

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قلمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

### الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقي - قلمة "

إشراف الدكتور(ة):

- كردوسي أسماء.

إعداد الطلبة:

- بشايرية نجاه.

- كبابسة زهرة.

السنة الجامعية: 2021/2022

## شكر و عرفان

الحمد لله العالمين والصلوة والسلام على المصطفى وكل التابعين نشكر المولى سبحانه وتعالى على أنه أمدنا بالصحة والعافية وأفرغ علينا صبرا وجهدا لإتمام هذا العمل.

قال الله تعالى (( رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)) (( النمل - الآية 19

نشكر الله عز وجل ونحمده على كل نعمة التي أنعم بها علينا ووفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع، ونتقدم

بالشكر إلى كل من علمنا علما نافعاً.

يشرفنا من هذا المقام ان نتوجه بالشكر الجزيل المرفوق باسمي عبارات التقدير والاحترام والامتنان إلى

أستاذتنا المشرفة: كوردوسي أسماء. على كل النصح والتوجيه والإرشاد الذي خصتنا به فجزاها الله خير الجزاء

وأمد في عمرها ومتعها بالصحة والعافية.

وأشكر الأساتذة الكرام المناقشين على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما لا تفوتنا الفرصة بأن نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم القيمة.

وفى الأخير نشكر كل من ساهم بإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة.

\*إهداء\*

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون "

الحمد لله الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره

ولا تطيب الآخرة الا بعفوه.

فالشكر والحمد لله أولاً وأخراً حتى يبلغ الحمد منتهاه، إمتثالاً لقول نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد  
" صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

أما الشكر الذي من النوع الخاص: فأتوجه بخالص كلمات الإمتنان والعرفان إلى أستاذتنا الفاضلة

" د. كردوسي أسماء " التي تكرمت علينا بقبول إشرافها على هذه المذكرة، والتي أفادتنا ملاحظاتها  
وتوجيهاتها القيمة في إتمام هذا الموضوع ولا يفوتنا أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والمحبة إلى  
أساتذتنا الأفاضل وعلى رأسهم "غردة عبد الواحد...." الذين وقفوا على المنابر وقدموا لنا من حصيلة  
أفكارهم لينيروا دربنا.

وأما بعد فأهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى من بها أكبر وعليها أعتمد ...  
إلى شمعة متقدة تنير ظلمات حياتي إلى من بوجودها اكتسب القوة والمحبة ...إلى من علمتني معنى  
الحياة وسر الوجود "أمي الحبيبة" ... ارجوا من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد  
طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها على مر الزمان.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا  
لحظة سعادة "أبي العزيز"، حفظك الله وجعلك سندا لي ولإخوتي.

إلى من كانوا ملاذي وملجئي وقوتي إلى من أثروني على أنفسهم " إخوتي وأخواتي".

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة والذين أزهرت حياتي وتفتحت بهم براعم الأمل هم أولادي  
"آدم - محمد - خديجة".

وفي نهاية المطاف أريد أن اشكر كل من زرع في دربي التفاؤل والأمل وقدم لي المساعدة والتسهيلات  
وكان معي على طريق النجاح " صديقتي وأختي خماري هبة - زميلتي كبابسة زهرة - صديقتي سلمى "

- ن ج اة -

\*إهداء\*

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي وأول ابتكاراتي في المقام الأول وقبل كل شيء إلى كل من انتظر نجاحي بفارغ الصبر.

إلى الذين قال فيهما الله تعالى قولاً كريماً.

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً).

إلى من كان سبباً في وجودي ومثلي الأعلى في الحياة إلى من دعمني إلى النجاح والمثابرة بدعمه إلى الذي اسمه غالي وشأنه عالي والذي بدعواته رعاني إلى

"أبي" الغالي أطال الله في عمره وأدامه تاجاً فوق رأسي.

إلى من الجنة تحت قدميها، إلى التي حملتني في بطنها تسعة أشهر، إلى الشمعة التي أنارت طريقي وأضاءت دربي إلى من أعطتني دون مقابل "أمي"

"إلى من وهبه الله نعمة وجوده في حياتي زوجي وصديقي الغالي "عبد العزيز".

إلى براءة وبهجة بيتي أولادي الأعراف "محمد إدريس، ضحى" حفظهما الله.

إلى من حملتنا بطن واحدة وجمعنا سقف واحد فتقاسمت معهم أجمل أوقات حياتي، إلى إخوتي

" شريفة، أحلام، ريمة، فؤاد، عمار "

إلى صديقاتي ومن ساندوا ظهري وقت الحاجة ودعموا إيماني وقت الضياع إلى

"سارة-أميرة-سليمة-صليحة-سلمى"

إلى من تقاسمت معها هذا العمل "نجاه"

- زهرة -

المخلص

## الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإستقرائي وذلك بالاستعانة بما توفر من كتب ومقالات وغيرها، حيث سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالموضوع، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد إستبيان كأداة أساسية لإختبار الفرضيات و هذا بالإعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها - يقع على عاتق المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي مسؤولية اجتماعية تجاه الأفراد حتى قبل انضمامهم للمؤسسة وذلك عن طريق عملية توظيف نزيهة تتسم بالشفافية والمصداقية ابتداء بالإعلان الصادق وانتهاء بالتوظيف والتعيين - للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي مسؤولية اجتماعية والتزام تجاه مواردها البشرية أثناء أداءهم للخدمة، ومن أمثلة ذلك : توفير الظروف المناسبة لأداء العمل وكذا تحقيق العدالة الوظيفية وتوفير فرص التدريب والتكوين لتنمية مهاراتهم وغيرها -على المؤسسة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية حتى بعد انتهاء عقد العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة سواء بانتهاء مدة عقد العمل أو بالعجز أو الاستقالة أو التقاعد... الخ .  
الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي.

## Summary:

The current study aims to analyze the role of social responsibility in improving the performance of human resources in the public hospital institution, Al-Hakim Okbi. Where it allowed us to review and analyze the concepts of the subject, and to achieve this goal, a questionnaire was prepared as a basic tool for testing hypotheses, and this is based on various statistical methods, and the following are the most important results obtained: Their joining the institution through a fair recruitment process characterized by transparency and credibility, starting with honest advertising and ending with recruitment and appointment. The public hospital institution Al-Hakim Okbi has a social responsibility and obligation towards its human resources during the performance of the service, for example: providing appropriate conditions for the performance of work as well as achieving functional justice and providing training and training opportunities to develop their skills and others the institution must commit to social responsibility towards human resources even after the end of the work contract that The worker is linked to the institution, whether at the end of the employment contract, disability, resignation, or retirement.....

Keywords: social responsibility, human resources, public hospital institution, Hakim Okbi.

# قائمة المراجعيات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة الشكر
	الإهداء
	المخصص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية</b>	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.....
3	المطلب الأول: نشأة المسؤولية الاجتماعية.....
7	المطلب الثاني: تعريف وخصائص المسؤولية الاجتماعية.....
8	المطلب الثالث: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات.....
11	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.....
11	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.....
13	المطلب الثاني: عناصر ومعايير المسؤولية الاجتماعية.....
17	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية.....
20	المبحث الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.....
20	المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية.....
21	المطلب الثاني: المواقف المختلفة إتجاه المسؤولية الاجتماعية.....
25	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية.....
<b>الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية</b>	
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
31	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية.....
34	المطلب الثاني: وضائف الموارد البشرية.....

35	المطلب الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي .....
39	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
39	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.....
43	المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
45	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.....
45	المطلب الأول: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء الموارد البشرية.....
47	المطلب الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي	
53	تمهيد .....
54	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي.....
54	المطلب الأول: نبذة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية وتعريفها.....
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
57	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي.....
58	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....
58	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
59	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
61	المطلب الثالث: قياس وصدق ثبات الإستبيان .....
65	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
65	المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول.....
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة.....
70	المبحث الرابع: نتائج اختبار الفرضيات.....
71	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
72	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
72	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
73	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
74	المطلب الخامس: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
76	الخاتمة .....
/	قائمة المراجع.....
.ا	الملاحق
	تصريح شرقي

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
<u>14</u>	الجدول (1-1): عناصر المسؤولية الاجتماعية	<u>1</u>
<u>19</u>	الجدول (1-2): مجالات المسؤولية الاجتماعية	<u>2</u>
<u>24</u>	الجدول رقم (1-3): الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية	<u>3</u>
<u>59</u>	الجدول رقم (3-1): عدد استثمارات الموزعة والمستردة	<u>4</u>
<u>60</u>	الجدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي	<u>5</u>
<u>61</u>	الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بارسون بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لمحور الأول	<u>6</u>
<u>63</u>	الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بارسون بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لمحور الثاني	<u>7</u>
<u>64</u>	الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط بيرسون لمحاور ودرجة الكلية للاستمارة	<u>8</u>
<u>64</u>	الجدول رقم (3-7): ثبات الاستبيان حسب طريقة التجزئة النصفية	<u>9</u>
<u>65</u>	الجدول رقم (3-8): توزيع الأفراد حسب الجنس	<u>10</u>
<u>65</u>	الجدول رقم (3-9): توزيع الأفراد حسب العمر	<u>11</u>
<u>66</u>	الجدول رقم (3-10): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	<u>12</u>
<u>66</u>	الجدول رقم (3-11): توزيع الأفراد الخبرة الوظيفية	<u>13</u>
<u>67</u>	الجدول رقم (3-12): توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	<u>14</u>
<u>67</u>	الجدول رقم (3-14): آراء الأفراد من المحور الأول	<u>15</u>
<u>69</u>	الجدول رقم (3-15): أداء الموارد البشرية	<u>16</u>
<u>71</u>	الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	<u>17</u>
<u>71</u>	الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة المحور الأول والثاني	<u>18</u>
<u>72</u>	الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار الانحدار الخطي	<u>19</u>
<u>73</u>	الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار الانحدار الخطي	<u>20</u>
<u>73</u>	الجدول رقم (3-20): نتائج اختبار الانحدار الخطي	<u>21</u>
<u>74</u>	الجدول رقم (3-21): نتائج اختبار الانحدار الخطي	<u>22</u>

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
10	شكل (1-1): الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمنظمة	1
11	الشكل رقم (1-2): هرم كارول (Carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	2
47	الشكل رقم (2-1): علاقة المسؤولية الاجتماعية بالموارد البشرية	3

## قائمة الملاحق

عنوان الملاحق	الرقم
طلب إجراء دراسة ميدانية	1
الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي	2
إستمارة البحث	3
مخرجات برنامج spss	4

المقدمة

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وكذا المقومات والأفكار التي جاءت بها العولمة، شهدت المؤسسات تطورات سريعة وجذرية تتسم بالمرونة والديناميكية حيث تغيرت نظرة المجتمع إلى المؤسسات من النظرة التقليدية والتي تقيم المؤسسات سواء بالنجاح أو غيره بناء على المركز المالي والعائد المالي وكان هدف هذه المؤسسات التقليدية تعظيم العائد وتحقيق أكبر ربح ممكن، في حين يتم تقييم نجاح وسمعة المؤسسات الحديثة بناء على أدائها الاقتصادي و الخدماتي بالموازاة مع الأداء الاجتماعي، أي أن نجاح المؤسسات بنوعها يكون أساسا في تحقيق التزامها وتحقيقها لدورها الاجتماعي في المجتمع بجميع أطيافه، حيث يحتل قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات الاقتصادية أهمية كبيرة من حيث المنتجات التي يقدمها فهو لا ينتج سلعا إنما يقوم بدور آخر لا يقل أهمية عن غيره وهذا سبب كاف لأن توجه الدولة جهودها نحو تنمية هذا القطاع وتطويره.

تكتسي المنظومة الصحية لأي بلد كان أهمية بالغة لحياة الأفراد وسلامتهم ليس فقط من حيث العلاج بل حتى الوقاية، هذا وقد أولت الجزائر كغيرها من المجتمعات الاهتمام بهذه المنظومة سواء من ناحية التشريعات أو التنظيم والتسيير، فقد جاء المشرع الجزائري على إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية عليه فهي مطالبة بتقديم أجود الخدمات الصحية وتحسينها.

كما تعتبر الموارد البشرية ميزة تنافسية تسعى المنظمات إلى اكتسابها أو الحفاظ عليها وهذا لكونها المحرك الرئيسي لنجاحها وأساس ديمومتها واستمراريتها، لذا توجب على هذه المنظمات السعي الحثيث للاهتمام والحفاظ على مواردها البشرية من خلال تبنيها لمختلف الممارسات الاجتماعية والأخلاقية تجاهها باستخدام جملة من الوسائل والبرامج التي تمس مختلف الأنشطة الفرعية، والتي من شأنها أن تؤثر على أداء وسلوك مواردها البشرية إما بالإيجاب أو السلب وأن تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية بل وأكثر من ذلك الإبداع في تبنيها.

وهذا ما زاد من أهمية المسؤولية الاجتماعية ليشمل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ويعتبر المورد البشري أهم طرف عليها أن تفي به حقه وأن تعتني به لأنه يعتبر أهم مورد من موارد المؤسسة لذا يجب عليها أن تؤدي التزامها ومسؤوليتها الاجتماعية اتجاهه.

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على المدى الذي وصل إليه قطاع الصحة في الجزائر في تطبيقه لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأثر هذا المفهوم على أداء الموارد البشرية.

**أولا: الإشكالية الدراسة:** و بناء على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في تساؤل التالي:

**ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية  
الحكيم عقي؟**

وللإمام بجميع جوانب هذه الدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية؟
- ما هي علاقة المسؤولية الاجتماعية بالموارد البشرية؟
- هل يلتزم القطاع الصحي في الجزائر بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية؟



### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة وبالتالي حل الإشكالية تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تهتم المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي بقلمة بممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها النزاهة والشفافية وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها الأجور والمكافآت وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها التدريب والتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الأهمية العلمية والعملية للموضوع، حيث تناولنا متغيرين أساسيين في قطاع حيوي ومهم،

ألا وهما العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي. إذ أن أهداف أي

مؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال أفراد مؤهلين وروح معنوية عالية، وليس من المقبول أن تهتم المؤسسات بالتزامها

بمسؤولياتها تجاه الأطراف الخارجية، وتهمل مسؤولياتها الأساسية والاجتماعية تجاه مواردها البشرية، فالاهتمام بالموارد

البشرية من شأنه أن يعزز من أدائها الاجتماعي تجاه باقي أصحاب المصلحة، كما أن التزامها المسؤول تجاه العاملين يعتبر

أيضاً خطوة لغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أداء المستشفى، كما تهدف إلى التعرف على

مدى ممارسة المستشفيات للأنشطة الاجتماعية والبيئية، وقياس درجة تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء

الموارد البشرية، بيان مستوى وأهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفى محل الدراسة.

### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تكمن دوافع اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وخاصة في القطاع الصحي
- اعتبار العنصر البشري حجر الأساس في أي مؤسسة فالتحسين من أدائه يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء بشكل عام
- الرغبة في البحث في مثل هذه الدراسات ومالها علاقة بالتخصص، نظراً للنقص الكبير من البحوث في هذا المجال.

### سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المتبناة أعلاه واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر والمراجع التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية لاستخلاص صورة واضحة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي الإحصائي في الجانب التطبيقي من خلال استعمال أسلوب الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss، والحصول على النتائج لاختبار الفرضيات.

### سابعاً: حدود الدراسة

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة. فإن حدود الموضوع كانت كالآتي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقالة.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2022/05/16 إلى 01 جوان 2022.
- الحدود الموضوعية: ارتكزت الدراسة على تحليل دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- الحدود البشرية: تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية سحب من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في موظفي المؤسسة، كما تم إجراء مقابلة مع المسؤول الأول على الموارد البشرية.

### ثامناً: دراسات سابقة

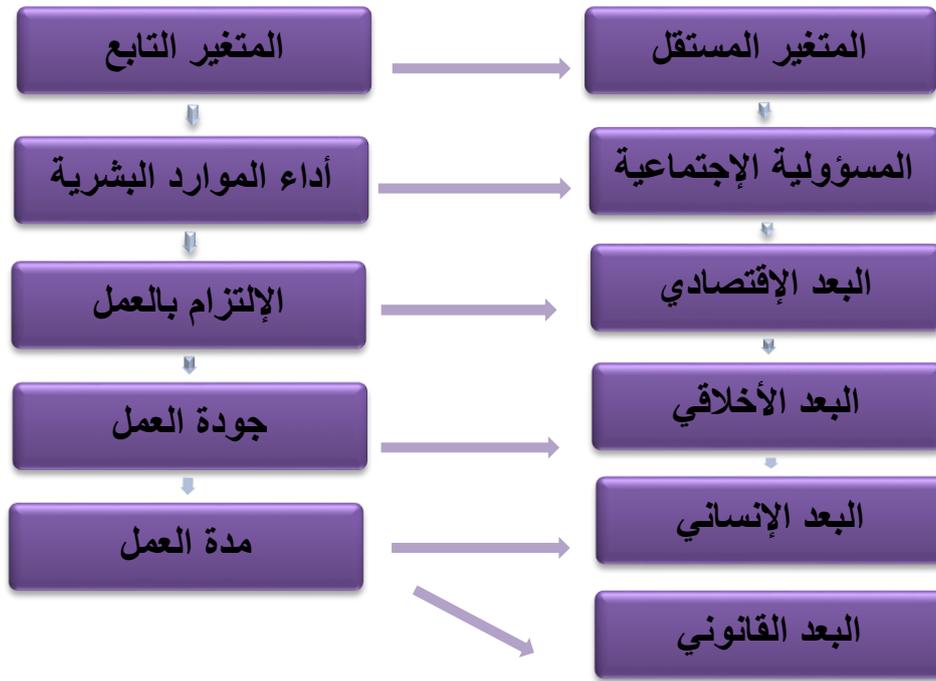
- ✓ صورية أمجوج، (2019)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، تهدف هذه الدراسة إلى " معرفة التزام إدارة مؤسسة سونلغاز بممارسة مبدأ المسؤولية الاجتماعية، التعرف على أشكال المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة مؤسسة سونلغاز. معرفة مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن العناصر التي تستخدمها المؤسسة تساعد في تحسين أداء المؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية من خلال نشر روح التعاون والتنظيم والتسيير الجيد كما أظهرت أن مؤسسة سونلغاز تلتزم بمبدأ المسؤولية الاجتماعية بصفة دائمة من خلال ما تقدمه من برامج كحماية الحقوق وخدمة الصالح العام.
- ✓ بوبكر محمد حسن، (2014)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة – دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة باتنة- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد لخضر بسكرة، تهدف هذه الدراسة إلى " إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة، أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها و صورتها في المجتمع كما أظهرت أن الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية و لكن بخطى متثاقلة.
- ✓ خيثر آية، قاضي زهرة، (2019)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وأثرها على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء – CTC – مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

## المقدمة العامة

جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، تهدف هذه الدراسة إلى " التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وأهمية الالتزام بها، إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالهيئة الوطنية لمراقبة البناء".

انطلاقا من الدراسات السابقة وتحليلها تم بناء نموذج للدراسة والذي يعكس علاقة التأثير بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري) باعتبارها المتغير المستقل وأداء الموارد البشرية بأبعادها (الالتزام بالعمل، مدة العمل، جودة العمل) كمتغير تابع.

### نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### عاشرا: هيكل الدراسة

لقد شمل هيكل الدراسة على ثلاثة فصول، يمكن توضيحها كما يلي:

الفصل الأول: تعلق الأمر بالإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول ماهية المسؤولية الاجتماعية، والثاني أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية، أما الثالث أهمية المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني: تعلق الأمر بأداء الموارد البشرية حيث تم تناوله في ثلاثة مباحث، الأول ماهية إدارة الموارد البشرية، والثاني عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وأما الثالث المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي ولاية قالمة، حيث تم من خلاله المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها بالاعتماد على الاستمارة التي أعدت خصيصا لهذا الغرض.

بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

### حادية وعشر : صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إعدادنا لهذا البحث ما يلي:

- نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في مكتبة الجامعة
- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بين المعلومات.
- ضيق وقت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عملية تحليل البيانات التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي واستخدام البرمجيات الآلية الجاهزة نخص بالذكر برنامج SPSS.

# الفصل الأول

## الإطار النظري

### للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

لم تعد المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فحسب، ولم يعد تقييمها يعتمد على ربحيتها فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت هذه الأخيرة اليوم تحديا كبيرا لمختلف المؤسسات.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل على الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

### المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

لقد شاع في وقتنا الحالي مفهوم المسؤولية الاجتماعية في العالم بأسره، وأصبحت المؤسسات مطالبة بإدراج هذا المفهوم ضمن سياستها، إذ أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات من المواضيع التي تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية، حيث نجد العديد من البحوث طرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي.

### المطلب الأول: نشأة المسؤولية الاجتماعية

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل متسارع وتأثر بالمتغيرات السياسية والاقتصادية التي سادت في فترات نشوئه، حيث ارتبط نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية خلال مرحلتها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا هو تعظيم الأرباح. ولكن كان الجانب القانوني يكبح جماحهم في تحقيق هذا الهدف. وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين. غير أنها لم تستمر أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في بدايات القرن العشرين. وبشكل خاص تجاه مشكلات ندرة الموارد وانخفاض الأجر وظروف العمل السيئة وضغوط النقابات. كل هذه المشكلات لفتت الأنظار إلى وجود منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الأرباح<sup>1</sup>

مع استجابة العديد من المؤسسات لهذا الطرح الجديد الذي فرضته البيئة وتبنمها لفكرة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي عمل المشرع القانوني على وضع الضوابط و القواعد القانونية ليضفي سمة الالتزام للتحقق من عمل المؤسسات بهذه المسؤولية وليؤكد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد خيارا وإنما هو أمر ملزم للاستمرار و البقاء ضمن المجتمع، وفي هذا الصدد دعت لجنة التطوير الاقتصادي بأمريكا المؤسسات إلى إعادة النظر في أفعالها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمدا على كونها منظمات اقتصادية اجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط دون الأهداف الأخرى.<sup>2</sup>

وسنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية:<sup>3</sup>

### الفرع الأول: الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية حيث بداية استخدام المخترعات العلمية في منظمات الاعمال التي كانت في حينها مركزة الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل ومحاولة جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليعاد قسم منها في التوسع أو انشاء مصانع جديدة. وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام حيث تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية.

<sup>1</sup>: ثامر ياسر البكري، (سنة 2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (الطبعة الأولى)، ص19، 18.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 9

<sup>3</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامر، (سنة 2008)، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال \*الاعمال والمجتمع\*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص55

نستنتج ان المستفيدين بالدرجة الأساس هم المالكون و لا اهتمام بالعاملين او المجتمع، كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لان الثورة الصناعية كانت بداياتها و ان وفرة المياه و المساحات الشاسعة و الموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع الى خطورة التلوث و المشاكل البيئية الأخرى، و بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد و خصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الاعمال و المالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت و الحركة و طريقة انجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية و ذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين و لكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء انتاج اكبر. وهنا نستطيع القول ان إدارات المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.

### الفرع الثاني: اسهامات المدارس الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية

أثارت المدرسة الكلاسيكية، و خصوصا مدرسة الإدارة العلمية موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الابعاد المادية والإنسانية في منظمات الاعمال، وقد عبر اولفر شلدون (oliver sheldon) عن ذلك بقوله \* اننا يجب ان نحقق توازن عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات و مواد، و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث ان المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست في تنظيمها المعقد فحسب وانما في تنظيمها الإنساني بالضرورة، طالما انها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها\*، لذا بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية و ضرورة خلق التوازن بين الابعاد المادية التي اكدت عليها النظريات الكلاسيكية و بين الابعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها، وهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية. كل هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية. حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملين.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشأة

إن التطورات التي أدخلها (Henry ford) بابتكاره لخط الإنتاج والذي ترتب عليه كميات كبيرة من السيارات أدى الى تضخم حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها لقد استخدمت خطوط الإنتاج في بداية ظهورها عددا كبيرا من الاحداث وصغار السن وذلك لسهولة أداء العمل، حيث يتخصص العامل بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج الى تدريب طويل لكي يتقنه. إن هذا الامر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمنشأة الصناعية فضلا عن بداية حصول تلوث في الجو نتيجة الأعداد الكثيرة من السيارات التي بدأت تجوب شوارع المدن خصوصا وأن نوعية الوقود المستخدم كانت منخفضة الجودة والغازات المنبعثة من احتراقها تحمل الكثير من الملوثات للجو. كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: محمد فلاق، (سنة 2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص35.

<sup>2</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص56.

### الفرع الرابع: مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية

تعد الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية والتي كانت تقف على طرف نقيض من الرأسمالية والاقتصاد الحر وحرية الأعمال من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم. فمن أبرز المطالب التي نادى بها العاملون في الغرب هو ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي. وهناك ما تم اعتماده من هذه المطالب في بعض المؤسسات الأمريكية من قبل ظهور حتى الأفكار الاشتراكية ما هي إلا اتحاد للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية اتجاه الأطراف الأخرى بالإضافة إلى المالكين.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: مرحلة الكساد الاقتصادي العظيم "الفكر الكيني"

ان حدوث الكساد الاقتصادي العظيم الذي بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1929)، وانتقل سريعا إلى أوروبا وأنحاء كثيرة من العالم. جعل نظرية آدم سميث (اليد الخفية) وقت المراجعة والتدقيق، فوقوف الدول موقف المتفرج على الأزمة ساهم في مفاقتها واستمراريتها لفترة طويلة استمرت لعقد من الزمان.

وفي خضم هذه الأحداث برز جون كينز (John Keynes) (1883.1946) وهو مؤسس النظرية الكينية التي عرضها في كتابه (النظرية العامة في التشغيل والفائدة والنقود) عام (1936)، وقد 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 وتنمية من خلال التحكم في الإنفاق الحكومي ومستوى الضرائب في المجتمع. فتستطيع الدولة مثلا أن تزيد من إنفاقها الحكومي أو تخفض الضرائب أو لهما معا لتنشيط الاقتصاد وتقليل معدل البطالة، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي، رفاهية المجتمع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

### الفرع السادس: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة. فقد شكلت الحرب العالمية الأولى والثانية تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة، اقتصادية وغير اقتصادية، وذلك حتى في دول الاقتصاد الحر في فترة ما بعد الحرب. كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وبين القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة. فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور واشتراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل، وظهور جمعيات حماية المستهلك كله كان ناتج التطورات المشار إليها سابقا. وهو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ظروف تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس نظريا فقط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: بن عرامة عيلة، (سنة 2018)، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي-دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHC)-باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في العلوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ص14

<sup>2</sup>: محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص36

<sup>3</sup>: بن عرامة عيلة، مرجع سبق ذكره، ص15

### الفرع السابع: مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات

تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام وكذلك تزايد عدد الإضرابات وتعرض كثير من الأعمال الى خسائر كبيرة بسببها. إن تعزز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول فضلا عن التطور في وسائل الاتصال التي أسهمت في توعية الناس في الدول أخرى وساعدت في نشر سريع لأخبار المكتسبات التي تحققت النقابات العمالية في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية كما أن دعوات المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية اتسعت بشكل كبير. كذلك تعالت أصوات تطالب بتحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الناجم عن احتراقه كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات المفترضة التي تحصل من قبل منظمات الأعمال تجاه المستفيدين سواء كانت بشكل عدم صلاحية المنتجات وعدم جودتها مثل وجهة نظر المستهلك أو بعض قضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثامن: مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية

لقد تجسد النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها. وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسالاتها بشكل واضح. وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي. وهو عبارة عالمية طوعية تهدف إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في طريق احترام هذه المؤسسات أو القطاع الخاص عموماً لقوانين العمل كضمان الأجور العادلة للموظفين وضمان الأمان للموظفين وغيرها من الأمور، وقواعد الحفاظ على البيئة كإنتاج منتجات لا تدمر البيئة وغيرها.

ونجد أن المؤسسات الصناعية والخدمية بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المؤسسة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتعلق بحماية المرأة العاملة من الابتزاز وغيرها من الانتهاكات.

وفي الوقت الحاضر تصارع النساء الكادحات مع موضوع خاص يقف في مواجهة طموحين الوظيفي، وخاصة فيما يختص بموضوع حماية الأجنة. فبعض المؤسسات قد أدرجت على منع النساء اللواتي في سن الحمل من شغل الوظائف ذات العلاقة بالتفاعل مع بعض الكيمياء والخطرة التي تسبب تشوهات جنينية.<sup>2</sup>

### الفرع التاسع: العولمة وعصر المعرفة

من التحديات التي أسهمت في تنامي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي العولمة، حيث أضحت العديد من المنظمات المتعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا بيئية وتحافظ على الموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 59، 58.

<sup>2</sup> بن عرامة عيلة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

كما فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة على منظمات الأعمال ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، والزامية الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرارات، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة الأعمال العالمية، أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع العملاء الداخليين والخارجيين ودعاة حماة البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين حتى تتمكن من المنافسة والبقاء. حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع.

### المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

#### الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية العديد من التعريفات وحتى وقتنا الحالي لم يتم التوصل إلى إعطاء مفهوم لها بشكل محدد وقاطع. فقد شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تعريفات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطوره، حيث نجد هناك تعاريف اقترحها أكاديميون ممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، في حين تعاريف أخرى صادرة من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية، وفيما يلي نورد بعض منها:

يعرف "دركر Durcker" المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم".<sup>2</sup> وما يعزز هذا التعريف هو ما جاء به "Holmsr 1985" حول المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".<sup>3</sup>

يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناعات القرار في المؤسسة.

تعرف المنظمة العالمية للمعايرة المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات للمنشأة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع. والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

<sup>2</sup>: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، (2008) قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 289.

<sup>3</sup>: بن عرامة عيلة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>4</sup>: مقدم وهيبة، (بدون سنة النشر)، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 15.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.<sup>1</sup> هذا التعريف يربط نشاط الشركات وأهدافها الربحية بواقع مساهماتها الإيجابية في تنمية المجتمع الاستمرارية في أداء الشركة لأنشطتها الربحية، وفي الوقت نفسه يضمن استدامة الإسهام في تنمية المجتمع الحاضر لهذه الشركة أو المؤسسة، والسلم الاجتماعي هو النتيجة الحتمية لهذه الموازنة.<sup>2</sup>

ومنه لا تزال تحتاج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى تعريف موحد المعالم معترف به لدى كل الأطراف، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إجمالاً هو مفهوم بحيث تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار المخاوف الاجتماعية والبيئية في عملياتها الإدارية في تفاعلها مع أصحاب المصالح. وتعتبر "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات طريقة لحل النزاع المحتمل بين إدارة المؤسسة والجمهور العريض لأصحاب الحقوق بمن فهم المستخدمين والزبائن والمجتمع المحلي".<sup>3</sup> وبصيغة أخرى، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إستراتيجيات تتبعها مؤسسات لها التزامات اجتماعية حضارية التي تتجاوز الدوال الاقتصادية من إنتاج وتوزيع السلع والخدمات النادرة، بالإضافة إلى توليد مستوى مقنع من الأرباح لحملة أسهما".<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المسؤولية الاجتماعية

- تتحدد أهم سمات المسؤولية الاجتماعية من خلال الركائز التالية:<sup>5</sup>
- انتفاء المسؤولية القانونية: تعني المسؤولية الاجتماعية قيام المنظمة تلقائياً بالقيام ببعض النشاطات الاجتماعية. وليس استجابة للقوانين، فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون.
  - غياب المسؤولية التعاقدية: لا يجب أن يتم الالتزام الاجتماعي وفاء لأي صيغة تعاقدية مع أي منظمة أخرى، بل هو عمل طوعي ترى المنظمة أنها ملزمة بأدائه كونها مواطناً صالحاً.
  - استبعاد حسابات الربح والخسارة: يجب أن يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة احتمالات الربح والخسارة.
  - توفر الأساس التطوعي، في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع استبعاد حسابات الربح والخسارة، يصبح قيام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية أمراً تطوعياً بحتاً.

### المطلب الثالث: دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركات

تتباين دوافع إدارة المنظمات من تبنيها للمسؤولية الاجتماعية حيث تتزايد باستمرار بسبب تعدد فئات أصحاب المصالح وامتلاك هذه الفئة لأساليب ضغط وتأثير مختلفة على الإدارة. وسنحاول هنا استعراض الدوافع الحقيقية والتي قد تكون بعضها خفياً من تبني هذا الدور وبين ما تعلنه الإدارة كدافع تحاور فيها فئات أصحاب المصالح في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية.

1: عيشوش خيرة، (2012)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، ملتقى دولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المنعقد يومي 14/15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر، ص 6.

2: هيئة الهلال الأحمر، (2013)، المسؤولية الاجتماعية كرافد أساسي لرسالة الهلال الأحمر، مؤتمر المسؤولية الاجتماعية من 15/16 أبريل، أبو ظبي، ص 2.

3: براق محمد، قمان مصطفى، (بدون سنة نشر)، أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 4.

4: المرجع نفسه، ص 4.

5: مقدم وهيبية، (2014)، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، ص 82.

### الفرع الأول: في منظمات الأعمال:

مهما اجتمعت إدارة هذه المنظمات وأعلنت بأنها تتبنى مسؤولية اجتماعية أكبر فإن ما يشار إليه هو أن الدور الاجتماعي محكوم بمجمل انعكاساته الإيجابية على الأداء الاقتصادي والمردود المالي لهذه المنظمات، فحتى المنظمة الكبيرة جدا مثل IBM التي تبنت توزيع أجهزة حاسوب لبعض الجامعات مجانا بهدف زيادة قدرة هذه المنظمات على الارتقاء بمستوى الطلاب التدريبي انتقدت بكون هذا الإجراء له هدف آخر متمثل في اكتساب الطلاب مهارات حاسوبية ولكنها مرتبطة بنوع معين من أجهزة الحاسوب والبرمجيات التي سيعاد شراؤها عندما يكون هؤلاء الطلاب موظفون أو مسؤولي مشتريات في حياتهم العملية. إن هذا يعني أن الشركة أنفقت اجتماعيا في الأمد القصير لتعزز المردود المالي لها في الأمد الطويل، وهذا المثال وغيره من حالات كثيرة يجسد الدافع الضمني الذي يتخفى في دافع معلن. وفي المجتمعات النامية عادة ما تغلق بعض المنظمات تطلعاتها الاقتصادية أو الربحية بدور اجتماعي باهت وبسيط يقابله إلحاح على دافع اقتصادي أبعد.<sup>1</sup>

ولكي يتم تطوير مثل هذا البرنامج يجب القيام بالخطوات التالية:<sup>2</sup>

- التزام الإدارة العليا وتكريس جهد لهذا البرنامج، لأنه بدون هذا الالتزام لا يمكن أن يكتب النجاح لمثل هذا البرنامج. ومن الضروري أن يمثل البرنامج هذا واحدا وأكثر من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمنظمة، وأن يتم صياغة رسالة واضحة تعكس اهتمام الإدارة بالشؤون الاجتماعية والبيئية بحيث تصبح دليلا للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- التخطيط: يتم تشكيل لجنة التخطيط للبرنامج وتكون على علاقة وثيقة بالإدارة العليا للمنظمة، تضع هذه اللجنة خطة مناسبة للبرنامج في ضوء رسالة هذا البرنامج المعلنة لمختلف الجهات. من الضروري رسم سياسة واضحة وتحديد أهداف معلننة ممكنة التحقيق ويتوفر فيها قدر الإمكان قابلية القياس الكمي. وهنا يمكن أن نستعان بمستشارين خارجيين أو من جمعيات حماية البيئة أو وزراء الدولة التي لها اهتمام بهذه الجوانب.
- تعيين مدير للبرنامج، بعد وضع خطة منظمة اجتماعية، يتوجب تعيين مدير عن متابعة تنفيذ الخطة وتقييمها من ناحية العائد الاجتماعي المتحقق. وقد يكون لهذا المدير مساعدون وهذا الأمر يرتبط بحجم المنظمة وطبيعة خطتها الاجتماعية فبعض المنظمات في العالم الغربي لديها دائرة كبيرة للأخلاقيات والسلوك الإداري مثل شركة بوينك.
- التدقيق أو المراجعة الاجتماعية: وهنا يتم إعداد تقرير شامل لما يتوجب على المنظمة عمله وما تقوم بعمله الآن في أنشطة اجتماعية وبيئية. إن هذه الوثيقة تتضمن معلومات تحتاج المنظمة فيما يخص الموارد البشرية. وسلامة وأمن المنتجات وقضايا تتعلق بالتلوث البيئي وشؤون حماية المجتمع المحلي.
- ترتيب عملية تمويل البرنامج، إن الأنشطة الاجتماعية والبيئية تتطلب تكاليف عالية وبالتالي فإنها تحتاج إلى تمويل مناسب وقد يكون كبير جدا.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: في المنظمات الحكومية:

إن الدور الاجتماعي للمنظمات الحكومية يصور بكونه أبعد من مجرد ارتباط بالجوانب الاقتصادية والمالية لمنظمة الأعمال أو أنه يعرض باعتباره دورا اجتماعيا وإنسانيا خاصا بعيدا عن أي مدلول اقتصادي أو مالي يعود للمنظمة. وفي زمن

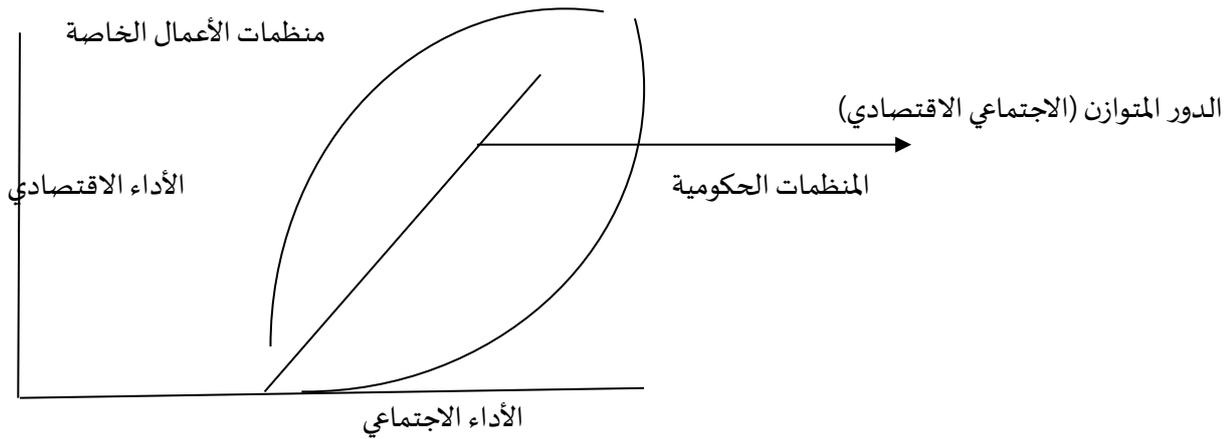
<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص304.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص119.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص119،120.

شحة الموارد وعدم قدرة الحكومة على تغطية إنفاق اجتماعي متزايد فإن العديد من منظمات الدولة تجد نفسها مجبرة على الاهتمام بالمرئود الاقتصادي والمنافسة الكفاءة والعادلة وخاصة المنظمات الصناعية الحكومية. وهكذا يظهر النموذج الواقعي لعمل كلا النوعين من المنظمات الحكومية والخاصة بترباط الجانبين الاقتصادي المالي والاجتماعي وضرورة إيجاد موازنة معقولة تساهم من جانب بأداء مالي واقتصادي كفوء وفاعل ومن جانب آخر بأداء اجتماعي متزايد لفئات عديدة وخاصة الفئات الفقيرة والمحرومة كما في الشكل:

شكل(1-1): الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمنظمة



المصدر: ظاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، (2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص305.

