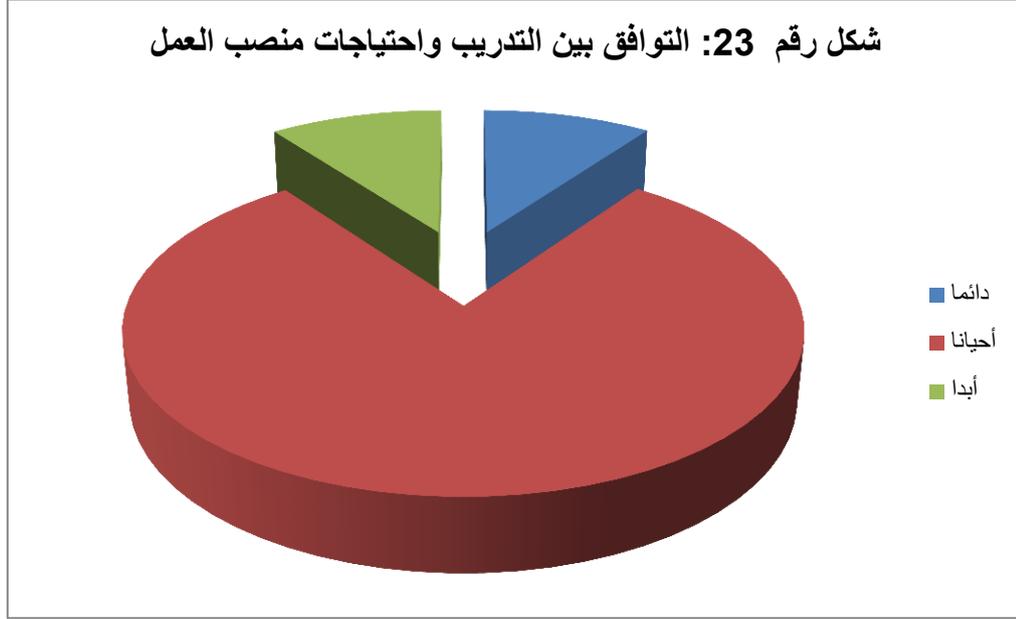
2-3 التوافق بين التدريب واحتياجات منصب العمل

جدول رقم 26: يتماشى التدريب مع احتياجات منصب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	33	25,2	25,2	25,2
أحيانا	87	66,4	66,4	91,6
أبدا	11	8,4	8,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات SPSS

شكل رقم 23: التوافق بين التدريب واحتياجات منصب العمل



من خلال البيانات في الجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أن نسبة كبيرة من العمال والموظفين وهو ما تمثله 66.4% قد أفادوا أن التدريب يتماشى مع منصب العمل في بعض الأحيان، أما من يرون أن التدريب يتماشى مع منصب العمل فتمثله نسبة قليلة حيث لم تتعدى الثلث أي 25.2%، أما مفردات مجتمع الدراسة التي ترى أن التدريب لا يتماشى مع المنصب فكانت نسبتهم ضئيلة والمقدرة ب: 8.4%.

إن وجود توافق بين منصب العمل والاحتياجات التدريبية يسهم في زيادة كفاءة العمال وبالتالي فعالية الأداء حيث لا يمكن أن يتأتى ذلك إلا من خلال التحديد الدقيق للموارد البشرية التي تحتاج للتدريب سواء أكانت هذه الموارد البشرية تعاني من عدم توافق مهاراتها وقدراتها مع منصب العمل، أو من أجل تطوير أدائها أو حتى من أجل التدريب التقني على الآلات الجديدة، فإن ذلك ينعكس إيجابا على تخفيض النفقات المرتبطة بأخطاء العمال الناجمة على نقص المهارة، وكذا تطوير أداء الموارد البشرية يسهم في زيادة الانتاج وبالتالي القدرة على المنافسة مع الشركات ذات النشاط المماثل خاصة

وأن الجزائر تعرف تجاها نحو فتح السوق نحو المؤسسات الخاصة حيث نجد الآن مؤسسات خاصة في مجال الاسمنت قادرة على منافسة شركة اسمنت تيسة.

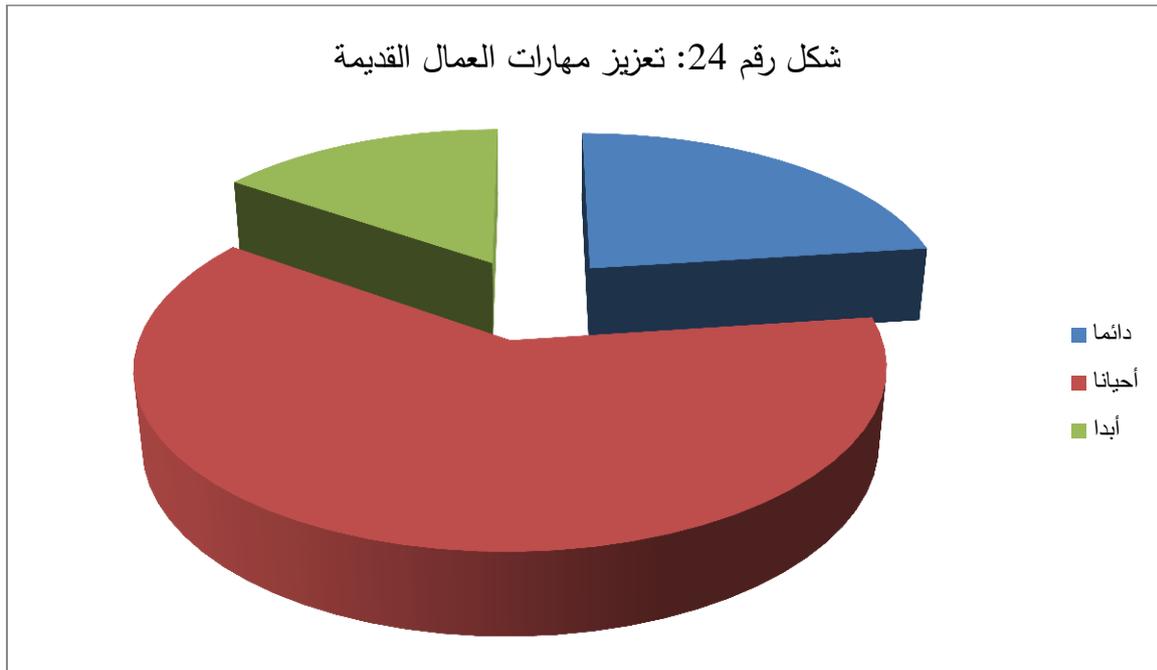
بينما نجد أن عدد من العمال يعتقدون أنه لا يوجد تحديد للاحتياجات التدريبية وأن الدورات التدريبية في كثير من الحالات لا تحدد وفقا ما يحتاج العمال وإنما حسب ما يحتاج المسيرين من رحلات ترفيهية، كما أن الاحتياجات الفعلية للتدريب هي ما يحتاجها العمال التقنيون الذي يواجهون مشكلات كثيرة عند أدائهم للعمل، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات الهدر بسبب الأخطاء التقنية التي تسبب في إيقاف أو تعطيل الآلات من جهة، ومن جهة أخرى زيادة حوادث العمل التي بدورها تزيد من الساعات المهدورة بسبب الاجازات المرضية، بالتالي زيادة التكاليف ونقص الانتاج وهو ما ينعكس فيما بعد على تحقيق الرفاهية الاجتماعية للعامل وبالتالي عدم الالتزام الأخلاقي والاجتماعي من طرف الشركة.

3-3 تعمل الشركة على تعزيز المهارات القديمة للعمال

جدول رقم 27: تعمل الشركة على تعزيز المهارات القديمة للعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	30	22,9	22,9	22,9
أحيانا	81	61,8	61,8	84,7
أبدا	20	15,3	15,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات والتمثيل البياني نلاحظ أن نسبة العمال الذين أجابوا : أحيانا هي النسبة الأكبر حيث مثلت ثلثي الإجابات وهو ما تمثله نسبة 61.8%، أما من أجابوا ب: دائما فكانت نسبتهم 22.9%، وكانت نسبة العمال والموظفين الذين يرون أن الشركة لا تعزز مهاراتهم القديمة المقدره ب: 15.3%.

إن وجود نسبة كبيرة من العمال ترى أن الشركة تقوم أحيانا بتعزيز قدرات العمال وهو ما يعني أن الشركة عند تصميمها للبرامج التدريبية تضع في حسابها قدرة العامل ووضع الميكانيزم المناسب من أجل تعزيز هذه القدرة، حيث عادة ما يرتبط التدريب بمراعاة الفروق الفردية لذلك على الشركة معرفة هذه الفروق من أجل عملية تعزيز للقدرات.

وحتى تكون هذه العملية ناجعة يجب أن تكون عملية دينامية ومستمرة تراعى فيها القدرات الأساسية للعمال، خاصة وأن قدرات العمال ترتبط بالجانب التقني للعملية التدريبية، هذه الأخيرة التي عادة ما تستهدف القدرة والمهارة مما يزيد من كفاءة العامل. التي تزيد من مردودية العامل، كما يجب أن نشير في هذا المقام أن تعزيز قدرات العمال يكون من أجل الترقية في العمل مما يعني أن العملية تمس أيضا طموح العامل في تحقيق مسار مهني يحقق مجموعة من الحاجات لديه مثل تقدير الذات التي تعتبر أحد الحاجات الأساسية تبعا لهم ماسلو للحاجات.

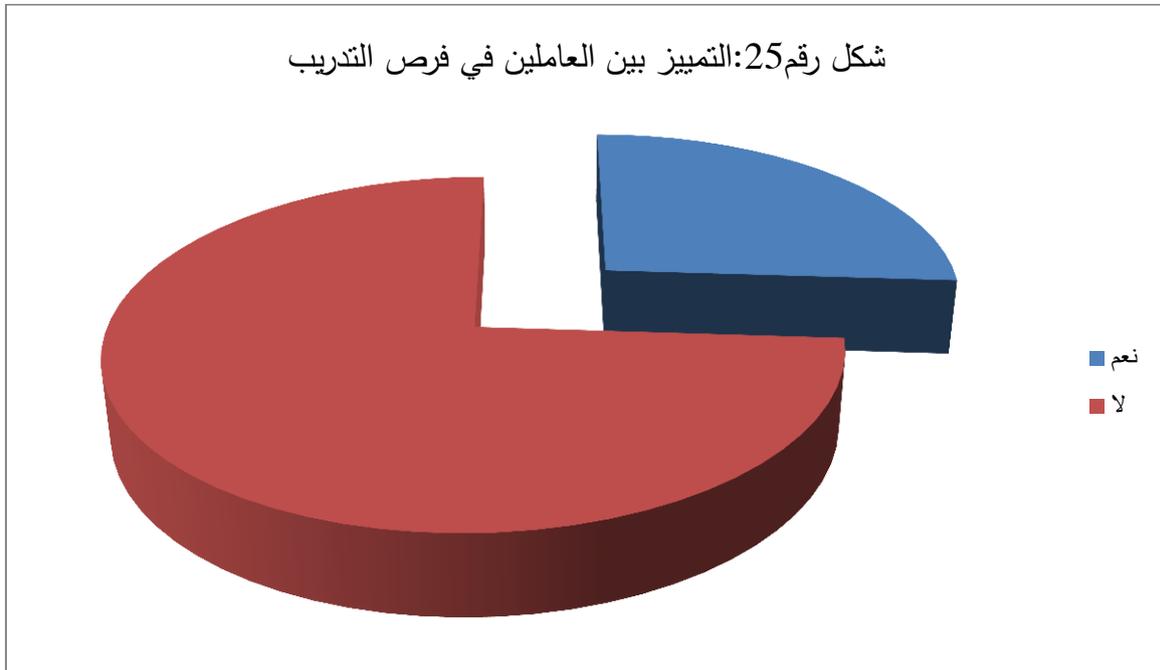
إذن تعتبر عملية تعزيز القدرات لدى العمال ذات اتجاهين الأول يخص العامل في حد ذاته وما يحقق له على المستوى المهني وعلى المستوى الاجتماعي، والثاني على مستوى المنظمة من خلال رفع المردودية مع تقليل الأخطاء وبالتالي زيادة الانتاجية، وهو ما يعني بطريقة أو بأخرى التزام الشركة بتنمية مواردها البشرية.

4-3 التمييز بين الجنسين بين العاملين في الحصول على فرص تدريب:

جدول رقم 28: هناك تمييزا جنسيا بين العاملين في الحصول على فرص تدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	34	26,0	26,0	26,0
Valid لا	97	74,0	74,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أن 74% من العمال والموظفين أقرروا أنه لا يوجد تمييز بين الجنسين في حصولهم على فرص للتدريب، بينما 26% من العمال والموظفين فقد أقرروا أنه هناك تمييز بين الجنسين.

إن النسبة الأعلى التي ترى أنه لا يوجد تمييز جنسي بين العمال في حصولهم على فرص للتدريب، يعبر على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتسم بالعدالة وتكافؤ الفرص وهو ما يعني التزامها الاجتماعي تجاه مواردها البشرية، حيث تمنح لجميع العمال فرص من أجل تنمية مهاراتهم، وهو ما يؤهلهم فيما بعد إلى الحصول على فرص للتدريب الإداري والترقية.

حيث يعتبر التدريب أحد أساليب الشركة من أجل تطوير مهارات عمالها مما ينعكس إيجاباً على أداءهم حيث تقل ساعات الهدر الناجمة عن أخطاء العمال، كما تقلل من دوران العمل الذي تلجأ له الشركة في حالة وجود أخطاء كثيرة للعامل حيث تقوم بتجريبه في مناصب أخرى.

ولأن الكثير من الشركات الصناعية والمؤسسات الاقتصادية يعاني عمالها من عدم تكافؤ الفرص حيث يكون التمييز بينهم بسبب النوع الاجتماعي، حيث يكون اختيار العمال على أساس الجندر وليس على أساس احتياجات الشركة التدريبية. أما في مصنع الاسمنت فالشركة لا تعاني من هذا المعوق التنظيمي وبذلك فالشركة تمتلك مؤشر إيجابي في احترام أحد أهم معايير المسؤولية الاجتماعية وهو غياب التمييز الجنسي في فرص التدريب.

إن وجود تدريب عادل يمنح فرص متكافئة لجميع العمال يعتبر عاملاً هاماً في وصول البناء المؤسساتي إلى حالة التوازن لدى جميع الأنساق، حيث يقلل ذلك من وجود صراعات بين العمال تلك الصراعات الناتجة عن منح فرص غير متكافئة بينهم، وبالتالي فالشركة توفر حالة من الاستقرار تؤثر إيجاباً على أداء العامل وبالتالي على أرباح الشركة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

كما أن تكافؤ فرص التدريب يمكن أن يكون صورة ذهنية ايجابية لدى العمال أولاً ولدى المجتمع المحلي ثانياً، حيث يمكن لشركة أن تحسن من سمعتها فتكون بذلك مركزاً لجذب العمال ذوي الكفاءة.

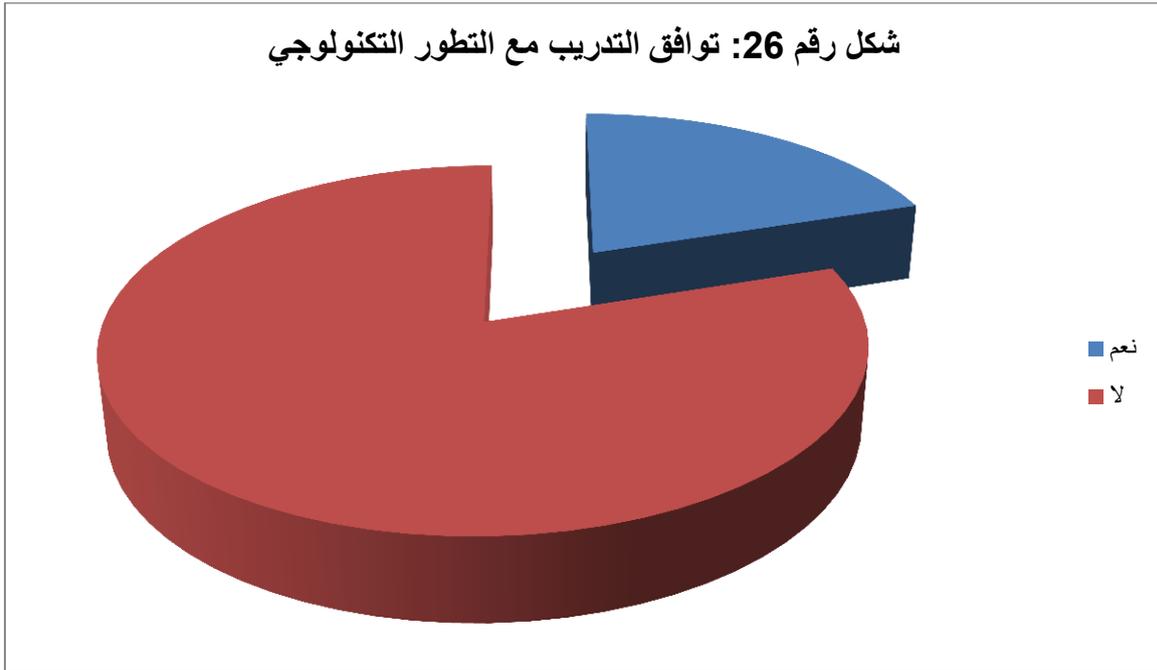
3-5 التوافق بين التدريب والتطور التكنولوجي

جدول رقم 29: يتوافق التدريب الذي تقدمه الشركة والتطور التكنولوجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	88	67,2	67,2	67,2
Valid لا	43	32,8	32,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات spss

شكل رقم 26: توافق التدريب مع التطور التكنولوجي



توضح البيانات في الجدول رقم 29 والتمثيل البياني أن التدريب يتوافق والتطور التكنولوجي وهو ما أقر به 67.2% من العمال وموظفي مصنع الاسمنت تبسة، بينما 32.8% منهم أفادوا بأن التدريب لا يتوافق مع التطور التكنولوجي.

إن اعتماد الشركة في تدريبها لعمالها على التطور التكنولوجي يشير إلى اهتمامها بتنمية مهارات وقدرات عمالها وفقا للمقاييس العالمية، وهو ما يمكن اعتباره التزاما أخلاقيا واجتماعيا من طرفها وذلك لتحملها نفقات وتكاليف إضافية في عملية التدريب، حيث أنشأت الشركة في هذا المجال مركزا خاصا بها لتدريب عمالها.

حيث تتوقع الشركة استرجاع تكاليف العمليات التدريبية من خلال رفع الأداء لدى العامل من جهة ومن جهة أخرى فإن تمكن العامل من التقنية يمكن الشركة من التعامل مع آلات حديثة تساعد بدورها في رفع الانتاج وذلك لتقليل تكاليف العملية الانتاجية من جهة ومن جهة أخرى تقليل الوقت المخصص للعملية الواحدة وبالتالي نفس عدد ساعات العمل يعطي انتاج أكبر باستخدام التطور التكنولوجي .

يلعب الاعتماد على التطور التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية دورا هاما حيث يعتبر أحد الآليات التي تمكن الشركة من المنافسة كما تساعد على المحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءة وتسهم أيضا في اشراك العمال في اتخاذ القرارات وتمنحهم الفرصة في التعامل السريع مع المواقف الطارئة.

إن يمكن القول أن الشركة باعتمادها على التطور التكنولوجي يمكن أن تخلق بيئة تنظيمية داعمة للتطور ومساعدة على الابداع من خلال آليات تمكين العاملين وتفويض السلطة لهم، وذلك لإسهام التطور التكنولوجي في تسهيل العملية الاتصالية بين مختلف المصالح والوحدات.

3-6 فرص متساوية لتدريب العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة مع غيرهم من العمال

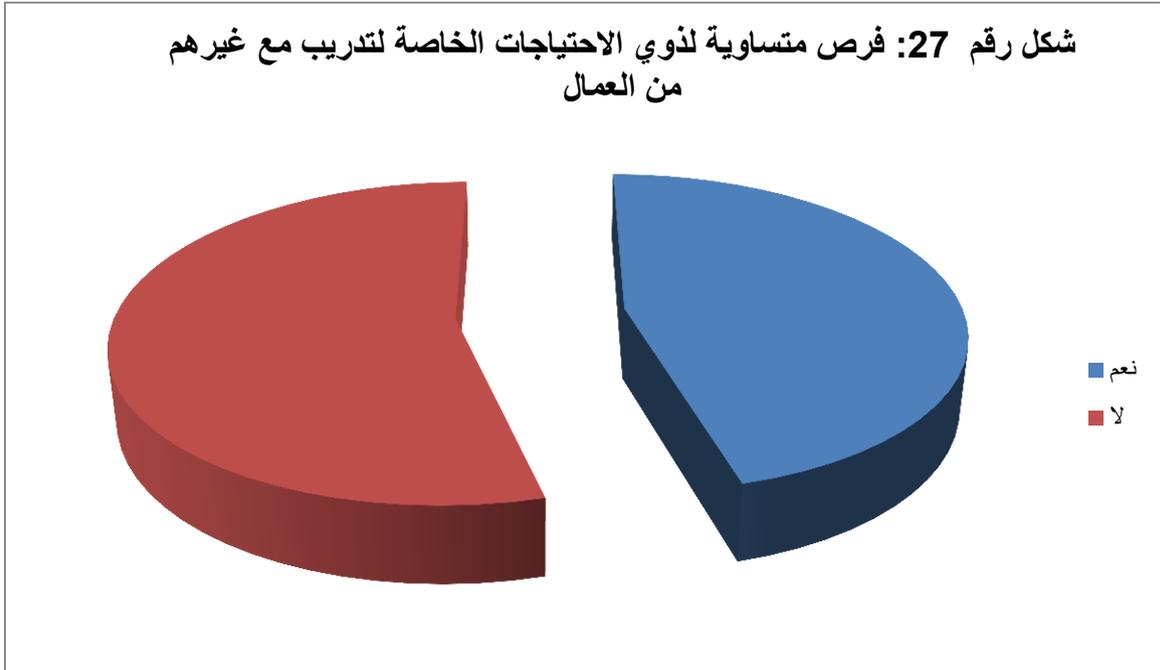
جدول رقم 30: فرص متساوية لتدريب العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة مع غيرهم من

العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	60	45,8	45,8	45,8
لا	71	54,2	54,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 27: فرص متساوية لذوي الاحتياجات الخاصة لتدريب مع غيرهم من العمال



تبين البيانات الموضحة أعلاه أن 54.2% من العمال والموظفين أن العمال من ذوي الحاجات الخاصة لا يملكون فرصا متساوية للتدريب مع غيرهم من العمال، بينما 45.8% منهم أقادوا أنهم يملكون نفس الفرص لتدريب.

ويمكن أن نفسر ذلك بأن الشركة لا تتعامل أخلاقيا مع هذه الفئة من العمال، حيث نجد أن الشركة توظف هذه الفئة من العمال بقوة القانون أما بالنسبة للتدريب فلا يوجد قانون يجبر المسيرين على منح ذوي الاحتياجات الخاصة فرصا للتدريب وهنا يمكن أن نعيب على المشرع الجزائري عدم تشريع قانون عمل خاصا بذوي الحاجات الخاصة يضمن به جميع حقوقهم.

هذا من جهة ومن جهة أخرى لاحظت الباحثة أن المناصب التي يشغلونها في الشركة هي مناصب لا تحتاج لدورات تدريبية، مثل عون مراقبة هذا المنصب لا يمكن أن نجد فيه دورات تدريبية ولا فرص للتطوير مثل الترقية، وهنا يمكن القول أن سياسة الدمج المهني لهذه الفئات لا تتصف بالجدية حيث أن الشركات تتحايل على القانون الذي يفرض نسبة 01% والتي تعتبر أصلا نسبة شبه معدومة، من خلال توظيف ذوي الحاجات الخاصة في الشركة ولكن في مناصب لا تتصف بالأهمية، رغم أن واقعنا اليوم يشير إلى أن هذه الفئة من المجتمع تتمتع بكفاءات تماثل أو تفوق باقي فئات المجتمع.

إذن يمكن القول أن الشركة تستثني هذه الفئة في عملية استقطابها لذوي الشهادات والعمال من ذوي الكفاءة، حيث يتخرج سنويا عدد لا بأس به من هذه الفئة سواء من الجامعات أو مراكز التكوين المهني، حيث يعاني هؤلاء من معدلات بطالة تفوق معدلات البطالة لدى باقي الخريجين، وهذا ما يعني أن المؤسسات الجزائرية ومنهم شركة الاسمنت- تبسة- لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية نحو مجتمعها المحلي.

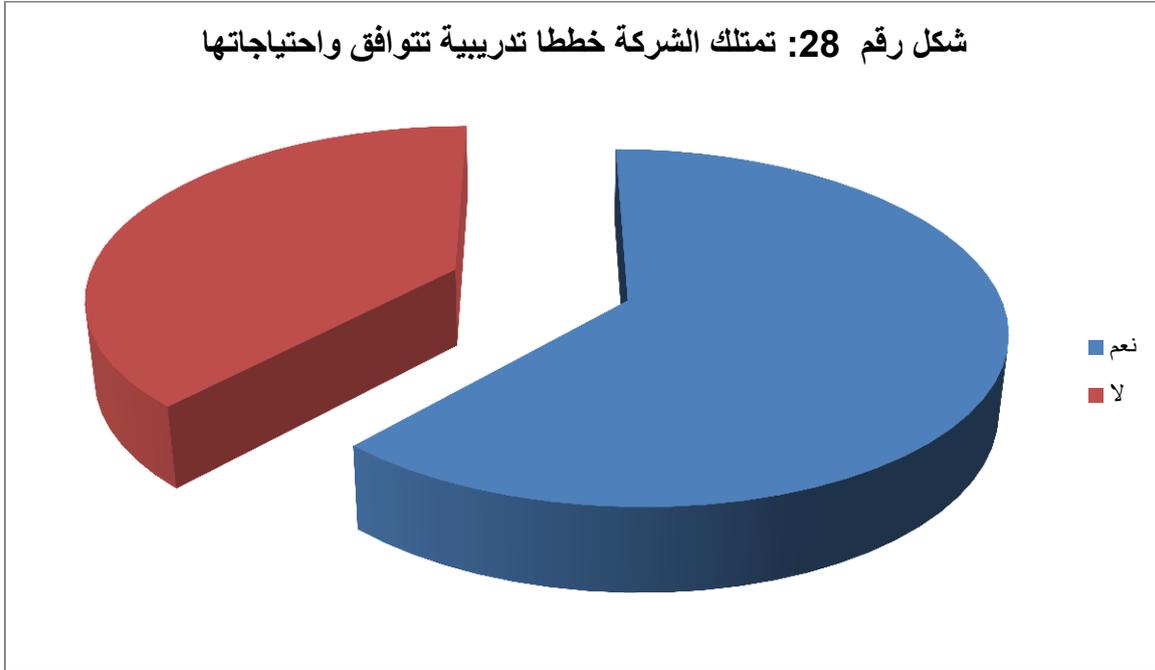
7-3 امتلاك الشركة لخطط تدريبية تتوافق مع احتياجاتها

جدول رقم 31: تمتلك الشركة خططا تدريبية تتوافق مع احتياجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	81	61,8	61,8	61,8
Valid لا	50	38,2	38,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 28: تمتلك الشركة خططا تدريبية تتوافق واحتياجاتها



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أن 61.8% من مفردات مجتمع الدراسة ترى أن الشركة تمتلك خططا تدريبية تتوافق مع احتياجاتها، بينما 38.2% من عمال وموظفي مصنع الاسمنت الماء الأبيض ترى أن الشركة لا تمتلك خطط تدريبية تتوافق مع احتياجاتها. من خلال البيانات أعلاه يمكن القول أن امتلاك الشركة لخطط تدريبية يدل على حرص الشركة على تنمية مواردها البشرية، مما ينعكس ايجابا على مردودية العامل ونتاجية الشركة، إن وجود خطط تدريبية تدل على وجود خطة استراتيجية للشركة في مجال التدريب، ولكن من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة (ملحق رقم 05) توضح أن الشركة تمتلك خطة لمدة سنة مالية واحدة، مما يعني أن الشركة تعتمد على استراتيجية قصيرة المدى.

وفي رأي الباحثة لا يعد ذلك كافيا لأن الشركة لا تعد الوحيدة في مجال صناعة الاسمنت، أي أن انشاء مؤسسات خاصة في هذا النشاط يعني وجود قوة موازية قادرة على المنافسة، مما يهدد شركة الاسمنت بالإفلاس، ولأن التدريب وتنمية مواردها البشرية يعتبر أحد آليات الشركة في حسم هذه المنافسة، على الشركة أن تمتلك خططا استراتيجية للتدريب طويلة المدى، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الضبط الدقيق لاحتياجات الشركة ومن بينها الاحتياجات التدريبية.

وهنا تبرز المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال التحديد الدقيق لاحتياجاتها التدريبية، فالدورات التدريبية تستنزف تكاليف كبيرة، حيث عادة ما تكون هذه التكاليف لا فائدة منها وتدخل ضمن الفساد الإداري، حيث تنظيم مثل هذه الدورات التدريبية وخاصة الخارجية منها في إطار رحلات سياحية لبعض المسيرين والمولين لهم من العمال، وبذلك فهي مصاريف زائدة من جهة ومن جهة أخرى هدر لساعات العمال للمستفيد من التدريب حيث تتجم عن ساعات غيابه عن منصب العمل.

