

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل

دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج ENAVA - الطاهير - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. شربال مصطفى

إعداد الطالب:

سعيد عزيز

لجنة المناقشة

رئيسا

1- فراش الربيع

مشرفا ومقررا

2- شربال مصطفى

مناقشا

3- حديدان صبرينة

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وعرافان:

الحمد لله العلي القدير الذي وفقني لهذا وماكنت لأوفق فيه لولا أن وفقني الله الذي أنعم علي بالصبر والقوة لإنجاز وإتمام هذا العمل.

أتوجه بالشكر الجزيل والعرافان الجميل وأطيب التقدير إلى الأستاذ: **شربال مصطفى** الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، والذي منحني من وقته وصبره الكثير ولم ييخل علي مما أتاه الله من علم بنصائحه وارشاداته وتوجيهاته القيمة وتشجيعه المتواصل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم منحي من وقتهم لمناقشة وتقييم وتقويم هذه المذكرة.

كما أشكر كل أساتذة الكلية خاصة منهم أساتذة قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل على ما منحوه لي طيلة سنوات التكوين الأكاديمي في التخصص، ولا أنسى أن أشكر أيضا كل الطاقم الإداري وجميع عمال الكلية.

وأشكر أيضا جميع عمال الشركة الإفريقية للزجاج ENAVA الذين تعاونوا معي من خلال تقديم التسهيلات في الجانب الميداني للدراسة والتعامل معها بموضوعية.

ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولو بكلمة طيبة أو دعوة بالتوفيق والسداد فيه، أقول شكرا—————را.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصل اللهم وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الفهرس

الفهرس

الصفحة

العنوان

شكر وعرقان

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

أ-ب مقدمة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

06 تمهيد

07 أولاً: إشكالية الدراسة

09 ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

09 ثالثاً: أهداف الدراسة

10 رابعاً: أهمية الدراسة

11 خامساً: صعوبات الدراسة

12 سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

13 1- المفاهيم الأساسية

27 2- المفاهيم ذات الصلة

34 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

36 تمهيد

37 أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

37 1- النظريات الكلاسيكية:
37 1-1- نظرية الإدارة العلمية.
39 1-2- نظرية التكوين الإداري.
42 1-3- النظرية البيروقراطية.
45 2- النظريات النيو-كلاسيكية.
45 1-2- نظرية العلاقات الإنسانية.
48 2-2- نظرية العاملين.
50 2-3- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية.
53 2-4- نظرية العدالة.
56 2-5- نظرية Z.
59 ثانيا: الدراسات السابقة.
59 1- الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
66 2- الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة.
73 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

75 تمهيد
76 أولا: ماهية إدارة الموارد البشرية.
76 1- تعريف إدارة الموارد البشرية.
79 2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.
84 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.
85 4- أهداف إدارة الموارد البشرية.
86 ثانيا: تنظيم إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها
86 1- تنظيم إدارة الموارد البشرية.

92 2- أسباب الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.
	ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تطبيق المسؤولية الإجتماعية اتجاه
94 العاملين بالشركة.
94 1- وظائف إدارة الموارد البشرية.
	2- ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الإجتماعية اتجاه العاملين
97 بالشركة.
101 رابعا: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات (الشركات) الجزائرية.
101 1- المرحلة الأولى: سنوات الستينات.
101 2- المرحلة الثانية: سنوات السبعينات.
102 3- المرحلة الثالثة: سنوات الثمانينات.
103 4- المرحلة الرابعة: من سنوات التسعينات إلى الوقت الحاضر.
105 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المسؤولية الاجتماعية للشركة

107 تمهيد.
108 أولا: ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركة.
108 1- نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركة.
113 2- تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركة.
115 3- عوامل بروز وتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات.
117 4- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركة.
118 5- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة.
119 6- المسؤولية الاجتماعية للشركة والمفاهيم القريبة منها.
123 ثانيا: إمتدادات المسؤولية الاجتماعية للشركة.
123 1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة.
125 2- عناصر (مجالات) المسؤولية الاجتماعية للشركة.