ويمكن أن نوضح هذا الأمر بالاستعانة بمثال يتعلق بالمستشفيات الحكومية والخاصة. ففي الوقت الذي لا يستطيع المستشفى الحكومي وفضل طلب الزبائن الفقراء بإجراء عمليات جراحية إلا إذا كانت مستلزمات إنجازها غير متوفرة، فإن المستشفى الخاصة لا يجري أي عملية إلا إذا توفر لدى الزبون إمكانية دفع تكاليفها. إن هذا الاقتراض السائد لا يعني أنه موجود بالمطلق وليس عليه أي استثناء فقد يقبل مستشفى خاص لدواعي معينة إجراء مثل هذه العملية وتحمل تكاليفها ثم مطالبة جهات خيرية أخرى بتحمل بعض التكاليف ولكن غالباً ما يكون هذا الأمر مشفوعاً بخبر في جريدة أو مجلة لغرض الدعاية والترويج للمستشفى الخاص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: ظاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص205.

## المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

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

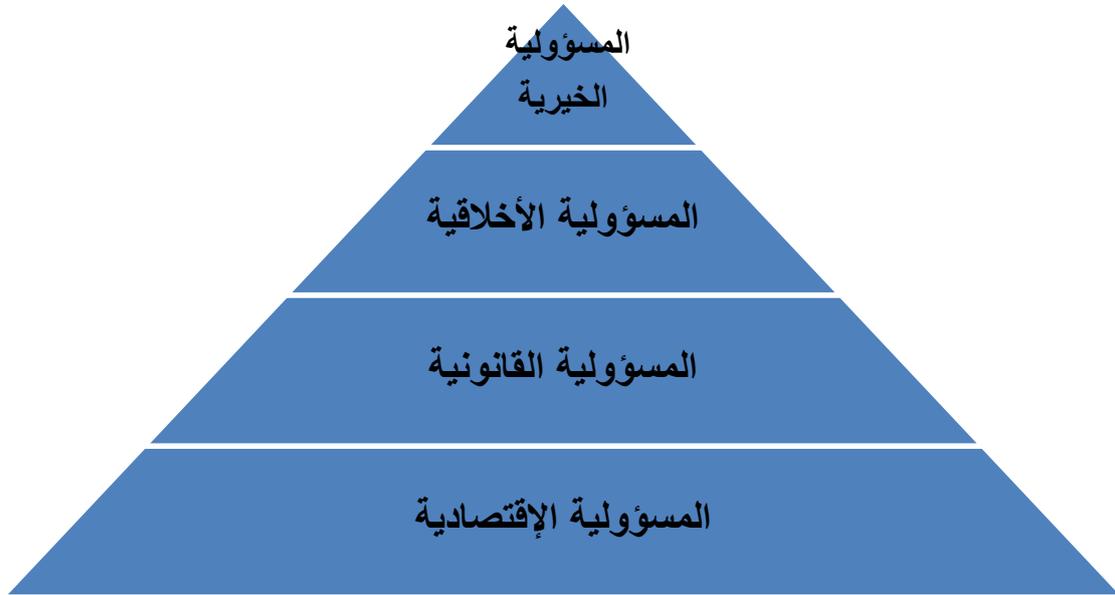
### المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على العديد من الأبعاد والمبادئ نلخصها في الآتي:

#### الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

قدم كارول (Carroll; 1979; 1991) نموذج للمسؤولية الاجتماعية يتكون من أربعة أبعاد أو مكونات وهي الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والخيري، قد صور كارول نموذجاً على شكل هرم يقع في قاعدته البعد الاقتصادي وعلى أنه الوظيفة الأساسية العظمى للمنظمة، ويشكل البعد القانوني القسم التالي من الهرم في هذا النموذج يليه البعد الأخلاقي ومن ثمة في قمة الهرم يأتي البعد الخيري.<sup>1</sup>

الشكل رقم(1-2): هرم كارول (Carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ثامر البكري، (2011)، المسؤولية الاجتماعية واستدامة الرأس المال الفكري-بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس تحت عنوان رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 9.

<sup>1</sup> قدرى إبراهيم، (2015)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء-دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، منشور، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التنسيير، جامعة دمشق، سورية، ص 47.

### أولاً: المسؤولية الاقتصادية

تعود جذور هذا المنظور في أوروبا إلى فترة الكساد الاقتصادي في الثلاثينيات من القرن الماضي، إذ كان الملايين حول العالم عاطلين عن العمل، وانخفضت الاقتصاديات إلى نقطة قريبة من التوقف العام، وغرق العالم في الحرب، فأصبحت المسؤولية الاقتصادية للأعمال حينها علاجاً لأحوال المجتمع، أما في اليابان، وبسبب الظروف التاريخية حيث المجتمع الذي يحكمه الأمراء الإقطاعيون، والتأثير الكبير بالثقافة الصينية، والعزلة عن العالم الغربي والهزائم العسكرية المتتالية، فقد أصدر الإمبراطور (Meiji) عام 1868 بياناً دعا فيه الناس إلى التغلب على الانقسات الإقطاعية والارتقاء فوق الإذلال لجعل اليابان قوة اقتصادية عالمية، ومنذ ذلك الحين أصبحت خطة الإمبراطور ولعا وطنياً، ودليل مبدئي لليابان على مدى سنوات طويلة، فكان الاقتصادي هو سمة مسؤولية الأعمال.

نستخلص مما سبق أن مضامين هذا المنظور تتمحور في أن المسؤولية الاجتماعية تعد أداة إستراتيجية لخلق الثروة وتعظيم قيمة حملة الأسهم.<sup>1</sup>

### ثانياً: المسؤولية القانونية

تتمثل المسؤولية القانونية في القوانين التي تلتزم الإدارة بها، وتمثل لها. ويشير (Blom & Pinzon.2009) إلى أن هذا الالتزام هو شريط يربط المجتمع من الشركات بالالتزام به، وذلك لأن القوانين التي يتم الالتزام بها في المجتمع تكون موضوعية على أساس مبادئ أخلاقية عامة. وهكذا فإن الالتزام بالقوانين يعد جزءاً أساسياً من المسؤولية الاجتماعية. ويستخلص مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية تحدد عن طريق التشريع، وتزداد القوانين مع زيادة نمو السوق وتعقيده، وأن الكثير من ممارسات المسؤولية الاجتماعية تتم امتثالاً للقانون.<sup>2</sup>

### ثالثاً: المسؤولية الأخلاقية

أن تلتزم منظمة الأعمال بسلوكيات وتصرفات ونشاطات مبنية على أسس أخلاقية رفيعة سواء من حيث المعاملة أو التصرف مما يخلق جواً من الاحترام والابتعاد عن إلحاق الأذى والضرر للآخرين.<sup>3</sup>

### رابعاً: المسؤولية الخيرية

أي أن تعمل المؤسسة جاهدة على تنمية وتطوير المجتمع وتحقيق الرفاهية وتحسين نوعية حياة الأفراد والمجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: وليد حميد رشيد الأميري، (بدون سنة نشر)، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص181.

<sup>2</sup>: وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سبق ذكره، ص182

<sup>3</sup>: بلفايد محمد جواد، (2019)، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في رفع من أداء الموارد البشرية-دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، ص19.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص19.

### الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

- تعتمد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على مجموعة من المبادئ كما يلي<sup>1</sup>:
- الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: ينص على ضرورة قيام المنظمة بعملية إصحاح البيئة وحمايتها وكذلك الاعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات ومختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها بصفة يومية.
  - القيم والمبادئ الأخلاقية: وذلك من خلال تثبيت الالتزام بالتصرفات والسلوكيات المبنية على أسس أخلاقية متينة المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
  - المساءلة والمحاسبة: من خلال الإفصاح والكشف عن المعلومات الضرورية وعدم إخفاء الحقائق ومحاسبة من يقوم بعكس ذلك ومساءلته.
  - تقوية وتعزيز السلطات: ضرورة تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية وكذلك الإدارة اليومية لمصالح العملاء والمستثمرين.
  - الأداء المالي والنتائج من خلال إعطاء المساهمين عائد مالي محترم ومنافس بصفة دائمة مع المحافظة على الممتلكات والأصول والعمل على تحقيق نمو للمنظمة على المدى البعيد.
  - مواصفات موقع العمل: وذلك من خلال تحسين ظروف العمل من حيث أمن وسلامة الموظفين وتحسين مناخ العمل ودفع أجور تنافسية من خلال استقطاب والإبقاء على أحسن الموظفين.
  - العلاقات التعاونية: من خلال الاتصاف بالعدالة والأمانة والمساواة مع موظفي المؤسسة.
  - المنتجات ذات الجودة والخدمات، وذلك من خلال تحديد احتياجات الزبائن والاستجابة لهذه المتطلبات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون والحرص على سلامته.
  - الارتباط المجتمعي: وذلك من خلال إقامة علاقات مع المجتمع المتواجدة فيه وتحطيم الحواجز والعوائق.

### المطلب الثاني: عناصر ومعايير المسؤولية الاجتماعية

سنتطرق في المطلب إلى عناصر ومعايير المسؤولية الاجتماعية سنلخصها فيما يلي:

### الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية متقدمة كالزبائن (حسب carroll)، وعموما يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة والجدول التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> بلقايد محمد جواد، سعيداني، (2018)، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على الموارد البشرية في الشركات-دراسة ثلاث شركات عربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة تلمسان، العدد6، ص498.

الجدول(1-1): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	مرونة الأشخاص عضوية النقابات في السياسة العامة للمؤسسة تحفيز الأفراد والتماسك الاجتماعي
الإطارات الوسطى	الاتساق في القرارات الإدارية احترام التسلسل الهرمي المشاركة في الإدارة
العمال	جاذبية الأجور شروط العمل تطوير العمال التكوين
ممثل الأفراد	احترام الحريات النقابية مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة
الموردون	احترام العقد ومكافحة الممارسات غير التنافسية الثقة والعلاقات طويلة الأجل التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل... التكامل مع نظام الجودة السياسات الاجتماعية والبيئية
الزبائن (المستهلكين)	الأسعار الابتكار، نوعية المنتج، خدمات ما بعد البيع أخطار بيئية وصحية مرتبطة بالمنتج احترام القوانين (الاجتماعية والبيئية) شهادة المنتج (الجودة...)
البنوك، التأمينات، المستثمرين	قيم الأسهم فعالية وشفافية الإدارة (الحوكمة) شفافية المعلومات مسؤولية قانونية أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي)
المنافسون	المنافسة العادلة والنزاهة المعلومات الصادقة والأمانة
المجتمع	خلق فرص عمل جديدة دعم الأنشطة الاجتماعية احترام العادات والتقاليد

الصدق في التعامل	
الاستخدام الأمثل والعدل للموارد المحافظة على البيئة	البيئة
الالتزام بالتشريعات والقوانين المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف	الحكومة
التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك احترام دور النقابات العمالية التعامل الصادق مع الصحافة	جماعات الضغط الاجتماعي

المصدر من إعداد الباحثين اعتمادا على:

ضيافي نوال، (2010)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 28-29.

ويعتقد البعض أن المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمختلف أصحاب المصالح عليها أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي وتحسين نوعية الحياة في المجتمع بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية.

باعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك المسؤولية الاجتماعية يمكن توضيحها من خلال النموذج الذي قدمه Carroll سنة 1979 والذي من خلاله بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

تم وضع عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه الشركات من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بطبيعة عملها، وقياس دور تلك الشركة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأطراف المتعددة سواء داخلها أو خارجها، فإنه يتم مقارنة تلك المعايير تاريخيا عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء لشركات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه (معيار الصناعة) أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص.

<sup>1</sup> ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 29

ويمكن عرض هذه المعايير كما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: معايير قياس حجم الإسهام الاجتماعي للشركة اتجاه العاملين

1/ معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالشركة: ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالشركة خلال فترة زمنية معينة.

$$\text{معيار قياس الدخل النقدي للعاملين} = \frac{\text{المرتبات و الأجور + المكافآت و الحوافز النقدية}}{\text{عدد العاملين}}$$

2/ معيار قياس مساهمة الشركة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها: تتمثل تلك المساهمة في تحمل الشركة بأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

$$\text{ما يخص العامل} = \frac{\text{عدد العاملين المستفيدين من مساهمة الشركة في حل المشكلات الاجتماعية}}{\text{عدد العاملين في الشركة}}$$

3/ مؤشر قياس مساهمة الشركة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها:

ويوضح هذا المؤشر ما تقوم الشركة بإنفاقه على تعليم وتدريب و تثقيف العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني.

$$\text{معدل نصيب العامل} = \frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف التدريب و التطوير}}{\text{إجمالي قيمة المرتبات و الأجور المدفوعة للعاملين}}$$

4/ معيار قياس مساهمة الشركة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها

$$\text{مؤشر القياس} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تقع في السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية السنوية}}$$

5/ معيار قياس استقرار حالة العمل بالشركة:

$$\text{مؤشر القياس} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي الخدمة سنويا}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

6/ معيار حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للشركة:

$$\text{متوسط حصة العامل في الأرباح} = \frac{\text{قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$$

ثانياً: معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء

1/ معيار قياس نفقات الشركة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء:

<sup>1</sup> عرابة رايح، بن داودية وهيبية، (بدون سنة نشر)، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" خلال الفترة 14/15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر، ص 7.

متوسط ما ينفق على تحسين (الخدمة أو المنتج أو العميل) =  $\frac{\text{نفقات أبحاث تطوير و تحسين جودة المنتج أو الخدمة}}{\text{إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة}}$

2/ معيار قياس دور الشركة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء:

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها الشركة =  $\frac{\text{عدد المشكلات التي عالجتها الشركة و استجابت لها}}{\text{إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء و المستهلكين}}$

**ثالثا: معايير قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي للشركة اتجاه المجتمع وحماية البيئة**

1/ معايير قياس مساهمة الشركة في تحقيق الرفاهية: الاجتماعية والثقافية والرياضية والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام.<sup>1</sup>

معدل تكلفة الأفراد =  $\frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع}}{\text{إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها الشركة}}$

2/ معيار قياس مساهمة الشركة في توفير فرص عمل جديدة:

معدل الشركة في التشغيل =  $\frac{\text{عدد العاملين المعينين بالشركة سنويا}}{\text{إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة}}$

3/ معيار قياس مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه الشركة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات اللازمة وذلك من أجل منع التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

معدل إنفاق الشركة =  $\frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة}}{\text{إجمالي ميزانية الأبحاث و التطوير الشركات في المنطقة}}$

4/ معيار قياس مساهمة الشركة في تطوير وتحسين البيئة التحتية في المنطقة المحيطة:

معدل مساهمة الشركة =  $\frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف تحسين البنية التحتية}}{\text{إجمالي تكاليف مساهمة الشركات العاملة في المنطقة}}$

**المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية**

سنتطرق في هذا المطلب لمجالات المسؤولية الاجتماعية سنلخصها فيما يلي:

<sup>1</sup> عرابة رابع، بن داودية وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص8.

### الفرع الأول: المجال الأول أصحاب المصالح Stakeholders:

ويعني مصطلح أصحاب الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات المنظمة إذ تعتقد هذه الأطراف بأن لها حصة أو منفعة من أداء المنظمة وأصحاب المصالح هم: العاملون، والزبائن، والمجهزون، والمنافسون، والحكومة ودوائرها المختلفة، وجماعات الضغط، ومؤسسات التعليم، والمجتمع المحلي، ونقابات العمال، والأحزاب السياسية.

ويرى كل من (Hartly and palmer 2002) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الزبون هو تزويد بالسلع والخدمات التي تشبع أو تلبى حاجاته طوال الوقت و بشكل واسع، أما تجاه الموظفين فتعتبر المسؤولية الاجتماعية هي تحقيق المنظمة للمتطلبات الأساسية للموظفين وتأمين الحوافز المادية لهم. وبالنسبة للمجتمع المحلي تبرز من خلال الاهتمام بالمساهمات الخيرية ودعم البيئة المحلية. وبالنسبة للحكومة فإن مسؤولية المنظمات الاجتماعية تترجم في العائدات الضريبية للحكومة والتي تدعم القطاعات الحكومية المتعددة كالقطاع الصحي، والتي تسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. وبالنسبة للموردين فمسؤولية المنظمة تكون بكيفية تعاملها معهم من حيث الاهتمام بالمواعيد، وتوزيع أعمالها عليهم دون تفرقة، وتحقق حاجياتهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المجال الثاني-البيئة الطبيعية Natural Environment

يشير كل من العامري والغالي إلى أن القيادات في المنظمات تركز على العناصر المتعلقة بالبيئة مثل الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يكون لديهم الوعي الكافي بأهمية العمل في بيئة صحية، وفي تنمية البيئة الطبيعية وحمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة للمنظمة في مجال حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والأرض فقد أصبحت قوة حقيقية ضاغطة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وأكثر المنظمات التي تتسبب في تلوث البيئة، ولا توجد منظمة أعمال إلا ولها مخلفات تضر البيئة.

### الفرع الثالث: المجال الثالث – رفاهية المجتمع – Social Wal Fare

حيث يجب علة المنظمات العمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية التي تساهم في رفع ذوق المجتمع و عدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان.<sup>2</sup>

والجدول التالي يبين مجالات المسؤولية الاجتماعية:

<sup>1</sup>: أسمهان علي العواسا، (2011)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية-دراسة ميدانية بإقليم الجنوب- رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مؤتة، الأردن، ص19.

<sup>2</sup>: أسمهان علي العواسا، مرجع سبق ذكره، ص20.

الجدول (1-2): مجالات المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور الاجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المنشأة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جديدة للمنشأة، تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين ونقلهم، ظروف عمل مناسبة
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة وبنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة منافسة عادلة ونزيهة
المجهزون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البيئة التحتية، الصدق في التعامل، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معهم

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على:

زايد مراد، (بدون سنة نشر)، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية، مداخلة المسؤولية الاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 5،6

### المبحث الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

سنترك في هذا المبحث إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية سنلخصها فيما يلي:

#### المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني الشركات لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: الأهمية بالنسبة للمؤسسة

تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.

- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.

- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

#### الفرع الثاني: الأهمية بالنسبة للمجتمع

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار

- السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

#### الفرع الثالث: الأهمية بالنسبة للعاملين

ليس من الصعب على أية مؤسسة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل، إضافة على متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهية أو حتى مستوى الكفاية المعقول لعائلة العامل.

<sup>1</sup> بن دريدي منير، (2019)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين مقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية الاقتصادية، ألمانيا، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 131.

ولتجسيد الدور الاجتماعي الذي تتبناه معظم المؤسسات وتركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العامل يجدر الإشارة على الأبعاد والعناصر التالية:<sup>1</sup>

- توفير الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين
- المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع
- إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين
- عدالة نظم الأجور والمكافآت
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- تحسين ظروف العمل والتي تنقسم بدورها إلى مجموعتين من الشروط، هي الشروط المادية: كالإضاءة، التهوية وأوقات الراحة...، والشروط الاجتماعية أو ظروف العمل الاجتماعية التي تساعد على وجود نوع من العلاقات بين الأفراد خارج جو العمل كالتنظيمات غير الرسمية...

#### الفرع الرابع: الأهمية بالنسبة للدولة

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطوير التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: المواقف المختلفة اتجاه المسؤولية الاجتماعية

إن مناقشة الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها من المواضيع التي أثارت وتثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية وذلك بالنسبة لرجال الأعمال، وهنا نجد وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح، وهذا سينعكس إيجابا على مختلف مناحي الحياة في المجتمع، أما وجهة النظر الثانية فترى أن منظمات هي وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دورا اجتماعيا متزايدا في بيئتها.<sup>3</sup>

ويمكن أن نستعرض كل من وجهتي النظر على النحو الآتي:

<sup>1</sup>: غلاي نسيمة، (2015)، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات -دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 96-97.