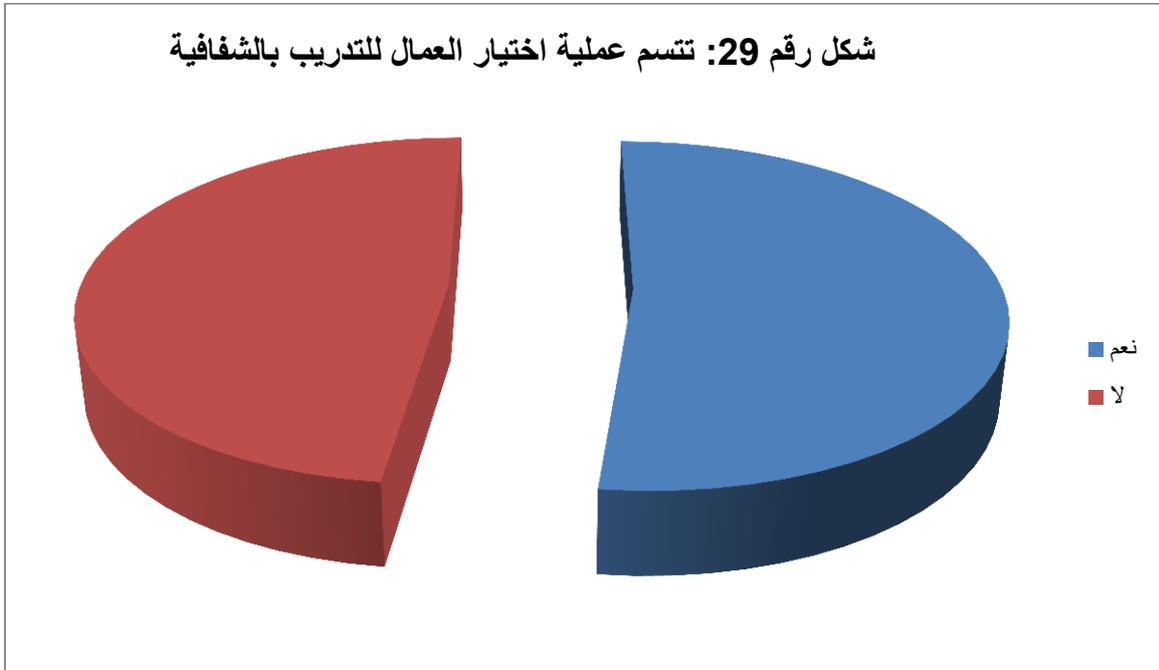
8-3 تتسم عملية اختيار العمال للتدريب بالشفافية

جدول رقم 32: تتسم عملية اختيار العمال للتدريب بالشفافية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	68	51,9	51,9	51,9
Valid لا	63	48,1	48,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 29: تتسم عملية اختيار العمال للتدريب بالشفافية



من خلال البيانات في الجدول أعلاه والتمثيل البياني يظهر لنا أن نسبة 51.9% من مفردات مجتمع الدراسة ترى أن هناك شفافية في عملية اختيار العمال للتدريب، أما نسبة 48.1% من مفردات المجتمع المدروس فتري أن عملية اختيار العمال من أجل التدريب لا تتسم بالشفافية.

جاءت النسب أعلاه متقاربة حيث كل منها قاربت النصف حيث يمكن أن نفسر ذلك أنه رغم أن النسب الأكبر هي نسبة العمال الذين أقرروا بأن التدريب بالشركة يخضع لمبدأ الشفافية، إلا أن وجود نسبة تقارب النصف منهم أقرت بأن الشركة لا تعتمد الشفافية هو أمر يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية غير واضحة في هذا المجال، مما يعني أن الشركة لا تعتمد على أحد مبادئ المسؤولية الاجتماعية وهو الشفافية، حيث على المسيرين بالشركة لا تتصف ممارساتهم في البيئة الداخلية بالشفافية وهو ما يفسره آراء العمال حول الشفافية في الحصول على فرص للتدريب.

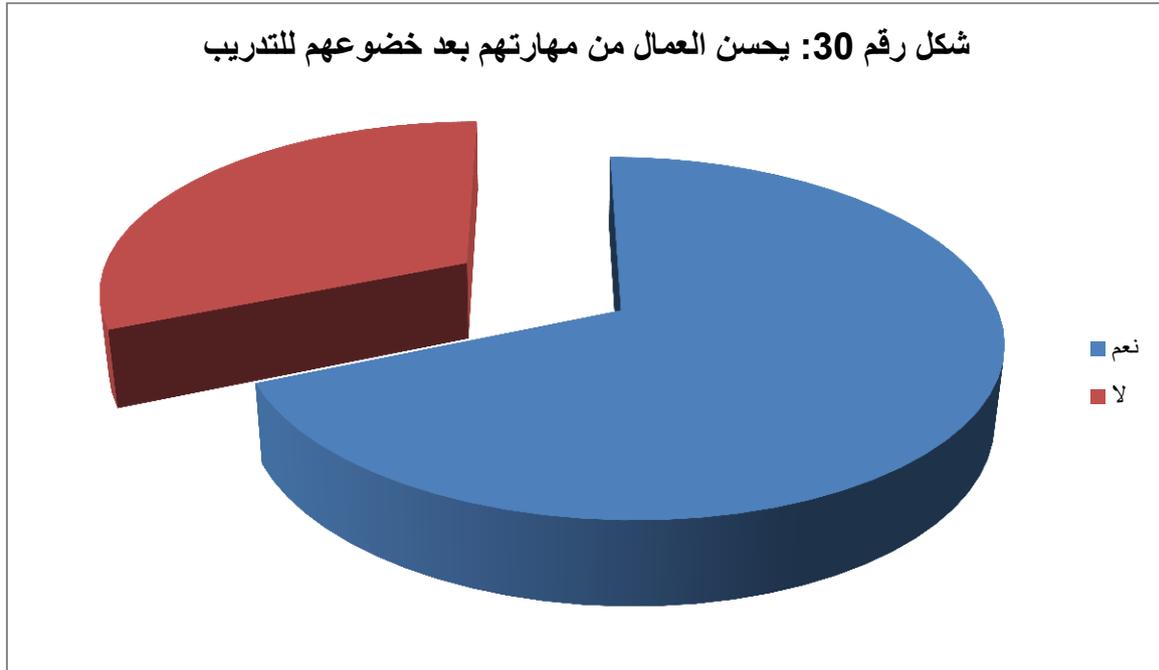
وهو ما يعني أن الشركة لا تلتزم اجتماعيا نحو مواردها البشرية حيث التدريب يعتبر أحد حقوق العمال، التي تعود بالفائدة على العامل والشركة في أن واحد، وبذلك يمكن القول أن المسيرين لا يعملون من أجل الارتقاء بمكانة الشركة في سوق العمل لأن مثل هذه الممارسات تؤثر على مكانة الشركة وكذا جودة خدماتها ومنتجاتها مما يعني أيضا أن الشركة لا تلتزم اجتماعيا مع بيئتها الخارجية المتمثلة في المستهلكين الموردين والمجتمع المحلي.

9-3 تحسن مهارات العمال بعد خضوعهم لدورات تدريبية:

جدول رقم 33: يحسن العمال من مهاراتهم بعد خضوعهم لدورات تدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	90	68,7	68,7	68,7
لا	41	31,3	31,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



توضح البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني تظهر النتائج أن 68.7% من

العمال والموظفين بمصنع الاسمنت الماء الأبيض أقرروا بأنهم يحسنون من مهاراتهم بعد خضوعهم

للتدريب، بينما 31.3% منهم فقد أفادوا أنهم لا يحسنون من مهاراتهم بعد خضوعهم للتدريب.

يمكن القول أن الشركة كما تستهدف قدرات العمال، فهي تستهدف مهاراتهم أيضا، مما يعني أن التدريب الذي تقدمه الشركة يتم وفقا لتخطيط مسبق، حيث أن تدريب العمال على اكتساب مهارات جديدة مرتبطة بالسلوك التنظيمي يسهم في تعديل سلوك العامل كما يساعد القادة على بناء ثقافة تنظيمية جديدة، من خلال خلق قيم تنظيمية إيجابية تسهم في تعديل السلوك التنظيمي لدى العمال.

كما أن اكتساب العمال مهارات أخرى مثل اتخاذ القرارات يمكن الشركة من تجنب كثير من المعوقات الوظيفية المرتبطة بسرعة التعامل مع بعض المواقف التنظيمية التي تجنب الشركة بعض الخسائر المحتملة نتيجة لتأخر القرار الصحيح، أي أن تعليم العمال مهارة اتخاذ القرار يمكن الشركة من تفويض السلطة لهم، أو تمكينهم من سلطة اتخاذ القرار مما يجعل العامل قادرا على التصرف الصحيح مع المواقف التنظيمية غير القابلة للتأجيل أو انتظار السلطة المركزية.

إن تعليم العمال لمهارات جديدة تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمصنع، يمكن أن تكون طريقة فاعلة في تغيير سلوك العامل نحو تبني سلوك أخلاقي تطوعي وهو ما يسمح للشركة بدورها لتبني هذا الدور، باعتبارها تمتلك بيئة تنظيمية داعمة لإحداث التغيير التنظيمي. إن يمكن القول أن الشركة يمكنها تبني برامج المسؤولية الاجتماعية لأنها تحترم بعض معايير تطبيق هذا الفكر الأخلاقي.

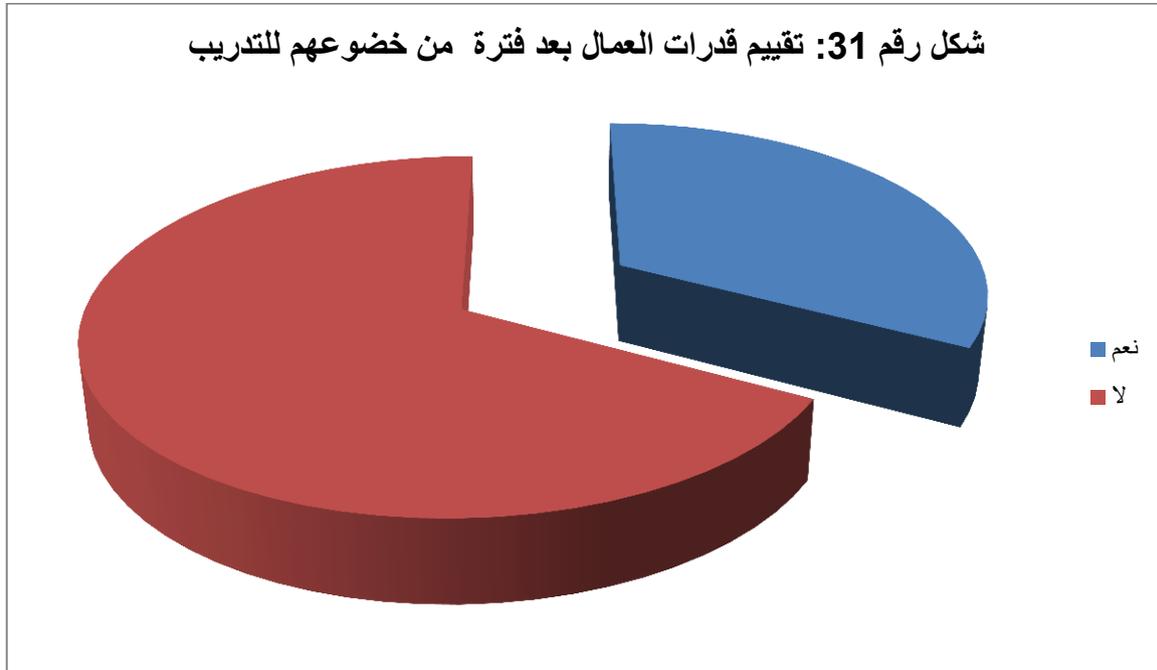
11-3 تقييم لقدرات العمال بعد فترة من خضوعكم للتدريب

جدول رقم 34: عملية تقييم لقدرات العمال بعد فترة من خضوعكم للتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	43	32,8	32,8	32,8
Valid لا	88	67,2	67,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 31: تقييم قدرات العمال بعد فترة من خضوعهم للتدريب



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يظهر أن 67.2% من العمال والموظفين لم يخضعوا لعملية تقييم لقدراتهم بعد فترة من التدريب، بينما 32.8% من مفردات مجتمع الدراسة أقرّوا أن العمال والموظفين يتم تقييمهم بعد فترة من خضوعهم للتدريب.

من خلال البيانات سابقة الذكر يمكن القول أن خضوع العمال لتقييم لأدائهم بعد فترة من التدريب يدل على متابعة الشركة لفاعلية العملية التدريبية، حيث تقيس عملية التقييم مدى استفادة العمال من الدورات التدريبية وهو ما يقيس بدوره تحقيق الشركة لأهدافها من هذه العملية.

وتقوم الشركة حسب آراء عمالها بإجراء امتحان تطبيقي للعامل بعد مرور فترة مقدرة بثلاثة أشهر وهو ما أقر به رؤساء المصالح الذي أجريت معهم مقابلات (ملحق 5)، حيث يتم اختبار مدى تمكن العامل من المهارات والكفاءات التي تدرت عليها، إن وجود تقييم للعملية التدريبية يؤكد على جدية هذه العملية. كما أن عملية التقييم تسهم في تحديد ايجابيات وسلبيات هذه العملية من خلال تحديد قدرة المشرفين على إيصال المعلومة للمتدربين من جهة ومن جهة أخرى فعالية الخطة التدريبية في حد ذاتها.

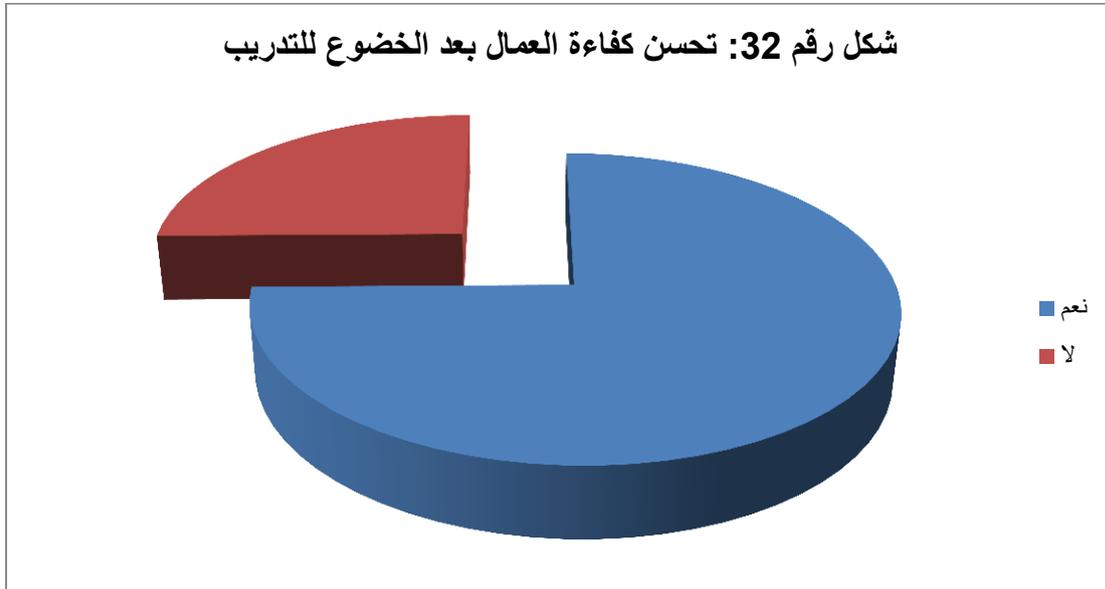
كما أن وجود عملية تقييمية بعد التدريب بالنسبة للعمال تجعلهم يدركون جدية التدريب مما تجعلهم مركزين على الاستفادة القصوى منها حتى يحسنون من كفاءتهم، خاصة إذا ما ارتبطت هذه الدورات بالترقية أو ببناء قيادات مستقبلية. حيث تعتبر هذه النظرة الاستشرافية والمتمثلة في تدريب العمال على عدة مهارات وكفاءات تمكنها من تعويض أي نقص في مناصب معينة، يمكن اعتباره أحد أهداف إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا.

12-3 تحسن كفاءة العمال بعد الخضوع للتدريب:

جدول رقم 35: تحسن كفاءة العمال بعد الخضوع للتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	98	74,8	74,8	74,8
Valid لا	33	25,2	25,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



من خلال البيانات والتمثيل البياني يتضح أن نسبة كبيرة من عمال وموظفي مصنع الاسمنت قد

أقروا بنسبة 74.8% أن كفاءتهم في العمل قد تحسنت بعد خضوعهم للتدريب، بينما نسبة 25.2%

منهم قد أقروا أن كفاءتهم لم تتحسن بعد خضوعهم للتدريب.

يمكننا القول في هذا الصدد أن تحسن كفاءة العمال بعد خضوعهم للتدريب راجع إلى عدة عوامل من بينها تحديد احتياجات العمال للتدريب حسب ملاحظة مواطن الضعف في أداء العمال مما يعطي للمسيرين فكرة حول ما يحتاجه العامل من تنمية لمهاراته وقدراته وهو ما أدلى به العمال في الجداول السابقة.

كما أن تحسين الكفاءة يكون من خلال الدورات التدريبية المستمرة حيث تعمل هذه الاستمرارية على تثبيت المعارف لدى العمال، التي تنعكس فيما بعد على تحسن الكفاءة والتوصل إلى نوعية أداء جيدة تتخفف فيها معدلات الخطأ، مما يعني ذلك رغبة الشركة الفعلية في تنمية مواردها البشرية وأن دورات التدريب لا تقام عشوائياً بل وفقاً لمنهجية علمية ووفقاً لخطة عمل ذات بعد استراتيجي.

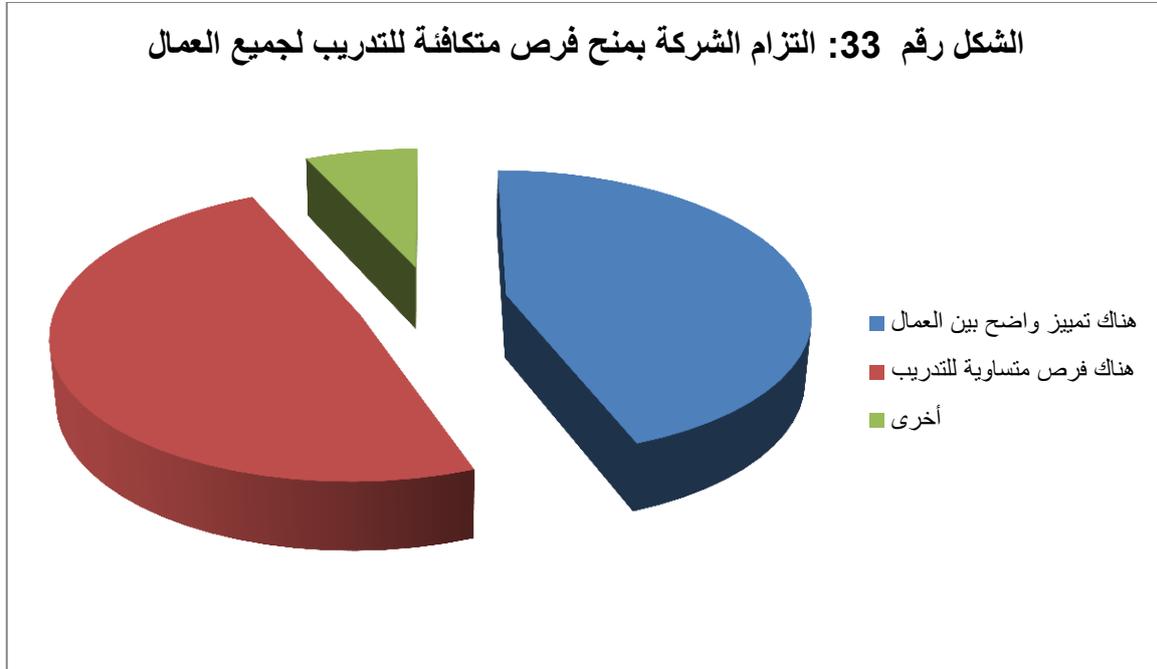
إذن فالشركة تلتزم بمعايير المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بتنمية مواردها البشرية مما يعني أنها تفي بوعودها مع الأنساق الفرعية لبنائها المؤسساتي، وهو ما يعني مساعدات وحدات البناء على التكيف مع مختلف المواقف التنظيمية وبالتالي تحقيق استمرارية التوازن داخل البناء الكلي.

3-13 التزام الشركة بمنح فرص تدريب متكافئة لجميع العمال

جدول رقم 36: التزام الشركة بمنح فرص تدريب متكافئة لجميع العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
هناك تمييز واضح بين العمال	58	44,3	44,3	44,3
Valid فرص متساوية للتدريب	64	48,9	48,9	93,1
أخرى	9	6,9	6,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



تظهر البيانات في الجدول أعلاه والتمثيل البياني أن 48.9% من العمال والموظفين بمصنع

الاسمنت الماء الأبيض أن الشركة تمنح فرصا متساوية للتدريب، بينما 44.3% ترى أن هناك تمييز

واضح بين العمال في فرص التدريب، أما 6.9% المتبقية والتي تمثلها 9 مفردات فجاءت آراءها مختلفة.

ويمكن أن نفسر هذه النتائج في ظل معايير المسؤولية الاجتماعية الذي يعتبر فيه التدريب العادل أحد أسسها، حيث لا يتأتى ذلك إلا من خلال منح فرص متكافئة للعمال من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم حيث يجب أن يستفاد من هذه الفرص جميع العمال دون تمييز.

إن وجود نسبة من العمال تقارب النصف ترى أنه يوجد مثل هذا التمييز الواضح في منح فرص للتدريب يدل على غياب التعامل الأخلاقي من طرف الشركة اتجاه مواردها البشرية حيث يجب أن تحدد الشركة اختياراته للعمال من أجل التدريب حسب الاحتياجات التدريبية التي تم التخطيط لها مسبقاً.

أي أنه من المفروض أن العمال الذين يتم اختيارهم للدورة التدريبية يكون وفقاً للاحتياجات التي تم تحديدها، ولا يجب أن يكون ذلك وفقاً لمعايير أخرى مثل التمييز على أساس النوع الاجتماعي أو على أساس القرابة والمحابة، وغيرها من التصرفات اللاأخلاقية التي تعرقل تطور الشركة وتخلف الكثير من المشكلات التنظيمية التي تمس بحالة الاستقرار وتؤدي إلى وجود الصراع الذي يؤثر بدوره على أداء العامل، وهنا نجد تعارض في الأهداف بين الشركة وعمالها.

3- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:

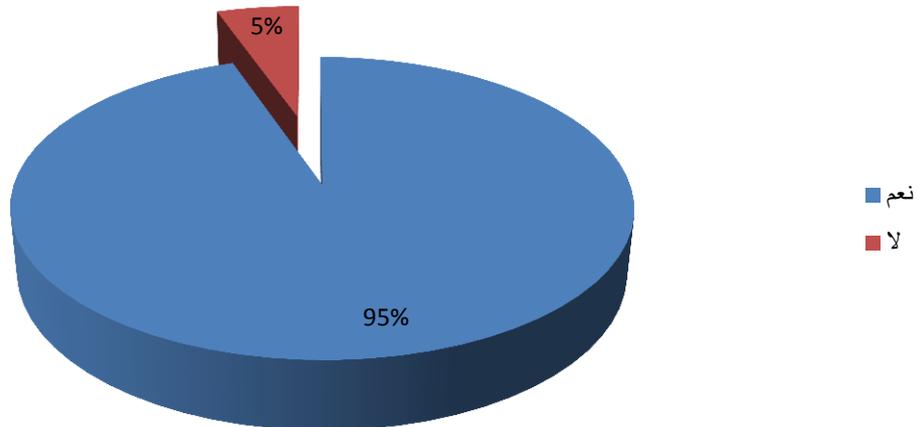
1-3 احترام الشركة اجراءات السلامة المهنية:

جدول رقم 37: احترام الشركة اجراءات السلامة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	124	94,7	94,7	94,7
Valid لا	7	5,3	5,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات SPSS

شكل رقم 34: احترام الشركة للاجراءات السلامة المهنية



من خلال الجدول رقم 37 والرسم البياني يتضح أن غالبية العمال يتفقون على أن الشركة تحترم إجراءات السلامة المهنية بنسبة 94.7% ، بينما نسبة ضئيلة من مفردات مجتمع الدراسة والمقدرة بـ: 5.3% ترى أن الشركة لا تحترم إجراءات السلامة.

إن احترام الشركة لإجراءات السلامة المهنية من شأنه أن يضمن السلامة الجسدية والنفسية للعامل، حيث يتعرض العمال في المؤسسات الصناعية للعديد من حوادث العمل والأمراض المهنية التي تؤثر بشكل أو بآخر على العامل والمؤسسة على حد سواء، لأجل ذلك وجب على المؤسسات توفير بيئة عمل آمنة وهو ما تسعى إليه شركة الاسمنت تبسة(مصنع الاسمنت الماء الأبيض)، حيث نجد أن أغلبية العمال بالشركة ترى أن إجراءات السلامة متوفرة بالشركة حيث لاحظت الباحثة أثناء فترة الدراسة الميدانية (ملحق رقم 06) وجود إجراءات مقبولة للسلامة المهنية خاصة فيما يتعلق بجزئية معدات السلامة المهنية حيث توفر الشركة المعدات للعمال بصفة دائمة، كما نجد مراقبة صارمة في هذا المجال حيث يلتزم العمال وكذا المتربصين بارتداء القبعات الخاصة بحماية الرأس والكفوف والأحذية وغيرها من المعدات .

أما في ما يخص باقي الاجراءات مثل الظروف الفيزيكية للعمل فقد لاحظت الباحثة وجود نقص في هذا الجانب حيث نجد اهتراء في الطرقات مما يسبب حوادث خاصة في فصل الشتاء، أيضا لا يوجد تسييج أو حماية للألات الكبيرة التي تتزايد فيها نسب الخطورة، مثل وجود مصلحة الصيانة والأمن الصناعي بجانب فرن عملاق، حيث يضطر العمال إلى المرور من تحت الفرن وهو ما يزيد من خطورة اصابة العمال.

إن احترام الشركة لإجراءات السلامة المهنية يعتبر مسؤولية قانونية تفرضها الدولة ولكن بذل مجهودات أكبر من طرف الشركة من أجل سلامة عمالها من شأنه أن يسهم في التقليل من ساعات

العمل المهدورة بسبب إجازات العطل الناجمة عن حوادث العمل وبالتالي التقليل من معدلات دوران العمل مما يزيد في مستويات الانتاج وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.

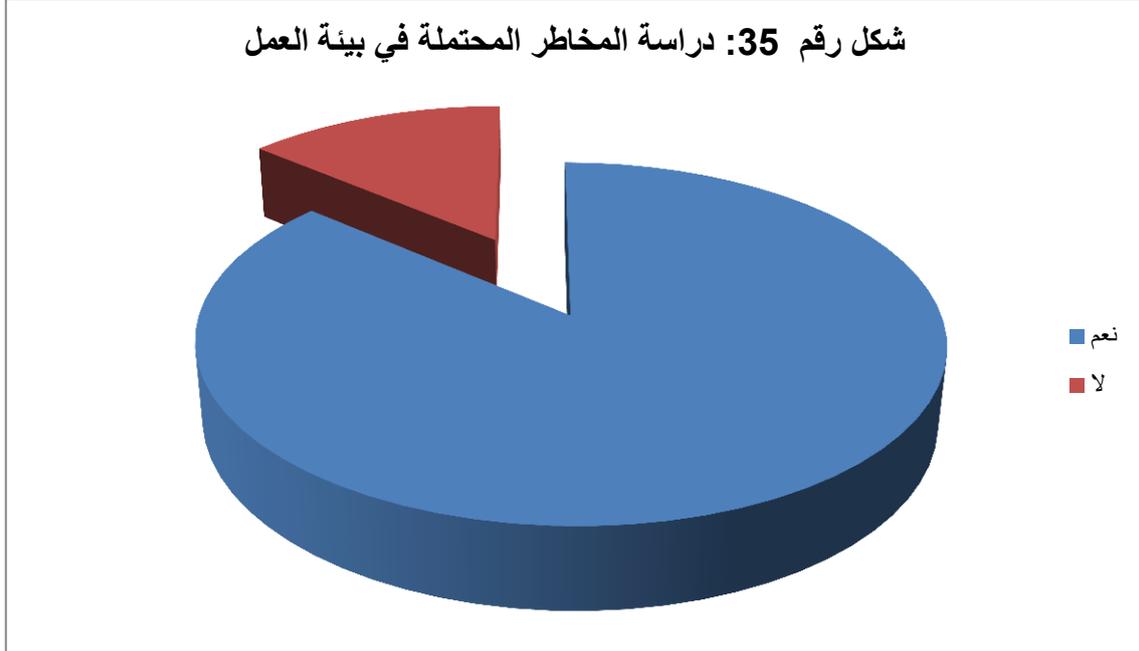
كما توضح البيانات السابقة أيضا حرص الشركة على السلامة المهنية للعمال حيث تقوم الشركة بتنفيذ إجراءات الأمن الصناعي بكل حزم، وتجبر العمال والموظفين وحتى المتربصين على ارتداء القبعات والكفوف وغيرها من أدوات السلامة، تعتبر السلامة المهنية من بين القيم التنظيمية الايجابية التي ترتبط بشكل مباشر بالسلامة الشخصية للعمال.