127	3- محاسبة المسؤولية الاجتماعية للشركة
129	4- قياس المسؤولية الاجتماعية للشركة
131	ثالثا: المسؤولية الاجتماعية للشركة
131	1- المسؤولية الاجتماعية للشركة بين التأييد والمعارضة
133	2- إستراتيجيات الشركة في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
135	3- آليات ومراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركة
135	3-1- آليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركة
135	3-2- مراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركة
137	رابعا: المبادرات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة
137	1- مبادئ سوليفان العالمية حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
138	2- الإتفاقية العامة للأمم المتحدة (الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية)
138	3- منظمة العمل الدولية: مبادئ بخصوص المنشآت متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية
139	4- اللجنة الفرعية لتعزيز وحماية حقوق الإنسان التابعة لمنظمة الأمم المتحدة
139	5- معيار المساءلة الاجتماعية (SA 800) الصادر عن المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
140	خامسا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية
140	1- عوامل إهتمام المؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية
140	2- تحولات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية
141	2-1- المرحلة الأولى: ما قبل 1980
142	2-2- المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (ما بعد 1980)

143 2-3- المرحلة الثالثة: خوصصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
144 2-4- المرحلة الرابعة: برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
145 2-5- المرحلة الخامسة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق
146 خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

149 تمهيد.....
150 أولا: مجالات الدراسة.....
156 ثانيا: فروض الدراسة.....
160 ثالثا: مجتمع الدراسة.....
160 رابعا: عينة الدراسة.....
164 خامسا: منهج الدراسة.....
165 سادسا: أدوات جمع البيانات.....
166 1- الملاحظة.....
167 2- الاستثمار.....
168 3- المقابلة.....
169 4- الوثائق والسجلات.....
170 سابعا: أساليب معالجة البيانات.....
170 1- الأسلوب الكمي.....

1702- الأسلوب الكيفي.....
171خلاصة الفصل.....
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
173تمهيد.....
174عرض وتفسير وتحليل البيانات.....
233خلاصة الفصل.....
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
235تمهيد.....
236أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
241ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
247ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري.....
253رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة.....
255خلاصة الفصل.....
257خاتمة.....
259قائمة المراجع.....
273الملاحق.....
ملخص الدراسة	
2871- باللغة العربية.....
2882- باللغة الانجليزية.....

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
51	هرم "ماسلو" للحاجات الإنسانية	01
90	منصب مدير الموارد البشرية	02
91	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	03
92	موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل التنظيمي تنظيمي أكثر تفصيلا	04
125	هرم "كارول Carroll" للمسؤولية الاجتماعية	05
134	إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	06

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
112	تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الشركة)	01
161	توزيع العمال حسب الاختصاص فيفري 2018	02
162	توزيع نسب العمال حسب الاختصاص	03
163	توزيع حجم العينة الطبقية التناسبية حسب الاختصاص	04
174	جنس المبحوثين	05
175	سن المبحوثين	06
176	المستوى التعليمي للمبحوثين	07
177	الحالة العائلية للمبحوثين	08
178	المستوى المهني للمبحوثين	09
179	أقدمية المبحوثين في الشركة	10
180	محل إقامة المبحوثين	11
181	الإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة بالشركة	12
183	الإعلان المسبق وتكافؤ فرص المشاركة في مسابقة التوظيف	13
185	مستوى تنظيم مسابقة التوظيف	14
186	تنظيم مسابقة التوظيف وحسن سيرها	15
187	أنواع اختبار مسابقة التوظيف	16
189	طبيعة أسئلة اختبار المسابقة	17
190	مضامين أسئلة اختبار مسابقة التوظيف	18