<sup>2</sup>: بن دريدي منير، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>3</sup>: قدرتي عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الفرع الأول: وجهة نظر المؤيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يرى المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية أن شركات الأعمال فشلت في أن تحافظ على مصلحة المجتمع عند عملها من أجل مصلحتها الذاتية. وإن هذه المسؤولية هي بمثابة رد اعتبار من شركات الأعمال بعد أن أصبحت في وضع غير ملائم واهتزت صورتها في أذهان الجمهور.

حيث يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل المنظمات في ظله، وأن وجود هذه المنظمات يصبح غير مبررا في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع الأساسية منها بشكل خاص. إن تعارض أهداف المنظمة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل مؤيدي وجهة النظر هذه بإعطاء الأولوية للمجتمع قياسا للمنظمة. وبالتالي فإن موارد المجتمع التي توضع تحت تصرف الشركات يجب أن لا تستخدم بأية طريقة تتعارض مع مصلحة المجتمع. بل إنه في ضوء مواقف شركات الأعمال في خلق الأزمات الاقتصادية وأثارها الاجتماعية فإنها يجب أن تعمل من أجل رفاه المجتمع وتطوره.<sup>1</sup>

ويعتقد (Huang Lin et al, 2009) أن الأنشطة الاجتماعية للشركة يجب أن تكون متسقة مع هدف تحقيق الربح، كما يجب أن تبدي الشركات اهتماما بالقيم المتعلقة بخدمة المجتمع.

ويرى (السكرانة، 2009، ص165) أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة وهي المالكين فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة.

كما يؤكد أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للشركات هو استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضا انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه الشركات (السكرانة، 2009، ص160).

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك فيرى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون إستراتيجية عمل استباقية وأداة تسويقية فعالة لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية، إذ أدركت الكثير من الشركات أنه لكي تبقى وتنافس في الأسواق العالمية شديدة المنافسة يجب أن تطور مساهمتها الاجتماعية م تبني قيمة اجتماعية مضافة من خلالها (Huang Lin et al 2009).

ويؤكد ذلك ((Porter & Kramer, 2006) الذين بينا أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية، وأكد آخرون أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل إيجابي على الأوجه المختلفة لأداء الشركة، مثل رضا العميل وجاذبية الشركة للعمالة ((Turban & Greening, 1996) وسمعة الشركة، والالتزام التنظيمي بين موظفي الشركة (Peterson, 2004).

كما أظهرت الدراسات بأن تفضيلا المنتج من قبل المستهلكين بالإضافة إلى تقييمهم لنوعية المنتج تتأثر بتصوراتهم لأداء الشركة المنتجة على القضايا الاجتماعية، وبينت دراسات أخرى بأن المستثمرين يفضلون غالبا صناديق الاستثمار التي تظهر اهتماما بالقضايا الاجتماعية (Peterson, 2004).<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص56

<sup>2</sup>: قدرتي عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص57.

### الفرع الثاني: وجهة نظر المعارضة لتبني المسؤولية الاجتماعية

هناك من يعارض التوجه السابق الذكر والذي ينادي بضرورة أن تلعب مختلف المؤسسات دورا اجتماعيا بأن تتبنى مسؤوليتها الاجتماعية، فهناك من يعارضه ويعتبره تجاوزا على الدور الاقتصادي البحث الذي يجب أن تؤديه متطلبات الأعمال بإتقان، فالمسؤولية الوحيدة لهذه المؤسسات هي تحقيق الأرباح والنمو و التوسع وكان على رأس الباحثين والمفكرين الداعين لهذا الرأي المفكر الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman، فقد رأى هذا المفكر أنه يجب على المؤسسات أن تحقق أرباحا وتتوسع وهذا سيخلق فرص عمل من خلال زيادة حجمها وفتح فروع جديدة لها.

لم تكن هذه الحجة الوحيدة بل عزز أنصار هذا التوجه موقفهم قائلين:

إن المؤسسات ستدعم الحكومة بشكل أفضل عندما تحقق أرباحا كبيرة وتسدد نتيجة لذلك ضرائب أكثر وهذا سينعكس بشكل مشاريع حكومية أكثر تسهم في رفع مستوى المعيشة وزيادة رفاهية المجتمع.

إضافة لما تقدم فإن المعارضين يبرزون عاملا مهما آخر لضرورة التركيز على الجانب الاقتصادي وهو دعم تزويد المؤسسات بسلطة إضافية خصوصا الكبيرة منها والتي تتمتع الآن بسلطات قد تفوق أحيانا ما لدى الحكومة من سلطات، فشركات مثل "جنيرال موتورز" و "مايكروسوفت" غيرها لها نفوذ قوي وكبير وليس من الصواب إعطائها سلطات إضافية حيث أن الإنفاق الاجتماعي سيخلق لها نفوذا إضافيا من نوع آخر.

وكذلك صعوبة المساءلة بسبب عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي ولا ننسى هنا الإشارة إلى أن الشركات قد تقدم كشوفات الحكومة حول أنشطتها الاجتماعية التي قد تكون مضخمة بشكل كبير بهدف الحصول على إعفاءات ضريبية وهذا يؤدي إلى حرمان خزينة الدولة من أموال كان بالإمكان توجيهها إلى مشاريع تسهم في تحسين مستوى رفاهية المواطنين.<sup>1</sup>

من الحجج المعارضة نذكر أنه إذا انفردت مؤسسة بإنفاق الأموال على تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تحملها كلف إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.<sup>2</sup>

- ويمكن تلخيص أبرز ما ورد في آراء المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال في الجدول التالي:

<sup>1</sup>: غلاي نسيمية، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص101.

الجدول رقم (1-3): الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
توقعات الجمهور: إن التوقعات الاجتماعية من الأعمال قد ازدادت منذ الستينات، والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي بالأعمال وأيضا أهدافها الاقتصادية.	انتهاج أقصى الربح: هذا هو جوهر الرؤية التقليدية حيث الشركات يجب أن تهتم بالأهداف الاقتصادية وتترك ما هو اجتماعي لمؤسسات المجتمع الأخرى
الأرباح طويلة الأمد: إن الأعمال المسؤولة اجتماعيا تميل لأن تكون أكثر أرباحا طويلة الأمد. وهذه نتيجة طبيعية لعلاقات أفضل مع المجتمع وتحسن صورة الأعمال لدى الجمهور	إضعاف الغرض: إن متابعة الأعمال الاجتماعية يضعف الغرض الأساسي للأعمال الإنتاجية الاقتصادية وإن المجتمع قد يعاني من عدم حل المشكلات الاجتماعية وعدم تحقيق الأهداف الاقتصادية أيضا.
الالتزام الأخلاقي: إن شركات الأعمال يمكن ويجب أن يكون لديها ضمير وأن تراعي في مجالها ما هو صواب وما هو غير ذلك	التكاليف: إن أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعيا يجب أن يتحمل تكلفتها شخصا ما. والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى
الصورة الذهنية للجمهور: الشركات تسعى لإثراء الصورة الذهنية لدى الجمهور لكسب زبائن أكثر وعاملين أفضل والوصول إلى أسواق وأرباح أكثر	القوة الأكبر: إن شركات الأعمال هي المؤسسات الأقوى في المجتمع، وإنما مع الأنشطة المسؤولة اجتماعيا قد تصبح أقوى مما هي عليه.
البيئة الأفضل: إن التزام الأعمال بحل المشكلات الاجتماعية الصعبة ينتج جودة حياة أفضل وبيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعاملين الماهرين	نقص المهارات: لأن قادة الأعمال موجهون نحو الأهداف الاقتصادية فإن الأعمال قد لا تكون مؤهلة لمواجهة القضايا الاجتماعية.
عدم تشجيع لوائح حكومية لاحقة: إن اللوائح الحكومية تضيق تكاليف اقتصادية وقيود إدارية على مرونة الإدارة العمل في الشركات، من خلال الاجتماعية فإن الشركات تزيد الحاجة لمثل هذه اللوائح.	نقص المساءلة: إن السياسيون المتابعون للقضايا الاجتماعية يساءلون عن أنشطتهم، إلا أن قادة الأعمال تكون مثل هذه القضايا ليس ضمن خط مسؤوليتهم المباشرة
الموازنة بين المسؤولية والقوة: الأعمال لها قوة كبيرة في المجتمع، ومثل هذه القوة لا بد لها من توازن من خلال المسؤولية الاجتماعية لكي لا تثير القلق منها ولا تبدو الأعمال تعمل ضد الصالح العام.	نقص دعم الجمهور الواسع: عدم توفر مثل هذا الدعم لدى الجمهور وانقسامه إزاء هذه القضية أو تلك يولد مناقشات ساخنة يجعل الأعمال في غير حاجة للدخول فيها.
مصالح حملة الأسهم: المسؤولية الاجتماعية تحسن سعر السهم في المدى الطويل وإن سوق الأسهم ترى الشركات المسؤولة اجتماعيا أقل خطرا وأقل عرضة لعدم رضا الجمهور	
امتلاك الموارد: إن الأعمال تمتلك الموارد المالية والخبرات الفنيين، والموهبة الإدارية لتقديم الدعم الاجتماعي ومشروعات البر للجمهور	

تفوق الوقاية على العلاج: المشكلات الاجتماعية يجب أن تعالج قبل أن تتفاقم وتصبح خطرة ومكلفة في معالجة وفي التأثير على أهداف الشركة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على

قديري إبراهيم، (2015)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء-دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السورية- أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دمشق، سورية، ص58.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية

أصبح للمورد البشري مكانة مهمة وخاصة لدى منظمات الأعمال لما يحققه من تميز للشركات إذا أصبح هذا العنصر يشكل ميزة تنافسية أصلية للمنظمات لا يمكن تقليدها بأي طريقة كانت ما دفع بالمؤسسات لأن تصب جل تركيزها على المورد البشري من خلال تحملها للمسؤولية الاجتماعية اتجاهاً باعتباره أيضاً من أهم أصحاب المصالح في المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: الاستقطاب أو التوظيف

تعتبر من بين أبرز الأساليب التي يمكن لمنظمة الأعمال أن تعتمد ممارستها مسؤوليتها الاجتماعية وذلك من خلال:

- إتباع عملية بحث سليمة وتأمين حقوق المترشحين لشغل المنصب الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوي والواسطة واستغلال النفوذ)، قبول الشكاوى والطعن للتحقيق فيها.
- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية وموضوعية، وليس بشكل عشوائي ويجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.
- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل على المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.

- عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية وغير أخلاقية.
- استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.
- الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترقية لعمال المنظمة.
- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

#### الفرع الثاني: المسار الوظيفي

- مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونياً واحترامها وعدم خرقها.
- صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور والمرتبات) وذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
- تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين من حيث الأجور والمكافآت وفرص التدريب والتكوين والترقية.
- مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، ومساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية والتنظيمية الداخلية للشركة.
- الحق في توفير مناخ عمل ملائم، وتوفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.

<sup>1</sup>: بلقايد محمد جواد، سعيداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص498،499

- تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، والمساهمة في حل مشكلاتها.
- حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصاً يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب والتكوين من أجل تحسين أدائه ومهاراته.
- حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التدريب والتكوين

يمكن أن تعتمد منظمات الأعمال على التدريب والتكوين كأساليب لممارسة مسؤوليتها الاجتماعية لما تركه من آثار إيجابية على العمال والمنظمة على حد سواء وما يجب التركيز عليه يتمثل في:

- تطوير المهارات والقيادات المستقبلية
- خلق فرص عمل ملتزمة ومهارات عالية
- إعطاء فرص التكوين والتدريب لجميع العمال دون إقصاء أي فئة، وعدم استغلالها كحجة لتبذير الموارد.
- ان يتم تنظيم عملية التكوين ضمن نظام ممنهج وهادف لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي لتحقيق معارف ومعلومات العمال.

### الفرع الرابع: الأجور ومكافآت العاملين

تمثل الأجور من أبرز الوسائل التي تبرز مدى تجسيد المنظمة لبرامجها الاجتماعية والأخلاقية كما تسمح لها بتحفيز الأفراد على العمل أكثر كما تزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة وهذا ما ينعكس بالإيجاب بتحقيق المنظمة للنتائج المرجوة ومن أبرز الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من جانب الأجور نذكر:<sup>2</sup>

- أن يتسم نظام الأجور المعتمد في المنظمة علة المساواة والعدل وأن يتم إعداده وفقاً لأسس سليمة حتى يستطيع تحفيز العمال.
- عدم التمييز بالأجور بين الرجل والمرأة.
- اعتماد طرق وأساليب سليمة في دفع الأجور.

### الفرع الخامس: التقييم

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية في إطار عمليات التقييم تسمح لها بالرضا جميع الأطراف بالاعتماد على:<sup>3</sup>

- الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين واستعمال معايير تقييم دقيقة

<sup>1</sup> مقدم وهيبية، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>2</sup> بلقايد محمد جواد، سعيداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص500،499.

<sup>3</sup> نفسه، ص500

- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماليه.
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.
- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيغمة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استفزاز لهم.
- يجب أن تمنح عملية التقييم لأفراد ذوي خبرة ودراية بالعملية وأن يتميزوا بقدرة التعامل مع الآخرين أن لا تقتصر عملية التقييم على الفترة الحديثة بل تشمل العملية كلها.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل تبين لنا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام أخلاقي بين المؤسسة من جهة وأصحاب المصالح والمجتمع ككل من جهة ثانية مما جعلها تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات.

## الفصل الثاني

# أداء الموارد البشرية

## تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم ما تمتلكه المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة وذلك بتحسين أدائها والذين يرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وحسين أداء الأفراد العاملين بها، وهذا يلقي بمهمة جسيمة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة، مما يحتم عليها العمل الجاد لتطوير مواردها البشرية والمحافظة عليها مما يعود عليها بمنافع عديدة.

وكثيرا ما نجد بعض المؤسسات تهتم بالإنفاق في مجال المسؤولية الاجتماعية على قضايا المجتمع وتترك عاملها وأسره يعانون الأمرين مما يجعلها في حالة فصام، فالأمر يقوم إلى النظرة التكاملية لكل أصحاب المنفعة وهم من يؤثر أو يتأثر بعملية تحقيق أهداف المؤسسات، و مما زاد من أهمية العنصر البشري تجسيد مفهوم "المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية" حتى تصبح المؤسسات أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي لأن الاستجابة الاجتماعية تتطلب منها إنجاز أعمال مسؤولة عن أفرادها العاملين بهدف إنجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني يستعرض عملية تقييم أداء الموارد البشرية، ثم نتطرق في المبحث الثالث إلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية ليختتم هذا الفصل في المطلب الأخير إلى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

إن استخدام الأمتل مختلف موارد المؤسسة لا يتحقق إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم. فالموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي مؤسسة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث بدأت تحتل المرتبة الأساسية من الاهتمام على المستوى العالم باعتبارها تشكل جزءا هاما من البنية التحتية للاقتصاديات الوطنية ومن منطلق كونها أهم عنصر من عناصر التنمية فهي غاية التنمية ووسيلتها.

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب تعريف وخصائص الموارد البشرية.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد الأصول في المؤسسة ويمكن تعريفها بأنها " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و رؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المؤسسة، قصد تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية المستقبلية مقابل أن تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم و بينها تتمثل في تعويضات متنوعة مثل، الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية.<sup>1</sup>

كما تعرف الموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد». ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة. الموارد البشرية كانت مهيمنة بالعمل الإجرائي اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع، لكن بسبب العولمة، دمج المنظمات، والتقدم التقني، وأبحاث متقدمة، الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الإستراتيجية مثل الاندماج والاستحواذ، إدارة المواهب، خطط التعاقب، العلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول. في المنظمات الناشئة، مهام الموارد البشرية يجب أن يقوم بها شخص مدرب محترف. في المنظمات الأكبر، قسم كامل في العادة متخصص لهذا المجال، بموظفين متخصصين في مختلف المجالات في الموارد البشرية ينخرطون في اتخاذ القرار الإستراتيجي مع

<sup>1</sup>: أيوب الشيكور، مسراتي خولة، (2021)، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية-دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات-مجلة متقدمة في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، مجلد2، العدد 2، ص26

بقية الأقسام. لتدريب ممارس ليصبح محترفاً، طورت مؤسسات التعليم العالي، الهيئات المتخصصة، والمنظمات نفسها، برامج دراسية متخصصة لكل جزء في هذا المجال. يبحث الأكاديميون والممارسون في المنظمات أيضاً عن التشارك في مجال الموارد البشرية.<sup>1</sup>

المقصود بالموارد البشريّ Human Resources ، الاهتمام بكل ما يخص الموظفين، عن طريق تقسيم الشركة طبقاً بمجموعة من الأنشطة التي تتضمن على تعيين الموظفين الجدد وتدريبهم وتوجيههم ومتابعتهم، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بهم.<sup>2</sup>

كما تعرف الموارد البشرية هي كل الأشخاص الذين يعملون في شركة أو مؤسسة والقسم المسؤول عن إدارة جميع الأمور المتعلقة بالموظفين، والذين يمثلون بشكل جماعي أحد أكثر الموارد قيمة في أي شركة أو مؤسسة. تمت صياغة مصطلح الموارد البشرية لأول مرة في الستينيات عندما بدأت قيمة علاقات العمل في جذب الانتباه وعندما بدأت مفاهيم مثل التحفيز والسلوك التنظيمي وتقييمات الاختيار في التبلور في جميع أنواع بيئات العمل.<sup>3</sup>

### ثانياً: خصائص الموارد البشرية

تتمثل خصائص الموارد البشرية فيما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار.
- ✓ الموارد البشرية لها أحاسيسها وانفعالاتها ومن ثم الاتجاهات والميول.
- ✓ الموارد البشرية طاقة ذهنية في الأساس.
- ✓ الموارد البشرية تعمل برغبة في الإنجاز.
- ✓ البشر يختلفون في أشياء كثيرة ومن الصعب أن تجد بينهم اتفاق تاماً مستمراً.
- ✓ الإنسان في حالة تغير دائم، وقد لا يبدو التغير من الخارج، ولكن هناك تغيرات داخلية مستمرة.
- ✓ البشر ليسوا موضوعيين على الدوام، بل هم عاطفيون في الغالب، ومما لا شك فيه أن هذه السمات هي ما جعلت من المورد البشري أعلى وأثمن الثروات على الإطلاق، اعتباره أهم العناصر الإنتاجية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد المالية الأخرى، إذ يعد أهم العناصر وأكثرها تعقيداً في عملية التنمية. وتنبع أهميته من كونه العنصر في تنفيذ خطة التنمية وكثيراً ما يكون فقدان القدرات البشرية وليس عدم توفر الموارد المالية هو السبب في فشل برامج التنمية وعرقلة الاستثمارات. وبذلك فإن الاستثمارات في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وسياسات ونظم العاملين هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية والتطوير وتراكم رأس المال، فالنتائج الإجمالية الوطني في مجتمع ما هو إلا محصلة لأداء قوى العمل المنتجة في هذا المجتمع.

<sup>1</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

<sup>2</sup> <https://hawamesh.net/>

<sup>3</sup> <https://salemalanzi.sa/>

<sup>4</sup> نزار عوني اللبدي، (2015)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الطبعة الأولى،

### الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

بدأت الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم باعتبارها تشكل جزءا هاما من البنية التحتية للاقتصاديات الوطنية ومن منطلق كونها أهم عنصر من عناصر التنمية، فهي غاية التنمية ووسيلتها وكاد يكون هناك اتفاق بين الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة.