وإذا ما رجعنا للمسؤولية الاجتماعية فإن ايزو 26000 في البنود المتعلقة بممارسات العمل تدخل السلامة المهنية من بين أهم البنود التي يتم من خلالها قياس مدى تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن الملاحظة العلمية أثناء تواجد الباحثة بالمصنع أكدت على أن الشركة تقوم بإدارة صارمة للمخاطر، اذا يمكن القول أن وجود قيم تنظيمية إيجابية لدى العمال نحو السلامة المهنية من شأنه أن يسهم في تبني الشركة للمسؤولية الاجتماعية . ويمكن الاشارة في هذا المقام إلى أن الشركة حاصلة على شهادة ايزو 1801 المتعلقة بالسلامة المهنية بالإضافة إلى شهادة تاج وهي شهادة تمنح في السلامة المهنية أيضا.

جدول رقم 38: تقوم الشركة بدراسة المخاطر المحتملة المتعلقة بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	113	86,3	86,3	86,3
Valid لا	18	13,7	13,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات SPSS



توضح البيانات أعلاه والتمثيل البياني أن نسبة الذين أقرروا أن الشركة تقوم بدراسة المخاطر

المحتملة في بيئة العمل، هي نسبة تمثل الأغلبية حيث قدرت بـ 86.3%، أما باقي مفردات الدراسة

والمقدرة نسبتهم بـ 15.7% فترى أن الشركة لا تقوم بأي دراسة للتعرف على المخاطر المحتملة في بيئة العمل.

يمكن أن نفسر البيانات أعلاه أن غالبية العمال ترى أن الشركة تدرس المخاطر المحتملة حيث من خلال التحدث مع بعض المبحوثين تبين للباحثة أن المخاطر بالنسبة للعامل تتلخص في المخاطر الناجمة عن الآلات والكهرباء والمخاطر الناجمة عن السقوط والانزلاق في مواقع العمل، بينما الأمر يتعدى ذلك إلى وجود جملة المخاطر الأخرى التي تؤثر بشكل كبير في سلامة العامل المهنية من بين هذه المخاطر نجد الكيماوية وهي من أصعب مخاطر العمل في المؤسسات الصناعية حيث تتسبب للعمال بالأمراض المهنية التي تؤثر على القدرة الذهنية للعامل وبالتالي التأثير على إنتاج الشركة.

وبالنسبة لمصنع الاسمنت نجد أن أهم هذه المخاطر الكيماوية هي المخاطر الناجمة عن الأتربة حيث يتعرض نشاط إنتاج الاسمنت لاستخدامه لمختلف المواد مما ينجم عنه الكثير من الأمراض التنفسية والجلدية، كما نجد المخاطر المتعلقة بالحرارة وكذا المخاطر المتعلقة بالكهرباء وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة تحمي عمالها وكذا المجتمع المحلي من المخاطر المتعلقة بانبعاثات الغازات والقضاء على المخلفات الصناعية حيث تحترم الشركة إجراءات الردم التقني للمخلفات الصناعية من جهة ومن جهة أخرى تقوم بوضع مصفاة أو ما يعرف بالفلتر من أجل التخلص من الانبعاثات السامة، وتجدر الإشارة في هذا المجال أن الشركة تحقق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية حيث حصلت الشركة على شهادة ايزو1801 iso والمتعلقة بالبيئة والسلامة المهنية.

إذا يمكن القول أن الشركة تدرس بعض المخاطر المتعلقة بالسلامة المهنية للعامل، ولكن توجد مخاطر أخرى تتجسد في الواقع ورغم ذلك لا تتوفر الشركة على حلول يمكنها أن تقلل من الأمراض المهنية وخاصة المتعلقة بالأمراض التنفسية مثل الحساسية الصدرية وكذا الربو التي يعاني منها عدد من العمال.

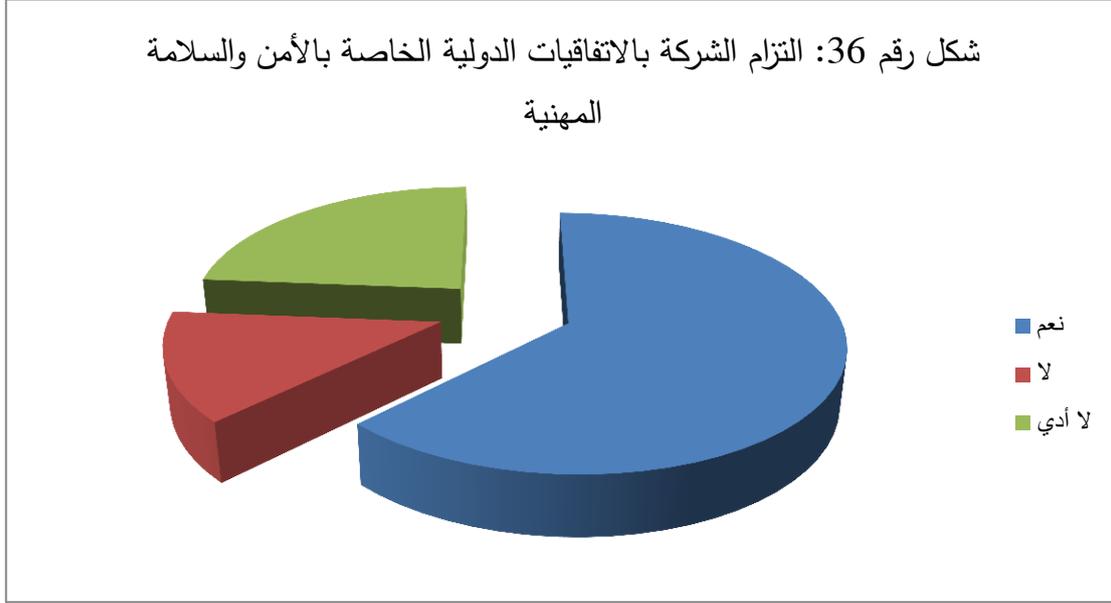
3-3 التزام الشركة بالاتفاقيات الدولية الخاصة بالأمن والسلامة المهنية.

جدول رقم 39: التزام الشركة بالاتفاقيات الدولية الخاصة بالأمن والسلامة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	82	62,6	62,6	62,6
لا	18	13,7	13,7	76,3
لا أدري	31	23,7	23,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات SPSS

شكل رقم 36: التزام الشركة بالاتفاقيات الدولية الخاصة بالأمن والسلامة المهنية



تظهر البيانات في الجدول رقم 38 والتمثيل البياني أن نسبة الثلثين أكدت إلتزام الشركة بالاتفاقيات الدولية الخاصة بالأمن والسلامة المهنية والمقدرة بـ 62.6%، أما 23.7% فأقرت أنها لا تدري إن كانت الشركة تلتزم باتفاقيات دولية أم لا، أما النسبة الأقل من العمال والموظفين وهي نسبة 13.7% ترى أن الشركة لا تلتزم بأي اتفاقيات دولية خاصة في مجال الأمن والسلامة المهنية.

نسبة كبيرة من العمال تعلم أن الشركة تلتزم باتفاقيات دولية حول السلامة المهنية حيث يعزز ذلك من احساس العامل بالأمن، لأن التزام الشركة باتفاقيات دولية من أجل الحصول على شهادات عالمية مثل إيزو ISO، ومنظمات وطنية تابعة لمنظمات عالمية مثل تاج، تجبر الشركة على الالتزام الصارم بإجراءات السلامة المهنية، مما يضمن للعمال وجود بيئة عمل آمنة.

بينما نجد نسبة من العمال لا تدري بوجود مثل هذه الاتفاقيات مما يعني وجود خلل في العملية الاتصالية داخل الشركة، لأنه من المفروض أن تحفز الشركة عمالها من أجل التزامهم بإجراءات السلامة المهنية، من خلال اللوحات الإعلانية التي يجب أن تكون موجودة في كل مكان. حيث وجود علم بامتلاك الشركة لسمعة جيدة في مجال السلامة والأمن الصناعي يشعر العامل بالطمأنينة من

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

جهة ومن جهة أخرى شعوره بالفخر لذلك، مما يزيد من رغبته في احترام هذه الاجراءات باعتباره أحد أسباب هذه الحوادث من خلال عدم التزامه.

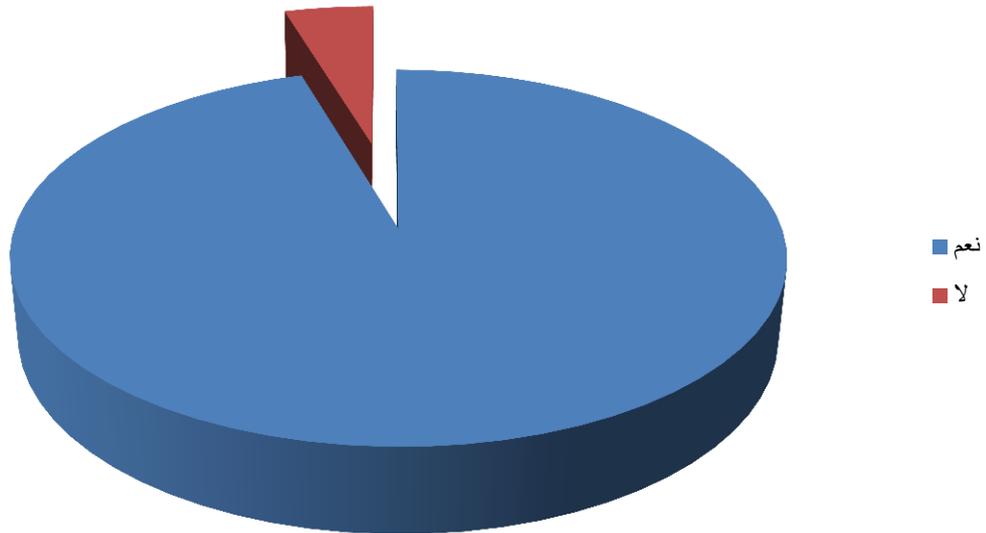
4-3 تحمل الشركة لتكاليف معدات السلامة المهنية

جدول رقم 40 تحمل الشركة لتكاليف معدات السلامة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	125	95,4	95,4	95,4
Valid لا	6	4,6	4,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات SPSS

شكل رقم 37: تحمل الشركة لتكاليف معدات السلامة المهنية



من خلال البيانات الموضحة بالجدول والتمثيل البياني يظهر أن 95.4% من مفردات البحث ترى أن الشركة تتحمل تكاليف معدات السلامة المهنية وهي نسبة كبيرة، وترى نسبة 4.6% من مفردات البحث أن الشركة لا تتحمل تكاليف معدات السلامة المهنية.

من خلال البيانات يظهر أن غالبية العمال ترى أن الشركة تحمل تكاليف معدات السلامة المهنية، حيث يمكننا القول أن تحمل الشركة للتكاليف يعبر على تحمل الشركة لمسئوليتها القانونية والاجتماعية، حيث نجد الكثير من المؤسسات تحمل العامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تكاليف معدات السلامة المهنية، من خلال منحه هذه المعدات في فترات متباعدة مما يجبره على شرائها من أمواله خاصة مثل الكفوف والأحذية الخاصة بالعمل لأن العامل يتأثر بنقص هذه المعدات.

كما تلزم المسؤولية الأخلاقية الشركة في اطار المحافظة على سلامة عمالها عدم تكليفهم بشراء هذه المعدات التي ترهق القدرة الشرائية للعامل مما يؤثر على وضعيته الاجتماعية لأنه كما هو معلوم المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي للعامل وأسرته.

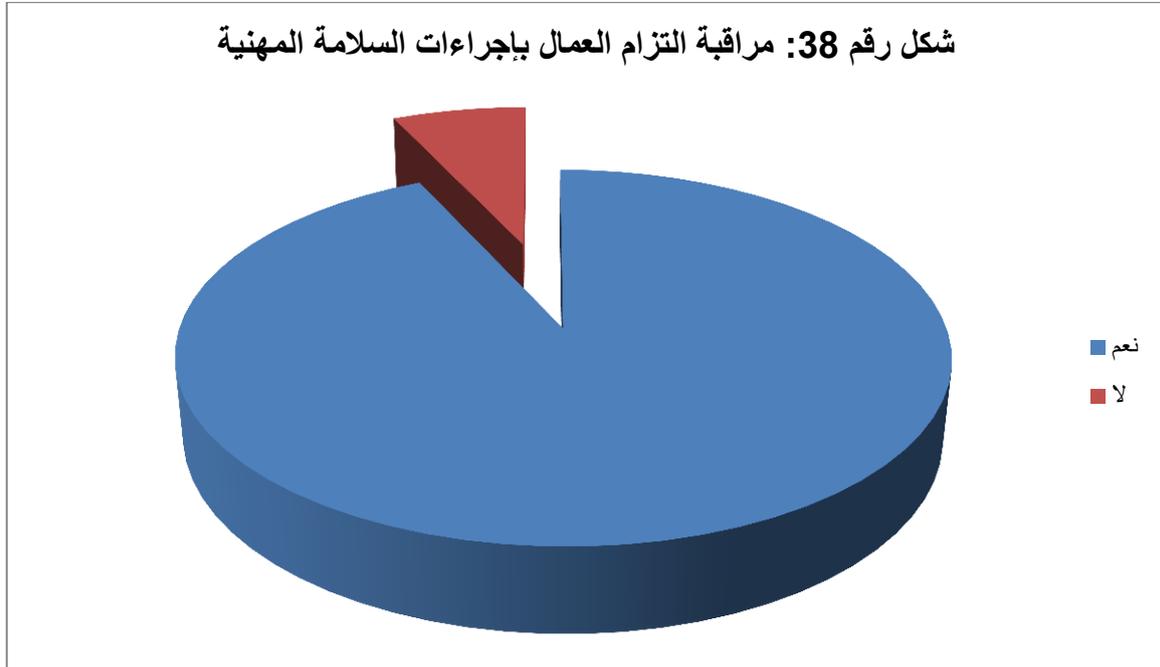
إن يمكننا القول أن الشركة تتحمل كامل مسؤوليتها الاجتماعية نحو مواردها البشرية وتحترم تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية مما يؤهلها إلى تقبل مثل هذه البرامج التي تهدف إلى مواكبة التطورات السريعة في مجال طرق التسيير التي تهدف إلى تثمين رأس مالها الفكري بشكل يمكنها من المنافسة والوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

3-5 قيام الشركة بمراقبة التزام العمال بإجراءات السلامة المهنية:

جدول رقم 41: تقوم الشركة بمراقبة التزام العمال بإجراءات السلامة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	122	93,1	93,1	93,1
Valid لا	9	6,9	6,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات SPSS



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يظهر أن نسبة كبيرة من العمال والموظفين وهي تمثل أغلبية مجتمع الدراسة حيث بلغت النسبة 93.1% التي ترى أن الشركة تقوم

بمراقبة إلتزام العمال بإجراءات السلامة المهنية، أما نسبة ضئيلة منهم والمقدرة بـ 7.9% فتري أنها لا تراقب إلتزام عمالها بإجراءات السلامة المهنية.

يمكن تفسير هذه النتائج في ظل ملاحظة الباحثة حيث من خلال الزيارات التي قامت بها خلال 2018 إلى غاية 2020 حيث وجدت الباحثة في الفترة الأولى من الدراسة أن مراقبة إلتزام العمال بإجراءات السلامة المهنية كانت صارمة (الملحق رقم 06)، حيث يخضع العمال والمتريصون للمراقبة شديدة من طرف أعوان المراقبة وكذا تستمر المراقبة للعمال في مصلحة الأمن الصناعي التي تعكف على إلتزام العمال خاصة منهم الذين يعملون بمواقع العمل حيث تزيد معدلات الخطورة.

كما يخضع المتريصون لنفس الصرامة أو تزيد بحكم عدم معرفتهم بموقع العمال كما منعت الباحثة من النزول لموقع العمل وذلك للخطر المحتمل، حيث يمكن القول أن إلتزام العمال بإجراءات السلامة المهنية يدخل ضمن الحماية الجسدية للعمال.

أما في الفترة الثانية للدراسة فقد لاحظت الباحثة التهاون بعض الشيء في المراقبة خاصة مع المتريصين (الملحق رقم 06)، حيث في الفترة الأولى كان المتريص يجبر على ارتداء القبعات والسترات الخاصة بالعمال. أما في المرحلة الثانية لم نجد مثل هذه المراقبة، هذا وتزامنت الفترة الثانية لدراسة والتي تزامنت مع انتشار وباء كوفيد19 فقد لاحظت الباحثة تزويد العمال بالكمامات وكذا المعقم، ولكن لاحظت الباحثة عدم احترام العمال لإجراءات التباعد الجسدي وكذا لم يلتزم العمال بوضع الكمامات (الملحق رقم 06)، وبذلك يمكن القول أن الشركة لم تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية في هذا المجال، خاصة وأن هذا الوباء يؤثر على الشركة وكذا المجتمع.

وقد عبر العمال على مراقبة الشركة لإلتزام العمال بأنها ظرفية حيث ترتبط حسبهم باقتناء الشركة لمعدات سلامة جديدة تزيد معها مراقبة إلتزام العمال، أما بعد فترة فالشركة لا تراقب إلتزامهم،

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

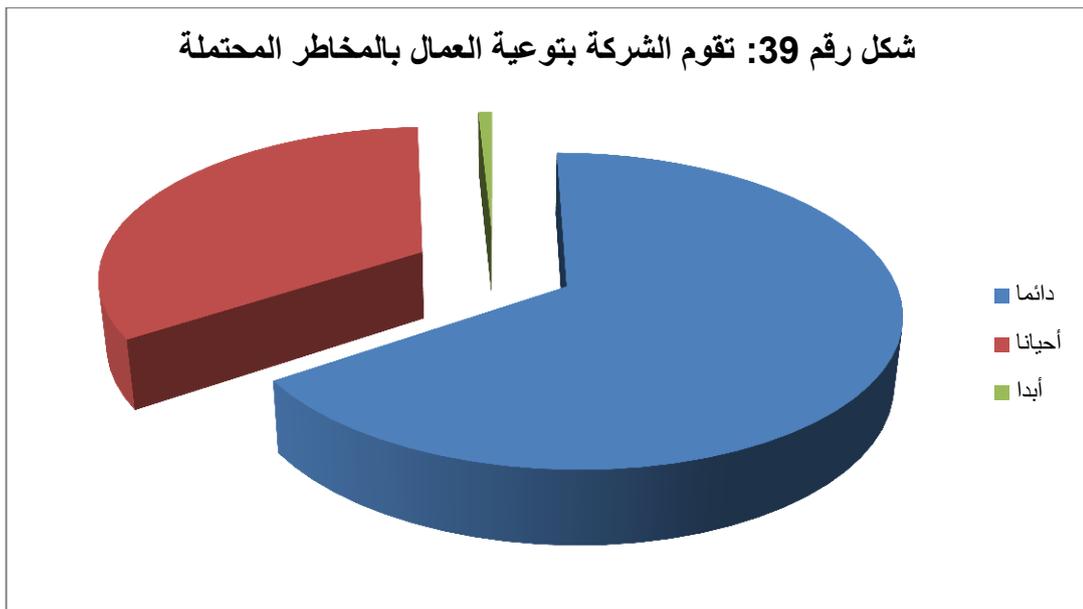
ولأن سلامة العمال هي أمر لا يمكن التغافل عنه أو التساهل فيه وذلك لأن نتائجه وخيمة ترتبط بحياة الأشخاص لذلك وجب على الشركة التعامل الأخلاقي مع هذه القضايا وأن لا تتهاون فيها أبداً.

6-3 توعية العمال بالمخاطر المحتملة

جدول رقم 42: تقوم الشركة بتوعية العمال بالمخاطر المحتملة للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائماً	86	65,6	65,6	65,6
Valid أحيانا	44	33,6	33,6	99,2
أبداً	1	,8	,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً لبيانات SPSS



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني ترى نسبة 65.6% من العمال أن الشركة تقوم بتوعية العمال حول المخاطر المحتملة بصفة دائمة، بينما نسبة 33.6% منهم ترى أنها تقوم بذلك أحيانا، ونسبة تقريبا منعدمة تمثل 0.8% وهي مفردة واحدة ترى أنها لا تقوم بأي توعية للعمال بالمخاطر المحتملة.

إن وجود نسبة كبيرة من العمال أقرت بأن الشركة تقوم بدراسة المخاطر المحتملة ضمن بيئة العمل إنما يدل على شعور العامل بالأمن داخل موقع العمل، وهذا يعني أن الشركة فعلا تقوم بدراسة المخاطر المحتملة من خلال تحليل حوادث العمل السابقة مما يجعلها تحدد أكثر أماكن العمل القابلة لحدوث حوادث عمل حيث يمكنها ذلك من العمل على زيادة أساليب الوقاية في هذا المكان، ثم تحديد الأشخاص الأكثر تعرضا للحوادث وهو ما يمنح الشركة القدرة على إدارة هؤلاء العمال من خلال المراقبة الدائمة لهم من جهة، ومن جهة أخرى تقديم دورات تدريبية متخصصة لهم من أجل تقليل الأخطار المحتملة.

القيام بحفظ النتائج المحصل عليها حتى يمكن إقامة تقييم دوري ودائم للمخاطر والتقليل منها، ورغم ذلك أكد معظم رؤساء المصالح الذين التقت بهم الباحثة أن القضاء الكلي على حوادث العمل أمر غير ممكن، بمعنى أن الوصول إلى 0 حادث في الشركة الصناعية أمر غير واقعي والشركة لا تهدف إلى ذلك بقدر ما تهدف إلى التقليل من إصابات العمل المؤدية للوفاة حيث كانت تحصي الشركة قبل مدة عدد من الوفيات في السنة الواحدة أما الآن فالشركة خففت من الوفيات مما يعني أن دراستها للمخاطر المستقبلية بات أكثر علمية ونضوج .

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

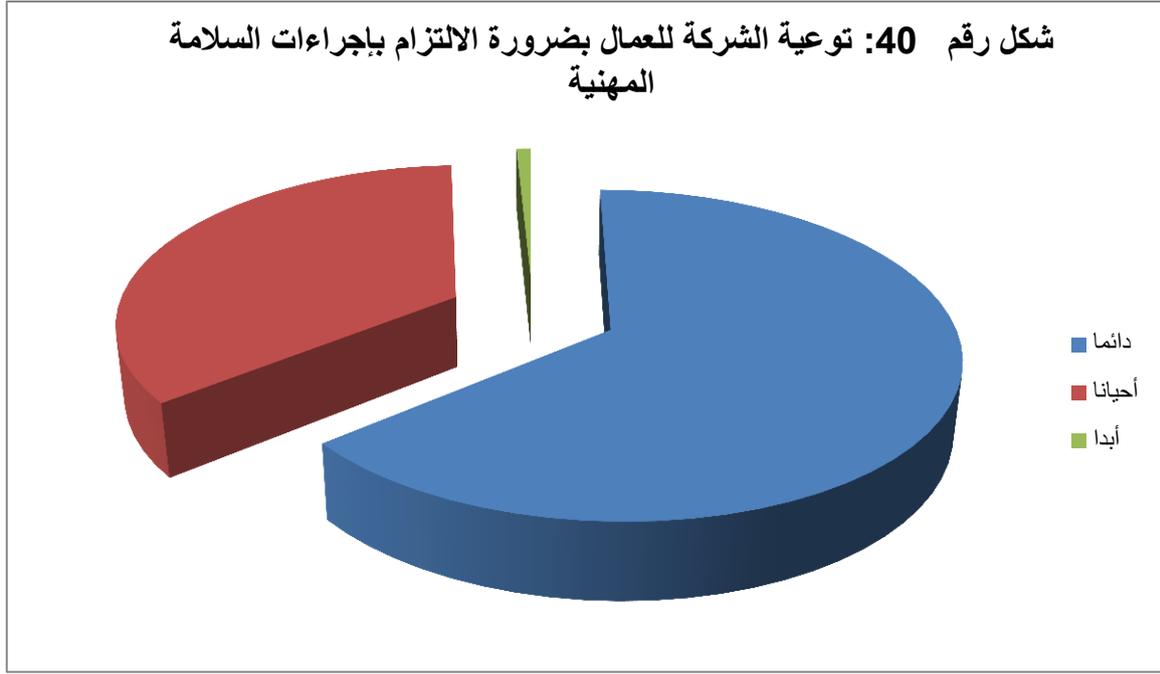
إن دراسة الشركة للمخاطر المحتملة يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لأن حياة العاملين وسلامتهم الشخصية هو أمر يعود لأخلاق الشخص ووازعه الديني فلا يمكن تصور مسير لا يهتم بالسلامة الشخصية للعامل.

3-7 التوعية بضرورة التزام العمال بإجراءات السلامة المهنية

جدول رقم 43: قيام الشركة بتوعية بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائماً	84	64,1	64,1	64,1
أحياناً	46	35,1	35,1	99,2
أبداً	1	,8	,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات SPSS



تظهر البيانات الموضحة في الجدول رقم 42 والتمثيل البياني أن العمال والموظفين الذين يعتقدون أن الشركة دائما تقوم بتوعيتهم بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية بنسبة 64.1% ، أما الذين يعتقدون أن الشركة أحيانا تقوم بالتوعية بنسبة 35.1%، وترى مفردة واحدة من مجتمع الدراسة أنها لا تقوم بالتوعية بإجراءات السلامة المهنية وهي تمثل نسبة ضئيلة جدا والمقدرة ب0.8%.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الشركة تقوم بعمليات توعية لعمالها بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية بصفة دائمة، حيث تضمن استمرار هذه العملية التزام العمال حيث يجب عدم التغافل على توعية العمال لأن ذلك يؤدي إلى تراخي العمال فيها، مما يسبب حوادث عمل، الشركة والعامل في غنى عنها.

حيث تقوم الشركة بتوعية العمال بعدة وسائل منها الإرشادات المعلقة في اللوحات الإعلانية وفي مواقع العمل حيث تعتبر هذه التوعية مهمة للعامل وذلك لأنها تتواجد في مجال نظره باستمرار،

كما تساعد العمال الجدد أو المترصين في تعريفهم بالخطورة المحتملة حتى يكونوا على حذر. كما تقوم الشركة بتوعية العمال من خلال التدريب الذي يعتبر أحد أساليب التوعية بالمخاطر من خلال تعريف العمال بالخطورة المتوقعة ومنحهم أساليب تجنب الأخطاء التقنية التي تتسبب في كثير من حوادث العمل الخطيرة.

وتعتبر المحاضرات أحد الأساليب التي تعتمد عليها الشركة في مجال التوعية بالمخاطر المحتملة، حيث تتناسب هذه التقنية مع مستجدات بيئة العمل، حيث عادة ما تكون هناك أحداث طارئة تستوجب التدخل الفوري من طرف المسيرين مثل وباء كوفيد19 حيث تدخل المسيريون من أجل التوعية بخطورة الوباء في وقته مما جنب الشركة في الوقت الحالي العدوى.

إذن يمكن القول أن الشركة تقوم بتوعية العمال بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية مما يجعلها تعرف العامل بالخطورة المتوقعة في بيئة العمل، وهو ما يقلل من حوادث العمل، وبذلك فالشركة تحقق بيئة عمل آمنة.