191	إمكانية الاطلاع على نتائج الاختبار	19
193	أسلوب الاختبار وانتقاء أحسن المترشحين للمنصب	20
194	التعيين الرسمي وأحقية شغل المنصب	21
195	التناسب بين القدرات والمهام عند شغل المنصب	22
197	التعيين الرسمي والتناسب بين القدرات والمهام	23
197	الإمضاء الشخصي على عقد العمل ومعرفة الحقوق	24
199	مناسبة الأماكن داخل الشركة للعمل	25
200	سهولة انجاز المهام في مكان العمل	26
202	مناسبة أماكن العمل وسهولة انجاز المهام	27
202	توقيت (وردية) العمل	28
204	مساعدة التوقيت لأداء العمل	29
205	وجود إجراءات الوقاية المهنية في أماكن العمل بالشركة	30
207	تحقيق الإجراءات الوقائية لسلامة العامل الجسدية	31
208	حصول العامل على أجر مناسب	32
210	أساس توزيع المنح والعلاوات بالشركة	33
211	رضا العمال عن المقابل المادي	34
213	الحصول على أجر مناسب والرضا عن العائد المادي	35
213	خضوع العمال للتكوين	36
215	أساس تعيين العمال للتكوين	37
216	سعي الشركة لتطوير قدرات العمال بالتكوين	38
217	وجود فرص للترقية في الشركة	39
219	أساس ترقية العمال بالشركة	40
220	تحسين الترقية لمكانة العامل داخل الشركة	41
222	التشجيع بعد انجاز العمل	42
223	التشجيع ومواصلة الانجاز	43
225	الحصول على امتيازات وظيفية	44
226	الامتيازات الوظيفية واستبعاد ترك الشركة	45
227	تأمين جميع عمال الشركة	46
229	جوانب التأمين الاجتماعي للعامل	47
230	تأمين العمال وتقاعدهم المريح	48

مقدمة

يشكل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة أحد المفاهيم الحديثة التي نتجت عن تمخض الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في نظام الاقتصاد الرأسمالي الحديث، والذي أصبح يتميز باتساع النظرة نحو العنصر البشري لتشمل عدة جوانب مرتبطة به داخل الشركة، وأيضاً تتامي المطالبات دولياً وعالمياً باحترام حقوق الإنسان ضمن ممارسات ونشاطات الشركات، حيث وبمقتضى ذلك أعيد للعنصر البشري أهميته ومكانته الهامة بين عناصر الإنتاج الأخرى، والتي برزت خاصة من خلال ضرورة أن تتضمن أهداف الشركة الاهتمام به وبكافة مشاكله وأموره في العمل وحتى خارج الشركة، لأن ذلك يعبر عن تجسيدها لمسئوليتها الاجتماعية نحوه، وتكون هذه الأخيرة عن طريق إدارة الموارد البشرية كونها الإدارة ذات العلاقة المباشرة بالعاملين داخل الشركة، كما أنها الإدارة الأكثر مسؤولية عن جميع العمال دون غيرها من إدارات الشركة فيما يتعلق باستقطابهم وعدالة توظيفهم، وتخطيط العمل بما يدعم حمايتهم، وتحفيزهم بما يساهم في استقرارهم بالشركة.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية في سؤال عن علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

الجانب الأول نظري يتكون من أربع (04) فصول:

- حيث كان عنوان الفصل الأول: موضوع الدراسة، أين تم طرح إشكالية الدراسة، ومبررات اختيار الموضوع، وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها وصعوباتها، مع تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية منها وذات الصلة.

- أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية من خلال عرض المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، المتمثلة في النظريات الكلاسيكية كما نظرية الإدارة العلمية، ونظرية التكوين الإداري، والنظرية البيروقراطية، وأيضاً النظريات النيو-كلاسيكية كما نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية العاملين، ونظرية تدرج الحاجات الإنسانية، ونظرية العدالة، ونظرية Z.

- في حين تضمن الفصل الثالث المعنون بـ: إدارة الموارد البشرية، ماهية هذه الإدارة، وتنظيمها وأسباب الاهتمام بها، ووظائفها وممارساتها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة، مع عرض لتطور هذه الإدارة في المؤسسات (الشركات) الجزائرية.

- أما الفصل الرابع فكان تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركة، والذي تم التطرق فيه لماهية هذه المسؤولية، وامتداداتها، ووجودها بين التأييد والمعارضة في الشركة، واستراتيجياتها في التعامل معها، وآليات ومراحل تنفيذها، وتمت الإشارة إلى بعض المبادرات الدولية التي تدخل في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة، وأيضا تم التطرق في هذا الفصل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية.

وفيما يخص الجانب الثاني للدراسة فهو ميداني تضمن ثلاث (03) فصول هي:

- الفصل الخامس: ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، وعرض فروضها، وتحديد مجتمعها، واختيار العينة المناسبة وحصر حجمها وتبيان خصائصها، مع تحديد للمنهج المتبع في الدراسة، ولأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات من ميدانها والمتمثلة في: الإستمارة كأداة أساسية، والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات داعمة لها، كما تم أيضا تحديد أساليب معالجة البيانات.