وقد تحولت هذه العناية المركزة Intensive Care بالموارد البشرية من الدول إلى مختلف المنظمات، حيث أكدت المنظمات الناجحة منها والتي تطمح إلى التميز والريادة Pioneerism، أن العامل الحاكم في هذا الصدد يتمثل في الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة Efficiency والمقدرة Ability والرغبة Desire، وأنه مهما كانت الموارد غير البشرية متاحة Available، تبقى ضئيلة الأهمية من دون الموارد البشرية، فالأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استغلالها والعكس صحيح تماما. ومن المعروف أن المنظمات على اختلاف طبيعتها لإنجاز أهدافها التنظيمية من خلال الاستغلال الأقصى لكل الموارد المتاحة.

ولتحقيق هذا الاستغلال الأقصى وضع مفكرو الإدارة وممارسوها عدة بدائل منها:<sup>1</sup>

- ✓ تحقيق النتائج بأي وسيلة، وينتج عن هذا البديل تحقيق الكسب للمنظمة ويكون تأثيره قصير الأجل.
- ✓ تحقيق النتائج من خلال إشباع رغبات الموارد البشرية، وينتج عن هذا البديل تحقيق الكسب لهذه الموارد ويكون تأثيره أيضا قصير الأجل.
- ✓ تحقيق النتائج من خلال تنمية الموارد البشرية في موقع العمل، وينتج عن هذا البديل تحقيق الكسب لكل من المنظمة ومواردها البشرية ويكون تأثيره طويل الأجل.

ونظرا لأن استغلال الموارد المادية-كما اتضح- يعتمد على الموارد البشرية، كان التركيز على البديل الذي يركز على الموارد البشرية في مواقع العمل.

وعلى ذلك، فإنه رغم إنتاجية Productivity أي منظمة – كما سيأتي ذكره – تتحدد بفعل عوامل فنية (مادية) وعوامل إنسانية (بشرية) وعلى الرغم من أنه لا يوجد خلاف على أن المحددات الفنية Technical Determinants في العمل تأثيرها الهام على هذه الإنتاجية، إلا أنه مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال، فما زالت الإنتاجية تتوقف في نهاية المطاف على الكيفية التي تؤدي بها الموارد البشرية أعمالها.

على أن أهم ما يمكن استخلاصه مما تقدم، أن الموارد البشرية للمظلمة وإن كانت تمثل جزءا من الموارد الكلية لها والتي يتعين إدارتها، إلا أنه لا يمكن استخدام الموارد البشرية هي المتغير الحاسم في تحديد كفاءة وفعالية استخدام الموارد الأخرى، ومن ثم فهي أئمن الموارد وأهمها وأكثرها فعالية في تحديد مسار المنظمة، وهي الأولى بالرعاية قبل غيرها من الموارد انطلاقا من كونها عنصرا أساسيا في الإنتاج السلعي والخدمي وعلى أساس أنها العنصر الذكي أو المفكر، فهي ضمير المنظمة وقلبيها النابض وإحساسها.

<sup>1</sup>: محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، (2017)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 17-19

كما أنه ومن دون أي تهويل، يمكن القول بأن الموارد البشرية في أي مجتمع هي أهم عوامل التقدم، ولعل تجربة دول جنوب وشرق آسيا أو ما يطلق عليها النمرور الآسيوية وفي مقدمتها اليابان خير برهان على ذلك، حيث تكاد تفتقر إلى كافة الموارد والمقومات باستثناء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

تتلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في الآتي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: تحليل العمل

ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

#### الفرع الثاني: تخطيط القوى العاملة

وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

#### الفرع الثالث: الاختيار والتعيين

وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في السوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

#### الفرع الرابع: تصميم أنظمة الحوافز

وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل لأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفرد، أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

#### الفرع الخامس: تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

<sup>1</sup>: مرجع نفسه، ص 20، 21.

<sup>2</sup>: طاهر محمود الكلالدة، (2019)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 23، 24.

### الفرع السادس: تقييم الأداء

كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالب ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

### الفرع السابع: التدريب

إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

### الفرع الثامن: تخطيط المسار الوظيفي

ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك بعض التعريفات التي أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة نذكر منهم.

أولا: تعريف معهد إدارة Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقتهم داخل المنظمة.

أو يقصد بإدارة الموارد البشرية (HPM) هي ذلك الجانب في العملية الإدارية المتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.<sup>2</sup>

وكما عرف Flippo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> : طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> : محمد بن وليم القحطاني، (2008)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص 21، 22.

ويلاحظ من التعريف السابق على أنه ركز على<sup>1</sup>:

- ركز على وظائف الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة،
- ركز على وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار، التعيين، وتنمية العاملين ومكافأتهم.....الخ،
- ركز بشكل مباشر على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وبشكل غير مباشر على دورها في تحقيق الأهداف الوظيفية والشخصية،
- كما أشار التعريف إلى مفهوم النظم باعتبار إدارة الموارد البشرية نظام فرعي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية لنظام المنظمة الكلي.

بناءً على ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع على الأشخاص وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل الإدارات الأخرى.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

سنتطرق إلى التطور التاريخي لفكرة إدارة الموارد البشرية عبر الحقب التالية:

#### أولاً: الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثروة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها) كما أدى ذلك إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين وأحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.<sup>3</sup>

#### ثانياً: ظهور الحركات العمالية

مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدثوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات المنظمات، فانقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات العمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض بإسهام فيما يمس الأجور وساعات العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: مصطفى مصطفى كامل وآخرون، (2018)، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 09.

<sup>2</sup>: باري كشوي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة العربية الثانية، ص 10-11.

<sup>3</sup>: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، ص 18.

<sup>4</sup>: أحمد ماهر، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، ص 95.

### ثالثاً: بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل: (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلى النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والمهن الصناعية، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال، وتم انشاء أقسام الموارد البشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام سنة 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية سنة 1919 وفي سنة 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية، وظهرت مدرسة جديدة في الإدارة بعد 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

### رابعاً: التيلورية

مصطلح أطلق على حركة (مدرسة) الإدارة العملية التي كان يتزعمها المهندس "فريدريك ونسلو تايلور"، حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى لقد قدمت هذه المدرسة دراسات حول إنتاجية العمال وسبل زيادتها كدراسة الحركة والزمن وتحسين ظروف ومناخ العمل المادي كالتهووية والإضاءة والأجور التشجيعية... الخ، هذه الأفكار كانت بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارة استخدام لتعني بها، ومما عزز وجود هذه الإدارة قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار التيلورية التي تعامل العمال وكأنهم آلات، هذا الوضع عمل من إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التيلورية والنقابات والوصول إلى اتفاقات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام فيها.

### خامساً: مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932)

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن Hawthorn" وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية Western Electricco بجانب مدينة "شيكاغو" لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التيلورية والتي مفادها إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، ولقد أشارت العلاقات الإنسانية إل العكس من ذلك فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته، فلقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي-علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 22، 23.

أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارات لجعل أداؤها أكثر فاعلية.<sup>1</sup>

#### سادسا: ما بعد الحرب العالمية الثانية

في نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية لكن مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.<sup>2</sup>

#### سابعا: مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (1970-الآن)

خلال هذه المرحلة شاع استخدام مدخل الموارد البشرية لزيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة ومواردها البشرية حاجات مشتركة ومنسقة مع بعضها البعض وكذلك لا يمكن إشباع أي منها على حساب الأخرى.

يركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل انتاج ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنهوض... للنفاد ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم واستثماره استثمار أفضل بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الإنتاجية، وعلى ذلك فإن هذا المدخل ينظر إلى الموارد البشرية في المنظمة على أنهم أميون لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق منافع لكل من المنظمة ومواردها البشرية الأمر الذي يحفز الإدارة على الاهتمام بوضع برامج تشبع الاحتياجات المادية والمعنوية لهذه الموارد، وكذا احتياجات المنظمة مع تهيئة مناخ عمل يتيح الفرص لها للنمو والتقدم والتطور والاستخدام الفعال لقدراتها ومهاراتها، ومع بزوغ عصر المعرفة خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة أصبح الاتجاه السائد هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة أي (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة أي (الموارد المادية)، ومع تضائل المكونات المادية أمام المكونات المعرفية لمنتجات اليوم ومع استمرار تضائلها يوماً بعد يوم أصبحت المعرفة هي المكون الأساسي في كل ما يصنع أو يفعل، وفي كل ما يشتري أو يباع، وأصبح المورد البشري أهم أصول المنظمة بل ووثرتها الحقيقية الأساسية.

<sup>1</sup>: عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دائر وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 44، 45.

<sup>2</sup>: قحطان خليفة الجميلي، (2015)، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 76.

وعلى ذلك فقد أصبح ينظر للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة على أنها "رأس مال Intellectoal capital" فلم يعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مصدر تكلفة أو عبء يجب التخلص منه عند أول فرصة أو عند أول اخفاق بل هي بمثابة استثمار طويل الأجل يتحقق من خلاله الأهداف الرئيسية التي قامت من أجلها المنظمة باعتبارها ميزة تنافسية competitive Actvantage الكبرى لأي منظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعد وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد قصد تنميتها، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجمع الإدارات فهي بدورها تتكون من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية إحدى وظائفها الفرعية الأساسية، كونها تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتحاد الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية ومن خلال أهداف المنظمة ومن هنا يتضح لنا أن هذه الأخيرة لها دورا فعالا في استمرارية مهام الإدارة الأخرى وكذلك ليس من المعقول أن تسير منظمة دون تقييم أي دون أن تعرف إلى أي حد وصلت في تحقيق أهدافها وإلى أي مدى تحققت مطالبها ومن هذا المنطلق سنحاول أن نستعرض أهمية هذه الوظيفة، محاولة للإلمام بما يمكن أن يطرح في هذا الموضوع وما يخدم دراستنا.

### المطلب الأول: أداء الموارد البشرية

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الريح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة الفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي لأداء الموارد البشرية سنتطرق إلى النقاط التالية: تعريف الأداء، أنواع الأداء، محددات الأداء.

### الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء هو الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم التعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقبل الاسهام في وجهات النظر هذه تشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه القاموس.<sup>2</sup>

-فهم منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدي الكثير من الباحثين على الموارد البشرية دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم انه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" وهو ما

<sup>1</sup> محمد أيمن اللطيف عشوش، مرجع سبق ذكره، ص 14، 15.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، ص 3.

يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبق للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.

ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى chevalier وآخرون معه ان "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج مباشرة عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة...، اما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".

إن أداء الموارد البشرية وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

بالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من المؤلفين من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالطواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى:<sup>2</sup>

#### أ/ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

<sup>1</sup>: عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 4، 5.

<sup>2</sup>: مرجع نفسه، ص 89.

ب/الأداء الجزئي:

وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره فى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمرين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى ان الأداء الكلي للمؤسسة فى الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذين يرو أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، فإنه يعكس وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة فى الخارج".

الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيف

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال فى استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة فى تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة فى أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لأداء العاملين، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل فى المنظمة .

إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لابد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون فى علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية فى العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما فى المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات، وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا.

<sup>1</sup> <https://kenanaonline.com>

1/ الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام."

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

2/ القدرة:

القدرة عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

3/ الدعم التنظيمي:

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل

السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً<sup>1</sup>.

كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي .

وعليه يمكن القول إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء

لقد أخذ مفهوم تقييم الأداء أبعاد جديدة إضافة إلى المفهوم التقليدي المعروف، فالمفهوم التقليدي يرى تقييم الأداء مجرد عملية قياس لمستوى أداء لمستوى الموظف وسلوكياته خلال فترة زمنية معينة، أما الأبعاد الجديدة فقد كان من أهمها اعتبار تقييم الأداء وثيقة رسمية سنوية يستند إليها قانوناً لإثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو الفصل أو التدريب أو التطور الوظيفي، كما تم اعتبار وثيقة تقييم الأداء وسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المنظمة في تخطيط القوى البشرية فيها.

أما البعد الآخر والجديد في تقييم الأداء، فهو استخدام تقييم الأداء غير رسمي، وهو يمثل تقييماً مستمراً لا يحدد بزمان معين، فقد يكون يومياً أو أسبوعياً أو عند الحاجة، ويمثل هذا التقييم في إعطاء الموظف معلومات مرتدة عن مستوى أدائه وسلوكياته ومدى تحقيقه للمعايير الموضوعية بطريقة غير رسمية، ويساعد هذا التقييم غير الرسمي في تحديد أهداف معينة للموظف بناء على المعلومات التي يحصل عليها من رئيسه المباشر وتساهم في إرشاده وتوجيهه بشكل مباشر.

<sup>1</sup> <https://kenanaonline.com>

<sup>2</sup> <https://kenanaonline.com>

<sup>3</sup> عبد الحميد الخليل، (2018)، "إدارة المورد البشرية"، الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع، سوريا، ص 93.

وقد تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلاف من كاتب لآخر، وفيما يلي نورد بعض من هذه التعاريف:

"تقييم الأداء هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العمل".

"تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقييم إدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل".

بعد استعراض التعاريف السابقة، يمكننا أن نضع تعريفاً لتقييم الأداء أكثر شمولاً.

"إن تقييم الأداء هو نشاط شامل، ومستمر ومنظم، يهدف على تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة".

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

لا شك ان عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي:<sup>1</sup>

1/ المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

2/ تفسير عملة تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.

3/ تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

4/ تساهم عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

5/ تساهم عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجر، التحفيز.

6/ أن عملية تقييم الأداء تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.

7/ كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

8/ إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، (2015)، إدارة الموارد البشرية-نحو منهج استراتيجي متكامل، البيكان للنشر، الطبعة الرابعة، ص 163-164.

### المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

سننطلق في هذا المبحث في التعرف على علاقة المسؤولية الاجتماعية بالموارد البشرية، ودور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء الموارد البشرية

هناك علاقة ارتباط قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية. مما يؤكد مدى ضرورة تفعيل المسؤولية الاجتماعية على مستوى الموارد البشرية فهي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك العاملين، حيث أنها تلتزم أخلاقيا واجتماعيا اتجاه العاملين باعتبارهم الحجر الأساسي بالمؤسسة وذلك عبر ممارسات اجتماعية، سواء قبل بدء الموظف في العمل أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهائه من عمله في المؤسسة ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في العمل وبالتالي التحسين من الأداء وفيما يلي شرح هذه العناصر<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: الممارسات الاجتماعية في مرحلة التعيين

تعتبر عملية استقطاب العاملين الخطوة الأولى لإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك بعض المتطلبات التي يجب مراعاتها قبل البدء في هذه العملية، والاعتماد على وسائل عديدة كالإعلان، المقابلات، الاختيار...وتسعى المؤسسة إلى تجسيد دورها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية عبر اعتماد الشفافية والنزاهة في مختلف أنشطتها من خلال:

أولا: الإعلان عن المناصب الشاغرة، بحيث يقع على عاتق المؤسسة أن تمارس دورها الاجتماعي في هذه العملية عبر:

✚ صدق الإعلان عن المناصب الشاغرة

✚ ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي

✚ عدم وضع معايير ليس لها صلة بالعمل

ثانيا: الاستقطاب، وتمثل هذه العملية ركنا أساسيا في عملية التوظيف وتشمل على مجموعة من الإجراءات، وعليه فإن المؤسسة التي تمارس دورها الاجتماعي من خلال:

✚ ممارسة المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية تجاه الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

✚ الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية الاستقطاب، وأن تتسم بالشفافية والعدالة والنزاهة.

✚ الابتعاد عن التوظيف على أساس المحسوبيات وغيرها.

✚ الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.

✚ الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين.

<sup>1</sup>: زيندة البريحي، (2021)، ممارسة المسؤولية المجتمعية لإدارة الموارد البشرية وانعكاسها على الأداء (مدرسة الإيمان الإسلامية نموذجا)، مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، (العدد 07)، ص 31-33

- ✚ إجراء المقابلات على أسس موضوعية بعيدة عن التمييز بكافة أشكاله.
- ✚ مراعاة الاعتبارات القانونية والسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد.
- ✚ الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي لها من قبل لجان مختصة.

### الفرع الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بالمؤسسة

تشمل ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء عملهم بالمنظمة عدة جوانب أهمها:

أولاً: الأجور والمكافآت، وتتجسد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال:<sup>1</sup>

- ✚ اتسام الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساوات، وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة أداؤهم.
- ✚ مراعاة اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت.
- ✚ عدم التمييز بالأجور والمكافآت بين الرجال والنساء

ثانياً: التدريب والتطوير، تتجسد ممارسة المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية من خلال أنشطة التدريب والتطوير بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجاباً لصالح عاملها ولصالحها وذلك من خلال:

- ✚ وضع البرامج التدريبية التي تركز على الاحتياجات الفردية
- ✚ إدراج كل الموظفين ضمن برامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين.
- ✚ أن يكون التدريب ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

### الفرع الثالث: ممارسة المسؤولية الاجتماعية بعد انتهاء العمل

تتجسد المسؤولية الاجتماعية تجاه عاملها الذين أنهوا عملهم من خلال:<sup>2</sup>

- ✚ منحهم مستحقاتهم في حال الاستغناء عن خدماتهم، مع استمرار الخدمات الصحية والتأمينات
- ✚ منحهم تسهيلات أة توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى.

إن علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء الموارد البشرية تتجسد من خلال كافة أنشطة الموظفين والتي سيتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>: زينة البريحي، مرجع سبق ذكره، ص32

<sup>2</sup>: زينة البريحي، مرجع سبق ذكره، ص33

الشكل رقم (2-1): علاقة المسؤولية الاجتماعية بالموارد البشرية

ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد إنهاء العمل	ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل	ممارسات المسؤولية الاجتماعية قبل البدء بالعمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حماية حقوق العاملين بعد الإنهاء من العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب و التطوير</li> <li>• الأجور و المكافآت</li> <li>• برامج تحسين الحياة المهنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإعلان عن الأماكن الشاغرة</li> <li>• تعبئة و إستقطاب الموارد البشرية</li> <li>• الإختيار و التوظيف</li> </ul>

المصدر: سامي علي أبو الروس، هالة يوسف القصاص، أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، (العدد 03)، ص 65

المطلب الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية.

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعادها اتجاه الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والإدماج، جودة حياة العمل، تقييم الأداء، برامج تحسين الحياة المهنية، يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا لإعتبار أن هذه الأبعاد تندرج ضمن أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية والتي تعد أساليب مهمة موجّهة لرفع أداء العامل، من خلال مساهمتها وتأثيرها في الرفع من قدراته أو الزيادة في دافعيته للعمل نجد<sup>1</sup>:

الفرع الأول: مساهمة التوظيف والإدماج في تحسين أداء الموارد البشرية

تمثل إجراءات التوظيف والإدماج أهمية كبيرة للمؤسسة يفترض على إدارة الموارد البشرية القيام بها على أكمل وجه بحيث تعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللجهات الأخرى في المجتمع وإذا ما اتسمت هذه الإجراءات بالمسؤولية والمصداقية والشفافية والعدالة والنزاهة والإحترام فإنها تمثل استثماراً في الجوانب الاجتماعية ينعكس إيجاباً على الموارد البشرية في المؤسسة.

فالعدالة الوظيفية بين النساء والرجال وذوي الإحتياجات الخاصة يولد شعوراً بالإنتماء والإحساس بالثقة، مما ينعكس ذلك في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوفرة على المهارات والخبرات اللازمة ويرفع من رغبتهم في العمل لدى المؤسسة. في حين يؤثر على دافعية الفرد للعمل من خلال طرق الإستقطاب، فالإعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلاً يعتبر دافعاً ومحفزاً للعامل للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكبر فرص للتقدم.

<sup>1</sup>: بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 129، 130.