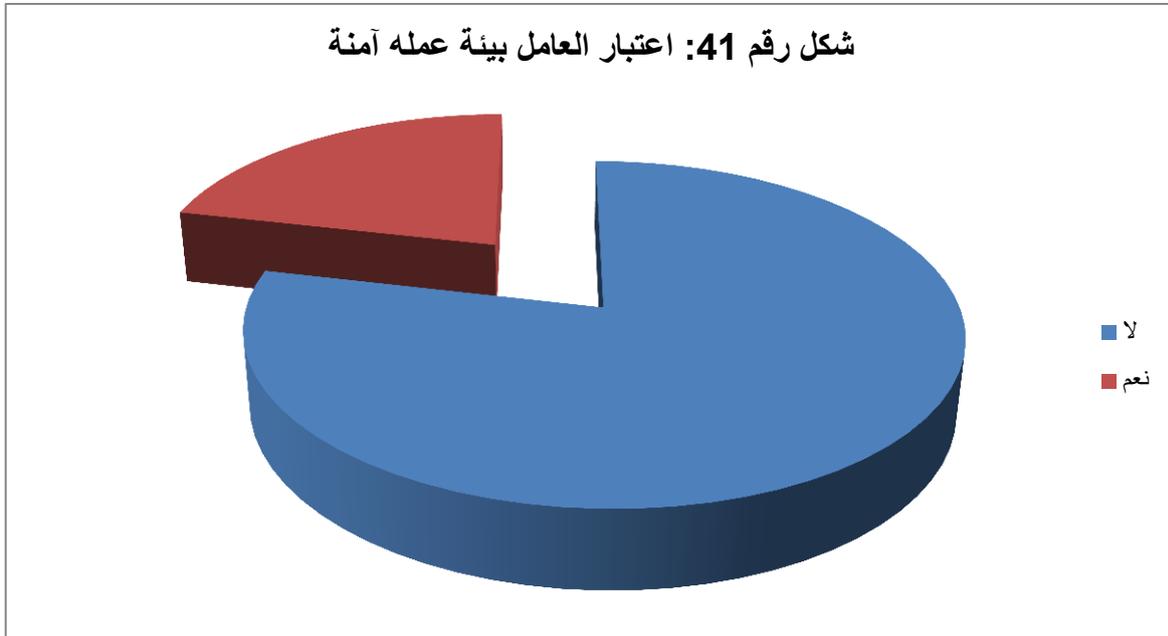
8-3 اعتبار العامل أن بيئة عمله آمنة

جدول رقم 44: اعتبار العامل أن بيئة عمله آمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	103	78,6	78,6	78,6
Valid لا	28	21,4	21,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات SPSS

شكل رقم 41: اعتبار العامل بيئة عمله آمنة



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يظهر أن نسبة كبيرة مقدره بـ 78.6% من العمال وموظفي مصنع الاسمنت الماء الابيض ترى أن بيئة العمل آمنة بالنسبة لهم، أما نسبة 21.4% فتري أن بيئة العمل غير آمنة.

إن اعتبار بيئة العمل آمنة بنسبة عالية من العمال يمكن أن نفسره في ظل تخفيض نسبة حوادث العمل بالشركة مما جعل العمال يشعرون بأن بيئة العمل آمنة، إن تخفيض نسب حوادث العمل وخاصة الحوادث المميته منها جاء نتيجة لجملة الاجراءات الصارمة التي تتخذها الشركة من دراسة للمخاطر المحتملة وفقا للتقارير التي يتم دراستها لتحديد مواطن الخطر المحتملة والتعامل معها من خلال القضاء على مسببات الحوادث.

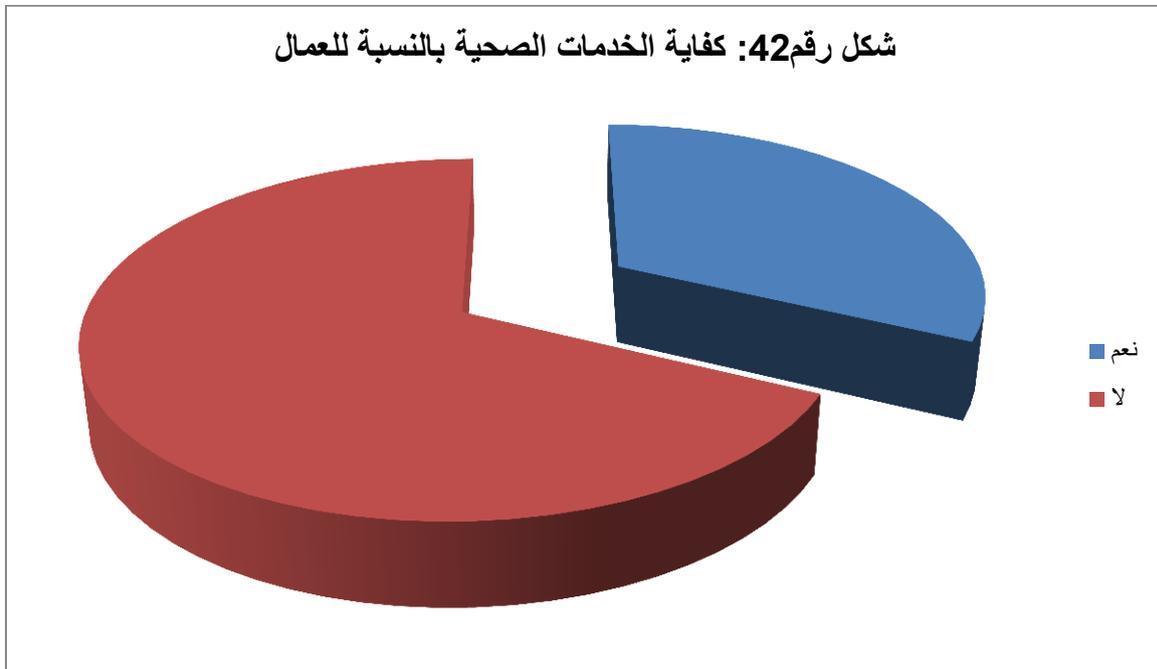
كما تعتبر التوعية بهذه المخاطر من جهة ومن جهة أخرى التوعية باحترام إجراءات السلامة المهنية، مع وجود رقابة صارمة على ذلك تمكنت الشركة من تحقيق مستوى مقبول إلى جيد من السلامة المهنية لعمالها مما جعلهم يعتبرون بيئة عملهم آمنة

وبالرغم ذلك نجد عدد من النقائص في بيئة العمل حيث نجد الشركة تبذل جهدا كبيرا في توفير بيئة آمنة للموارد البشرية ويتعلق الأمر بالمخاطر الجسدية، أما المخاطر النفسية فإن الشركة لا تقدم أي مجهودات في هذا المجال، هذه المخاطر مرتبطة أكثر بالظروف الفيزيائية مثل الإنارة، تصميم المكاتب، أصوات الآلات انتشار الأتربة.

الجدول رقم 45: كفاية الخدمات الصحية بالنسبة للعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	42	32,1	32,1	32,1
Valid لا	89	67,9	67,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات SPSS



تظهر البيانات أعلاه والتمثيل البياني أن نسبة كبيرة من العمال والمقدرة بـ: 67.9% ترى أن الخدمات الصحية المقدمة من الشركة غير كافية، بينما ترى نسبة الثلث تقريبا والممثلة لـ 32.1% من مفردات المجتمع المدروس أن الخدمات الصحية المقدمة لهم كافية.

إذا تعبر النسب أعلاه أن غالبية العمال غير راضين عن الخدمات الصحية التي تقدمها الشركة حيث أقر العمال أنهم لا يستفيدون من خدمات صحية في المستوى المطلوب، فالعامل يحصل فقط على فحوصات طبية مرة واحدة في السنة، وهو إجحاف في حقهم خاصة أن هذه الفحوصات لا تكون دقيقة ولا معمقة مما جعلهم يعتبرونها غير كافية وغير مجدية لأن الكثير منهم يتجه إلى الأطباء الخواص من أجل التعرف على المشكلات الصحية التي يعانون منه.

كما أكد العمال عدم وجود طبيب داخل المصنع في حد ذاته يعتبر أمرا غير مقبول لأن النشاط الذي تقوم به الشركة يحتمل وجود العديد من المخاطر التي تتطلب التدخل الفوري، وقد أفاد العديد من العمال من ذوي الخبرة المهنية أنه في فترة سابقة من تاريخ الشركة كان هناك عيادة طبية بها طبيب وممرض مما كان يسهم في تقديم الإسعافات الأولية للعمال مما أسهم في تقليل معدل الإصابات الخطيرة، أما في الوقت الحالي فالشركة تمتلك فقط سيارة إسعاف.

إن عدم وجود التزام أخلاقي واجتماعي من طرف الشركة تجاه مواردها البشرية في مجال حساس يرتبط بالصحة الجسدية للعامل، يعد عامل سلبي في ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث يؤثر على ولاء الشركة بعقدها مع بيئتها الداخلية هذه البيئة التي تتميز بارتفاع مستوى المخاطر بها هذا من جهة ومن جهة أخرى يعرف نشاط المصنع بانتشار كبير للأثرية مما يزيد معدلات الإصابة بالأمراض التنفسية وكما هو معروف فمثل هذه الأمراض المزمنة تحتاج للمتابعة بصفة دورية .

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

إن وجود نقص في الخدمات الصحية من شأنه أن يخلق مشكلات تنظيمية ولو بطريقة غير مباشرة، حيث يمكن أن تؤثر معاناة العمال المرضية في زيادة ساعات التغيب المبررة في الشركة مما ينعكس على معدلات الأداء وبالتالي معدلات الانتاج خاصة وأن الشركة في الوقت الراهن أصبحت تعاني من مشكلات تسويقية نتيجة وجود منافسة من القطاع الخاص.

لقد خلقت هذه المشكلات التنظيمية خلاا وظيفيا أثر على تساند الوحدات في بناء نسق ثقافي قيمى يسهم في تبني الشركة أو البناء المؤسساتى لسياسات تسيير جديدة تضمن للشركة، لعامل وللمجتمعات المحلية كثير من الفوائد التي تحسن من الظروف الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي تحقيق حالة الكمون المنشودة.

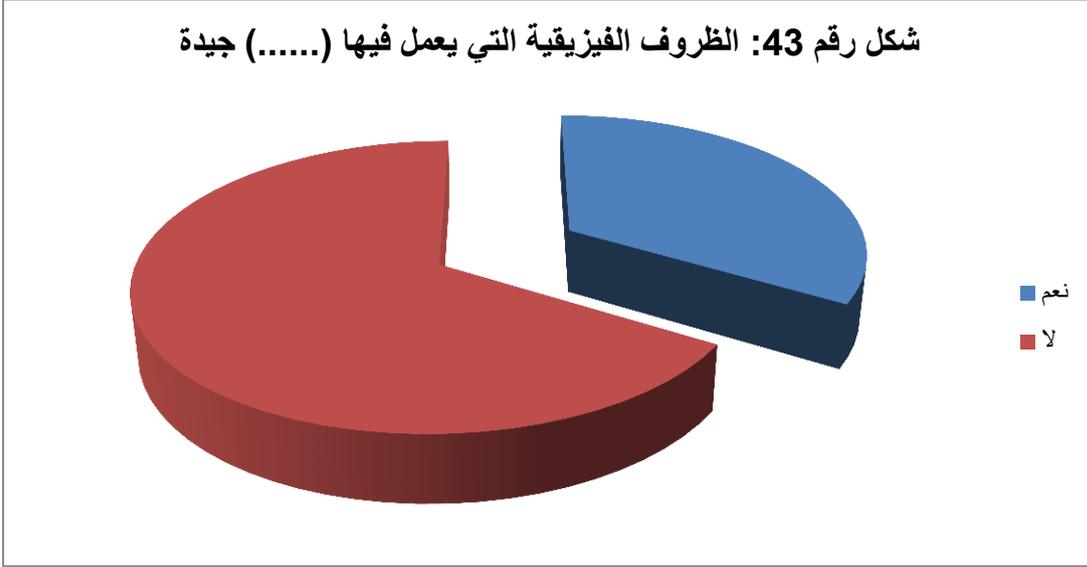
3-10 الظروف الفيزيكية التي يعمل فيها العامل (الضوء، الضجيج، الغبار....) تعتبر جيّدة

جدول رقم 46: الظروف الفيزيكية التي تعمل فيها (الضوء، الضجيج، الغبار....) جيّدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	44	33,6	33,6	33,6
لا	87	66,4	66,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: بيانات وفقا SPSS

شكل رقم 43: الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها (.....) جيدة



تظهر البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني أن 66.4% من المجتمع المدروس ترى أن الظروف الفيزيائية للعمل غير جيدة، بينما نسبة تقارب الثلث أي 33.6% ترى أن الظروف الفيزيائية جيدة ومناسبة للعمل.

تعتبر الظروف الفيزيائية للعمل من بين أهم مسببات حوادث العمل والأمراض المهنية، ومن بين أهم الظروف الفيزيائية نجد الضوضاء والإنارة والحرارة، حيث يمكن ملاحظة وجود كبير لهذه العوامل في البيئة الصناعية، وهو ما لاحظته العمال ورأى تلتقيهم أن الظروف الفيزيائية غير جيدة وغير ملائمة للعمل.

حيث يعاني العمال من الضوضاء في موقع العمل مما يؤثر سلبا على تركيز العمال فمن المعروف أن الضوضاء تسبب الانزعاج والتوتر مما يؤثر بصورة مباشرة على تركيز العامل وبالتالي مردودية أقل، ومما زاد في اعتبار الضوضاء عامل سلب في بيئة العمل هو وجود المكاتب الإدارية بجانب موقع العمل.

ورغم وجود طرق للوقاية من الضوضاء مثل تغليف الجدران بموارد عازلة للصوت أو وضع سدادات الأذن من أجل التقليل من آثار الضوضاء على العامل إلا أن ذلك لا يعد كافياً، وتجدر الإشارة هنا أن قسم الصيانة والانتاج يقع بجانب فرن عملاق يصدر أصوات مزعجة بالإضافة إلى الحرارة المنبعثة منه وهو ما يجعل العمال في هذا القسم أكثر تعرضاً للتوتر والقلق مما يسبب أمراض مهنية مع استمرارها مثل ضغط دم والسكري وغيرها من الأمراض الناتجة عن التوتر.

كما تعتبر الإنارة وتصميم المكاتب أيضاً من بين الظروف الفيزيائية التي تؤثر على أداء العامل، حيث أنه من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لاحظت وجود إنارة خافتة في مصلحة الصيانة، الانتاج والمخازن مما يتسبب في مشاكل صحية خاصة فيما يتعلق بأمراض العين ونقص النظر، كما تتسبب أيضاً في شعور العامل بالاكئاب خاصة أن فترة تواجد العمال بالمكاتب تستمر من الساعة 8 صباحاً وحتى 16:30 مساءً.

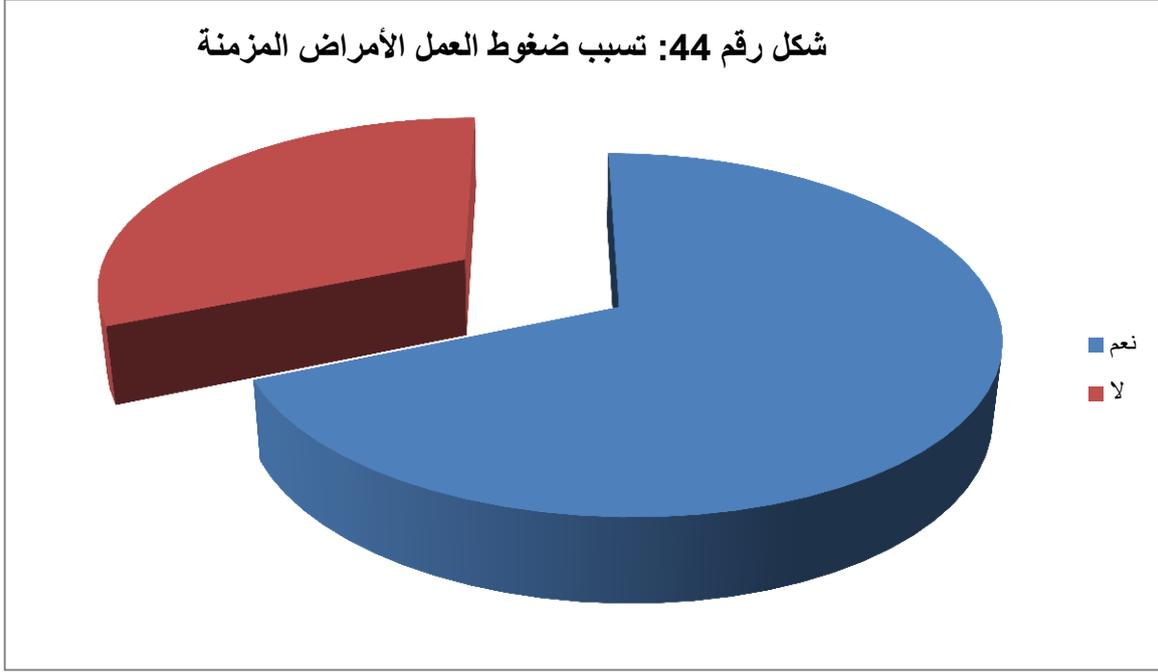
3-11 تسبب ضغوط العمل الأمراض المزمنة

جدول رقم 47: تسبب ضغوط العمل الأمراض المزمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	90	68,7	68,7	68,7
لا	41	31,3	31,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات spss

شكل رقم 44: تسبب ضغوط العمل الأمراض المزمنة



تظهر البيانات بالجدول أعلاه والتمثيل البياني أن نسبة تفوق الثلثين والمقدرة بـ 68.7% ترى أن ضغوط العمل تسبب أمراضا مزمنة، بينما نسبة الثلث والمقدرة بـ 31.3% ترى أن الضغوط في العمل لا تسبب أمراضا مزمنة.

من خلال الشواهد الكمية سابقة الذكر نجد أن العمال يعتقدون أن ضغوط العمل تسبب لهم أمراض مزمنة حيث تتراوح الأمراض بين خطيرة وشديدة الخطورة مثل تسارع دقات القلب والسكري وضغط الدم أما الأكثر خطورة هي الأزمات القلبية والجلطات الدماغية التي تصل إلى حد الوفاة.

وتختلف مصادر ضغوط العمل من فرد إلى آخر حيث يمكن أن تكون ضغوط العمل نتيجة لتعارض الدور الذي يرتبط بعدم وضوح المعلومات الواردة من الإدارة أو تعدد مصادر المعلومات مما يسبب ضغطا للعامل في أداء مهامه ينجم عنه التوتر والقلق التي مع استمرارها تسبب أمراضا مزمنة، كما تجب الإشارة هنا إلى أن عدم التوافق بين قدرات العمال ومتطلبات الوظيفة يمكن أن يكون سببا أيضا في ضغوط العمل داخل البيئة الداخلية .

أما عن البيئة الخارجية فهي بدورها تمارس ضغطا على العامل أيضا حيث أن التعارض بين واجبات العمل والواجبات الأسرية يمكن أن يشكل ضغطا سلبيا على العامل، خاصة وأن الشركة تعمل بنظام المناوبة خاصة في فترة الليل حيث تعاني أسر بعض العمال من بعض المشكلات الأسرية مثل مرض أحد أفراد الأسرة ليلا قد يتسبب في حدوث التوتر والقلق لدى العامل.

كما يكون المسار المهني للعامل سببا مهم في حدوث الضغوط، ففي بداية حياته المهنية بسبب عدم تمكنه من المهارات والقدرات المهنية، وفي منتصف الحياة المهنية تشكل الترقية وتحقيق الطموح المهني ضغطا على العامل الذي يصاب بالرتابة والروتين من طول المدة التي قضاها في الشركة في المرحلة الأخيرة من مساره المهني.

وكما يتأثر العامل نتيجة لضغوط العمل بالشركة بدورها تتأثر من خلال زيادة معدلات دوران العمل وساعات التغيب المبررة وغير المبررة وكذا التأخر في الحضور للعمل، وبذلك فالشركة تجد أن معدلات الوقت المهدور مرتفعة وبالتالي زيادة التكاليف ونقص المردودية وبالتالي تحقيق أدنى مستويات الأرباح.

لذلك تقوم الشركة بالتزامها اجتماعيا من خلال العمل على إيجاد الحلول لمثل هذه الضغوط من بينها تنظيم الدورات الرياضية بصفة دائمة من أجل التقليل من التوتر، بالإضافة إلى تنظيم الرحلات السياحية والمخيمات الصيفية والاحتفال بالمناسبات الدينية والوطنية.

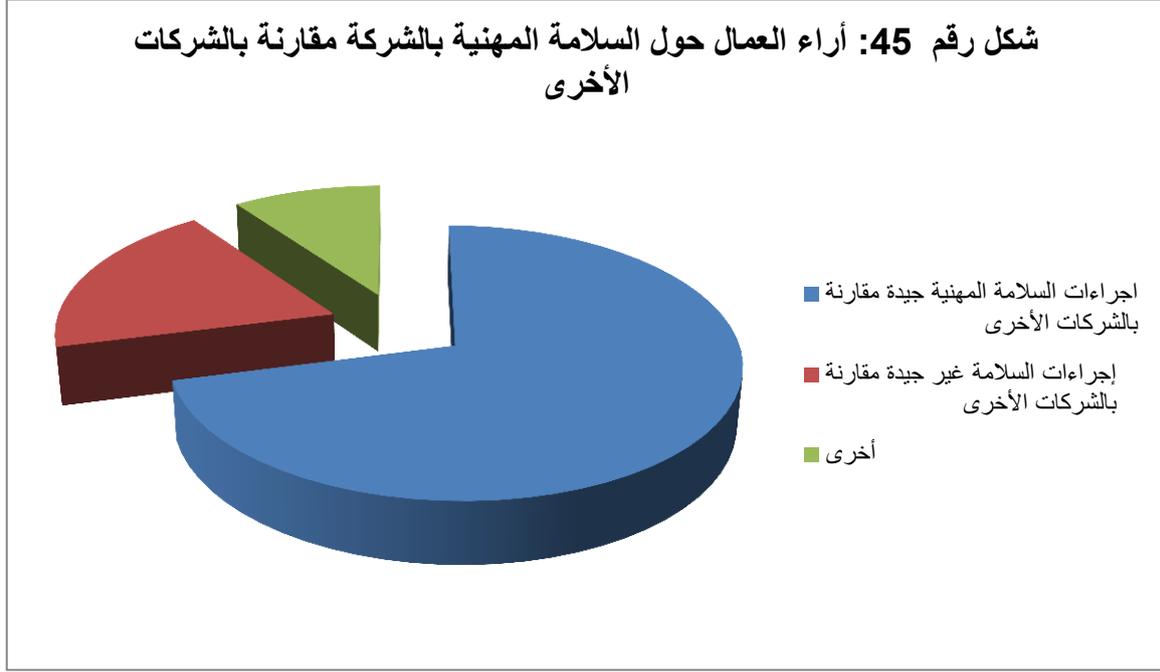
12-3 آراء العمال حول السلامة المهنية في الشركة مقارنة بالشركات الأخرى

جدول رقم 48: آراء العمال حول السلامة المهنية في الشركة مقارنة بالشركات الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إجراءات السلامة المهنية جيدة مقارنة بالشركات الأخرى	93	71,0	71,0	71,0
Valid إجراءات السلامة غير جيدة مقارنة بالشركات الأخرى	25	19,1	19,1	90,1
أخرى	13	9,9	9,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss

شكل رقم 45: آراء العمال حول السلامة المهنية بالشركة مقارنة بالشركات الأخرى



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني أن نسبة 71.0% من العمال والموظفين أن إجراءات السلامة المهنية المطبقة في الشركة جيدة مقارنة بغيرها من الشركات، بينما 19.1% من العمال ففي رأيهم إجراءات السلامة ضعيفة مقارنة بغيرهم من الشركات بينما 9.9% من العمال فكانت آراءهم مختلفة.

ويمكن أن نفسر ذلك بأن العمال يعتبرون أن شركتهم تقدم خدمات جيدة في مجال السلامة المهنية إذا ما تم مقارنتها مع شركات أخرى تعرف نفس مستوى الخطورة المتعلق بحوادث العمل، حيث يعبر هذا الرأي على أن الشركة قد وصلت إلى آسعار العمال بمدى تحقيقها للمستوى مرتفع من السلامة المهنية من خلال مجموعة من الإجراءات المتمثلة في دراستها للمخاطر المحتملة من جهة، ثم التوعية بهذه المخاطر ومن ثم توفير كل معدات السلامة المهنية والتوعية بالزامها، وبعد ذلك مراقبة هذا الالتزام ومعاقبة العمال الذين لا يلتزمون بها.

كل ذلك يعني أن الشركة تمتلك خبرة كبيرة في مجال السلامة المهنية والأمن الصناعي مما جعل العامل يشعر بالأمن داخل الشركة مما يجعل العمال يفتخرون بإجراءات السلامة المهنية التي تسعى الشركة لتفعيلها وهو ما لمستته الباحثة أثناء الحديث مع العمال حيث بمجرد التحدث على جزئية السلامة المهنية نجدهم يتحدثون بكل فخر وهو ما تؤكدته إجاباتهم في معظم الأسئلة السابقة .

إن وصول الشركة لتحقيق مستوى عالي من السلامة المهنية وحصولها في هذا المجال على شهادات معترف بها دولياً، يجعلها بيئة تنظيمية مناسبة لتبني المسؤولية الاجتماعية، وذلك لما لمستته الباحثة من احترام لكثير من معايير المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بسلامة العامل من جهة، وسلامة المجتمع المحلي حيث تحترم أيضاً البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية، حيث تقوم الشركة بالردم التقني للمخلفات الصناعية(ملحق رقم05) وكذا تقوم بتصفية الغازات المنبعثة من خلال فلتر موجود بالشركة وغيرها من الممارسات التي تحترم فيها الشركة العقد مع بيئتها الداخلية ومع بيئتها الخارجية.

4- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الرابعة:

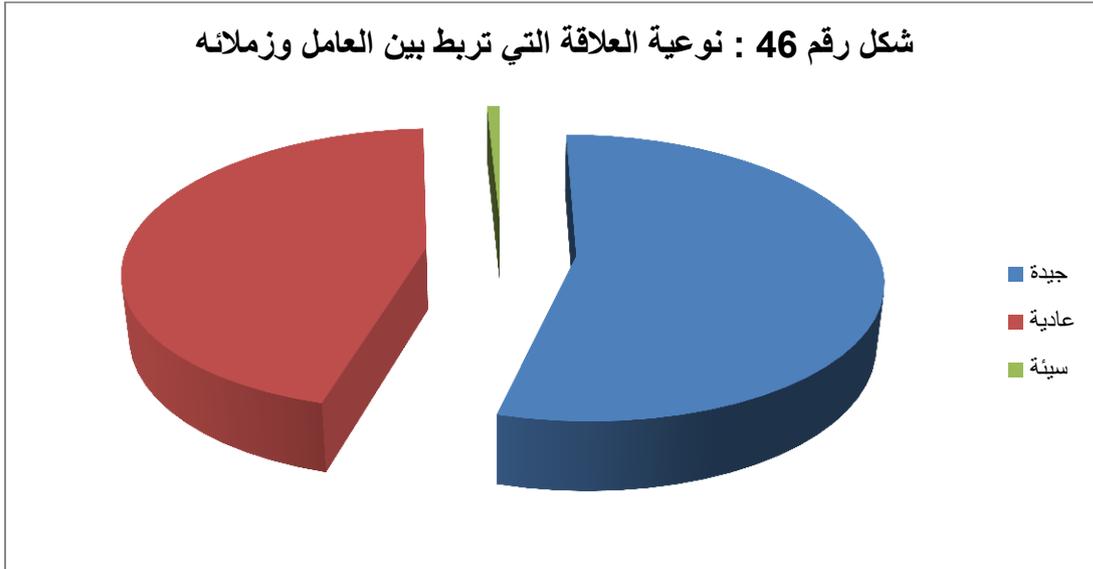
1-4 نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالعمل

جدول رقم 49: نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جيدة	71	54,2	54,2	54,2
عادية	59	45,0	45,0	99,2
سيئة	1	,8	,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 46 : نوعية العلاقة التي تربط بين العامل وزملائه



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني نجد أن 54.2% من العمال تربطهم علاقة جيدة بزملائهم حسب ما صرح به العمال، بينما تربط العمال علاقة عادية بنسبة 45% فيما ترى مفردة واحدة من مجتمع الدراسة أنها تربطها علاقة سيئة بالعمال وهي تمثل نسبة 0.8%.

يمكن القول أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة تربطه علاقة جيدة بزملائه يدل ذلك على وجود علاقات انسانية تتسم بالروح المعنوية العالية (الملحق رقم 06) التي من شأنها تخفيف ضغوطات العمل وبالتالي تحقيق معدلات أداء جيدة، وتعود أسباب هذه العلاقات الجيدة إلى وجود نسق قيمي داخل الشركة يحث على الاحترام والتقدير وهو ما ساعد على بناء قيم تنظيمية جيدة، كما يعود تكوين علاقات جيدة بين الموارد البشرية إلى طول فترة العمل مع بعضهم البعض.