- الفصل السادس: تم فيه عرض وتفسير وتحليل البيانات بعد تكميمها إلى تكرارات ونسب مئوية في جداول إحصائية مرتبة حسب أسئلة محاور الإستمارة، وتقديم قراءة سوسولوجية لهذه الجداول بهدف التأكد من صدق الفرضيات، وللإجابة على التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة.

- أما الفصل السابع فقد تمت فيه مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاث ومن ثم الفرضية العامة للدراسة، وبعد ذلك تمت مناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري، مع إبراز القضايا التي أثارها دراسة الموضوع.

وانتهت هذه الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع، ثم قائمة الملاحق التي اعتمدت فيها، ليتم في الأخير عرض ملخص الدراسة باللغة العربية وباللغة الانجليزية.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: صعوبات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن اعتماد الباحث للمنهج العلمي في سعيه لدراسة موضوع ما، يفرض عليه التقيد بخطوات محددة من أجل الوصول إلى نتائج لها صفة العلمية، وهذا ما يقتضي في بداية هذه الدراسة القيام بالخطوات المنهجية التي تمكن من تقديم فهم واضح عن الموضوع المراد دراسته، بما يسمح من تبني وجهة نظر معينة، وتمكين الباحث من إبراز حدود بحثه، ويكون ذلك من خلال طرحه لإشكالية الدراسة، ومبررات اختياره للموضوع، وشرحه لأهداف وأهمية الدراسة، مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها في دراسته، واستعرض مفاهيم الدراسة لتبيان المعنى الذي يقصده منها.

أولاً: إشكالية الدراسة:

لقد أدى التطور الحاصل في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في ظل النظام الرأسمالي الحديث، إلى إحداث تغييرات في خطط واستراتيجيات الشركات على اختلاف نشاطاتها، خاصة فيما تعلق منها بالأهداف التي تسعى لبلوغها مع تنامي الوعي بحقوق الإنسان، وحماية البيئة، والأخذ بنظر الاعتبار تطلعات المجتمع الكلي الذي تنشط فيه الشركات.

إن هذه التطورات قد كسرت النظرة التقليدية الأحادية الاتجاه، التي ركزت على الهدف الاقتصادي البحت والمتمثل في تعظيم الربح المادي كهدف أساسي ووحيد تسعى الشركة إلى تحقيقه، حيث دفعت هذه التطورات الشركات إلى تجاوز هذه النظرة الضيقة، وتوسيعها إلى نظرة أكثر حداثة تعتبر أنه إلى جانب الهدف الاقتصادي فإن الشركات هي وحدات اجتماعية لها دور اجتماعي في المحيط الذي تعمل فيه، خاصة مع زيادة وتنامي تدخل المنظمات والهيئات الدولية والعالمية لحقوق الإنسان وحماية البيئة في نشاط الشركات، من خلال مناداتها لضرورة التقيد بالمسؤولية الاجتماعية كمفهوم حديث يراعي الشفافية والمصادقية، والعدالة والمساواة ضمن الممارسات المختلفة للشركة في علاقاتها مع ذوي المصلحة ممن يتعاملون معها في النشاط الذي تقوم به، وقد أجريت دراسات من طرف العلماء والباحثين الذين تناولوا ظاهرة المسؤولية الاجتماعية للشركة من زوايا مختلفة ومتعددة، بهدف إثراء البحث العلمي في هذا المجال والوصول إلى نتائج تبرز مكانة المسؤولية الاجتماعية ضمن اهتمامات الشركات، وتظهر أهمية تبنيها لما لها من نتائج إيجابية على الشركة والبيئة والمجتمع الكلي، والمجتمع الداخلي الذي يتضمن جميع العاملين بها.

إن هذا الأخير يمثل أحد الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركة، وهو ما يتطلب عنايتها الخاصة به، فاستقرار العمال بالشركة هو مصدر استمرارها في الوجود، وهي تبقى قادرة على المنافسة بتحفظهم للعمل وتحريكهم لدواليب الإنتاج داخلها، فالعنصر البشري هو أهم عوامل الإنتاج، ودونه تبقى العوامل الأخرى للشركة (مال - آلات ومعدات - مواد أولية) عديمة الجدوى في الإنتاج، وعليه فإن عناية الشركة بعمالها يشكل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم، وهو الهدف الذي تدرجه النظرة الحديثة ضمن الأهداف التي لا تغفلها الشركة، بل تسعى إلى بلوغها هي الأخرى أيضاً.