### الفرع الثاني: مساهمة جودة حياة العمل في تحسين أداء الموارد البشرية

يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المؤسسة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

فهي تعتبر من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح مؤسسات ومنشآت العمل الحديثة، التي تحظى حالياً باهتمام عالمي متزايد، على اعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن الحياة العملية، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم، وبالتالي نجاح المؤسسة، ولتحسين وتطوير جودة حياة العمل دور مهم في انتماء العاملين لمؤسسات عملهم، فعندما يجد الموظف في المؤسسة أفضل بيئة للعمل، سيشعر بانتماؤه إليها وأنه فرد مرغوب فيه، وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة، أي إن بيئة العمل المثالية، قد ساهمت في رفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي العمل على تطور المؤسسة ورفع مكانتها وتميزها.

وممارسة المسؤولية الاجتماعية في خصم جودة حياة العمل تشمل العديد من الأبعاد المطبقة في المؤسسة والتي تساهم في سعادة ورضا الموظفين وشعورهم بالأمن والأمان الوظيفي، واجتذاب المزيد من الكفاءات والعناصر البشرية المتميزة للعمل بالمؤسسة، وكل بعد له أثره في تحسين أداء الموارد البشرية وفقاً لما يلي:<sup>1</sup>

#### • الأجور والمكافآت:

إن الأجر والمكافآت من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وأداء المؤسسة بصفة عامة فهي بمثابة الحافز الرئيسي لدافعية العمال ورغبتهم في العمل.

فحصول العامل على أجره في الوقت المحدد وبصورة كاملة ومنتظمة يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، كما أن تحقيق العدالة والمساواة في منح الأجور والمكافآت للعمال يؤثر على وضعيتهم الاجتماعية داخل المؤسسة، ويبعد التوتر والخلافات فيما بينهم مما يؤدي إلى تجنب كثرة الشكاوي وزيادة الإستياء والتذمر، فينعكس بذلك على زيادة الجهد المبذول، والإنضباط في العمل، وانخفاض معدل دوران العمل...إلخ.

إذ أن أي عامل وكطبيعة بشرية يحتاج دائماً إلى عوامل تحفيز تساعد على بذل جهده في العمل، أيضاً للوصول إلى حالة من الرضاء النفسي والإكتفاء الذاتي والذي لا يتحقق إلا مع توفر برامج تحفيزية معدة بشكل دقيق حيث يتحقق منها هدف إرضاء العامل وإكسابه الشعور بالتقدير العملي دون إفراط يؤدي إلى تهاون العمل في عمله، فشعور العاملين بموضوعية

<sup>1</sup>: بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

نظام الأجور والمكافآت والتي تعتبر نوع أنواع الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملمهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

• التدريب والتطوير:

يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، فممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن هذا النشاط، له الأثر البالغ على العامل في تحقيق الكفاءة والفعالية، وهذا لارتباطه ببعض الحوافز المادية أو المعنوية أثناء فترة التدريب المهني التي تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب، حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى اكتساب القدر المناسب من المهارات بتزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة مما يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي والرفع من معنوياته.<sup>1</sup>

كما يساهم في تخفيض معدل الحوادث نتيجة التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، واستمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فاعليته، فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل.

• الترقية الأخلاقية: إن ممارسة إدارة الموارد البشرية للجوانب الأخلاقية التي تقوم على أسس العدالة والمساواة والشفافية والنزاهة في أنشطتها له بالغ الأثر على رفع الروح المعنوية التي بدورها تنعكس على الرضا عن العمل. كما يمكن أن تلعب أخلاقيات الإدارة دورا فعالا في إثارة هذا البعد الإنساني بالالتزام بالقيم والمبادئ والإتجاهات الأخلاقية من أجل مواجهة الفساد.

إن ممارسة إدارة الموارد البشرية للجوانب الأخلاقية التي تقوم على أسس العدالة والمساواة والشفافية والنزاهة في أنشطتها له بالغ الأثر على رفع الروح المعنوية التي بدورها تنعكس على الرضا عن العمل. كما يمكن أن تلعب أخلاقيات الإدارة دورا فعالا في إثارة هذا البعد الإنساني بالالتزام بالقيم والمبادئ والإتجاهات الأخلاقية من أجل مواجهة الفساد.

والترقية الأخلاقية في المؤسسة تشكل المحافظة على العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الإدارة والعمال، حيث يعتمد نجاح المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها على هذه العلاقات المنسجمة، والتعاون البناء والفعال بين العمال وأرباب العمل ما يقلل من النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها، وكذا المجتمع الذي تتعامل معه، وهذا ما تسعى إليها برامج المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

فبالتعاون والإحترام المتبادل والتحلي بروح الفريق ووجود مجموعة من القيم والمبادئ والأخلاقيات والإنسانيات والمشاعر التي تعد أكثر أهمية في خلق أفضل مكان للعمل، التي من بينها مراعاة الهموم والمشكلات الشخصية للموظفين،

<sup>1</sup>: مرجع نفسه، ص131،132

<sup>2</sup>: بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 132، 133

والحرص على الاتصال والتواصل المستمر داخل بيئة العمل، وأهمية العلاقات والمشاعر والجوانب الشخصية بين العاملين في المؤسسة، وبينهم وبين الرؤساء والقادة، يمكن من تحقيق ولاء الموظف لمؤسسته وتولد لديه ذلك الإحساس العميق والثري في نفسه بالفخر والرضا وما يصاحبه هذا من التزام أكبر بالأداء من قبل الموظفين ورضا وتعاون أكبر من قبله في دعم برامج وأنشطة المؤسسات العامة وبالتالي تحسين أدائه.

• ظروف وتنظيم العمل:

إن توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تحفز من نسبة التغيب والمرض والتمارض لذلك فإن اختلاف ظروف العمل من مكان لآخر بقي في نفسية العامل وتجده دائما يرغب أو يشترق إلى العمل في المواقع الأكثر هدوءا وراحة والأقل عرضة للمخاطر.

ورغم إختلاف ظروف العمل التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى، إلا أنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد والتي لها تأثيراً واضحاً في تحسين طرق العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل؛ وبالتالي تهدف إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية. فهي توفر لدى العامل استقرارا عاليا وحافزا مهما للبقاء في المؤسسة وتطوير الذات.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: مساهمة تقييم الأداء في تحسين أداء الموارد البشرية

ممارسة المسؤولية الاجتماعية أثناء عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات المهمة، فعن طريق التقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، وبرامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة الموارد البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المؤسسة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمؤسسة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة.

حيث تؤثر عملية التقييم في رفع درجة دافعيته واستيعاب العامل لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه.

الفرع الرابع: مساهمة برامج تحسين الحياة المهنية في تحسين أداء الموارد البشرية

إن سعي المؤسسة لتوفير جو من الراحة والمتعة له من خلال إشباع جانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية... الخ.

<sup>1</sup>: بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 134، 133.

بالغ الأثر في تحسين أدائه، حيث تعطي هذه البرامج الإمكانية للمؤسسة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين ومكانا مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والإلتزام من جانب العاملين وتكامل أهدافهم مع أهداف المؤسسة من خلال الزيادة في تقديم العمل بأداء أحسن.

فبالرغم من كونها برامج بسيطة يمكن لأي مؤسسة توفيرها إلا أن أهميتها بالغة في التوجيه وتحفيز العاملين إذ تعمل على تحرير تشايط العمال من جديد، فمثل هذه الخدمة بإمكانها تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية والفكرية بين العمال، وتقلل من درجة التهميش، فمن المهم إدراك الدور الذي تمارسه هذه البرامج ومدى تأثيرها في علاقات العامل مع زملائه.

مما سبق يمكن القول بأن قيام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها خاصة من ناحية وظائف الموارد البشرية، فإن ذلك يساهم في<sup>1</sup>:

- زياد قدرتها على جنب وتحفيز واستبقاء مجموعة من الموهوبين من العمال.
- خلق فرص لتعزيز الموظفين وتشجيعية على الإبتكار.
- التكامل بين العمل والحياة الشخصية.
- المسؤولية الاجتماعية تساعد الموظفين على الشعور بالفخر والإرتياح في وظائفهم.
- المسؤولية الاجتماعية تساعد على خفض التغيب عن العمل.
- التزام صاحب العمل بالمسؤولية الاجتماعية تساعد الموظفين على العمل بجدية لزيادة الإنتاج والتركيز على الجودة.
- تحسين الإتصال مع العاملين.
- تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تثقيف الجمهور الخارجي حول القيم الأساسية والأخلاق للمؤسسة.

<sup>1</sup>: بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 134

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور المسؤولية

الاجتماعية في تحسين أداء

الموارد البشرية بالمؤسسة

العمومية الإستشفائية

"الحكيم عقيلي"

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي

### تمهيد:

حاولنا من خلال هذا الفصل وعلى ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، ومعرفة مدى مطابقة الجانب النظري العلمي للواقع الميداني العملي للدراسة، وذلك من جل التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، أيضا بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة واختبار فرضيتيها، بالإضافة إلى تفسير النتائج المتوصل إليها، وعليه قد اختير مؤسسة الاستشفائية حكيم عقي المتواجدة بولاية قلمة لإجراء هذه الدراسة الميدانية، ولذلك فقد تضمن هذا الفصل ما يلي:

- تقديم عام لمؤسسة الاستشفائية حكيم عقي.
- الإطار العام للدراسة الميدانية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

سنحاول في هذا المبحث عرض المؤسسة محل الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي من خلال نبذة عن المؤسسة وتعريفها وعرض هيكلها التنظيمي، كذلك مهامها، بالإضافة إلى الأهداف والأهمية.

### المطلب الأول: نبذة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية وتعريفها.

#### الفرع الأول: نبذة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية

تأسس القطاع الصحي لولاية قالمة في أفريل 1980 بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 07/104 المؤرخ في : 2007/05/19 المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بعدما كان قطاع صحي يغطي ما يقارب حوالي 259035 نسمة وذلك يتمثل في تغطية لـ 12 بلدية ويحتوي على مستشفيات ذات سعة تبلغ 363 سرير تقنيا و 414 سرير منظم موزعة على 29 مصلحة استشفائية زيادة على ذلك المستشفى النهاري و 07 مجمعات صحية متعددة الخدمات و 26 قاعة علاج، و 06 وحدات للطب المدرسي و 10 مخابر، 05 قاعات للعمليات الجراحية، ومراكز لحقن الدم.

#### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

تعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموع بلديات.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي في الناحية الجنوبية الشرقية، طريق عين العربي بقالمة، وهي مؤسسة مستقلة في تسييرها مهمتها تقديم مجموعة واسعة من خدمات الرعاية الطبية، تبلغ مساحتها المبنية حوالي 26876م<sup>2</sup>،

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 20 ديسمبر 2009. ويشمل هذا النظام الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ما يأتي:

#### الفرع الأول: المديرية الفرعية للمصالح الصحية

وتشمل ثلاثة (03) مكاتب:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### أولاً: مكتب القبول

ويتكفل هذا المكتب بالإعلان عن جميع المرضى الماكثين بالمستشفى وكذلك الإعلان عن حالات الولادات والوفيات وتقديم الفواتير الناتجة عن حالة استشفائية.

### ثانياً: مكتب التعاقد وحساب التكاليف

يقوم هذا المكتب بالتنسيق من الضمان الاجتماعي من أجل تسديد جميع الفواتير للمرضى المؤمنين ونفس الشيء مع المرضى غير المؤمنين والمسجلين على حساب المديرية الولائية للشؤون الاجتماعية كما يتكفل بحساب التكلفة الاستشفائية لكل مصلحة.

### ثالثاً: مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

ويقوم هذا المكتب بالتنظيم والتخطيط والرقابة لكل نشاط صحي التي تنجز على مستوى جميع المصالح ويكون تقييم شهري لكل مصلحة حيث ومن خلال تلك الإحصائيات تقوم بإعادة النظر في أي نشاط.

### الفرع الثاني: المديرية الفرعية للموارد البشرية

وتشمل مكاتبين هما:

#### أولاً: تسيير الموارد البشرية والمنازعات

يتكفل بتسيير مكافآت الحياة المهنية للموظفين والعاملين داخل المستشفى، ويعمل على التنسيق مع محامي المؤسسة لحل كل المنازعات الفردية والجماعية والداخلية والخارجية.

#### ثانياً: مكتب التكوين

يتكفل هذا المكتب بتسيير ملف التكوين المتواصل وخدمة ترقية الصحة من أجل الوصول إلى تقديم خدمات مرموقة لمستحقيها مواكبة للتطور العلمي السريع في هذا المجال وهذا بالتنسيق مع خلية التكوين المتواصل.

### الفرع الثالث: المديرية الفرعية للمالية والوسائل

تتكفل بإعداد أجور العاملين والموظفين ومستحقاتهم وإعداد الوثائق المرضية وتتكون من:

#### أولاً: مكتب الميزانية والمحاسبة

ويتمثل عمله في دفع أجور العاملين ومستحقاتهم ودفع مستحقات الفواتير التي تصلها، الخاصة بجميع ممولين المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي

### أولاً: مكتب الصفقات العمومية

يتكفل هذا المكتب بإعداد وتنظيم كل الصفقات التي تخص نشاط المؤسسة وذلك بالتنسيق مع لجنتين محليتين وفق مقررة ولائحة الأولى تتمثل في لجنة لفتح العروض والثانية تتكفل في تقييم العروض.

### ثانياً: مكتب الوسائل العامة والبياكل

ويتكفل هذا المكتب بتمويل وتزويد المصالح الصحية بكل مستلزمات العمل.

### الفرع الرابع: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

### أولاً: مكتب صيانة التجهيزات الطبية:

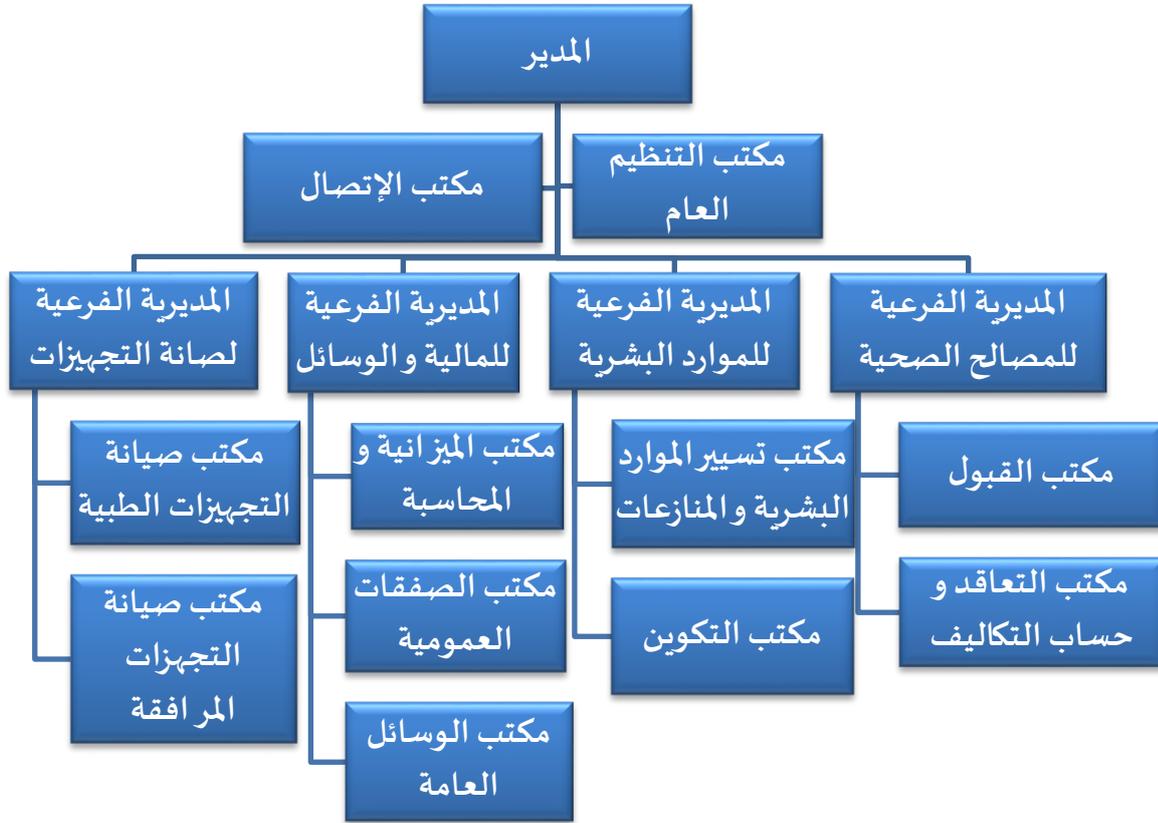
وهذا المكتب مكلف بصيانة وتصليح جميع أعطاب المعدات الطبية.

### ثانياً: مكتب الصيانة التجهيزات المرافقة

ويقوم هذا المكتب بصيانة جميع التجهيزات المرافقة للمعدات الطبية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

الشكل رقم (1-3): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية (الحكيم عقبي قالمة)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

#### الفرع الأول: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على وجه الخصوص المهام التالية:

- ✓ ضمان تنظيم وبرمجية توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ✓ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ✓ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالحي الصحة وتجديد معارفهم.
- ✓ الوقاية والعلاج.

#### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

### العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

- ✓ تقريب الخدمات الصحية والمواطن.
- ✓ إعادة الثقة والتواصل بين المواطن ومؤسساته الصحية من خلال تحسين الخدمات المقدمة.
- ✓ استقبال الحسن للمرضى والذي يعد حق من حقوقهم مع توفير العلاج، الأطباء العامون والأخصائيون، جراحو الأسنان المخابر... الخ.

#### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة في الجزء السابق، حاولنا من خلال هذا الجزء تسليط الضوء على الإجراءات المنهجية المتبعة لإنجاز هذه الدراسة من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية حكيم عقبي ولاية قالمه وذلك على النحو التالي:

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

نظرا لكون الموضوع من المواضيع المهمة وغير متطرق له بكثرة فقد حاولنا إيجاد مؤسسة تهتم بأداء الموارد البشرية القطاع الحساس الذي تنتهي إليه والمتمثلة في المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي.

إن سبب التركيز على هذه المؤسسة كونها ملائمة لدراسة موضوع البحث أو كانت هذه المؤسسة تعبر عن مجتمع الدراسة والذي نقصد به جميع الأفراد العاملين في هذه المؤسسة محل الدراسة.

##### الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة

يقصد بعينة الدراسة مجموعة جزئية تسحب من مجتمع الدراسة والتي تعبر عنه وتكون ممثلة، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج ولقد تم استخدام عينة من المجتمع والبالغ عددها 40 عاملا مقسمة إلى ذكور وإناث، وفي مختلف المستويات ومختلف الأعمار إضافة إلى اختلاف خبرتهم، وقد تم توزيع 40 استمارة وتم استرجاع 40 استمارة كما هو موضح في الجدول:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي

الجدول رقم (1-3): عدد استثمارات الموزعة والمستردة

الاستثمارات المؤسسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	نسبة الاستجابة
المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقي	40	40	%100
المجموع	40	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

بغية إتمام البحث والحصول على النتائج المرجوة، تم الاستعانة باستمارة أعدت لتحقيق أهداف البحث، وقد تم إعداد هذه الاستمارة من أجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات، لقد تم تقسيم الاستمارة إلى:

#### أولاً: القسم الأول

وهو الخاص بالبيانات الشخصية، ويشمل مجموعة من الأسئلة بالنوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

#### ثانياً: القسم الثاني

ويتضمن المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، متضمنة مجموعة من العبارات متمثلة في 25 عبارة مقسمة لمحورين والمتمثلة في:

#### 1/ المحور الأول:

المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وكان الهدف من هذا المحور معرفة مدى تطبيق المؤسسة لممارسات المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية وقد تضمن هذا المحور 16 عبارة صيغة بطريقة تسمح لنا بمعرفة مدى تطابق المحور مع المؤسسة محل الدراسة.