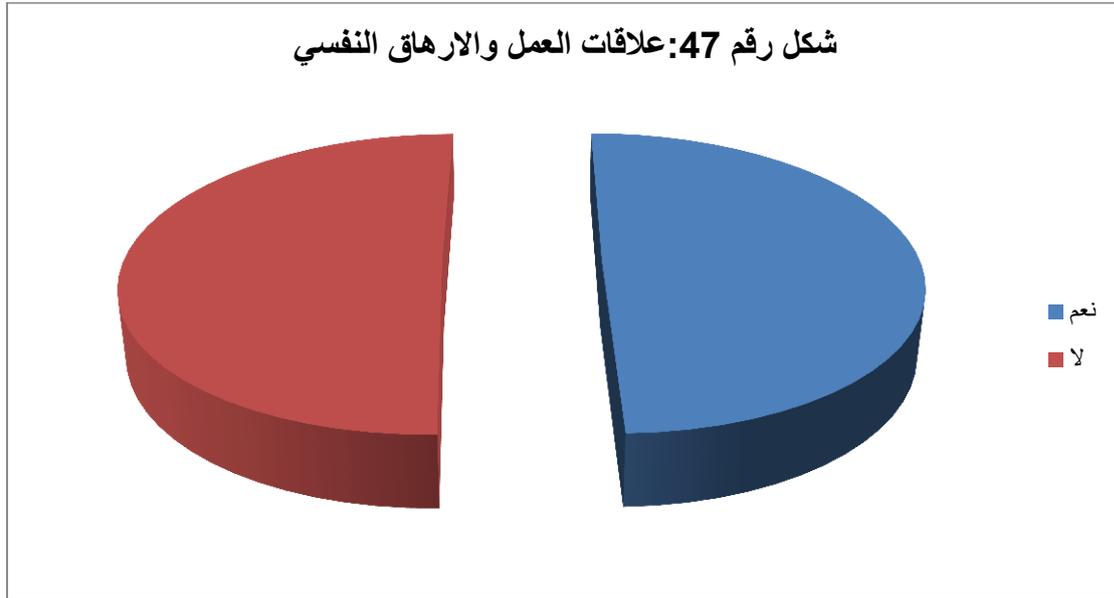
وهو ما يدل أيضا على وجود نمط اشراف يحفز على وجود بيئة تنظيمية داعمة لحالة الاستقرار والقضاء على كل المشكلات التنظيمية والشخصية التي تسبب الصراعات داخل الشركة، خاصة وأن الشركة تقع في منطقة تعرف بـ (العروشية)، حيث تتغلب فيها الثقافة الشعبية على الثقافة التنظيمية مما سبب لكثير من المؤسسات بالمنطقة صراعات تنظيمية أثرت على أدائها.

إن يمكن القول أن الشركة تحترم التزامها الأخلاقي نحو عمالها فتوفير جو تنظيمي مريح للعامل داخل العمل من شأنه أن يحسن جودة حياة العمل، وهو ما ينعكس ايجابا على الحياة الاجتماعية للعمال، وفي حالة تحقق ذلك يمكن أن يعود على الشركة بالفائدة من خلال رفع الكفاءة والفعالية وبالتالي معدلات الانتاج وبالتالي تحقيق الأرباح من جهة وتحسين الصورة الذهنية للشركة من جهة أخرى، حيث تزداد معدلات البيع والتسويق، وكذا التفوق على المنافسين.

جدول رقم 50: علاقة ظروف العمل بالإرهاق النفسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	65	49,6	49,6	49,6
Valid لا	66	50,4	50,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



يوضح الجدول أعلاه والتمثيل البياني أن نسبة العمال الذين تسبب لهم علاقاتهم في العمل الإرهاق النفسي تقدر بـ 49.6 أما نسبة العمال الذين لا تسبب لهم علاقات العمل الإرهاق النفسي فتقدر نسبتهم بـ 50.4% ، حيث نلاحظ التقارب الكبير في النسب حيث كل فئة تمثل النصف تقريبا.

ويمكن ان نفسر البيانات سابقة الذكر بأن البيئة الداخلية للبناء المؤسساتي تعرف وجود بعض الصراعات بين وحدات النسق الواحد وهو ما يخلق ضغطا نفسيا على العامل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للإرهاق النفسي أن يكون نتيجة لعدم وجود عدالة بين العمال سواء في التدريب أو فرص الترقية والتطوير التنظيمي مما يخلق الكثير من الحساسية بين العمال حيث عادة ما نجد البيئة الداخلية تنقسم إلى جزئين جزء موالى للقيادة التنظيمية يتمتع بجميع الحقوق، وجزء آخر يتعرض لتهميش ولا يستفيد من أي حقوق، هذا المناخ التنظيمي غير العادل يسبب ضغوطا نفسية للعامل تظهر في التوتر بين العمال وهو ما ينعكس سلبا على حياة العامل داخل التنظيم وخارجه.

لذلك وجب على الشركة القضاء على كل أشكال التعامل غير الأخلاقي مع العمال والتي تتمثل في سياسة المحاباة التي تعتمدها والتي تتجسد في حرمان بعض العمال من حقوقهم في تنمية مهاراتهم وكذا فرص الترقية والترفيح، بالإضافة إلى عدم التمييز على أي أساس كان سواء على أساس النوع الاجتماعي أو على أساس مكانة اجتماعية أو لأي سببا كان، وذلك لأن تغيير البيئة التنظيمية لبيئة سليمة من خلال العمل على ارساء قيم تنظيمية جديدة تقضي على كل المعوقات التنظيمية التي توارثتها مؤسساتنا الوطنية نتيجة لمخلفات النظام الاشتراكي، حتى يتسنى للشركة تقبل سياسات تنظيمية جديدة تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي للعامل .

ولأن هذه السياسات تعتمد على مبدأ العدالة في التعامل مع جميع وحدات البناء التنظيمية، وجب على الشركة القضاء على كل ممارسات إدارة الموارد البشرية المسببة للصراع بين الوحدات والأنساق.

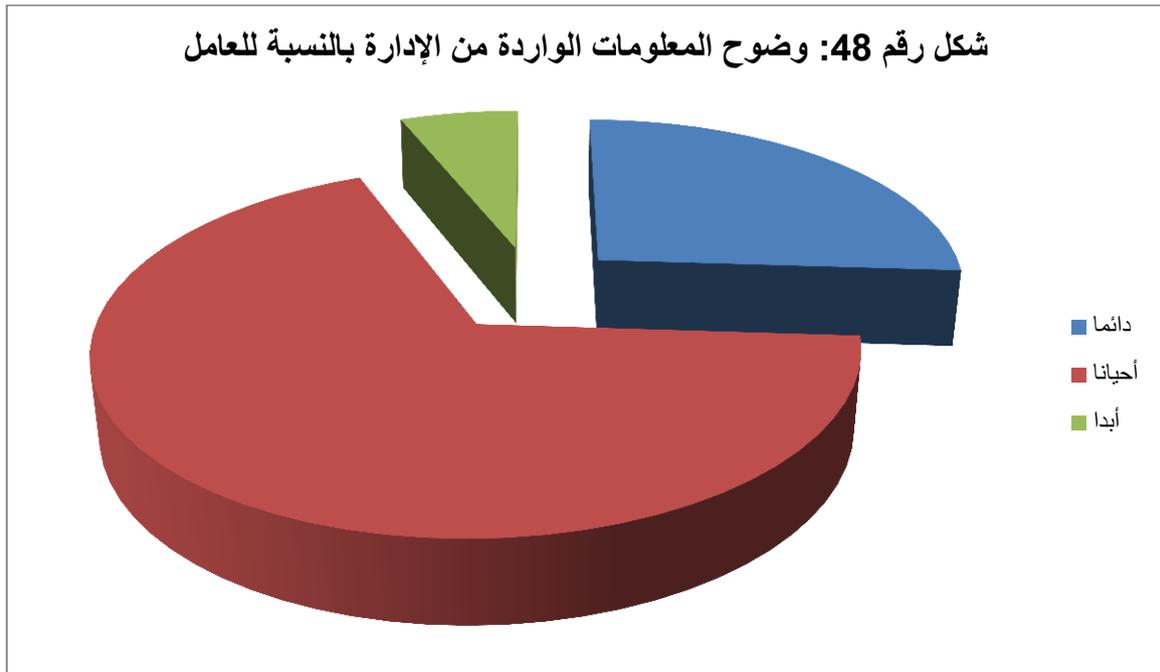
3-4 وضوح المعلومات الواردة من الإدارة بالنسبة للعامل

جدول رقم 51: وضوح المعلومات الواردة من الإدارة بالنسبة للعامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائماً	34	26,0	26,0	26,0
أحياناً	89	67,9	67,9	93,9
أبداً	8	6,1	6,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات spss

شكل رقم 48: وضوح المعلومات الواردة من الإدارة بالنسبة للعامل



تظهر البيانات الموضحة بالجدول والرسم البياني أن وضوح البيانات الواردة من الإدارة بالنسبة للعامل أحيانا تكون واضحة وهو ما أدلى به 67.9% من العمال، بينما نسبة 26% ترى أنها دائما ما تكون واضحة، أما نسبة ضئيلة من العمال والمقدرة بـ 6.1% ترى أن المعلومات لا تكون واضحة أبدا.

إن عدم وجود نسبة قليلة من العمال التي أقرت أن المعلومات الواردة لهم من الإدارة واضحة يمكن أن نفسره بوجود خلل في العملية الاتصالية داخل الشركة أي أن الاتصال النازل لا يؤدي مهمته في نقل المعلومة الواضحة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، مما يخلق الكثير من المعوقات التنظيمية التي تتسبب في عدم أداء العامل لمهامه بأحسن صورة ممكنة وبالإضافة عدم وضوح المعلومة مع عدم وجود تفويض للسلطة من أجل اتخاذ القرارات مما يجعل العامل يقف عاجزا في مختلف المواقف التنظيمية.

كما أن عدم فهم المعلومة يؤدي إلى وجود عدد من قنوات لإيصال تلك المعلومة فيؤدي إلى تعارض في المعلومات مما يخلق غموض الدور لدى العامل الذي ينعكس على العامل وأدائه. ويعتبر حق العامل في فهم المعلومة من جهة واحدة وهو المشرف الرئيسي على عمله، حيث من مسؤوليات الشركة أخلاقيا أن تمنح العامل معلومات واضحة حتى يمكن تقييم أدائه.

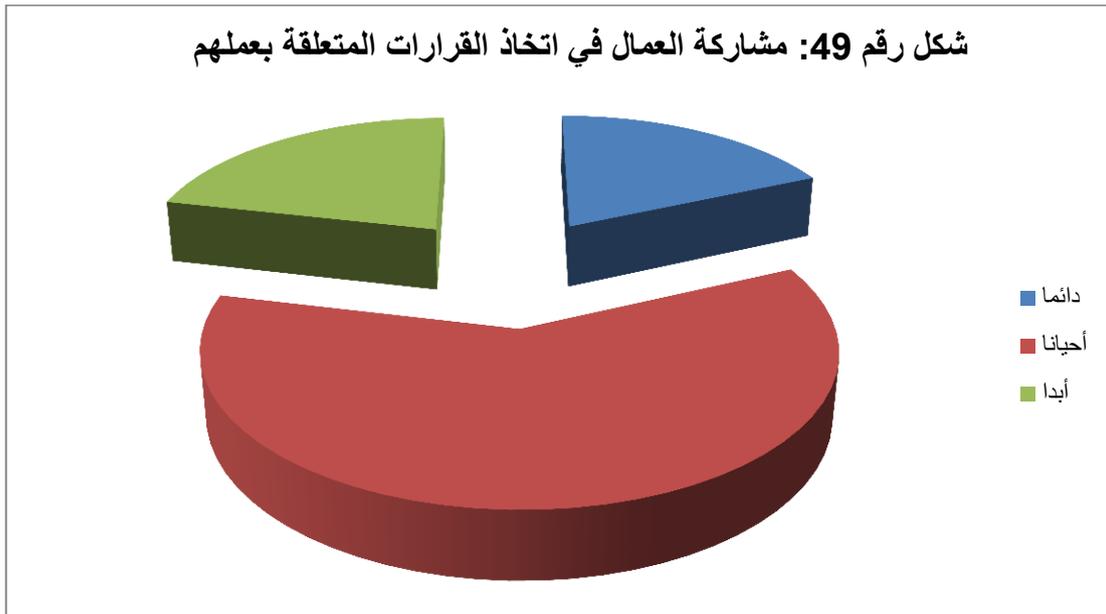
تعتبر العملية الاتصالية عصب البناء لأنه يربط بين مختلف الأنساق وأي خلل في هذه هي العملية يؤدي إلى بروز الكثير من المشكلات التي تؤثر على حالة التوازن، ويعد وضوح المعلومات الواردة من الإدارة العليا إلى العمال أحد أسس العملية الاتصالية، كما تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من جهة ومن جهة أخرى على نوعية جودة الحياة الوظيفية.

5-4 المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل العامل

جدول رقم 52: المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل العامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائماً	24	18,3	18,3	18,3
أحيانا	79	60,3	60,3	78,6
أبداً	28	21,4	21,4	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقاً للبيانات spss



تظهر البيانات أعلاه والتمثيل البياني أن العمال يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم 60.3% ، بينما 21.4% من العمال فقد أقرروا أنهم لا يشاركون أبدا في إتخاذ القرارات، أما الذين أفادوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات فكانت نسبتهم 18.3%.

ويمكن أن نفسر ذلك بأن الإدارة تمنح فرصا للعمال للمشاركة في القرارات أحيانا وهو ما أدلت به نسبة الثلثين بينما نسبة تقارب الثلث أدلت انها تمنح فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو أمر منطقي لأن اختلاف منصب العمل يؤثر على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أنّ الموظفين والعمال في مناصب ذات المسؤولية يمكن أن تكون لديهم فرص أكبر للمشاركة في إتخاذ القرارات.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن المشاركة في إتخاذ القرارات يعد أحد آليات الاتصال التنظيمي الجيد، حيث يعتبر الاتصال النازل مهم في تفعيل العملية الإدارية والقضاء على المشكلات التنظيمية الطارئة، حيث أنّ منح العامل أو الموظف سلطة اتخاذ القرارات في بعض المواقف التنظيمية يمكن أن يسهم في تجنب الشركة لخسائر ممكنة أو الحصول على صفقات حاسمة قد تزيد من أرباح الشركة.

إن تعامل الإدارة مع العمال باعتبارهم أساس الشركة ورأس مالها الفكري يجعلها تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الأساليب التنظيمية المعروفة مثل تفويض السلطة وكذا التمكين الإداري، هذه الأساليب الإدارية التي تضمن التعامل الفوري والدقيق مع مختلف المواقف التنظيمية مما يضمن للشركة تحقيق الأهداف سواء على مستوى الانتاج أو الأرباح، لأن منح العامل مثل هذه السلطات يرفع لديه الروح المعنوية ويزيد من فعاليته وبالتالي تتوحد الأهداف التنظيمية بين الشركة والعمال.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

إن احترام الشركة لشخصية العامل وقدرته على إدارة المواقف التنظيمية يدخل ضمن التزامها الأخلاقي والاجتماعي تجاه مواردها البشرية، حيث يبرز ذلك ضمن ممارستها من أجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية التي تعتبر أحد المعايير التي تقيس مدى ملائمة الشركة لتبني دور اجتماعي يسهم في تحقيق الشركة للدور المنوط بها باعتبارها نسقا مفتوحا على البناء.

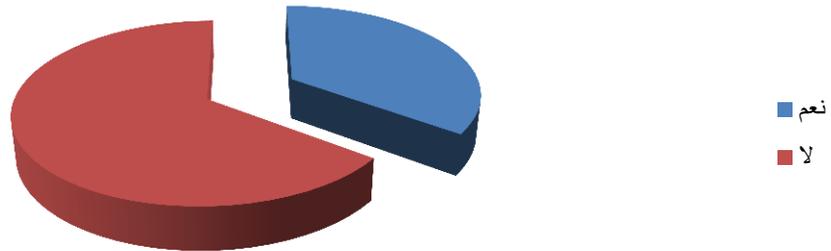
6-4 الحصول على التقدير عند بذل جهد أكبر في العمل

جدول رقم 53: الحصول على التقدير عند بذل جهد أكبر في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	46	35,1	35,1	35,1
لا	85	64,9	64,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا لبيانات spss

شكل رقم 50: الحصول على التقدير عند بذل جهد أكبر في العمل



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يتضح أنّ 64.9% من مجموع المجتمع المدروس قد أقرت أنها لا تحصل على الثناء والتقدير مقابل الجهد الأكبر في العمل، بينما نسبة 35.1% من مفردات الدراسة ترى أنها تحصل على التقدير.

إن عدم تقدير الجهد الإضافي الذي يقومون به يعتبر سببا في احباط العامل وبالتالي فقدان الحماسة في العمل، حيث تعتبر عبارات الشكر والتقدير نحو العمال والتي تصدر عن المسؤولين والمشرفين الأثر البالغ على نفسية العامل بل وتزيد من رغبته في انجاز العمل بأحسن طريقة ممكنة، وهو ما يغني الشركة في كثير من الحالات عن التحفيز المادي المكلف بالنسبة لها.

إن عدم حصول عمال وموظفي مصنع الإسمنت الماء الأبيض على التقدير والثناء، يعتبر من ظروف العمل السلبية التي تؤثر على نفسية العامل وتشعره بعدم التقدير لمجهوداته مما ينعكس على أدائه للعمل، فيزداد لديه الشعور بعدم الاهتمام وعدم الرغبة في الانجاز فتظهر الكثير من السلوكيات التنظيمية غير السليمة مما ينعكس على التنظيم عموما، ويظهر التغيب واللامبالاة وهدر ساعات العمل مما يتسبب في خسائر مادية للشركة.

إن التزام الشركة بتقدير عمالها يضمن لها بذلهم مجهود أكبر في الأداء حيث تزيد الأرباح دون أن تكلف ميزانية الشركة تكاليف اضافية متعلقة بالحافز المادي، كما أنه أخلاقيا يجب أن تتعامل الشركة مع عمالها على أساس العلاقات الانسانية الجيدة التي تظهر فيها الشركة لعمالها الاحترام لمجهودهم باعتبارهم كائن اجتماعي يحتاج للمعاملة الإنسانية.

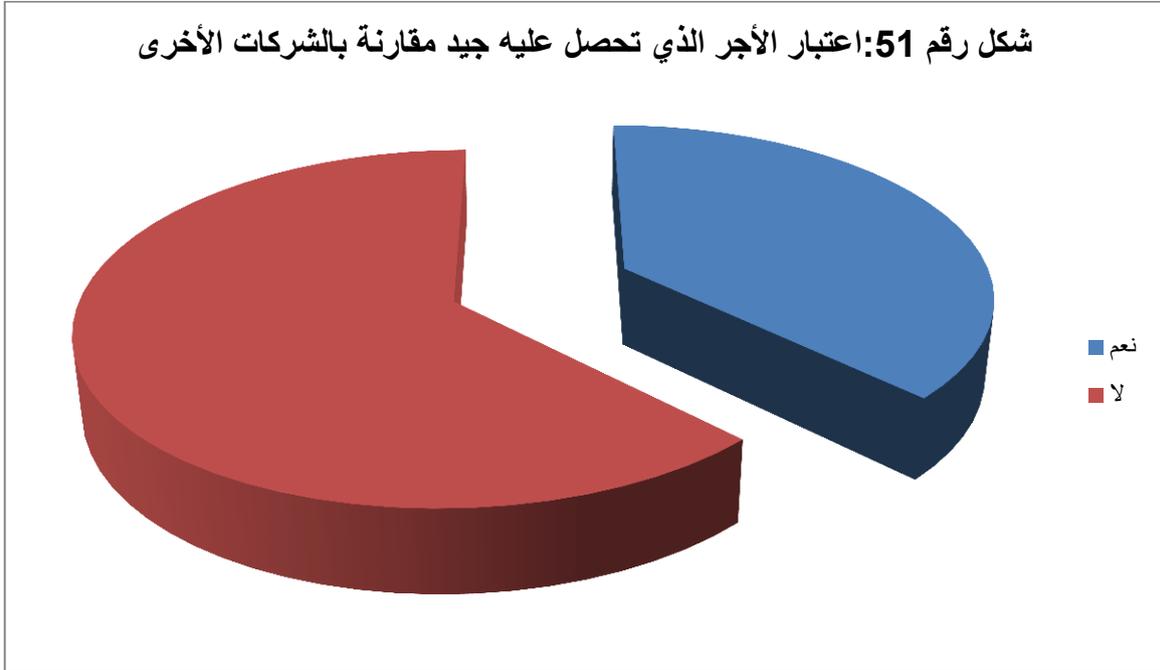
7-4 اعتبار الأجر الذي تحصل عليه جيد مقارنة بالشركات الأخرى:

الجدول رقم 54: اعتبار الأجر الذي تحصل عليه جيد مقارنة بالشركات الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	49	37,4	37,4	37,4
Valid لا	82	62,6	62,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 51: اعتبار الأجر الذي تحصل عليه جيد مقارنة بالشركات الأخرى



تظهر البيانات الموضحة بالجدول رقم 54 والتمثيل البياني أن 62.6% من العمال والموظفين ترى أنه لا يمكن اعتبار الأجر جيد مقارنة بالشركات الأخرى، بينما 37.4% ترى أن الأجر جيد مقارنة بالشركات الأخرى.

إذن يمكن القول أنه رغم الأجر الجيد الذي يتلقاه عمال وموظفي مصنع الاسمنت الماء الأبيض إلا أنهم لا يعتبرونه جيد بالمقارنة مع الأجر الذي يتلقاه غيرهم من العمال بمؤسسات أخرى، حيث نجد أن مؤسسات مثل قطاع البريد والموصلات وقطاع الضمان الاجتماعي وغيرها من المؤسسات الاقتصادية ذات النشاط الإداري تمنح عمالها أجور جيدة مقارنة بالجهد المبذول عكس الشركة التي يعملون بها والتي تقدم أجر أقل من الجهد المبذول، خاصة أن هذا الأخير يعتبر جهد عضلي نتيجة لطبيعة النشاط الصناعي الذي يقومون به.

يعتبر الأجر أحد أساسيات تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعامل، لذلك يعتبر عدم رضا العمال عن الأجر أحد أسباب عدم تحقيق الولاء التنظيمي لدى وحدات البناء المؤسساتي، وبما أن العامل لا يشعر بانتمائه فهو قادر على العمل بمؤسسة أخرى مما يعني فقدان الشركة لمواردها البشرية خاصة إذا كانت هذه الموارد ذات كفاءة، وفي ظل تزايد المنافسة مع انشاء مؤسسات خاصة لصناعة الإسمنت، يجب على الشركة المحافظة على كل مواردها البشرية ذات الكفاءة التي تعتبر عاملا حاسما في ظل المنافسة، كما يجب على الشركة العمل على الاستقطاب الذكي للموارد من خلال رفع قيمة الأجر حتى تكون عاملا لجذب العمال.

وفي مجال قياس مدى احترام الشركة لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية نجد أن عدم اعتبار العمال لأجرهم جيد مقارنة بالمؤسسات الأخرى يعتبر عاملا أو معيارا سلبيا في الحكم على البيئة التنظيمية للشركة محل الدراسة وقدرتها على تبني دور أخلاقي وتطوعي نحو بيئتها الداخلية، وذلك

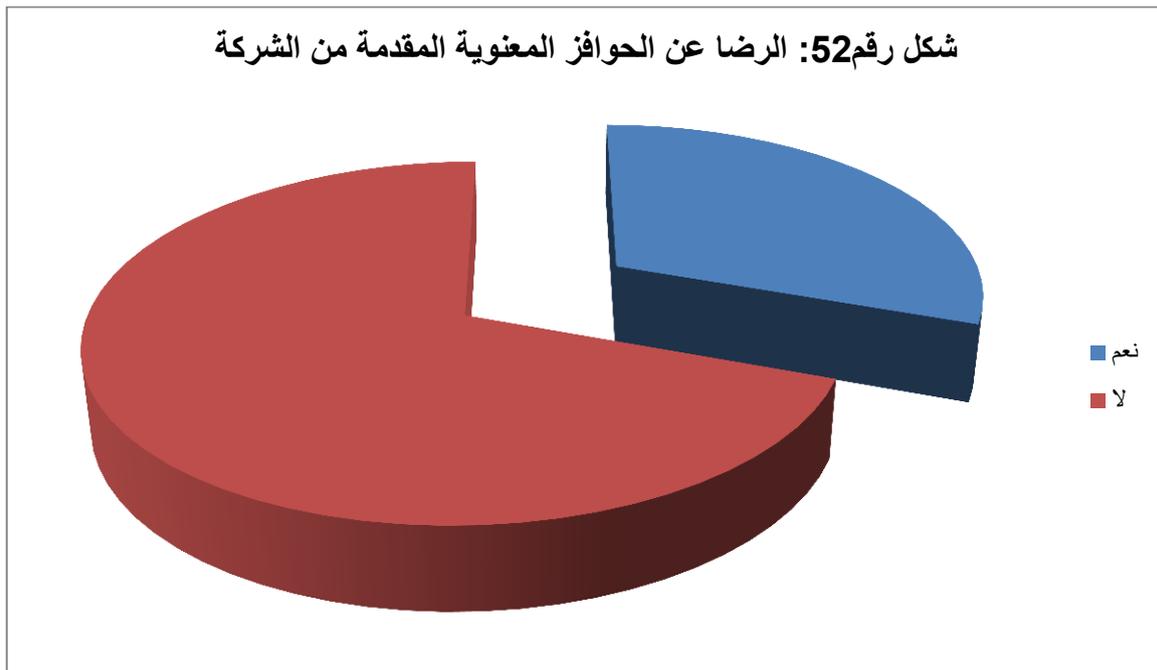
لأن المؤسسة حتى تكون مسؤولة اجتماعيا يجب أن تكون أولا قد حققت جودة حياة وظيفية لعمالها ومن مؤشرات ذلك شعور العامل بالأمان الوظيفي.

7-4 الرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة من الشركة

جدول رقم 55: الرضا عن الحوافز المعنوية المقدمة من الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	40	30,5	30,5	30,5
لا	91	69,5	69,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



تظهر البيانات الموضحة بالجدول والتمثيل البياني أن 69.5% من مجتمع الدراسة غير راضية عن الحوافز المقدمة من الشركة، بينما 30.5% من العمال والموظفين أقرروا أنهم راضون عن الحوافز المعنوية المقدمة من الشركة.

إن عدم رضا العمال عن الحوافز المعنوية الممنوحة من طرف الشركة يمكن تفسيره بأنه أمر سلبي يؤثر على نفسية العامل، حيث يشعره ذلك بالإحباط وبالتالي يشعر بعدم الرضا، حيث لا يحصل العامل على الامتنان والشكر من طرف المسيرين مما يشعره بأن الشركة لا تهتم بإنجازه للعمل فيكون رد فعله في العادة بالنفور من العمل وبالتالي التأثير على مردوبيته.

إذا يمكن القول أن أهمية الحوافز المعنوية تتجسد في رفع معدلات الرضا الوظيفي لدى العمال لأن العامل كما يحتاج إلى التحفيز المادي الذي يحسن من ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، فإن الحوافز المعنوية المتمثلة في التقدير والتكريم والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من الحوافز المعنوية تؤثر في نفسية العامل وتضمن له جو مناسب للعمل حيث تترفع لديه الروح المعنوية مما يؤثر على جودة حياته الوظيفية، هذه الأخيرة التي تعتبر أحد أهداف المسؤولية الاجتماعية.

إن تحقيق الراحة النفسية للعامل من خلال التعامل بطرق إنسانية تكفل له حقه في ظروف عمل خالية من الضغوط سواء مع زملائه في العمل أو مع رؤسائه والمشرفين، فتوفر جو مناسب للعمل خالي من الصراع والمشاحنات وقائم على تقدير العامل وأدائه ومردوبيته هو ما يجب أن تلتزم به الشركة.

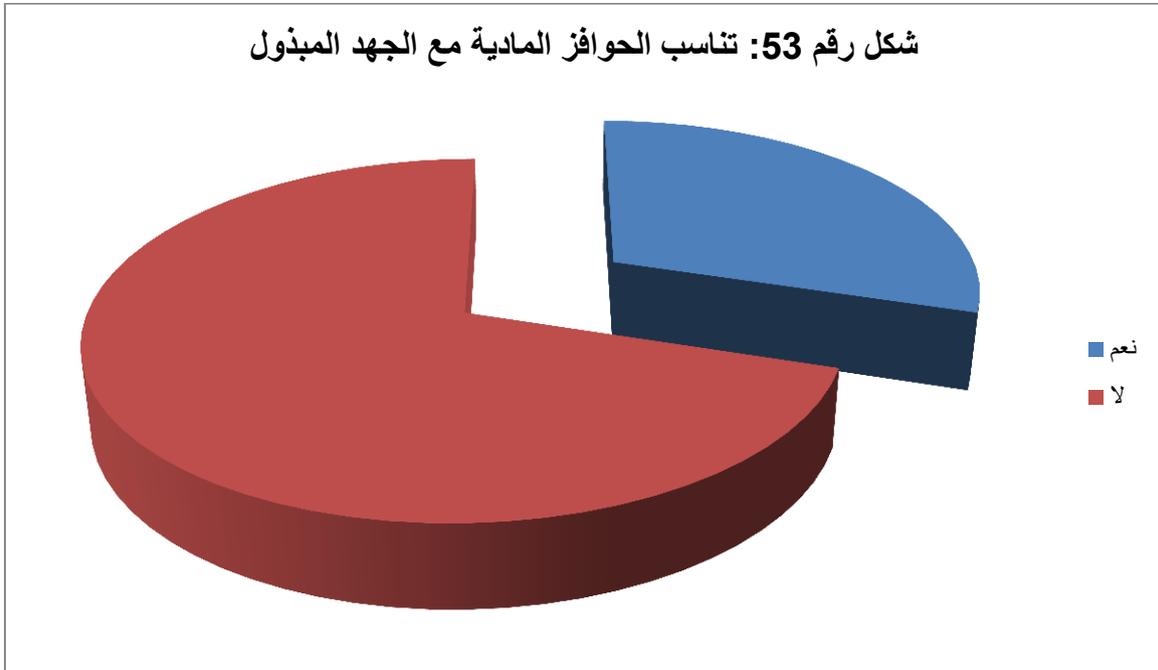
8-4 تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول في العمل

جدول رقم 56: تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	39	29,8	29,8	29,8
Valid لا	92	70,2	70,2	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 53: تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول



من خلال البيانات في الجدول رقم 56 والدائرة النسبية نجد أن 70.2% من العمال والموظفين لا ترى أنه هناك تناسبا بين الحوافز المادية المقدمة من الشركة والجهد المبذول من طرف العامل، بينما نسبة الثلث تقريبا والمقدرة بـ 29.8% ترى أن الحوافز المادية تتناسب والجهد المبذول في العمل. ويمكن أن نفسر البيانات سابقة الذكر بأن العمال غير راضين عن الحوافز المادية التي تقدمها الشركة لأنها لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه ، حيث يمكن القول أن الشركة تقدم حد أدنى من الحوافز المادية والتمثل في الأجور أما باقي الحوافز المادية مثل المكافآت والمشاركة في الأرباح وغيرها فالعامل لا يحصل عليها مما يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للعامل، حيث أن شعور العامل بالإحباط نتيجة عدم تقدير الشركة لمجهوده يؤدي به إلى تقليل جهده في العمل وبالتالي تتأثر مردوبيته في العمل.