وبكون إدارة الموارد البشرية هي نتيجة المحطة الأخيرة للمرحلة الحديثة التي عنيت بإعادة النظر في مكانة العنصر البشري وأهميته داخل الشركات، وبضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من الناحية القانونية والإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، في أنظمة العمل المتعلقة باستقطابها وتوظيفها وتحفيزها وتطويرها والحفاظ عليها،

فإن هذه الإدارة هي الأكثر اضطلاعا دون غيرها من الإدارات بكافة الأمور المتعلقة بعمال الشركة، والأكثر مسؤولية عن شؤونهم المختلفة داخلها، وهو ما يجعل من المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل تقع بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الموارد البشرية، وفي كل ممارساتها معهم منذ بداية استقطابهم للتوظيف بالشركة وحتى إلى ما بعد خروجهم منها بالتقاعد.

وتعد الشركات العمومية الجزائرية من بين ميادين البحث المتعددة التي تمكن من الكشف عن علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، وذلك بالارتكاز في دراسة ممارساتها معهم على بعض الجوانب المتعلقة بعملية الاستقطاب والتوظيف، والاهتمام بحماية حقوق العمال داخل بيئة الشركة، ومدى تحقيقها لاستقرارهم بها.

وبناء على الطرح الذي سبق إيرادته تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل لإدارة الموارد البشرية علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تساهم في تحديد مسار الدراسة، والتي ستنتم الإجابة عليها في الجانبين النظري والتطبيقي:

1- ما الجديد الذي أضافته إدارة الموارد البشرية كمرحلة حديثة في إدارة وتسيير الشركات؟

2- ما هي أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

3- لماذا يعد العمال أحد الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

4- هل ضبط خطوات التوظيف يؤدي إلى تجسيد عدالة الشركة في التوظيف؟

5- هل التخطيط للعمل يدعم السياسة الحمائية للعامل؟

6- هل ضبط نظام الحوافز يساعد على استقرار العامل بالشركة؟

وبالطبع ستنتم صياغة فرضيات تقوم على مؤشرات تؤسس لبحث علمي متكامل، وسيتضمن الفصل الخامس تجانسا بين الجانبين النظري والميداني للدراسة.

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن موضوع «علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العمال»، يعتبر من المواضيع الهامة والحديثة التي تستوجب البحث والتدقيق العلمي، وبذلك فإن اختيار الباحث لهذا الموضوع جاء نتيجة تظافر جملة من المبررات الذاتية والموضوعية.

1- المبررات الذاتية:

- الرغبة والاهتمام الشخصي للباحث بدراسة الموضوع.
- الرغبة في الحصول على درجة علمية (درجة ماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل)، من خلال إعداد وتقديم مذكرة حول موضوع الدراسة للجامعة باعتبارها الهيئة العلمية التي تمنح شهادة علمية تثبت ذلك.
- محاولة الباحث توظيف معارفه النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي، والكشف عن مدى قدرته على التعامل مع المعلومات وتوظيفها منهجياً، بما يخدم مراحل البحث العلمي وتطوير نتائج علمية من خلاله.
- محاولة الباحث إثراء معارفه حول موضوع الدراسة.

2- المبررات الموضوعية:

- اندراج موضوع المختار للدراسة ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، وهو التخصص الأكاديمي للباحث.
- حداثة وجدة الموضوع في بعده السوسيو- تنظيمي، حيث يعتبر من المواضيع التي أخذت صداها في البحث العلمي، وشكلت جزءاً من انشغالات العلماء والباحثين في الساحة الوطنية خاصة والدولية عامة.
- وفرة المادة العلمية في معالجة بعض جوانب الموضوع المختار للدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف حتى تكون ذات قيمة علمية، فالهدف من الدراسة يفهم عادة على أنه الناتج الذي من أجله قام الباحث بإعداد دراسته، فالبحث الجيد هو الذي يتجه إلى تحقيق أهداف ذات قيمة علمية. وعليه يجب على الباحث ان يحدد أهدافه من الدراسة ليتحكم في مشكلتها، والأهداف من دراسة موضوع «علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل» يمكن عرضها من خلال:

1- الأهداف العلمية:

- تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه عمالها.
- اثناء المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الذي كثيرا ما تفرض بيئة البحث تطبيقات مغايرة له.
- السعي لتقديم اسهام علمي فيما يخص مثل هذه الدراسات.
- التوصل الى نتائج يمكن وصفها بالعلمية إزاء المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه عمالها من زاوية إدارة الموارد البشرية تتوافق مع نظريات ومقاربات ذات صلة بالموضوع.