#### 2/ المحور الثاني:

أداء الموارد البشرية بالمستشفى وكان هدف من هذا المحور مدى فاعلية أداء الموارد البشرية بالمستشفى. وقد تضمن هذا المحور 7 عبارات لمعرفة مدى تطابق المحور مع المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

وقد كانت الإجابة على المحتوى العبارات مكونة من 5 إجابات؟ وذلك وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد طول فئة مقياس ليكارت الخماسي أي الحدود الدنيا والعليا، ثم حساب المدى من خلال طرح أكبر قيمة من أصغر قيمة (1-5 ≠ 4)، ثم تم تقسيمها على عدد فترات المقياس المقدره بخمسة، وذلك لحصول على طول الفقرة أي (4 = 5 - 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أي بداية المقياس، وهي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفقرة الأول، وتحديد طول الفقرات وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): سلم ليكارت المرجح

الدرجة	المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
1	1.80-01	غير موافق بشدة
2	2.61-1.81	غير موافق
3	3.42-2.62	محايد
4	4.22-3.43	موافق
5	5-4.23	موافق بشدة

### الفرع الثاني: أساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هذه الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي spss 20، وذلك لتوفره على العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل، وتم افتراض مستوى معنوية يبلغ 0.05 وتم الاعتماد في هاته الدراسة على مجموعة من الاختبارات والأساليب في:

- ✓ معامل الاتساق الداخلي بارسون لقياس صدق أداة الدراسة.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد تشتت أفراد عينة الدراسة واتجاه عبارات الدراسة.
- ✓ اختيار كلوموغراف سميير نوف، لاختبار التوزيع الطبيعي لمجاور الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

- ✓ اختبار ستيودنت لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات.
- ✓ اختبار الانحدار الخطي البسيط، لدراسة علاقة التأثير بين محاور الدراسة، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان

#### الفرع الثاني: قياس صدق الاستبيان

يقصد به قدرة الاستبيان على قياس ما أعد لقياسه، ويتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

#### أولاً: صدق الاتساق الداخلي

ويقصد به مدى ملائمة كل عبارة لمحور التي تنتمي إليه، وتم حساب عن طريق حساب معامل بارسون للارتباط، لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة بالمحور التي تنتمي إليه، ونرى ذلك من خلال:

أ/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.

نقدم بقياس الصدق الاتساق الداخلي لمحور الأول من خلال اختبار معامل الارتباط بارسون وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بارسون بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لمحور الأول

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	معامل الارتباط بالمحور	القيمة الاحتمالية sig
1	يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة في المؤسسة	0,734	0,003
2	فرص التقدم الوظيفية في المؤسسة متكافئة	0,518	0,043
3	عدم التحيز في عملية اختيار الموظفين لصالح جنس معين دون آخر	0,678	0,023
4	تتم دراسة الشكاوي والطعون في نتائج مسابقات التوظيف والتحقق منها	0,541	0,005
5	توفر المؤسسة فرص التدريب لجميع الموظفين	0,781	0,025
6	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر	0,890	0,037

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

0,039	0,632	تدرس المؤسسة الاحتياجات التدريبية لموظفيها بدقة	7
0,007	0,567	يتميز برنامج الأجور والمكافآت التي تضعها المؤسسة بالعدالة والمساواة	8
0,000	0,606	يتم منح مكافآت وحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة الموظفين	9
0,016	0,546	تعتبر الأجور المدفوعة مناسبة ومحفزة للجهد المبذول من الموظف	10
0,031	0,745	توفر المؤسسة بيئة عمل صحية وتوفير جوا من الراحة	11
0,025	0,503	تتخذ المؤسسة إجراءات لحماية الموظفين من الأخطار المهنية وحوادث العمل	12
0,048	0,697	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية حاجيات موظفيها من سكن ونقل وإطعام	13
0,028	0,574	يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير وطرق دقيقة	14
0,000	0,550	يتميز نظام تقييم الأداء بالشفافية والموضوعية والعدالة	15
0,004	0,622	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في الترفيه.	16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لعبارات المحور تتراوح بين (0 - 0,048) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما نلاحظ قيم الارتباط بارسون تتراوح بين (0,503 - 0,890) ومنه نستنتج وجود اتساق داخلي بين العبارات والمحور.

**ب/ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:** "أداء الموارد البشرية بالمستشفى"

نقوم بقياس الصدق الاتساق الداخلي لمحور الثاني من خلال الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بارسون بين درجة كل عبارة ودرجة الكلية لمحور الثاني

رقم	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط بالمحور	القيمة الاحتمالية sig
1	يلتزم أفراد المستشفى بالمهام الموكلة إليهم	0,498	0,032
2	يحافظ أفراد المستشفى على الحضور في مواعيد محددة	0,546	0,000
3	يقدم أفراد المستشفى بالقانون العام	0,504	0,001
4	يقدم أفراد المستشفى أعمالهم بشكل متقن وخالب من العيوب	0,435	0,044
5	يقوم أفراد المستشفى بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية	0,381	0,021
6	تلقى الأعمال المقدمة استحسانا وقبولاً من طرف المسؤولين في المستشفى	0,551	0,018
7	يلتزم أفراد المستشفى بتقديم العمل في الوقت المحدد	0,522	0,095
8	تعمل المستشفى على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة	0,617	0,019
9	يحافظ أفراد المستشفى على إنجاز أعمالهم في فترات الدوام الرسمي	0,715	0,018

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لعبارات المحور تتراوح بين (0 - 0,044) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما نلاحظ قيم الارتباط بارسون تتراوح بين (0,381 - 0,715) ومنه نستنتج وجود اتساق داخلي بين العبارات والمحور

### ثانياً: صدق البنائي

وهو يعبر عن متوسط درجة ارتباط كل محور الدراسة ومتوسط الدرجة الكلية للاستمارة وذلك عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط بيرسون لمحاور ودرجة الكلية للاستمارة

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية	0,851	0,00
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية بالمستشفى	0,542	0,00

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي 0 في المحورين كما نلاحظ معاملات ارتباط موجبة، ومنه هناك ارتباط جيد بين المحاور والاستبيان ككل.

### الفرع الثاني: قياس ثبات الاستبيان

وهو ثبات أداة الدراسة، أي قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج، إذ كررنا نفس الدراسة على نفس العينة، ويتم حسابه بطريقة التجزئة النصفية.

#### طريقة التجزئة النصفية

وهي طريقة تعتمد على قسمة عبارات الاستبيان إلى جزئين وحساب قيمة معامل الارتباط بينهما باستخدام كل من معامل سبيرمان ومعامل غوتمان وهذا ما سنراه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-7): ثبات الاستبيان حسب طريقة التجزئة النصفية

0,811	ألفا كرونباخ النصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ
13	عدد العبارات		
0,881	ألفا كرونباخ النصف الثاني	النصف الثاني	معامل سبيرمان براون
12	عدد العبارات		
0,842	الارتباط بين النصف الأول والثاني		معامل غاتمان
0,883	تساوي عدد العبارات بين النصفين		
0,883	عدم تساوي عدد العبارات بين النصفين		
0,813	معامل غاتمان		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من معامل سبيرمان براون ومعامل غاتمان كانت تساوي 0,883 و 0,813 على التوالي وبما أن القيمتين أكبر 0,6 هذا ما يدل على وجود ارتباط قوي، وعليه الاستبيان ثابت.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض البيانات المتحصل من طرف الاستمارة الموزعة على الموظفين كما نقوم بتحليلها.

### المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول

بغية تحليل نتائج الجزء الأول للتعليق بالبيانات الشخصية والوظيفية، تم الاعتماد على التكرار والنسب المئوية.

### الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم (3-8): توزيع الأفراد حسب الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	47,5
	أنثى	21	52,5
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور أقل من عدد الإناث، حيث بلغت نسبتهم 47,5% بينما بلغت نسبة الإناث 52,5%

### الفرع الثاني: العمر

الجدول رقم (3-9): توزيع الأفراد حسب العمر

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	8	20
	من 26 إلى 35 سنة	14	35
	من 36 إلى 45 سنة	12	30
	أكبر من 45 سنة	6	15
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة موزعين على 4 فئات عمرية، حيث أن أكبر فئة هي الفئة الثانية بين "26 إلى 35 سنة" بعدد 14، تليها الفئة الثالثة بين "36 إلى 45 سنة" بعدد 12، تليها الفئة الأولى "أقل من 25 سنة" بعدد 8، وأخيرا الفئة الرابعة "أكبر من 45 سنة" بعدد 6.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### الفرع الثالث: المستوى التعليمي

الجدول رقم (10-3): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	4	10
	جامعي	25	62,5
	دراسات عليا	11	27,5
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة موزعين على 3 مستويات تعليمية، حيث أن أكبر فئة هي الفئة الثانية "تعليم جامعي" بعدد 25، تليها الفئة الثالثة "دراسات عليا" بعدد 11، تليها الفئة الأولى "ثانوي" بعدد 4.

### الفرع الرابع: الخبرة الوظيفية

الجدول رقم (11-3): توزيع الأفراد الخبرة الوظيفية

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	7	17,5
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	12	30
	من 11 إلى 15 سنة	13	32,5
	أكثر من 15 سنة	8	20

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة موزعين على 4 فئات من الخبرة الوظيفية، حيث أن أكبر فئة هي الفئة الثالثة بين "11 إلى 15 سنوات" بعدد 13، تليها الفئة الثانية بين "5 إلى 10 سنوات" بعدد 12، تليها الفئة الرابعة "أكثر من 15 سنة" بعدد 8، وأخيرا الفئة الأولى "أقل من 5 سنوات" بعدد 7.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي

### الفرع الخامس: المستوى الوظيفي

الجدول رقم (12-3) توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	11	27,5
	إدارة وسطى	17	42,5
	إدارة دنيا	5	12,5
	وظيفة غير إدارية	7	12,5

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة موزعين على 4 مستويات وظيفية، حيث أن أكبر فئة هي الفئة الثانية "إدارة وسطى" بعدد 17، تليها الفئة الأولى بين "إدارة عليا" بعدد 11، تليها الفئة الرابعة "وظيفة غير إدارية" بعدد 7، وأخيرا الفئة الثالثة "إدارة دنيا" بعدد 5.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة

يتم ذلك عن طريق آراء العينة حول العبارات ومحاور باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعرفة اتجاه الإجابة عن العبارات والمحاور، حيث يتم عرض كل محور على حدى.

### الفرع الأول: عرض وتحليل آراء أفراد العينة في المحور الأول: "المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية" وسيتم

ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14-3): آراء الأفراد من المحور الأول

رقم العبارة	بدائل الاستمارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	9	21	7	3	0	4.12	0.60	موافق
2	7	26	7	0	0	3.95	0.74	موافق
3	12	20	7	1	0	3.97	0.89	موافق
4	13	12	10	5	0	3.82	1.03	موافق

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

### العمومية الاستشفائية الحكيم عقي

موافق	0.83	3.85	0	2	11	18	9	5
موافق	0.88	4.12	0	5	9	18	8	6
موافق	0.93	3.72	0	3	4	18	15	7
موافق	1.14	3.67	0	10	4	15	11	8
موافق	0.97	3.67	1	3	12	16	8	9
موافق	1.04	3.77	1	4	9	15	11	10
موافق	0.63	4.10	0	1	3	27	9	11
موافق	0.75	4.20	0	1	5	19	15	12
موافق	0.75	3.87	0	2	8	23	7	13
موافق	0.84	3.90	0	3	7	21	9	14
موافق	0.59	4	0	0	7	26	7	15
موافق	0.76	4.07	0	1	7	20	12	16

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارة المحور الأول تتراوح بين (3.67-4.20) وكان الانحراف المعياري في قيم صغيرة وعليه لم يكن هناك تشتت في آراء العينة في معظم العبارات، حيث بلغت عدد العبارات في اتجاه موافق 16. ومنه تبين لنا أن هناك مسؤولية اجتماعية عالية اتجاه الموارد البشرية والتي رتبت حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- العبارة رقم 12 بأكبر متوسط حسابي والذي قدر ب 4,20 ما يدل على أن المؤسسة تتخذ إجراءات لحماية الموظفين من الأخطار المهنية وحوادث العمل.
- العبارة رقم 1 و6 بمتوسط حسابي يقدر ب 4,12 ما يدل أنه يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة في المؤسسة بشفافية، كما تعمل على تطوير المهارات للموظفين بشكل مستمر.
- العبارة 11 بمتوسط حسابي يقدر ب 4,10 ما يدل على أن المؤسسة توفر بيئة عمل صحية وتوفر جو من الراحة.
- العبارة 16 بمتوسط حسابي يقدر ب 4,07 ما يدل على أنه يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقية
- العبارة 15 بمتوسط حسابي يقدر ب 4,0 ما يدل على أنه يتميز نظام تقييم الأداء بالشفافية والموضوعية والعدالة.
- العبارة 3 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,97 ما يدل أنه لا يوجد تحيز في عملية اختيار الموظفين لصالح الجنس.
- العبارة 2 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,95 ما يدل أن فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة.
- العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,90 ما يدل على أنه يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير وطرق دقيقة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

- العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,87 ما يدل على أن الإدارة تسعى لتلبية حاجيات موظفيها من إطعام وسكن.
- العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,85 ما يدل على أن المؤسسة توفر فرص التدريب لجميع الموظفين.
- العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,82 ما يدل على أنه تتم دراسة الشكاوى والطعون في نتائج المسابقات
- العبارة 10 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,77 ما يدل على أن الأجور المدفوعة مناسبة للجهد المبذول.
- العبارة 7 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,72 ما يدل على أن المؤسسة تدرس الاحتياجات التدريبية لموظفيها بدقة.
- العبارة 9 و8 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,67 ما يدل على أنه يتم منح مكافآت وحوافز وفق مبدأ جدارة الموظفين، وأن برنامج المكافآت الذي تضعه المؤسسة يتميز بالعدالة

### الفرع الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة في المحور الثاني "أداء الموارد البشرية"

وسيتم ذلك من خلال استعراض الجدول الموالي:

الجدول رقم(15-3): أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	بدائل الاستمارة					الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	14	18	7	1	0	موافق	0.79	4.12
2	11	19	9	1	0	موافق	0.78	4
3	12	19	5	4	0	موافق	0.91	3.97
4	13	20	6	1	0	موافق	0.75	4.12
5	8	25	7	0	0	موافق	0.61	4.02
6	11	20	8	1	0	موافق	0.76	4.02
7	5	25	9	1	0	موافق	0.66	3.85
8	18	16	6	0	0	موافق بشدة	0.72	4.30
9	14	16	9	1	0	موافق	0.82	4.07

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج على نتائج spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

### العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول تتراوح بين (3.85-4.30) وكان الانحراف المعياري في قيم صغيرة وعليه لم يكن هناك تشتت في آراء العينة في معظم العبارات، حيث بلغت عدد العبارات في اتجاه موافق 8، وفي اتجاه موافق بشدة عبارة 1. ومنه تبين لنا أن أداء الموارد البشرية فعال، والتي رتب حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- العبارة رقم 8 بأكبر متوسط حسابي والذي قدر ب 4,30 ما يدل على أن تعمل على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة.
- العبارة رقم 1 و4 بمتوسط حسابي يقدر ب 4,12 ما يدل أن أفراد المستشفى يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم.
- العبارة 9 بمتوسط حسابي يقدر ب 4,07 ما يدل على أن أفراد المستشفى يحافظون على انجاز أعمالهم في فترات الدوام الرسمي.
- العبارة 5 و6 بمتوسط حسابي يقدر ب 4,02 ما يدل على أن العمال يقومون بعملهم برغبة ومهارة عالية، كما تتلقى أعمالهم قبول واستحسان من طرف المسؤولين.
- العبارة 2 بمتوسط حسابي يقدر ب 4 ما يدل على أن أفراد المستشفى يحافظون على الحضور في مواعيد محددة.
- العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.97 ما يدل على أن أفراد المستشفى يلتزمون بالقانون العام.
- العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي يقدر ب 3,85 ما يدل على أن أفراد المستشفى يلتزمون بتقديم العمل في الوقت المحدد.

### المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

إن الهدف من هذه الدراسة هي معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، وكذلك معرفة مدى تطبيق المؤسسة لممارسات المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية، ولهذا الغرض قمنا بإجراء استخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية والتي تشترط التوزيع الطبيعي، وعليه سنقوم من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك عن طريق اختبار غلمنغروف وسميرنوف واختبار شايبيروليك للمطابقة.

-ولقيام بإجراء هذا الاختبار نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي

الجدول رقم(16-3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

شايروليك	غلمنغروف سيمينوف	
0.200	0.200	المحور الأول
0.132	0.274	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة في كل المحاور أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) ومن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي.

### المطلب الأول: لاختبار الفرضية الأولى

المتمثلة: تهتم المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي بممارسة المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تهتم المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي بممارسة المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي بممارسة المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم(17-3): نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة المحور الأول والثاني

المحور الأول	القيمة T المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig
المسؤولية الاجتماعية	32,63	2.21	39	0.00
أداء الموارد البشرية	33,42	2.21	39	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن قيم الدلالة الإحصائية 0.00 في كلا المحورين وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) كما نلاحظ ان قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي تهتم بممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتمثل الثانية في " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة وعليه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية البديلة

$H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (18-3): نتائج اختبار الانحدار الخطي

قيمة R	R2 قيمة	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية sig
0,720	0,510	9.15	39	0.03

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل " المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية" مترابط ارتباط جيد مع المتغير التابع " أداء الموارد البشرية" حسب معامل الارتباط  $R=0.720$  كما نلاحظ قيمة  $F=9.15$  عند مستوى الدلالة 0.03 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد علاقة ذات تأثير إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة " بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي وعليه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار الانحدار الخطي

الدلالة الاحصائية sig	درجة الحرية	قيمة F	قيمة R2	قيمة R
0,047	39	12,00	0,614	0,783

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل " بعد الأجور والمكافآت " مرتبط ارتباط جيد مع المتغير التابع " أداء الموارد البشرية " حسب معامل الارتباط  $R=0.783$  كما نلاحظ قيمة  $F=12$  مستوى الدلالة 0.047 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة " بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي وعليه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (3-20): نتائج اختبار الانحدار الخطي

الدلالة الاحصائية sig	درجة الحرية	قيمة F	قيمة R2	قيمة R
0,017	39	8.011	0,683	0,827

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل " بعد التدريب والتطوير " مرتبط ارتباط جيد مع المتغير التابع " أداء الموارد البشرية " حسب معامل الارتباط  $R=0.827$  كما نلاحظ قيمة  $F=8.011$  مستوى الدلالة 0.017 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده ظروف تنظيم العمل وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة " بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي وعليه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده ظروف تنظيم العمل وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده ظروف تنظيم العمل وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

#### الجدول رقم (21-3): نتائج اختبار الانحدار الخطي

قيمة R	R2 قيمة	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية sig
0,701	0,491	15	39	0,034

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل " بعد ظروف تنظيم العمل " متربط ارتباط جيد مع المتغير التابع " أداء الموارد البشرية " حسب معامل الارتباط  $R=0.701$  كما نلاحظ قيمة  $F=15$  مستوى الدلالة  $0.034$  وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده ظروف تنظيم العمل وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية و التي تم القيام بها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي و بعد تحليل نتائج الإستبيان و إختبار فرضيات الدراسة أظهرت النتائج صحة و قبول الفرضيات التي تم صياغتها عند الإنطلاق بهذا البحث كما تم التوصل إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها دور إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة أي أنه هناك علاقة تأثير و إرتباط قوية بين دور المسؤولية الاجتماعية و تحسين أداء مواردها البشرية. و عليه فالمؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي تهتم بتفعيل دور المسؤولية الاجتماعية لتحسين الموارد البشرية بها.

الذاتية

لقد تم من خلال هذه الدراسة معالجة أهم المواضيع وأكثرها حداثة في مجال تسيير المؤسسات ألا وهو " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية " حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزئين، الجزء النظري تطرقنا من خلاله إلى مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بمتغيري الدراسة و العلاقة بينهما، و الجزء التطبيقي الذي حاولنا من خلاله التحقق من فرضيات الدراسة بالنزول إلى الميدان العملي.