لذلك يمكننا القول أن الشركة لا تلتزم لا أخلاقيا ولا اجتماعيا مع عمالها لأنها لا تقدر جهودهم ولا تقدر الفروق الفردية في الأداء فالشركة تمنح أجرا يتوافق مع المنصب الذي يشغله العامل وليس حسب ما يؤديه العامل وهو ما يقتل الرغبة لديهم في تقديم أداء جيد ويكتفون بتحقيق أدنى مستوى من الأداء.

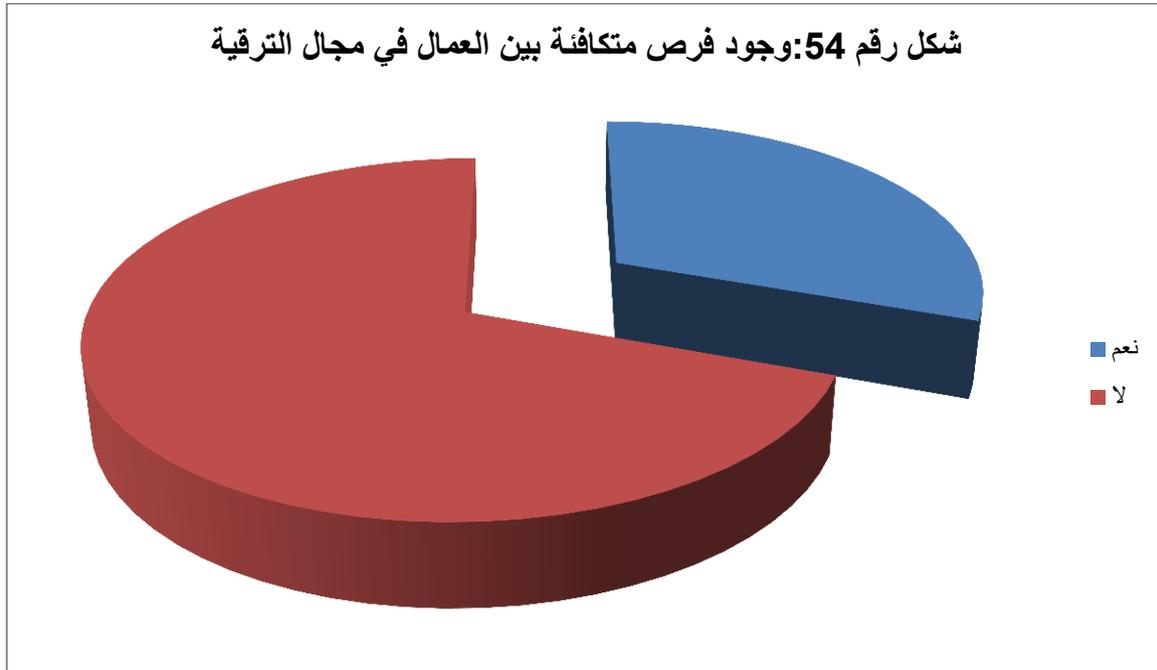
إن الحوافز المادية تعد أحد أهداف العمال من أجل تحسين مستوى معيشتهم داخل المجتمع، لذلك يرغب الكثير من العمال في تحسين أدائهم من أجل الحصول عليها، وهو ما يمكن أن تستغله الشركة في تحقيق أرباح أكبر، إلا أن غياب قيادة تنظيمية في الشركة تهدف إلى الارتقاء بالشركة إلى مصاف الشركات الكبرى جعلتها لا تستفيد من استغلال جهد العمال في تحقيق هذه المكانة.

9-4 وجود فرص متكافئة بين العمال في مجال الترقية:

جدول رقم 57: وجود فرص متكافئة بين العمال في مجال الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	40	30,5	30,5	30,5
Valid لا	91	69,5	69,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss



تظهر البيانات الموضحة بالجدول رقم 56 والتمثيل البياني أن 69.5% من مفردات مجتمع

الدراسة ترى أنه لا توجد فرص متكافئة للترقية، بينما ترى نسبة الثلث والمقدرة بـ 30.5% من العمال

والموظفين بمصنع الإسمنت الماء الأبيض أن الشركة لا تمنح فرص متكافئة بين العمال في مجال الترقية.

ويمكن أن نفسر البيانات الموضحة في الجدول بأن الشركة لا تمنح فرصا عادلة لعمالها من أجل الحصول على الترقية وهو ما يحرم العمال من فرص التطوير الوظيفي وبالتالي التأثير على العامل نفسيا وتنظيميا حيث تقل الرغبة في أداء العمل خاصة في ظل طول مدة عمل العامل في منصب واحد يشعر بالرتابة والروتين في العمل مما يفقده الحماسة إلى إحداث انجازات جديدة في عمله، كما أن شعور العامل بالظلم من طرف الإدارة بعدم منحه حق الترفيع في المنصب الذي يعتبر أحد حقوق العامل يؤدي به إلى حالة من الاغتراب داخل النسق.

تعتبر الترقية من حقوق العمال التي يكفلها قانون العمل الجزائري حيث يمكن للعامل أن يترقى في الدرجة أو في الرتبة حيث يكفي العامل أن يمضي فترة معينة في منصب معين حتى يتمكن من الترقية في الدرجة، وهو ما لا يحصل عليه العمال وهو ما يمكن أن نفسره بأنه الشركة تعتمد على سياسة غير أخلاقية ولا قانونية تجاه مواردها البشرية ، حيث أقر العمال أن الشركة تمنح فرص للترقية على أساس المحاباة والبيروقراطية وهو ما يؤثر سلبا على العمال، وهو ما يجعلنا نستنتج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تحترم معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية التي تعتمد على الممارسات الأخلاقية وبذلك فالشركة لا يمكن أن تتبنى برامج ومعايير المسؤولية الاجتماعية في ظل وجود بيئة تنظيمية تعرف الكثير من المعوقات التنظيمية.

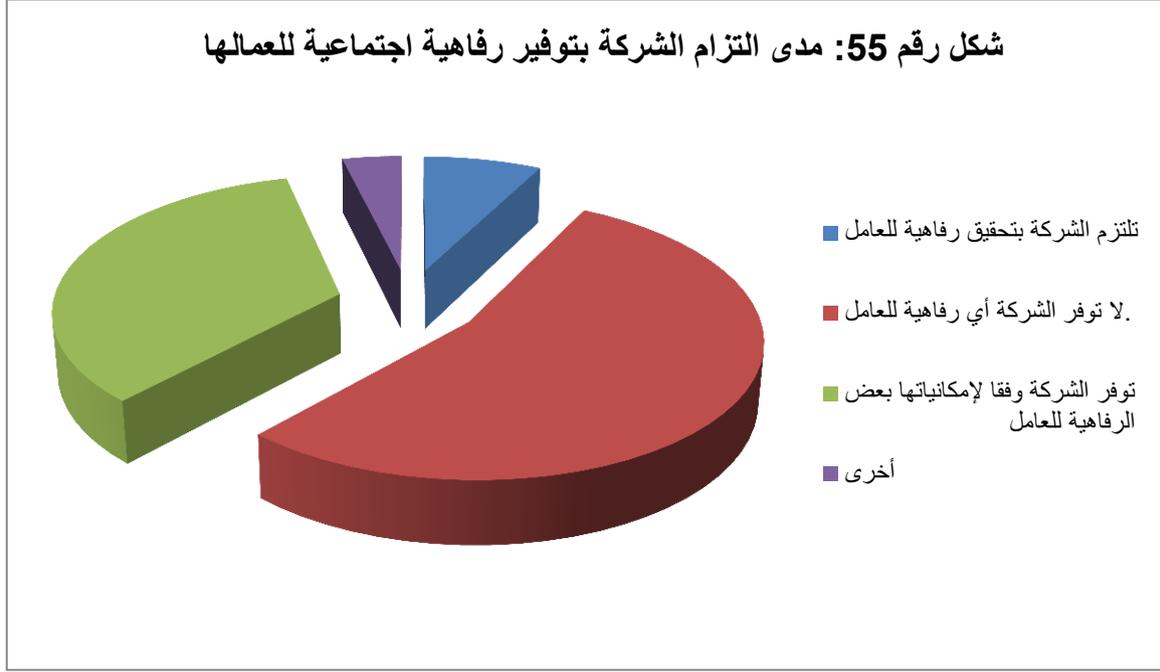
10-4 التزام الشركة بتوفير رفاهية اجتماعية لعمالها:

جدول رقم 58: مدى التزام الشركة بتوفير رفاهية اجتماعية لعمالها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تلتزم الشركة بتحقيق رفاهية للعامل	10	7,6	7,6	7,6
لا توفر الشركة أي رفاهية للعامل	71	54,2	54,2	61,8
Valid توفر الشركة وفقا لإمكانياتها بعض الرفاهية للعامل	45	34,4	34,4	96,2
أخرى	5	3,8	3,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: وفقا للبيانات spss

شكل رقم 55: مدى التزام الشركة بتوفير رفاهية اجتماعية لعمالها



من خلال البيانات الموضحة بالجدول أعلاه والتمثيل البياني يظهر أن أكثر من نصف العمال والمقدر نسبتهم بـ: 54.2% يعتقدون أن الشركة لا توفر لهم أي رفاهية اجتماعية، بينما 34.4% من العمال أقرروا أن الشركة توفر لهم رفاهية اجتماعية حسب امكانياتها بينما نسبة ضئيلة من العمال ترى أن الشركة توفر لهم الرفاهية الاجتماعية وهو ما تمثله نسبة 7.6% .

من خلال البيانات يمكن القول أن الشركة لا تحسن نوعية حياة العامل وبالتالي فهي لا تحقق أحد معايير المسؤولية الاجتماعية وغايتها، حيث يرى العمال أن الشركة لا تلتزم بتقديم أي رفاهية اجتماعية لهم، رغم أن الشركة توفر بعض الخدمات الاجتماعية للعامل مثل توفير النقل والاطعام(الملحق رقم 06) والسكن الوظيفي لبعض الاطارات بالشركة، وكذا تنظيم بعثات للعمرة وكذا المخيمات الصيفية، بالإضافة إلى تقديم السلفات وغيرها من الخدمات.

ولكن كل هذه الخدمات لا يستفيد منها العامل إلا في حالة إذا تم اقتطاع نسبة من الأجر مما يعني أن العامل يسهم في تكاليف هذه الخدمات(الملحق رقم 05) مما يعني أن الشركة تتحمل مسؤولية

قانونية في هذا المجال ولا ترقى لتكون مسؤولة أخلاقية لأن العمال يقدمون اشتراكات شهرية لمصلحة الخدمات الاجتماعية ورغم ذلك فعلمية الاستفادة تخضع لعملية القرعة وبذلك لا تلتزم الشركة بتحديد سياسة تمكن جميع العمال من الحصول على فرص متساوية في الاستفادة من المخيمات الصيفية والرحلات والعمرة وغيرها من الخدمات .

إن توفير رفاهية اجتماعية للعامل من شأنه أن ينعكس على رفع الروح المعنوية للعامل والتقليل من ضغوط العمل المسببة لكثير من الإرهاق النفسي للعامل، كما أن المؤسسات العالمية تعمل على تحقيق الاستقرار النفسي للعامل لأن ذلك ينعكس على تحقيق مردود أعلى للعامل وبالتالي أرباح أكبر للشركة، ولأن هذه هي المؤسسات قد أدركت أهمية تحقيق الرفاهية الاجتماعية للعامل أصبحت تخصص جزءا من ميزانيتها من أجل تقديم الخدمات الاجتماعية والإقتصادية التي توفر جوا من الراحة للعامل. وذلك لأنها تعوض هذه المصاريف من خلال زيادة الانتاجية وبالتالي زيادة الأرباح.

أما بالنسبة لشركة الاسمنت لاتزال بعيدة عن تحقيق مثل هذه الرفاهية الاجتماعية لمواردها البشرية لعدة أسباب لعل أهمها أن الشركة لا تحقق أرباحا كبيرة تمكنها من تخصيص ميزانية خاصة بتحقيق الرفاهية الاجتماعية للعمال. كما أن الشركة لا تمتلك الكثير من القيم التنظيمية التي تهدف إلى تبني دور أخلاقي حيث تتوقف الخدمات فيها على ما ينص عليه القانون.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن البيانات المحصل عليها من الميدان قد أعطت تفسيراً لكثير من جوانب الإشكالية، كما جعلت البيانات تترجم إلى نتائج كيفية يمكن أن نناقشها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق الفرضيات من عدمها وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- مناقشة نتائج الاستبيان في ضوء الفرضيات.

1-1 خصائص مجتمع الدراسة.

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

3-1 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

4-1 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

5-1 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

6-1 النتيجة العامة

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

3- مناقشة النتائج في ضوء نظريات المسؤولية الاجتماعية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها وفقا لمختلف أنواع أدوات جمع البيانات في هذا الفصل سوف نتطرق الى عرض النتائج المحصل عليها كما سوف يتم التأكد من تحقق فرضيات الدراسة ومحاولة إعطاء تفسير لهذه النتائج في ضوء ما يلي :

✓ الفرضيات

✓ الدراسات السابقة

✓ النظريات

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى توصلت الباحثة إلى لنتائج التالية:

- ❖ يستخدم مصنع الاسمنت الماء الأبيض مختلف الطرق للتوظيف التي يقرها المشرع الجزائري ويعتبر التوظيف المباشر أكثر الطرق استخداما بالمصنع ، مع وجود عدد من العمال قد أقروا بتوظيفهم عن طريق العلاقات الشخصية.
- ❖ النسبة الأكبر من العمال أقرت أنه لا يوجد تمييز بين الجنسين في فرص التوظيف وهو ما يمكن اعتباره التزاما قانونيا وأخلاقيا من طرف الشركة.
- ❖ لا تعلن الشركة عن الوظائف في الجرائد ومكاتب التشغيل وهو ما أفادت به النسبة الأكبر من العمال والموظفين، وهو يعتبر من الممارسات اللا أخلاقية التي تدل على عدم تحمل الشركة لأي مسؤولية اجتماعية .
- ❖ الشركة أحيانا تستقطب عمال وموظفين من ذوي الكفاءة وهو ما أقرت به نسبة كبيرة منهم، وهذا يدل على عدم وجود تخطيط استراتيجي من طرف الشركة في هذا المجال الذي يعتبر أحد المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية.
- ❖ نسبة كبيرة من العمال والموظفين ترى أن الشركة أحيانا تقوم باستقطاب ذوي الشهادات العليا وهو ما يعني غياب الاستقطاب الذكي المبني على استراتيجيات بعيدة المدى تهدف إلى استغلال رأس المال الفكري من خلال عقد اتفاقيات مع الجامعات من أجل تكوين رأس مال فكري مؤهل وقادر على الإبداع.

- ❖ تحقق الشركة حسب آراء عمالها سمعة حسنة ضمن بيئتها الداخلية ومع المجتمع المحلي نتيجة لاعتبارها أحد مجالات التوظيف المحلية، كما تعتبر مركز جذب للعمال نتيجة للأجور والمكافآت والحوافز.
- ❖ اعتبر العمال والموظفون بمصنع الاسمنت الماء البيض بنسبة كبيرة أن الأجر المقدم من طرف الشركة يعتبر عاملا لجذب طالبي العمل، وهو ما يدل على أن الشركة تقدم أجرا مناسب لعمالها هذا الأخير الذي يعتبر من أهم مميزات تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية.
- ❖ نصف العمال خضعوا للمقابلات الوظيفية بينما النصف الآخر لم يخضع لها وهو ما يعتبر ضمن الممارسات اللأ أخلاقية للشركة لأن المقابلة الوظيفية من بين أم خطوات اختيار العمال الذي يجب أن يتسم بالشفافية والعدالة بين جميع المتقدمين للوظيفة التي من المفترض اختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة
- ❖ أكثر من نصف العمال ترى أن الشركة أحيانا تحترم إجراءات التعيين القانونية، بينما أكثر من الثلث منهم ترى أنها تحترم الإجراءات القانونية، حيث يعتبر ذلك من ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا.
- ❖ أكثر من نصف العمال يرى أن عدد العمال يتوافق واحتياجات منصب العمل، وهو ما يدل على توصيف جيد للوظيفة من جهة ومن جهة أخرى يقلل من التوتر والقلق وبعض الأمراض المهنية الناجمة عن زيادة عدد المسؤوليات على العامل.
- ❖ أكثر من نصف العمال أفادوا أن ذوي الحاجات الخاصة لديهم نفس فرص التوظيف مع غيرهم من المرشحين للوظيفة وهو ما يدل على احترام الشركة لمسؤوليتها القانونية، حيث

يضمن المشرع الجزائري توظيف نسبة من ذوي الحاجات الخاصة في المؤسسات العمومية والخاصة.

❖ يوجد تقارب بين نسب العمال الذين يرون أن الشركة تعتمد على سياسة المحاباة في التوظيف وبين الذين يرون أن الشركة تعتمد الشفافية بينما يرى البعض الآخر من العمال أن الشركة لا تمتلك خطط استراتيجية مدروس في هذه العملية المهمة .

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الأولى القائلة: **تحتزم المؤسسة محل الدراسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة التوظيف تحققت** وذلك لأن النتائج الجزئية للفرضية أثبتت أن كثيرا من المؤشرات ذات الأهمية تحققت مثل مؤشر فرص متساوية للتوظيف لذوي الحاجات الخاصة حيث أكد العمال على أن هذه الفئة تتقدم للتوظيف وتحظى بنفس المعاملة وأن معيار الاختيار يكون الكفاءة، وهو ما يضمنه القانون لذوي الحاجات الخاصة وبذلك يمكن القول أن الشركة تتحمل مسؤولية قانونية في هذا المؤشر وهي أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة.

أما بالنسبة لمؤشر المساواة بين الجنسين فقد أكد العمال أيضا عدم وجود تمييز بين العمال سواء من النساء أو الرجال، حيث أكد العمال أن الشركة توظف النساء حتى في بعض المناصب التي عادة ما تكون حكر على الرجال مثل بعض المناصب في قسم الانتاج أو قسم الصيانة، وبالتالي فالشركة تتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية في هذا المجال.

بالنسبة لمؤشر السمعة الحسنة للشركة فقد أكدوا أن الشركة تتمتع بسمعة حسنة وهو ما يمكن أن يفسر بأن الشركة تفي بكثير من التزامها الأخلاقي اتجاه مواردها البشرية أي بيئتها الداخلية من خلال تقديم خدمات اجتماعية جيدة وكذا تمتلك الشركة معايير حماية لمواردها من خلال تقديم أجر جيد، هذا الأخير اعتبره العمال عاملا لجذب العمال وهو عامل من عوامل تكوين صورة ذهنية جيدة

لدى عناصر البيئة الخارجية، وهو ما يعني وفاء الشركة بعقدها الاجتماعي الضمني حيث تعتبر الشركة أحد آليات التوظيف في المجتمع المحلي حيث تفتح المجال لكثير من العمال ضمن عقود ما قبل التشغيل على أن يتم توظيفهم بصفة دائمة فيما بعد.

بالنسبة لمؤشر الاستقطاب الذكي لذوي الكفاءات وأصحاب الشهادات العليا فالشركة لا تمتلك سياسة واضحة بهذا المجال، حيث أكد العمال أن استقطاب مثل هذه الطاقات البشرية لا يكون دائماً بل أحيانا ، وهو ما يعني أن الشركة لا تشجع البحث العلمي لا من خلال استغلال خريج الجامعات ولا من خلال تدعيم المؤتمرات والبحوث العلمية وهو ما يؤكد أن الشركة لا تتحمل مسؤولية اجتماعية في هذا المجال.

3-1 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- ❖ غالبية العمال والموظفين بالمصنع يعتقدون أن الشركة تقوم بتنظيم دورات تدريبية دائمة، و ما يعني أن الشركة حريصة على تأهيل العمال وتنمية قدراتهم مما يسهم في تحقيق أهداف الموارد البشرية وكذا الشركة.
- ❖ نسبة كبيرة من العمال ترى أن الشركة أحيانا تقوم بتنظيم دورات تدريبية تتماشى مع احتياجاتها التدريبية، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتوافق مع معايير المسؤولية الاجتماعية وذلك لأن التزام الشركة الأخلاقي في تنظيم دورات تدريبية تتوافق واحتياجات الشركة يجنبها الكثير من التكاليف الزائدة الناجمة عن تنظيم مثل هذه الدورات.
- ❖ نسبة كبيرة من العمال ترى أن التدريب الذي يتلقاه العامل يعزز من مهاراته القديمة، حيث يعتبر استهداف الشركة لتنمية مهارات العمال

- ❖ معظم العمال والموظفين يرون أن هناك فرص تدريب متكافئة بين الجنسين، إن التعامل الأخلاقي من طرف الشركة مع عمالها دون التمييز بين النساء والرجال يعتبر أحد أهم معايير وبرامج المسؤولية الاجتماعية التي تضمن لتلك الفئة من العمال حقوقهم الكاملة كعاملين لهم نفس الواجبات ونفس الحقوق مع غيرهم من العمال، لأنهم مساهمون في العملية الإنتاجية.
- ❖ نسبة كبيرة من العمال ترى أن التدريب يتوافق مع التطور التكنولوجي، حيث يسهم ذلك في التخفيف من مسؤوليات العامل أو على أقل تسهيلها وبالتالي تحسين ظروف العمل، وكون الشركة تقدم نوع من التدريب يتوافق والتطور التكنولوجي فهي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية نحو تحقيق ظروف عمل جيدة لعمالها.
- ❖ نسبة كبيرة من العمال ترى أن ذوي الحاجات الخاصة لا يتمتعون بنفس فرص التدريب التي تمتع بها غيرهم، وهو ما يجعلنا نعتقد أن الشركة لا تؤدي الدور المنوط بها في مجال حماية حقوق فئة عمالية تعاني التهميش داخل الشركة خاصة والمؤسسات الجزائرية عموماً، حيث تتخلى الشركة بذلك على دورها الأخلاقي الذي يجبرها على خلق قيم تنظيمية جديدة ترتكز على التعامل مع العامل وفقاً لمردوبيته في العمل وحاجاته إلى تنمية مهاراته وقدراته، وليس حسب مؤهلاته الجسدية .
- ❖ نسبة كبيرة من العمال ترى أن الشركة تمتلك خطط تدريبية تتوافق مع احتياجاتها وهو ما يعني أن الشركة تمتلك تخطيطاً استراتيجياً يجنب الشركة المشكلات التقنية والتنظيمية التي تحدث نتيجة لنقص الكفاءة أو المهارات لدى العمال، وذلك من خلال النظرة الاستشرافية للمستقبل.
- ❖ معظم العمال يعتقدون أن كفاءتهم، مهاراتهم وقدراتهم قد تحسنت بعد خضوعهم للتدريب، وهو ما يدل على جدية العملية التدريبية وكفاءة المشرفين والمسيرين لمثل هذه الدورات التدريبية

وبالتالي الشركة تعمل على تنمية الموارد البشرية، حيث يعتبر ذلك ضمن أهدافها الاستراتيجية.

❖ نصف العمال أفروا أن الشركة تمنح فرص تدريب متكافئة للعمال وهو ما من شأنه أن يضمن تنمية قدرات العاملين من جهة ومن جهة أخرى يقلل من الخسائر الناجمة عن الأخطاء المرتكبة من طرف العمال والتي تسبب الضرر للعامل عن طريق حوادث العمل، أو التي تسبب الضرر للآلات والمعدات، كما يمكن أن تكون الأخطاء إدارية .

كما أن منح فرص عادلة للتدريب يضمن التزام الشركة الاجتماعي نحو مواردها البشرية حيث تمنح الفرص للعامل الذي يحتاجها فعلا وليس حسب المحاباة والقرب من المسيرين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية القائلة: تحترم المؤسسة محل الدراسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متكافئة للتدريب قد تحققت، وذلك لأن جميع المؤشرات التي تقيس هذه الفرضية قد تحققت حيث نجد أن المؤشر الذي يقيس منح فرص متساوية للتدريب لكلا الجنسين فقد أقر العمال أن الشركة تمنح فرص متساوية للتدريب وهو ما يعني أن الشركة تلتزم أخلاقيا واجتماعيا في مجال تنمية الموارد البشرية دون استثناء على أساس النوع الاجتماعي وهو ما عانت منه الموارد البشرية في كثير من الشركات ومنظمات الأعمال في العالم حيث تحصل النساء على أجر أقل وعلى فرص تدريب أقل حيث يمكن اعتبار ذلك بأنها ممارسات لا أخلاقية من طرف أصحاب الأعمال حيث تتعرض النساء للابتزاز الجنسي، أما في المؤسسة محل الدراسة فالعمال والموظفين أكدوا على عدم وجود هذه الممارسات مما يدل على أن الشركة تحترم معايير المسؤولية الاجتماعية.

كما تحقق المؤشر الذي يقيس احترام الشركة لمعايير عدالة التدريب من خلال منح فرص متساوية للعمال من ذوي الحاجات الخاصة للتدريب مع غيرهم من العمال، حيث تعاني هذه الفئة من

العمال من عدم دمجها مهنيا في المؤسسات وحتى في حالة دمجها لا تحظى بنفس الحقوق في تنميتها.

تحقق أيضا مؤشر توافق التدريب مع الاحتياجات التدريبية وهو ما يؤكد التزام الشركة الأخلاقي من خلال التقليل من هدر الموارد المالية في عقد دورات تدريبية وهمية من أجل صرف أموال الشركة على الرحلات السياحية التي عادة ما يقوم بها المسيرين لفائدتهم وفائدة العمال الذين تربطهم معهم علاقة جيدة وهو من شأنه أن يؤثر على أرباح الشركة.

وبالنسبة لمؤشر تنمية القدرات، المهارات وكفاءات العمال فقد أكد العمال حرص الشركة على ذلك حيث يقاس هذا المؤشر من خلال خضوع العمال لتقييم بعد فترة تتراوح ثلاثة أشهر من الخضوع للتدريب وهو ما أكده المجتمع المدروس حيث يجري العامل امتحان بعد انتهاء التدريب بفترة معينة وتجدر الإشارة إلى تحمل الشركة الأم مجمع الإسمنت الجزائر لمسئولياتها الأخلاقية والاجتماعية حيث أنشأت الشركة مركزا خاصا بتدريب الموارد البشرية يقع مقره بولاية بومرداس يستفيد منه جميع فروع مجمع الإسمنت من مختلف مناطق الوطن.

4-1 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

❖ غالبية العمال والموظفين بمصنع الإسمنت الماء الأبيض ترى أن الشركة توفر إجراءات السلامة المهنية.

❖ تدرس الشركة المخاطر المحتملة وهو ما أقر به غالبية المبحوثين وهو ما يدل على حرص الشركة على سلامة العمال وهذا يمكن أن نعتبره التزاما أخلاقيا يمكن من خلاله للشركة أن تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية.

❖ تعقد الشركات اتفاقيات دولية متعلقة بالسلامة المهنية مثل إيزو ISO وشهادة تاج وهو ما أشاد به غالبية مفردات مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى حصول الشركة على إيزو ISO المتعلقة بالبيئة وجودة المنتج مما يدل على التزام الشركة الأخلاقي والاجتماعي تجاه البيئة الداخلية ونحو البيئة الخارجية.

❖ غالبية العمال والموظفين أفادوا أن الشركة تتحمل أعباء وتكاليف معدات السلامة المهنية، وهو ما يجنب العامل تكاليف إضافية ترهق قدرته الشرائية وبذلك تكون الشركة ملزمة قانونياً بتوفير الحماية الجسمية والنفسية للعامل ويتجسد ذلك من خلال توفير معدات للسلامة والأمن الصناعي.

❖ نسبة عالية جداً من العمال أقرت أن الشركة تفرض مراقبة صارمة على التزام العمال بإجراءات السلامة وهو ما تم ملاحظته خلال الدراسات الميدانية ولكن تبقى هذه المراقبة ظريفة ففي بعض الحالات تكون صارمة وفي حالات أخرى لا نجد مثل هذه الصرامة.

❖ تلتزم الشركة بتوعية العمال بالمخاطر المحتملة، كما توعيتهم أيضاً بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية وهو ما أقر به غالبية العمال والموظفين وهو ما يعني أن سلامة العامل من بين المعايير الهامة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها.

❖ نسبة كبيرة من مفردات الدراسة أكدت أن الشركة لا تقدم خدمات صحية كافية للموظفين حيث تقتصر الخدمات المقدمة من طرف الشركة على فحوص طبية سنوية حيث يرى العمال أن هذه الفحوصات غير عميقة مما يضطر العامل إلى التوجه إلى الطب الخاص خاصة أن معظم العمال يعانون من أمراض مهنية مثل الأمراض الصدرية.

❖ نسبة كبيرة من العمال والموظفين بمصنع الإسمنت الماء الأبيض ترى أن الظروف الفيزيائية التي يعملون بها غير جيدة ، في هذا الإطار لا تتحمل الشركة مسؤوليتها الأخلاقية حيث

يتعرض العمال لجملة من المخاطر المتعلقة بانتشار التربة في الجو وكذا تصميم مواقع العمل التي تفتقد لتسييج مما يزيد معدلات الخطر، أما المكاتب فتعرف إضاءة خافتة وجدران غير عازلة للصوت... وغيرها من الظروف الفيزيائية.

❖ تتسبب ضغوط العمل في أمراض مزمنة للعمال وهو ما أقر به نسبة كبيرة من العمال وهو ما يعني وجود بيئة عمل تؤدي إلى التوتر والقلق ومع استمرار هذه الحالات المزاجية تؤدي إلى أمراض عضوية مثل ضغط الدم أو أمراض نفسية مثل الاكتئاب، وهو ما يعني أن الشركة لا تلتزم بأية مسؤولية اجتماعية نحو مفردات نسقها.

❖ اعتبر غالبية العمال والموظفين أن الشركة تحقق بيئة عمل آمنة لعمالها وما يؤكد ذلك هو تقليل عدد الوفيات والإصابات التي تخلف عجز دائم في السنوات الأخيرة .

من خلال النتائج سابقة الذكر يمكن القول أن الفرضية الثالثة والقائلة : **تحتزم المؤسسة محل الدراسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية قد تحققت لأن معظم المؤشرات التي تقيس هذه الفرضية قد تحققت في ماعدا بعض المؤشرات. أما المؤشرات التي تحققت نذكر منها:**

مؤشر رضا العمال عن إجراءات السلامة المهنية حيث أكد غالبية العمال على أن الشركة تحتزم إجراءات السلامة المهنية من خلال الإجابة بنعم بنسبة كبيرة على كل من الجدول رقم(38) والجدول رقم(44) والجدول رقم(48) وهو ما يعني تحمل الشركة لمسئوليتها الأخلاقية نحو مواردها البشرية فتقديم الحماية لعمالها من حوادث العمل.

تحقق مؤشر حصول الشركة على اتفاقيات حول السلامة المهنية، حيث تحصلت الشركة على شهادات معترف بها في السلامة المهنية وهي شهادة ايزو 14001 izo المتعلقة بالسلامة المهنية ،

وايزو 18000 izo المتعلقة بالسلامة المهنية والبيئة، وهو ما يؤهل الشركة للحصول على المواصفة القياسية ايزو 26000 izo المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. كما تحصلت الشركة على شهادات وطنية تعترف بتطبيق الشركة لاجراءات السلامة المهنية مثل شهادة تاج. وتجدر الإشارة في هذا المقام أن الشركة تحترم مسؤوليتها البيئة أيضا.

تحقق مؤشر تحمل الشركة لتكاليف معدات السلامة المهنية، حيث لا يشارك العمال ولو بنسبة قليلة في تكاليف معدات السلامة المهنية وهو ما يدل على تحمل الشركة لمسؤوليتها القانونية والأخلاقية. تحقق مؤشر الدراسات الاستشرافية للمخاطر المحتملة حيث تقوم الشركة بدراسات دورية من أجل التخفيف من المخاطر المحتملة، كما تقوم الشركة بالتوعية بهذه المخاطر من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات والإرشادات عن طريق اللوحات الإشهارية.

أما المؤشرات التي لم تتحقق نجد مؤشر الخدمات الصحية الذي أكد العمال عدم كفايتها بالنسبة للعامل حيث أن العمال لا يستفيدون من الفحوصات إلا مرة واحدة في السنة، كما لا تتوفر الشركة على عيادة طبية حيث يضطر العمال إلى التغيب من أجل فحص الطبي لدى العيادات الخاصة.

لم يتحقق المؤشر الذي يتعلق بظروف العمل الفيزيكية حيث نجد أن تصميم مواقع المصالح وفقدانها للتسييج من جهة ومن جهة أخرى نجد تصميم المكاتب والجدران غير العازلة للصوت، والإنارة الخافتة وكذا الرطوبة كلها عوامل تعرض الموارد البشرية إلى أمراض جسدية مزمنة أو حتى أمراض نفسية تتحول مع مرور الوقت إلى أمراض عضوية.

1-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- ❖ أكثر من نصف مجتمع الدراسة يرى أن العلاقات التي تربط بين زملاء العمل هي علاقات جيدة حيث يمكن اعتبار أن وجود جو من الهدوء والتعاون بين أفراد النسق المؤسساتي يؤدي إلى العمل ضمن بيئة تنظيمية سليمة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحقيق عدالة تنظيمية تقضي على مختلف أشكال الصراع.
- ❖ نصف العمال لا تسبب لهم ظروف العمل الإرهاق النفسي بينما النصف الآخر يسبب له ذلك وهو ما يعني أن استخدام العمال للنقل اليومي من أجل الإلتحاق بمنصب العمل حيث تبعد المسافة بين مقر السكن ومقر العمل أكثر من 20 كلم بالإضافة إلى الظروف الفيزيائية لموقع العمل يمكن أن تتسبب في الإرهاق النفسي خاصة لدى العمال الذين يعملون بطريقة المناوبة.
- ❖ نسبة كبيرة من العمال ترى أن المعلومات الواردة من الإدارة أحيانا تكون واضحة وهو ما يعني أن الشركة لا تلتزم بتقديم معلومات واضحة لعمالها بصفة دائمة وهو ما يعتبر قصور في العملية الاتصالية وكثرة المشرفين على العامل مما يجعل الرسالة لا تصل إلى العامل.
- ❖ وبالنسبة لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات فإن نسبة الثلثين أقرت أن الشركة تمنح لهم أحيانا فرصا في اتخاذ القرارات، حيث يرتبط ذلك بالمنصب الذي يشغله العامل وبالتالي فالشركة لا تمنح فرصا للعمال من أجل اتخاذ قرارات قد تكون حاسمة في بعض الحالات

- ❖ غالبية العمال أقرروا أنهم لا يحصلون على التقدير والثناء نظير بذلهم مجهودا أكبر في العمل مما يؤثر على مردودية العامل من جهة ومن جهة أخرى يشعره بالإحباط وبالتالي لا يمكن أن نجد إبداعا من طرف العامل.
- ❖ كما أن غالبية العمال لا ترى أن الشركة تقدم أجرا أحسن من الشركات ذات النشاط الإقتصادي بل على العكس فإن الجهد المبذول في النشاط الصناعي أكبر بكثير من الشركات الإقتصادية الأخرى مثل البريد والمواصلات ومؤسسات الضمان الاجتماعي التي تمنح أجورا أعلى بكثير.
- ❖ أقرت مفردات مجتمع الدراسة أن الشركة لا تمنح حوافز مادية ولا معنوية مرضية للعمال وهو ما يدفع العامل إلى عدم البحث على أداء جيد للعمل لأنه لا يجد المقابل من الشركة.
- ❖ يرى العمال والموظفون أن الشركة لا تمنح فرصا عادلة للترقية بنسبة كبيرة وهو ما يسبب الإحباط ويقلل من مردودية العامل، وبذلك فالشركة لا تلتزم بأي من أبعاد المسؤولية الاجتماعية حتى في قاعدة الهرم وهي المسؤولية القانونية .
- ❖ أكثر من نصف العمال أقرروا أن الشركة لا توفر الرفاهية الاجتماعية لهم وهو أحد الأهداف التي تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيقه، حيث أنه على الشركة بذل مجهود إضافي وتكاليف إضافية من أجل الالتزام الأخلاقي والتطوعي الذي يفرضه بالعقد الضمني بين الشركة ومواردها البشرية.
- من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة والقائلة: تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية لم تتحقق وذلك لأن معظم مؤشرات هذه الفرضية لم تتحقق، حيث لم يتحقق المؤشر الذي يقيس أحد معايير المسؤولية

الاجتماعية المتعلقة بتحقيق الرفاهية الاجتماعية حيث يرى العمال أن الشركة لا تحقق أية رفاهية اجتماعية لعمالها فهي لا تقدم لهم خدمات مثل الرحلات السياحية والحج والعمرة وحتى الخدمات التي تقدمها هي من طرف لجنة الشؤون الاجتماعية التي يشترك فيها العمال بنسبة شهرية تدفع لهذه المصلحة كما أن الحصول على أحد هذه الخدمات له معايير معينة.

كما لم يتحقق مؤشر تشجيع العمال على الإبداع من خلال مساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، حيث أن منح العمال بعض الصلاحيات التي تمس عملهم قد يمكنهم من طرح أفكارهم حول مختلف المواقف التنظيمية وبالتالي قد تحمل هذه أفكار حلولاً إبداعية لمشكلات النسق المؤسسي.

عدم تحقق مؤشر الحوافز المادية والمعنوية في حالات الجهد الإضافي من طرف العمال وهو ما يعني أن الشركة لا تلتزم أخلاقياً مع عمالها من أجل وصولهم لمرحلة الرضا الوظيفي حيث يجب أن يتسم القادة بدعم القيم التنظيمية التي تقوي علاقة العامل بشركته من خلال الحث على بذل مجهودات أكبر من خلال مكافأة العامل سواء بالحوافز المادية والمعنوية مثل الثناء والتقدير.

عدم تحقق مؤشر ضغوط العمل حيث يعاني العمال من الكثير الأمراض المزمنة التي تتسبب فيها ضغوط العمل حيث يجب على الشركة إنشاء بيئة تنظيمية تراعي التقليل من الضغوط في العمل لأن ذلك يؤثر على إنتاجية العامل من بين أهم الخطوات التي تلتزم الشركة المسؤولة اجتماعياً على تحقيقها وهو وجود إحصائي اجتماعي أو نفسي داخل الشركة للتقليل من آثار هذه الضغوط.

1-6 النتيجة العامة:

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية العامة القائلة: تحترم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية قد تحققت. وذلك لأن الفرضيات الجزئية الثلاثة

تحققت وهي: تحترم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة التوظيف، تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متكافئة للتدريب، تحترم المؤسسة محل الدراسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية، بينما لم تتحقق الفرضية الرابعة القائلة: تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية، وبذلك يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية من خلال شركة الإسمنت تبسة تمتلك الكثير من المؤشرات التي تدل على قدرة هذه المؤسسات على تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية، حيث أنه ووفقا لمناقشة النتائج الجزئية والتطرق إلى مختلف المؤشرات التي تم قياسها ميدانيا، يمكننا أن نقول أن شركة الإسمنت تبسة تمتلك استراتيجية دفاعية، وهو ما يعني أن الشركة تتبنى دورا اجتماعيا محدودا جدا وفقا لما تمليه القوانين، وبذلك فالشركة تحقق البعد الاقتصادي والقانوني وكذا البيئي أما البعد الاجتماعي والمرتبط بتحقيق جودة الحياة الوظيفية فالشركة لا تقدم لمواردها البشرية رفاهية اجتماعية تمكنها من الوصول إلى تحقيق الرضا لديهم .

ورغم ذلك فقد تحققت الكثير من المؤشرات المرتبطة بعدالة التوظيف والمساواة بين الجنسين، وتكافؤ فرص التدريب، وكذا الأداء الجيد للشركة في مجال السلامة المهنية وحصولها على شهادات إيزو، وهو ما يؤهلها للحصول على مواصفة الإيزو القياسية والمتعلقة بتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية

2- مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تعد أحد الركائز الأساسية للبحث العلمي، وذلك لأهميتها في تراكمية العلم حيث تعد من بين الأدبيات التي يستأنس بها الباحث في دراسته وفيما يلي سوف نناقش نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

1-2 الدراسة الأولى:

توصلت الدراسة الحالية إلى أن المؤسسة الجزائرية من خلال شركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- قادرة على تبني برامج المسؤولية الاجتماعية حيث تراوحت المؤشرات المحققة بين البعد الاقتصادي، القانوني والأخلاقي في مؤشرات قليلة، بينما توصلت دراسة نوال ضيافي إلى المؤسسات الجزائرية لا تتبنى المسؤولية الاجتماعية حيث ترى الباحثة أن المؤسسة الجزائرية تتبنى استراتيجية الممانعة حيث يسود بها منطق تعظيم الأرباح، بينما توصلت الدراسة الحالية إلى أن المؤسسات الجزائرية تتبنى استراتيجية دفاعية حيث تلتزم المؤسسة بما يفرضه القانون، ورغم أن الدراستين تمت في بيئة تنظيمية واحدة إلا أن نتائج الدراستين جاءت مختلفة وقد يعود ذلك إلى الاختلاف في زمن الدراستين، حيث الفرق بينهما 10 سنوات، وهو ما يمكن تفسيره بحدوث تغيير تنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

2-2 الدراسة الثانية:

تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في كون الدراستان تبحثان في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها لمعايير المسؤولية الاجتماعية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسة السابقة في كونها درست مدى احترام المؤسسة الجزائرية للمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية وهو ما سمح للباحثة من قياس مؤشرات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، حيث توصلت إلى قبول ثلاثة فرضيات متعلقة بالتدريب العادل، تكافؤ فرص التدريب واحترام السلامة المهنية.

وهو ما يدل على وجود مؤشرات ايجابية لتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية. بينما رفضت الدراسة السابقة جميع الفرضيات وبالتالي لا توجد مؤشرات ايجابية للمؤسسة محل الدراسة لتبني معايير المسؤولية الاجتماعية. وتختلف الدراسة السابقة مع الحالية في المجال المكاني حيث طبقت الأولى في المؤسسة الخاصة بينما طبقت الثانية في المؤسسة الصناعية العامة.

3-2 الدراسة الثالثة:

ربطت دراسة بليزك عبد الحليم (2019) بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري، حيث قبل الباحث كل الفروض التي تربط بين المتغيرين السابقين، حيث تتوافق الفرضية الثالثة القائلة بوجود ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، وهو ما يتوافق تقريبا مع النتيجة العامة للدراسة الحالية حيث اتفقت الدراستين على وجود مؤشرات ايجابية لتبني المؤسسة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، تتجسد في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى اقتراب هذه الممارسات من معايير المسؤولية الاجتماعية، ورغم اختلاف المجال المكاني حيث اجريت الدراسة السابقة بمؤسسة اقتصادية هي مؤسسة التأمينات الاجتماعية، بما أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة صناعية، ورغم ذلك فإن الدراستين توصلتا إلى نتائج متقاربة.

4-2 الدراسة الرابعة:

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة حيث تختلف في كون الدراسة السابقة ربطت بين إدارة الموارد البشرية والمواطنة التنظيمية حيث فككت الباحثة صافي أبو العزم مؤشرات المواطنة التنظيمية وبذلك فالباحثة افترضت وجود إدارة مسؤولة اجتماعيا وحاولت دراسة أثرها على المواطنة التنظيمية، أما الدراسة الحالية فبحثت في قياس مدى قدرة المؤسسة على تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية، لذلك نجد اختلافا في النتائج، كما أن المجال المكاني للدراستين مختلف حيث

الدراسة السابقة هي دراسة مصرية أما الدراسة الحالية فهي دراسة جزائرية، وهو ما يعني اختلاف الخصائص التنظيمية وطرق التسيير.

5-2 الدراسة الخامسة:

تعتبر دراسة Macarena López-Fernández & Pedro M. Romero-Fernández (2018) أكثر الدراسات السابقة اقتراباً من الدراسة الحالية حيث تناولت إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وربطتها بالالتزام التنظيمي، حيث فكك الباحثون مؤشرات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً من خلال المساواة بين الجنسين، الامن والسلامة المهنية ... وغيرها من المؤشرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما تتفق فيه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية حيث جاءت النتائج متوافقة إلى حد كبير، وبذلك يمكن القول أنه رغم وجود اختلاف في الخصائص التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الإسبانية إلا أن النتائج جاءت متقاربة، كما أن نتائج الدراسة الحالية يمكن اعتبارها دراسة استكشافية لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على تبني معايير المسؤولية الاجتماعية، بينما نتائج الدراسة السابقة قد ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية -على أساس أن المؤسسة تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية- وبين الالتزام التنظيمي.

3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

3-1 في ضوء النظريات ذات البعد الاقتصادي:

تتوافق النتائج المتحصل عليها إلى حد ما مع منطق النظريات الاقتصادية التي ترى أن الربح هو الغاية الأولى للمؤسسات الاقتصادية، وأن أصحاب المصالح هم الحلقة الأقوى في معادلة الإنتاج،

وبما أن العامل يعتبر منهم فإن الالتزام الاقتصادي والقانوني يكفي لضمان أداء جيد من الموارد البشرية مما يضمن رفع الانتاجية وبالتالي زيادة الأرباح.

وبذلك فإن نتائج الدراسة تؤكد التزام الشركة بالمسؤولية الاقتصادية وبالمسؤولية القانونية وهو ما يقع في قاعدة هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية، كما أنه ووفقا لنظرية الوكالة فإن الموارد البشرية تعتبر وكيل يجب الايفاء بالتزامات الشركة نحوه حسب ما يمليه عقد العمل المبرم بين أطراف العقد، أي أن شركة الإسمنت الماء الأبيض تحكمها علاقة تعاقدية مع مواردها البشرية، وأن المطلوب من الشركة هو ما يمليه عليها القانون.

أما بالنسبة النظرية النيوكلاسيكية فتشترك مع نتائج الدراسة في كون أن المؤسسة تهدف إلى زيادة الانتاجية لذلك فالشركة تقدم لمواردها البشرية الأجور المجزية والحوافز المادية وكذا فرص تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وذلك لأن الغاية الأولى للمؤسسة هي تحقيق الربح.

2-3 النظريات ذات البعد الاجتماعي:

تتشارك نتائج الدراسة مع نظريات البعد الاجتماعي في بعض المؤشرات فقط، وإن كانت هذه المؤشرات تستمد وجودها في المؤسسة من خلال قانون العمل الجزائري، الذي يكفل الكثير من معايير المسؤولية الاجتماعية مثل المساواة بين الجنسين في فرص التوظيف والتدريب، وكذا تضمن نسبة معينة من التوظيف للمرشحين من ذوي الحاجات الخاصة.

وذلك ضمن العلاقة التعاقدية الضمنية التي تشير لها نظرية العقد الاجتماعي، حيث يجب أن تتحمل الشركة مسؤوليتها الأخلاقية نحو الفئات المهمشة مثل فئة النساء وفئة ذوي الحاجة الخاصة، لأن الدمج المهني لهذه الفئات يجعلها تسهم في عملية الدمج الاجتماعي لها من خلال منحها المركز

الاجتماعي داخل البناء. غير أن الشركة لا تفي بكل التزاماتها مع مواردها البشرية مثل تحقيق جودة حياة وظيفية للعامل وهو ما يدل على عدم تحملها مسؤوليتها الاجتماعية.

أما بالنسبة للنظرية المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة فلا يمكن أن نقيس النتائج المحصل عليها في ضوء هذه النظرية، لأن الدراسة الحالية تحاول أن تقيس مدى قدرة المؤسسة على تبني معايير المسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولكن يمكننا القول أن الشركة تمتلك الكثير من المؤشرات الايجابية التي تؤهلها إلى تبني هذا النهج الأخلاقي، خاصة فيما يخص السلامة المهنية والأداء البيئي الذي يعتبر أداء جيد مكنها من الحصول على شهادات ايزو مما يعني قدرتها على الحصول على المواصفة القياسية أزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة شركة الإسمنت الماء الأبيض تمتلك بعض المؤشرات التي تدل على تحمل مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية، وبذلك يمكننا القول أن الشركة تتبنى استراتيجية دفاعية للمسؤولية الاجتماعية، حيث تلتزم بتحمل مسؤوليتها القانونية، بينما تحمل بعض المؤشرات الإيجابية نحو المسؤولية الأخلاقية، حيث يمكن لها في وجود رغبة إدارية أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، مع بناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على ذلك.

خاتمة

خاتمة:

وأخير يمكن القول أن تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبح أحد مجالات البحث التي يكتنفها الكثير من الغموض، وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لربط المسؤولية الاجتماعية بأحد أسس الإدارات الحديثة أي الموارد البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية لأي مؤسسة أو شركة. حيث اعتمدت الباحثة على المنهج العلمي في دراستها لهذا الربط من خلال الاعتماد على خطوات منهجية تواجه الباحث أثناء قيامه بدراسته، حيث انطلقت الباحثة من الإحساس بمشكلة تتعلق بوجود جملة من المشكلات التنظيمية التي تؤدي إلى الصراعات داخل التنظيم مما يؤثر على أداء ومكانة المؤسسات، حيث أن التطور الحديث للإدارة أوجد حلولاً لمثل هذه المعوقات الوظيفية التي تسبب خللاً للنسق المؤسسي ومن بينها المسؤولية الاجتماعية.

حيث وضعت الباحثة تساؤلاً رئيسياً يتمحور حول احترام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية. وللإجابة على هذا الإشكال وضعت الباحثة إجابات محتملة وفقاً لما اطلعت عليه من دراسات سابقة وتراث نظري في الموضوع.

ولأن الدراسة السوسولوجية تعتمد على البحث الميداني اعتمدت على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل جمع البيانات من المجال البشري المتمثل في عمال وموظفي مصنع الاسمنت- الماء الأبيض- التابع لشركة اسمنت تبسة.

وقد توصلت الباحثة إلى نتيجة عامة تتمحور حول أن مصنع الاسمنت يحترم كثيراً من معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وبذلك فإن الباحثة توصي الشركة بالتفكير الجاد في إمكانية الإتفاق مع الجهات الدولية المختصة من أجل تبني برامج المسؤولية الاجتماعية على غرار شركة سوناطراك وشركة هنكل التي تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية، وذلك أن الشركة تمتلك بيئة تنظيمية داعمة

لمثل هذه الاتفاقيات التي من شأنها النمو بالموارد البشري والشركة في آن واحد. كما توصي الباحثين بتناول هذا الموضوع بتخصص أكبر وذلك لأن الكثير من جوانبه لا تزال غامضة تحتاج لكثير من الدراسة، خاصة في ظل قلة الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا

قائمة

المراجع

الكتب:

ابراش ابراهيم (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. (ط1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

إدريس، وائل والغالبي، طاهر محسن (2011). الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والعمليات. - (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

البكري، ثامر ياسر (2001). التسويق والمسؤولية الاجتماعية. (ط1). الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.

بن حبيب، عبد الرزاق (دون تاريخ). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية جاد الرب، سيد محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. (د.ط). مصر: دار الكتب المصرية.

جودة، محفوظ أحمد (2014). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
حجازي، اسماعيل. معاليم، سعاد (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. (ط1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل. - (ط1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسونة، فيصل (2011). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

دادبي، عدون ناصر (1998). اقتصاد المؤسسة. (ط2). الجزائر: دار المحمدية العامة.

دادبي، عدون ناصر (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية - (د.ط). الجزائر: دار المحمدية العامة.

درة، عبد الباري ابراهيم والصباع، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي

والعشرين - منحنى نظمي - (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

ديسلر، جاري (دون تاريخ). إدارة الموارد البشرية. ترجمة عبد المتعال، أحمد سيد أحمد. السعودية:
دار المريخ.

الراحلة، عبد الرزاق سالم (2011). المسؤولية الاجتماعية. (ط1). الأردن: دار الاغصان العلمي
للنشر والتوزيع.

رشيد، مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية. (ط1). السعودية: مكتبة العبيكان.

السكرانة، بلال (2016). أخلاقيات العمل. (ط6). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شعبان، محمد حاسم والابج، محمد صالح (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام

الأساليب العلمية - الجودة الشاملة والهندرة - (ط1). الأردن: دار رضوان للنشر والتوزيع.

كافي، مصطفى يوسف (2014). إدارة الموارد البشرية - من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي،

عولمي - (ط1). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

كامل، مصطفى مصطفى وباشري، نفيسة محمد ورستم، دعاء محمد (2018). إدارة الموارد البشرية.

مصر.

الكبيسي. محمد محمود (2009). فلسفة العلم ومنطق البحث. (د.ط). العراق: بيت الحكمة.

الكرخي، مجيد (2013). إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري وتطبيقي - (ط1). الأردن: دار المناهج

للنشر والتوزيع.

كعباش، رايح (2006). علم اجتماع التنظيم. (ط1). الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث

والترجمة.

الشماع، خليل محمد حسن. حمود، خضير كاظم (2007). **نظرية المنظمة**. (ط3). الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة وتوزيع.

الصيرفي، محمد (2005). **أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع - النظريات والأنماط الإدارية**-. الجزء الأول. ط1. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي (2015). **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري**. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد المحسن والعبادي، هاشم فوزي (2006). **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل**-. (ط1). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم ابراهيم (2009). **تنمية الموارد البشرية**. (ط1). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي وأرشيد، حسين عليان (2014): **إدارة المشروعات الصغيرة من منظور ريادي تكنولوجي**. (ط2). الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع .

عباس، منال محمد (2014). **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية**. (د.ط). مصر: دار المعرفة الجامعية طبع نشر وتوزيع.

عبد الرحيم، زاهر (2011). **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**. (ط1). الأردن: دار الريادة للنشر والتوزيع.

عبيدات، محمد وأبو نصار، محمد ومبيضين، عقلة (1999). **منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات**-. (ط2). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

العتيبي، محمد زويد (2010). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. (ط1). الأردن: دار

الوراق للنشر والتوزيع.

العجرودي، ديفيد (2011). **منظمات الأعمال الخاصة**. (ط1). مصر: المكتب العربي للمعارف
عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف والسيد أمل عبد الرحمن وباشري، نفيسة محمد (2018). **أساسيات
إدارة الموارد البشرية**. مصر: جامعة القاهرة.

عقلي، عمر وصفي (2004). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي**-. (ط1). الأردن:
دار وائل للنشر والتوزيع.

علام، اعتماد محمد وحلمي، إجلال اسماعيل (2016). **علم اجتماع التنظيم-مداخل نظرية ودراسات
ميدانية**-. (ط1). مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

الغالبى، طاهر محسن منصور (2009). **إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**.
(ط1). الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.

الغالبى، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2015). **المسؤولية الاجتماعية
وأخلاقيات الاعمال والمجتمع**. (ط1). الأردن : دار وائل للطباعة والنشر

غربي، علي (2004). **تنمية الموارد البشرية**. (د.ط). الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة
الغريبي، هشام عبد الله (2010). **نظرية المنظمة**. (ط1). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

غنيم، رنا عبد الرزاق (2015). **المسؤولية الاجتماعية للشركات بين تعظيم الأرباح والتنمية
المستدامة**. (د.ط). مصر.

فريد، فهمي زيارة (2009). **وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر**. (ط1). الأردن: دار اليازوري
العلمية للنشر والتوزيع.

فلاق، محمد (2016). **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**. الأردن: دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع

القحطاني، محمد دليم.(2008). إدارة الموارد البشرية -نحو منهج استراتيجي متكامل-. (ط2).

المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر

لطفي، طلعت ابراهيم (2007). علم اجتماع التنظيم.(ط1). مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية.(ط1). مصر: الدار الجامعية .

المشاغبة، علي أحمد (2010). السلامة والصحة المهنية في إدارة المستودعات.(ط1). الأردن: دار

صفاء للنشر والتوزيع.

المصري، ايهاب عيسى. عامر، طارق عبد الرؤوف (2015). السلوك الإداري والهندسة الإدارية.

(ط1). مصر: المؤسسة العربية للثقافة.

المغربي، محمد الفاتح محمد بشير (2013). إدارة الموارد البشرية.(ط1). مصر: دار النشر

للجامعات.

ناصر، محمد جودت والخضر علي (2014). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.(د.ط).

سوريا: منشورات جامعة دمشق مركز التعليم الفتوح برنامج المشروعات الصغيرة.

نجم، عبود نجم (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال.(ط1). الأردن:

دار الوراق للنشر والتوزيع.

نصر الله، حنا (2013). إدارة الموارد البشرية.(ط1). الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

المعاجم والقواميس:

بدوي، أحمد زكي(1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية -انجليزي-فرنسي-عربي.(د.ط).

لبنان: مكتبة لبنان.

عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. المجلد الأول . (ط1). مصر:
عالم الكتاب.

مذكور، ابراهيم (دون تاريخ). معجم العلوم الاجتماعية. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
مسعود، جبران (1992). معجم الرائد. (ط7). لبنان: دار العلم للملايين.