ومن خلال هذه الدراسة التي ربطنا فيها بين المسؤولية الاجتماعية وتحسين أداء الموارد البشرية، حاولنا معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

### أولاً: نتائج الجانب النظري

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعزز دور ومكانة المؤسسات في المجتمع، ويساهم في تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي.
- تحتل الموارد البشرية في المؤسسات مكانة رفيعة وتلعب دوراً فعالاً في عصر أصبح التغيير فيه أمراً حتمياً ومستمرًا، توجد العديد من سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاء الموارد البشرية الفرعية المتعددة والمتنوعة للإدارة الموارد البشرية.
- إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعادها اتجاء الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والإدماج، جودة الحياة، تقييم الأداء، برامج تحسين الحياة المهنية، يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية.

### ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

- مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاء الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط، حيث هناك تباين في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقالمة، إذ نجد أن المؤسسة الاستشفائية تتبنى المسؤولية الاجتماعية ضمن أعمالها وأنظمتها دون المعرفة بها كمفهوم سواء في مذكرتنا أو فيما يتطلب من تركيز لهذا المفهوم وإستراتيجياته.
- مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي جاء بمستوى مرتفع، وهذا ما أكدت إجابات أفراد العينة المبحوثة.
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية عن مستوى معنوية 0.05.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية علاقة تأثير معنوية مع أداء الموارد البشرية.

### ثالثاً: التوصيات والاقتراحات

على ضوء ما تم تقديمه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه تم الخروج ببعض التوصيات والاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

- ضرورة تقييم أداء الموارد البشرية لضمان عدم حدوث أي خلل في الأداء ومعرفة الأسباب التي أدت إلى عدم تحسن مواردها البشرية.

- ضرورة توفير كافة الموارد المادية اللازمة لتحقيق أداء فعال ووضع تحفيزات راقية لتحقيق رضا الموارد البشرية ورفع معنوياتهم.
- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة التدريب والتحفيز وتقييم الأداء ووضع الخطط وتنفيذ البرامج.
- توفير برامج تدريبية بمقاييس عالمية مع الاهتمام بالقائمين على التدريب وإعطاءهم مكانة بالغة في المؤسسة.
- يجب أن تسعى المستشفيات إلى إشراك الموظفين في تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.
- يجب على المستشفيات أن تخصص مسؤولاً متفرغاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها ضرورة إستراتيجية.
- من المهم أن ترتبط سياسات المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالسياسة العامة التي تنتهجها المستشفيات في مجال المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة ككل، هذا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، ولا يجب أن تكون هذه البرامج إن وجدت مجرد نشاطات هامشية لا تتميز بالانتظام والتطوير.
- يجب على المستشفيات أن تنوع من البرامج المرتبة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه موارد البشرية، وتحاول تطويرها بشكل دائم والإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي وبالتالي التحسين من أداء المؤسسة.
- على المؤسسة أن تضع تقييم عن طريق إجراء استبيان في كل دورة شهرية أو فصلية لمعرفة أداء العاملين ورضاهم على مكانة المؤسسة.
- على المؤسسة العمل على تحسين أداؤها بالاستمرار للحصول على موقع تنافسي متقدم يواكب تطورات وتغييرات البيئة المحيطة.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا هذه تبين لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لا زال خصبا للبحث وواعدا لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية والعملية منها:

- المدخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التحسن في الأداء.
- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء.
- دراسة مقارنة بين أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية ودور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- إضافة إلى دراسة المسؤولية الاجتماعية في القطاع الصحي.

وفي الأخير دراستنا هذه لا تعدو إلا أن تكون محاولة لإثراء واحد من أهم المواضيع ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإمام ببعض جوانبه، فهو اجتهاد بشري وإنساني يلازمه النقص يحتاج إلى التصويب، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

- 1/ أحمد ماهر، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، (دون طبعة).
- 2/ باري كشواي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع العربية الثانية، القاهرة، مصر، (الطبعة الثانية).
- 3/ بن دريدي منير، (2019)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين مقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية الاقتصادية، ألمانيا، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى).
- 4/ ثامر ياسر البكري، (سنة 2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (الطبعة الأولى)
- 5/ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامر، (سنة 2008)، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال \*الاعمال والمجتمع\*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 6/ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، (2008) قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 7/ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، (2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 8/ طاهر محمود الكلالدة، (2019)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 9/ عبد الحميد الخليل، (2018)، "إدارة المورد البشرية"، الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع، سوريا،
- 10/ عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دائر وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى
- 11/ قحطان خليفة الجميلي، (2015)، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 12/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى.
- 13/ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، (2017)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- 14/ محمد بن دليم القحطاني، (2015)، إدارة الموارد البشرية-نحو منهج استراتيجي متكامل، البيكان للنشر، دليم القحطاني، الرياض، (الطبعة الرابعة).

15/ محمد بن وليم القحطاني، (2008)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، دليم القحطاني، الرياض، الطبعة الثانية.

16/ محمد فلاق، (سنة 2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

17/ مصطفى مصطفى كامل وآخرون، (2018)، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

18/ مصطفى يوسف كافي، (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي-علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

19/ نزار عوني اللبدي، (2015)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الطبعة الأولى

20/ وليد حميد رشيد الأميري، (بدون سنة نشر)، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ثانيا: قائمة الملتقيات والمؤتمرات

1/ براق محمد، قمان مصطفى، (بدون سنة نشر)، أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.  
2/ ثامر البكري، (2011)، المسؤولية الاجتماعية واستدامة الرأس المال الفكري-بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس تحت عنوان رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف، الجزائر،

3/ عرابية رابع، بن داودية وهيبة، (بدون سنة نشر)، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" خلال الفترة 14/15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر

4/ عيشوش خيرة، (2012)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، ملتقى دولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المنعقد يومي 14/15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر

5/ هيئة الهلال الأحمر، (2013)، المسؤولية الاجتماعية كرافد أساسي لرسالة الهلال الأحمر، مؤتمر المسؤولية الاجتماعية من 16/15 أبريل، أبو ظبي، ص2.

#### ثالثا: قائمة المداخلات

1/ زايد مراد، (بدون سنة نشر)، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية، مداخلة المسؤولية الاجتماعية، جامعة الجزائر

2/ مقدم وهيبة، (بدون سنة النشر)، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر

## رابعاً: قائمة المجلات

- 1/ أيوب الشيكرك، مسراتي خولة، (2021)، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية-دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات-مجلة متقدمة في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، مجلد2، العدد 2،
- 2/ بلقايد محمد جواد، سعيداني، (2018)، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على الموارد البشرية في الشركات-دراسة ثلاث شركات عربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة تلمسان، العدد6
- 3/ سامي علي أبو الروس، هالة يوسف القصاص، أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، (العدد 03)،
- 4/ عبد المالك مزهودة، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول

## خامساً: قائمة الأطروحات والمذكرات

- 1/ أسهمان علي العواسا، (2011)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية-دراسة ميدانية بإقليم الجنوب-رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مؤتة، الأردن.
- 2/ بلقايد محمد جواد، (2019)، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في رفع من أداء الموارد البشرية-دراسة<sup>1</sup> تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر
- 3/ بن عرامة عبلة، (سنة 2018)، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي-دراسة حالة -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في العلوم التسيير، غير منشورة، (CHC)المركز الاستشفائي الجامعي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر
- 4/ ضيافي نوال، (2010)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر
- 5/ غلاي نسيم، (2015)، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات -دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر
- 6/ قدرى إبراهيم، (2015)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء -دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السورية- أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دمشق، سورية

7/ قدرى إبراهيم، (2015)، أئر المسؤولة الاجتماعية فى الأءاء-ءراسة ءطبىقفة على الشركاء المساهمة السورفة-، أطروءة مقءمة لنفل شهاءة ءكءوراه فى إءارة الأعمال، منشور، كلية العلوم الاقءصاءفة والاجتماعفة وعلوم ءفسفر، ءامعة ءمشق، سورفة

8/ مقءم وهفة، (2014)، ءقفم مءى اسءءابة منظماء الأعمال فى ءزائر للمسؤولة الاجتماعفة-ءراسة ءطبىقفة على عفة من مؤسساء الغرب ءزائر-، أطروءة ءكءوراه، ءفر منشورة، كلية العلوم الاقءصاءفة والءءارفة وعلوم ءفسفر، ءامعة وهران، ءزائر، ص82.

سادسا: مواءع الالكءرونفة

- 1/ <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- 2/ <https://hawamesh.net>
- 3/ <https://salemalanzi.sa>
- 4/ <https://kenanaonline.com>

قائمة

الملاحق



قسم العلوم الاقتصادية  
Department Of Economic Sciences

قلمة: ...../...../2022

الموافقة على إيداع مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

يصرح الأستاذ (ة): ..... بموافقته على إيداع مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في

العلوم الاقتصادية، للمناقشة. والمدرج تحت العنوان التالي:

.....  
.....  
.....

المنجزة من طرف الطلبة الآتية أسماؤهم:

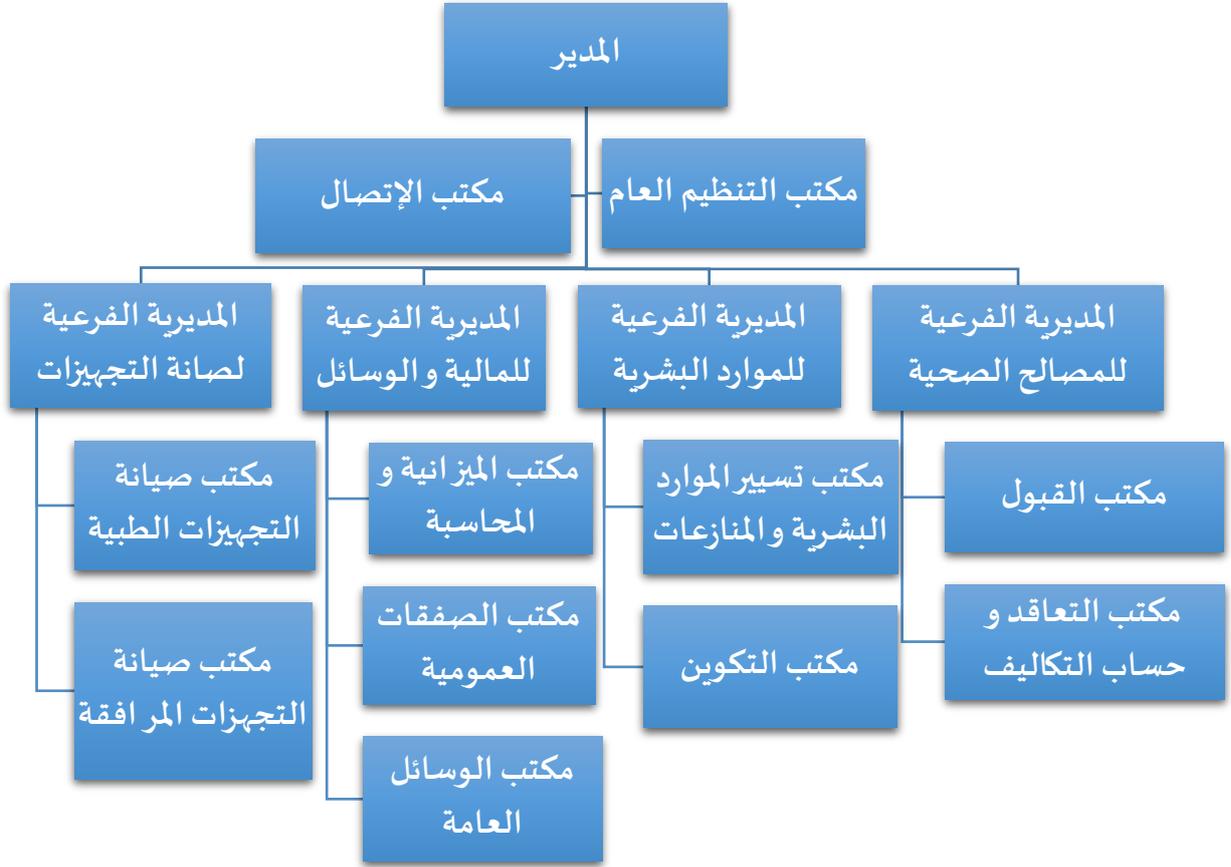
1. ....

2. ....

تخصص: .....

إمضاء الأستاذ المؤطر

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

## استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بجامعة قلمة.

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة، بعنوان: \*دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية\* دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية حكيم عقبي بولاية قلمة.

راجين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، علما أن آراءكم ستحظى بالاحترام التام، كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير لتعاونكم معنا.

الأستاذة المشرفة:

الطالبتان:

كردوسي أسماء

➤ كبابسة زهرة

➤ بشايرية نجاه

السنة الدراسية 2021-2022

من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة  أكبر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى

4- الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي:

إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا

وظيفة غير إدارية

## ثانياً: محاور الاستبيان

### المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

أبعاد	الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
استقطاب الموارد البشرية	1	يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة في المؤسسة بشفافية.					
	2	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة					
	3	عدم التحيز في عملية اختيار الموظفين لصالح جنس معين دون آخر.					
	4	تتم دراسة الشكاوى والطعون في نتائج مسابقات التوظيف والتحقق منها.					
التدريب	6	توفر المؤسسة فرص التدريب لجميع الموظفين.					
	7	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر					
	8	تدرس المؤسسة الاحتياجات التدريبية لموظفيها بدقة.					
الأجور والحوافز	9	يتميز برنامج الأجور والمكافآت التي تضعها المؤسسة بالعدالة والمساواة					
	10	يتم منح مكافآت وحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة الموظفين.					
	11	تعتبر الأجور المدفوعة مناسبة ومحفزة للجهد المبذول من الموظف.					
ظروف تنظيم العمل	12	توفر المؤسسة بيئة عمل صحية وتوفر جواً من الراحة.					
	13	تتخذ المؤسسة إجراءات لحماية الموظفين من الأخطار المهنية وحوادث العمل.					
	14	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية حاجيات موظفيها من سكن ونقل وإطعام.					
تقييم الاداء	15	يتم تقييم اداء العاملين وفق معايير وطرق دقيقة					

					16	يتميز نظام تقييم الاداء بالشفافية والموضوعية والعدالة.
					17	يتم استخدام نتائج تقييم الاداء في الترقية

### المحور الثاني: أداء الموارد البشرية بالمستشفى

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b><u>أولاً: الالتزام بالعمل</u></b>						
					يلتزم أفراد المستشفى بالمهام الموكلة إليهم.	1
					يحافظ أفراد المستشفى على الحضور في مواعيد محددة.	2
					يلتزم أفراد المستشفى بالقانون العام.	3
<b><u>ثانياً: جودة العمل</u></b>						
					يقدم أفراد المستشفى أعمالهم بشكل متقن وخالي من العيوب.	4
					يقوم أفراد المستشفى بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية.	5
					تلقى الأعمال المقدمة استحساناً وقبولاً من طرف المسؤولين في المستشفى.	6
<b><u>ثالثاً: مدة العمل</u></b>						
					يلتزم أفراد المستشفى بتقديم العمل في الوقت المحدد.	7
					تعمل المستشفى على تحقيق التوازن بين فترات العمل وفترات الراحة	8
					يحافظ أفراد المستشفى على إنجاز أعمالهم في فترات الدوام الرسمي.	9

- مخرجات صدق الاتساق الداخلي:

### Corrélations

		tt	M1	M2
tt	Corrélation de Pearson	1	,851**	,542**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
M1	Corrélation de Pearson	,851**	1	,020
	Sig. (bilatérale)	,000		,903
	N	40	40	40
M2	Corrélation de Pearson	,542**	,020	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,903	
	N	40	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- مخرجات الثبات:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,811 <sup>a</sup>
		Nombre d'éléments	13 <sup>b</sup>
	Partie 2	Valeur	,881 <sup>a</sup>
		Nombre d'éléments	12 <sup>c</sup>
	Nombre total d'éléments		25
Corrélation entre les sous-échelles			,842
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,883
	Longueur inégale		,883
Coefficient de Guttman			,813

- مخرجات اختبار التوزيع:

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
M1	,234	40	,200	,845	40	,200
M2	,148	40	,274	,957	40	,132

a. Correction de signification de Lilliefors

- مخرجات الانحدار الخطي:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 <sup>a</sup>	,510	-,026	,20229

a. Prédicteurs : (Constante), M1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,001	1	,001	,015	,903 <sup>b</sup>
	de Student	1,555	38	,041		
	Total	1,556	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,784 <sup>a</sup>	,614	-,021	,20176

a. Prédicteurs : (Constante), ac

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,009	1	,009	12,000	,047 <sup>b</sup>
	de Student	1,547	38	,041		
	Total	1,556	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), ac

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,827 <sup>a</sup>	,683	-,026	,20230

a. Prédicteurs : (Constante), ab

-  
-

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	8,011	,017 <sup>b</sup>
	de Student	1,555	38	,041		
	Total	1,556	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), ab

-  
-

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,701 <sup>a</sup>	,491	-,016	,20128

a. Prédicteurs : (Constante), ad

-  
-

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,016	1	,016	15,000	,034 <sup>b</sup>
	de Student	1,540	38	,041		
	Total	1,556	39			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), ad

-  
-

- مخرجات الفروق بين المتوسطات:

-  
-

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
M1	32,630	39	,000	,92813	,8706	,9857

-  
-

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
M2	33,427	39	,000	1,05556	,9917	1,1194

-



## التصريح الشرفي

### المخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

▪ السيد (ة): بشايرية نجاة      الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 921383 والصادرة بتاريخ: 2015/06/30

▪ السيد (ة): كبابسة زهرة الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 056549 والصادرة بتاريخ: 2014/05/05

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير      قسم العلوم الاقتصادية

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوانها: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

"دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي - قالمة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (ين)

التاريخ: 2022/06/15

## الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإستقرائي وذلك بالاستعانة بما توفر من كتب ومقالات وغيرها، حيث سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالموضوع، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد إستبيان كأداة أساسية لإختبار الفرضيات و هذا بالإعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها - يقع على عاتق المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي مسؤولية اجتماعية تجاه الأفراد حتى قبل انضمامهم للمؤسسة وذلك عن طريق عملية توظيف نزيهة تتسم بالشفافية والمصداقية ابتداء بالإعلان الصادق وانتهاء بالتوظيف والتعيين - للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي مسؤولية اجتماعية والتزام تجاه مواردها البشرية أثناء أداءهم للخدمة، ومن أمثلة ذلك : توفير الظروف المناسبة لأداء العمل وكذا تحقيق العدالة الوظيفية وتوفير فرص التدريب والتكوين لتنمية مهاراتهم وغيرها -على المؤسسة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية حتى بعد انتهاء عقد العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة سواء بانتهاء مدة عقد العمل أو بالعجز أو الاستقالة أو التقاعد... الخ .  
الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي.

## Summary:

The current study aims to analyze the role of social responsibility in improving the performance of human resources in the public hospital institution, Al-Hakim Okbi. Where it allowed us to review and analyze the concepts of the subject, and to achieve this goal, a questionnaire was prepared as a basic tool for testing hypotheses, and this is based on various statistical methods, and the following are the most important results obtained: Their joining the institution through a fair recruitment process characterized by transparency and credibility, starting with honest advertising and ending with recruitment and appointment. The public hospital institution Al-Hakim Okbi has a social responsibility and obligation towards its human resources during the performance of the service, for example: providing appropriate conditions for the performance of work as well as achieving functional justice and providing training and training opportunities to develop their skills and others the institution must commit to social responsibility towards human resources even after the end of the work contract that The worker is linked to the institution, whether at the end of the employment contract, disability, resignation, or retirement.....

Keywords: social responsibility, human resources, public hospital institution, Hakim Okbi.