مارشال، جوردون (2007). موسوعة علم الاجتماع. (ط2). ترجمة الجوهري، محمد وزايد، أحمد
ومحي الدين، محمد والسمرى، عدلي والجوهري، هناء. مصر: المجلس الأعلى للثقافة
المشروع القومي للترجمة.

مراسيم وقوانين:

الجريدة الرسمية. المادة الأولى من المرسوم رقم 73- 177 المرخ في 28 رمضان عام 1393
الموافق لـ 15 أكتوبر سنة 1973.

الرسائل والأطروحات:

أبو العزم، صافي سيد محمود (2018/2017). أثر المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية
على تعظيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير في إدارة أعمال. جامعة
عين شمس.

أيت مهدي، إيمان (2018/2017). تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الكترونية. أطروحة
دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة سطيف2.

بليلية، ربيع (2018/2017). استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد
البشرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة أم البواقي.

بليزيك، عبد الحليم (2019/2018). الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التوجه نحو

المسؤولية الاجتماعية . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة أم البواقي .

دراع، عبد الله (2018/2017). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير المؤسسة الصناعية

بالجزائر . رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية . جامعة قسنطينة 2.

درة، عمر محمد (2008/2007). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . جامعة عين شمس .

علي موسى، حنان (2007/2006). الصحة والسلامة المهنيين وأثرها على الكفاءة الانتاجية في

المؤسسة الصناعية . رسالة ماجستير في علوم التسيير . جامعة قسنطينة 2.

ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم (2014/2013). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء

الوظيفي للعاملين . رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال . جامعة السويس .

محمد، رحمة عبد الرحيم عبد المجلي (2017/2016). مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركة في ظل

التزامها بالمسؤولية الاجتماعية . رسالة مقدمة للحصول على الماجستير . جامعة عين

شمس .

نصيبي، أسماء (2020/2019). العلاقات الانسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

بالمؤسسة الصناعية . رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية . جامعة

أم البواقي .

ونوغي، فتيحة (2015/2014). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز

الذاتي لأساتذة التعليم العالي . دكتوراه في العلوم الاقتصادية . جامعة سطيف 1.

كتب إلكترونية:

بوحوش، عمار وآخرون (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. (د.ط).

ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية. متاح على

[الرابط https://democraticac.de/wp-content/uploads/2019/11](https://democraticac.de/wp-content/uploads/2019/11)

في يوم 2020/10/10 في الساعة 13:46.

جرادات، ناصر وأبو الحمام، عزام (دون سنة). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. (ط1).

الأردن: إثراء لنشر والتوزيع. متاح على الرابط

<file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%df>

يوم في 2020/10/12 في ساعة 15:50.

رسائل وأطروحات الكترونية :

البريري، مروان حسن (2016/2015). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق

الوظيفي في شبكة الأقصى للإعلام والانتاج الفني. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة.

جامعة الأقصى متاحة على الربط

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/20290/file_1

<pdf?sequence=1&isAllowed=y> في يوم 2019/09/11 في الساعة 12:55.

بوخنان، سليمة (2008/2007). التكوين المهني والكفاءة الانتاجية . رسالة ماجستير في علم

اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة سكيكدة. متاحة على الرابط

<http://vrpg.univ->

skikda.dz/recherchePG/theses_memoires/fac_sociales_humaines/Departeme

nt%20de%20Sociologie/memoire_silima.pdf في يوم 2019/11/02 في الساعة

.10:55

بوسلامي، عمر (2013/2012). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في

المؤسسة الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير مدرسة الدكتوراه.

جامعة تلمسان متاحة على الرابط ا <http://www.univ-setif.dz>

في يوم 10 / 10 / 2016 في الساعة 16:55.

بونوة، علي (2016/2015). العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه في علم

الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة بسكرة متاحة على الرابط: <http://thesis.univ->

[biskra.dz/2907/1/Th%C3%A8se_43_2017.pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/2907/1/Th%C3%A8se_43_2017.pdf) في يوم 10/01/2020 في الساعة

.22:15

التميمي، ايمان عبد الناصر القاضي (2016/2015). المسؤولية الاجتماعية في الشركات

الصناعية في منطقة الخليل. رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الخليل. متاحة على الرابط

متاحة على الرابط [/file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp](file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp) في يوم 12

2018/05/ في الساعة 05:50.

تيشات، سلوى (2010/2009). أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية

الجزائرية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة بومرداس متاحة على الرابط

<http://dlibrary.univ->

[boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1776/1/tichat%20selwa.pdf](http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1776/1/tichat%20selwa.pdf)

في يوم 08/08/2020 في ساعة 12:56.

جربي، عبد الحكيم (2018/2017). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام

للمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف 1 متاحة على

الرابط

[http://dspace.univ-](http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/2015/1/th%C3%A9se%20en%20p)

[setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/2015/1/th%C3%A9se%20en%20p](http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/2015/1/th%C3%A9se%20en%20p)

[df.pdf](#) في يوم 2020/09/10 في ساعة 22:52.

جرغون، إيهاب عبد الله (2009/2008). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي.

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة متاحة على الرابط

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17393/file_1

[.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) في يوم 2020/11/10 في الساعة 09:15.

جقيدل، سمية (2015/2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في

علم النفس العمل والتنظيم. جامعة بسكرة. متاحة على الرابط. <http://thesis.univ->

[biskra.dz/1277/1/Psy_m2_2015.pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/1277/1/Psy_m2_2015.pdf) في يوم 2020/08/08 في الساعة 12:56.

جنان، شريفة (2016/2015). عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعات حسب هرم

ماسلو. أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل. جامعة بسكرة. متاحة على الرابط

http://thesis.univbiskra.dz/2861/1/Th%C3%A8se_lmd_Sociologie_2016.pdf

في يوم 2019/11/02 في الساعة 11:00.

خرموش، مراد رمزي (2014/2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين. رسالة

ماجستير في علم اجتماع التنظيم وعمل جامعة بسكرة متاحة على الرابط

<http://thesis.univ-biskra.dz/79/1> في يوم 2020/08/08 في الساعة 11:20.

سيعدان، رشيد (2017/2016). واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات. أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية. جامعة تلمسان. متاحة على الرابط

dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/12641/1/Dsaidani.pdf في يوم

2018/01/10 في الساعة 15:11.

سيدي صالح، صبرينة (2016/2015). دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار

نظرية ألدنفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد - انتاجي، خدماتي - رسالة دكتوراه في

علم النفس إدارة الموارد البشرية. جامعة سطيف 2 متاحة على الرابط.

في يوم <file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/sidi-saleh-sabrina.pdf>

2020/08/08 في الساعة 14:25.

الشنطي، نهاد عبد الرحمن (2016/2015). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية

وعلاقتها بأخلاقيات العمل. رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد. جامعة الأقصى

متاحة على الرابط

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17426/file_1

<pdf?sequence=1&isAllowed=y> في يوم 2019/09/11 في الساعة 17:18.

ضيافي نوال (2010/2009). المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة والموارد البشرية. رسالة ماجستير

في تسيير الموارد البشرية جامعة تلمسان متاحة على الرابط dspace.univ-

tlemcen.dz/bitstream/112/436/1/Diafi-nawel.mag.pdf في يوم 2018/02/10 في

الساعة 15:10.

علقم، إسماعيل (2013/2012). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية

والدافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في

التربية جامعة بيزيت متاحة على الرابط

في <file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/LB2831.926.P3A47%202013.pdf>

يوم 2020/08/08 في الساعة 05:55.

عوض أنس أحمد سعيد (2014/2013). أسباب عجز الشركات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية.

رسالة لنيل الماجستير في المحاسبة. جامعة الشرق الاوسط MEU . متاحة على الرابط

في يوم 2017/01/05 في <https://developers.google.com/loader/license?csw=>

الساعة 22:36

لغويل، سميرة (2012/2011). البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية. رسالة

دكتوراه في علم الاجتماع. جامعة باتنة متاحة على الرابط :

<file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/hsi%20%D9%84%D8%BA%D9%88%D9%8A%D9%84%20%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%A9.pdf>

في يوم 2019/01/12 في الساعة 11:15.

مانع، سبرينة (2015/2014). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجماعات. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر: جامعة بسكرة متاحة على الرابط

في يوم 2019/02/03 في http://thesis.univ-biskra.dz/1500/1/gest_d9_2015.pdf

الساعة 10:25.

مشتهي، مروان محمد (2014/2013). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم

العالي. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. جامعة الأقصى. متاحة على الرابط

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17411/file_1

[.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17411/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y) في يوم 2020/09/09 في الساعة 13:52

مسان، كرومية (2014/2013). المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر. أطروحة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية.: جامعة تلمسان. متاحة على الرابط:

dspace.univ-tlemcen.dz في يوم 2016/10/19 في الساعة 11:22.

مقدم، وهيبة (2014/2013).مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية.

أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة وهران. متاحة على الرابط

في يوم 2018/02/10 <https://theses.univ-oran1.dz/document/31201420t.pdf>

في الساعة 11:25.

ومان، محمد توفيق (2016/2015). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. أطروحة دكتوراه

علم اجتماع تنمية الموارد البشرية. جامعة بسكرة متاحة على الرابط <http://thesis.univ->

biskra.dz/3338/1/Th%C3%A8se%20final.pdf في يوم 2020/09/10 في الساعة

11:20.

مجالات إلكترونية:

بخوش، وليد ونصيب، أسماء (2017).الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

الصناعية. مجلة العلوم الانسانية. العدد 8 . الجزء 1. الجزائر: جامعة أم البواقي ص ص

[/file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp](file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp) 290-275

في يوم 2019/03/15 في الساعة 15:45.

براق، محمد وقمان، مصطفى (2012). أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها . الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال

والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14-15 فيفري 2012. جامعة بشار متاحة على الرابط

<https://iefpedia.com/arab/?p=31732>

في يوم 2018/02/01 في الساعة 16:30.

بعجي، سعاد (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في

المؤسسة الاقتصادية. *مجلة البشائر الاقتصادية*. المجلد 5، العدد 2، ص ص 514-534

متاحة على الرابط [/file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp](file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp)

في يوم 2020/10/10 في الساعة 15:26.

بغول، زهير وعطوي، سعد الدين (2017). الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو

ونظرية العفل الثلاثي لبول مكليين. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*. العدد 10. جامعة

قسنطينة. ص ص 27-49

متاحة على الرابط [/file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp](file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp)

في يوم 2020/08/08 في الساعة 15:11.

بن زاف، جميلة (2015). العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. *مجلة الباحث في*

العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد 7. العدد 21.. جامعة قاصدي مرياح متاح

على الرابط: <file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp>

في يوم 2020/08/11 في الساعة 21:20 .

دنبري، لطفي (2015). المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية. *مجلة العلوم الإنسانية*.

العدد 04. جامعة أم البواقي. ص ص 216-232 متاحة على الرابط

<http://www.univ-oeb.dz/JHS/docs/n4/13.pdf>

في يوم 2018/03/10 في الساعة 10:25.

الزحيم، علاء جميل مكط (2015). دور آليات الحوكمة في الرقابة على تكاليف المسؤولية

الاجتماعية. *مجلة القادسية*. المجلد 17. العدد 01

سمارة، نصير، حمدي، نجية (2018). علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لـ"ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017. **مجلة حوليات جامعة الجزائر 1**.

العدد 32. الجزء 2. جامعة الجزائر 1. ص ص 284-313 متاحة على الرابط

[/ file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp](file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp)

يوم 2019/10/2 في الساعة 15:20

صديق، حسن (2011). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - تقييم.

مجلة جامعة دمشق. المجلد 27. العدد 3 و 4. سوريا: جامعة دمشق ص ص 323 361

متاحة على الرابط

[http://new.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/images/stories/323-](http://new.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/images/stories/323-361.pdf)

[361.pdf](http://new.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/images/stories/323-361.pdf) في يوم 2020/10/22 في الساعة 15:55

عقون، شراف وبوخدوني، لقمان (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال

البشري: نظرة عامة. **مجلة الأفاق لدراسات الاقتصادي**. المجلد 5 العدد 2. ص ص 78-94

متاحة على الرابط <file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp> في يوم

30/10/2020 في الساعة 13:15

قليني، فاطمة يوسف ويشندي، سعاد يوسف وعبد الهادي، حنان اسماعيل (2017). إشباع الحاجات

الاجتماعية والنفسية لساكني المجتمعات العمرانية الجديدة في ضوء جودة الحياة-دراسة من

السادس من أكتوبر-. **مجلة العلوم البيئية**. المجلد 38. الجزء 2. ص ص 243-275

متاحة على الرابط

https://jes.journals.ekb.eg/article_19802_cbe033171e88aa3a20a19dea224a

[496c.pdf](https://jes.journals.ekb.eg/article_19802_cbe033171e88aa3a20a19dea224a) في يوم 2019/09/12 في الساعة 13

قهيري، فاطنة (2020). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية. **مجلة البديل**

الاقتصادي. المجلد6، العدد2. الجزائر. ص ص 27-56 متاحة على الرابط

في يوم 2020/10/10 في الساعة <file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp>

. 13:32

ملتقيات الكترونية:

بن مسعود، نصر الدين وكنوش، محمد (2012). واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في

المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

يومي: 14-15 فيفري 2012. جامعة بشار متاحة على الرابط

<https://iefpedia.com/arab/?p=31732>

في يوم 2018/02/01 في الساعة 16:23.

جماعي، أم كلثوم وبن عبد العزيز، سمير. (2012). الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية

في منظمات الأعمال. الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

يومي: 14-15 فيفري 2012. جامعة بشار متاحة على الرابط

في يوم 2018/02/01 في الساعة <https://iefpedia.com/arab/?p=31732>

. 16:25

سلامي، منيرة وسنيقرة، ربيعة (دون تاريخ). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متاحة على الرابط:

<https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive Faculte des>

Scien في يوم 2018/08/28 في الساعة 22:25

- Al-Zawahreh,A. & Al-Madi,f. (2012). The Utility of Equity Theory
Enhancing Organizational Effectiveness. **European Journal of
Economics, Finance and Administrative Sciences**.(46).pp 158-
170
file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/The_Utility_of_Equity_Theory_in_Enhancing_Organiza.pdf
- Adiele, E,E .& Abraham Nath,M. (2013). Achievement of Abraham Maslow's
Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human
Resource Management in The Secondary School System in Rivers
State . **Journal of Curriculum and Teaching**.2(1):pp.140_144
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1157714.pdf>
- Espinoza,O .(2007). Solving the equity–equality conceptual dilemma: a new
model for analysis of the educational process. **Educational
Researc**.(49) :4.pp 343–363
<file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/ManuscritoFinalOscarOct152007.pdf>
- Josephat, S,I. (2011). **Fundamentals of Human Resource Management:
Emerging Experiences From Africa**. University of Groningen
/Mzumbe University.
[https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-
075287668-3030-01.pdf](https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf)

Harmony, J, Palmer .(2012). **Corporate Social Responsibility and**

financial Performance: Does it pay yo be good Senior

thesis Claremont Mckenna

College.file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/Corporate-Social-Responsibility-and-Financial-Performance_-Does-i.pdf

Osibanjo, A. & Adenijl, A .(2012).**Human Resource Management: Theory-**

Practice. Nigeria: pumark Nigeria limited educational

pubishers.

Macarena, L,F.& Pedro, M. & Ina, A. (2018). Socially Responsible Human

Resource Management and Employee Perception: The

Influence of Managerand Line Managers. **Sustainability.**(10)

<file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/sustainability-10-04v21.pdf>

Mohamed,A .(2015).Theoretical Perspectives on Corporate Social

Responsibility Disclosure: A Critical Review. **international**

Journal of Accounting and Financial Reporting.(5):2.pp 39-

55

<file:///C:/Users/a/AppData/Local/Temp/8035-28958-2-PB.pdf>

Parijat, P. & Bagga,S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of

Motivation – An Evaluation. International Research **Journal of**

Business and Management- IRJBM.(VII) :9.

<http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>

الملاحق

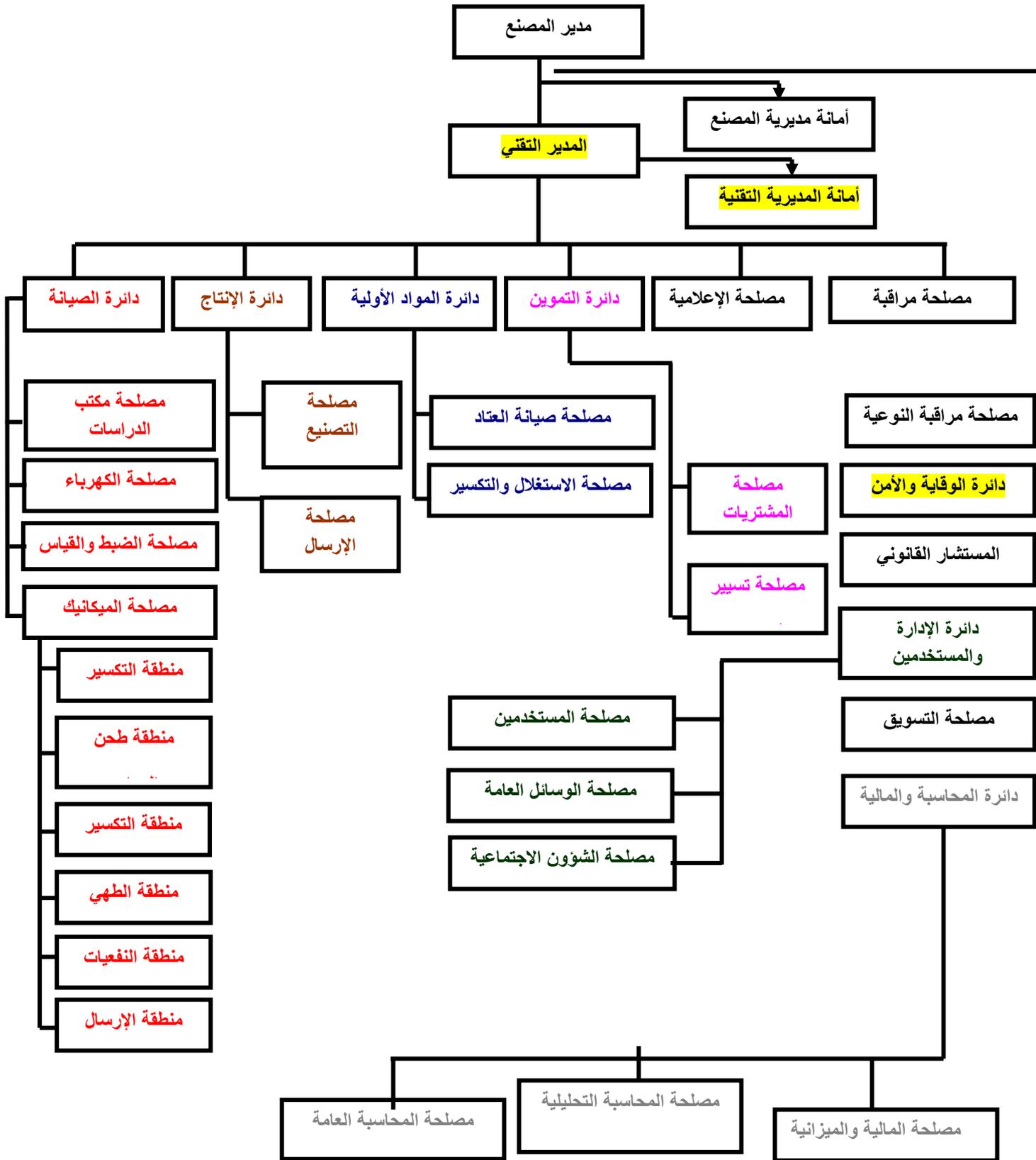
ملحق رقم 01: الأساتذة من ذوي الاختصاص

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية
أ.د. دنبري لطفي	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي
أ.د. سميرة لغويل	جامعة باتنة -1-	أستاذ التعليم العالي
أ.د. معدن شريفة	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي
د. فلاق محمد	جامعة شلف	أستاذ محاضر أ
د. جغوب دلال	جامعة أم البواقي	استاذ محاضر ب

ملحق رقم 02: ملحق الأساتذة الخبراء

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية
أ.د. دنبري لطفي	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي
د. حديدان صبرينة	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ
د. نهى بوطكوك	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر أ
د. فلاق محمد	جامعة شلف	أستاذ محاضر أ
د. بلخيري مراد	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر أ
د. ناجي لتيم	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ
د. هشام بوبكر	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ
د. علي زوي نبيل	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر أ

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمصنع الاسمنت الماء الابيض تبسة



الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الملحق رقم 04

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان حول : واقع المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أطروحة دكتوراه ل م د في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة: العمرابي زكية

إعداد الطالبة: جباري فوزية

ملاحظة:

تفضل بالإجابة على الاسئلة الوارد بالاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا في البحث العلمي، تقبلوا منا فائق الاحترام لتعاونكم في انجاز هذا البحث العلمي

السنة الجامعية

2021-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي:
ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية :
عازب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- الفئة السوسيو مهنية:
عون تنفيذ عون تحكم اطار
- 6- الخبرة المهنية:.....

المحور الثاني: تحترم المؤسسة معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدالة

التوظيف.

- 7- هل كان توظيفك؟ مباشرا عن طريق مسابقة علاقات شخصية
- أخرى.....
- 8- هل يخضع التوظيف بالشركة لمبدأ المساواة بين الجنسين؟ نعم لا
- إذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك.....
- 9- هل يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة في الصحف ومكاتب التشغيل؟
نعم لا
- 10- هل تستقطب الشركة عمالا من ذوي الكفاءة؟
دائما أحيانا أبدا
- 11- هل تستقطب الشركة أصحاب الشهادات العليا؟

دائماً أحياناً أبداً

12- هل سمعة الشركة الحسنة تعتبر عامل جذب للعمال؟ نعم لا

13- هل الأجور التي تمنحها الشركة تجذب عمالاً من خارجها؟

نعم لا

14- هل خضعت لمقابلات وظيفية قبل تعيينك في العمل؟ نعم لا

15- هل تحترم الشركة إجراءات التعيين القانونية؟

دائماً أحياناً أبداً

16- في رأيك هل المنصب الذي تشغله يحتاج عدد عمال أكبر؟

نعم لا في حالة نعم كيف يؤثر ذلك عليك؟.....

.....

17- هل يحظى ذوو الاحتياجات الخاصة بفرص عمل تكافئ الفرص التي يحظى بها

غيرهم؟ نعم لا

18- ما رأيك في السياسات التي تعتمد عليها الشركة في مجال التوظيف؟.....

.....

المحور الثالث: تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمنح فرص متكافئة للتدريب

19- هل تنظم الشركة دورات تدريبية بصفة دائمة؟ نعم لا

20- هل يتماشى التدريب مع احتياجات منصب العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

21- هل تعمل الشركة على تعزيز المهارات القديمة للعمال؟

دائماً أحيانا أبداً

22- هل ترى أن هناك تمييزاً جنسياً بين العاملين في الحصول على فرص تدريب؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك.....

.....

23- هل يتوافق التدريب الذي تقدمه الشركة والتطور التكنولوجي؟
نعم لا

24- هل توجد فرص متساوية لتدريب العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة؟
نعم لا

25- هل تمتلك الشركة خططا تدريبية تتوافق مع احتياجاتها؟
نعم لا

26- هل تتسم عملية اختيار العمال للتدريب بالشفافية؟
نعم لا

27- في رأيك هل يحسن العمال من مهاراتهم بعد خضوعهم لدورات تدريبية؟
نعم لا

28- هل هناك عملية تقييم لقدرتكم بعد فترة من خضوعكم للتدريب؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك.....

.....

29- هل تحسنت كفاءتك في العمل بعد الخضوع للتدريب؟ نعم لا

30- في رأيك إلى أي مدى تلتزم الشركة بمنح فرص تدريب متكافئة لجميع العمال؟

.....

.....

المحور الرابع: تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية

31- هل تحترم الشركة إجراءات السلامة المهنية؟

نعم لا

32- هل تقوم الشركة بدراسة المخاطر المحتملة المتعلقة بيئة العمل؟

نعم لا

33- هل تلتزم الشركة بالاتفاقيات الدولية الخاصة بالأمن والسلامة المهنية؟

نعم لا لا أدري

34- هل تتحمل الشركة أعباء تكاليف معدات السلامة المهنية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" من يتحمل

ذلك؟.....

35- هل تقوم الشركة بمراقبة التزام العمال بإجراءات السلامة المهنية؟

نعم لا

36- هل تقوم الشركة بتوعية العمال بالمخاطر المحتملة للعمل؟

دائماً أحياناً أبداً

37- هل تقوم الشركة بتوعية بضرورة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية؟

دائماً أحياناً أبداً

38- هل تعتبر أنّ بيئة العمل آمنة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا"

لماذا؟.....

.....

.....

.....

39- هل الخدمات الصحية التي تعتمد عليها الشركة كافية؟ نعم لا

40- هل الظروف الفيزيائية التي تعمل فيها (الضوء، الضجيج، الغبار....) جيّدة؟

نعم لا

41- هل تسبب لك ضغوط العمل أمراضاً المزمنة؟ نعم لا

42- ما رأيك في إجراءات السلامة المهنية المطبقة في الشركة مقارنة مع

الشركات الأخرى؟.....

المحور الخامس: تحترم المؤسسة معايير المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية

43- كيف تصف علاقاتك بزملائك في العمل؟

جيدة عادية سيئة

في كل الحالات لماذا

44- هل علاقتك في العمل تسبب لك الإرهاق النفسي؟

نعم لا

في حالة نعم كيف ذلك؟

45- هل المعلومات الواردة من الإدارة واضحة بالنسبة لك؟

دائماً أحياناً أبداً

46- هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

دائماً أحياناً أبداً

47- هل تحصل على التقدير عندما تبذل جهداً أكبر في عملك؟

نعم لا

في كلتا الحالتين كيف يؤثر ذلك على دافعيتك للعمل؟

48- هل الأجر الذي تحصل عليه جيد مقارنة بالشركات الأخرى؟

نعم لا

49- هل أنت راض عن الحوافز المعنوية التي تحصل عليها من الشركة؟
نعم لا

50- هل تتناسب الحوافز المادية التي تحصل عليها في المؤسسة مع الجهد المبذول في عملك؟
نعم لا

51- هل لديك فرص متساوية مع باقي العمل في مجال الترقية؟
نعم لا

52- في رأيك إلى أي مدى تلتزم الشركة بتوفير رفاهية اجتماعية لعمالها؟.....

.....

دليل المقابلة

- 1- الجنس :
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي :
- 4- الحالة الاجتماعية :
- 5- الفئة المهنية:
- 6- الخبرة :
- 7- ما طرق المعتمدة في التوظيف بشركة؟
- 8- في رأيكم هل يخضع التدريب في الشركة لمبدأ العدالة؟
- 9- يوجد عدد قليل من العمال ذوي الحاجات الخاصة لماذا؟
- 10- على أي أساس يتم اختيار عمال للتدريب؟
- 11- ما رأيك في إجراءات السلامة المهنية المطبقة في الشركة؟
- 12- ما الخدمات الاجتماعية المقدمة إلى العامل وهل توفر الرفاهية الاجتماعية؟

السلوك الملاحظ	نوعها	مكانها	زمن الملاحظة
-التزام العمال بإرتداء معدات السلامة المهنية. -الزام المتربصين بارتداء القبعات والسترات والكفوف.	دون مشاركة	مصلحة الانتاج	2018/12/17
		مصلحة الصيانة	2018/12/19
		المراقبة الأمنية	2019/01/06
			2019/01/13
			2019/01/20
الانضباط بمواقيت العمل(مواقيت الدخول والخروج)	دون مشاركة	المراقبة الأمنية	2018/12/17
			2018/12/19
			2019/01/22
			2019/06/11
			2020/08/10
عدم التزام العمال بإجراءات الوقاية من وباء كوفيد19 عدم الزام المتربصين بارتداء معدات السلامة	دون مشاركة	جميع المصالح	2020/08/05
			2020/08/10
			2020/09/14
			2020/09/21
وجود علاقات جيدة بين العمال وانتشار لروح معنوية جيدة	دون مشاركة	جميع المصالح	2018/12/17
			2018/12/19
			2019/09/21
وجود مقابلات وظيفية من أجل إعادة بناء	دون مشاركة	الإدارة	2020/09/16

الهيكل التنظيمي وكذا إدماج العمال المتعاقدين الذي تم تسريحهم قبل 5 أشهر			2020/09/17
نوعية الواجبات جيدة ومتكاملة ومتنوعة كما أن المكا المخصص للأكل تتوفر فيه شروط النظافة.	دون مشاركة	المطعم	2018/12/17 2018/12/19 2019/01/22 2019/06/11 2020/09/17
وجود دورة تدريبية داخل الشركة	دون مشاركة	مصلحة المستخدمين	2019/03/12
وجود إجراءات استفادة بعض العمال من دورات تدريبية خارجية	دون مشاركة	مصلحة المستخدمين	2019/03/18