2- الأهداف العملية:

- التعرف على إجراءات وخطوات التوظيف المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتكافؤ الفرص في التوظيف والشفافية في انتقاء أحسن المترشحين للعمل بالشركة محل الدراسة.
- الكشف عن مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بحقوق العمال وسلامتهم في تخطيطها للجوانب القانونية والبيئية والوقائية المتعلقة بالعمل داخل الشركة.
- الكشف عن مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية من خلال نظام الحوافز استقرار العمال بالشركة.
- الكشف عن مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمساواة بين العمال في نظم التكوين والترقية التي تتبعها داخل الشركة.
- ابراز أهمية تقيد إدارة الموارد البشرية بالأبعاد السابقة تجسيديا منها لبعض جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل.
- التوصل إلى نتائج تعتبر تشخيصا لواقع المسؤولية الاجتماعية اتجاه العامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يمكنها من إعادة النظر في هذه الممارسات ويساعدها في حل بعض من مشاكلها الداخلية مع عمال الشركة.

رابعا: أهمية الدراسة:

إن النظر إلى الشركة باعتبارها تجمعا بشريا يضم كل العاملين بها، تستهدف من خلالهم إنجاز أعمال معينة، وأنها تنظيم إداري وقانوني يجمع بين عدة وظائف، وبين مستويات تنظيمية مختلفة، ويكون إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الأكثر علاقة بعمال الشركة ، فإن هذه الدراسة تعد محاولة لبحث «علاقة

إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل»، الأمر الذي يجعل من أهمية هذه الدراسة تبرز من جانبيين أساسيين هما:

1- الأهمية العلمية:

- اتباع الباحث للمنهج العلمي وما يفرض إليه ذلك من إثراء للتراث النظري من خلال إضافة نتائج جديدة إلى التراكم المعرفي حول موضوع الدراسة.

- قلة البحوث والدراسات التي ربطت بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، وهو ما يبين أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم رؤية من زاوية جديدة في بحث الموضوع.

- إثراء البحث العلمي بمفاهيم جديدة وتطبيق تصورات نظرية على موضوع يتسم بالجدة والحدثة، وهو ما يمكن أن يجعل هذه الدراسة منطلقا لدراسات أخرى.

2- الأهمية العملية:

- عرض بعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العمل داخلها، وتبيان أهمية الإلتزام بها من قبل إدارة الموارد البشرية، نظرا لمساهمة هذه المسؤولية في إيجاد مجتمع متماسك داخل الشركة.

- الإفادة بشكل قريب أو بعيد في المجالات التطبيقية حول اعتماد إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العامل بطرق عملية، وذلك بتقديم نتائج تكشف عن واقع هذه المسؤولية داخلها، وتساعد في رسم سياسات لتجاوز مشاكلها المتعلقة بالعمال.

خامسا: صعوبات الدراسة:

مما يتميز به البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أن سعي أي باحث لإنجاز دراسة متكاملة حول موضوع مرتبط بظاهرة معين، إلا واعترضته جملة صعوبات في بعض محطات دراسته، ولما كانت هذه الدراسة تسعى إلى معرفة «علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل»، فإن الباحث قد واجه فيها بعض الصعوبات المتمثلة في:

- حداثة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة أنتج اختلافا وتباينا بين العلماء والباحثين في إعطاء تعريف دقيق وشامل لها، وبما يعطي صورة وفكرة أكثر وضوحا عنها.

- قلة التناول العلمي لبعض مناحي الدراسة من طرف العلماء والباحثين صعب على الباحث عرض الأفكار المختلفة عنها بالاعتماد على مراجع لباحثين وعلماء مختلفين، بما يوسع مجال الإحاطة بالظاهرة المدروسة، ويجعل الباحث يراعي التنوع في المراجع والمصادر المستخدمة تفاديا لكثرة التكرار والاعتماد على نفس المراجع.

- كون المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم حديث وغير معروف بالنسبة للشركات الجزائرية، الأمر الذي صعب على الباحث إيصال فكرة واضحة ومفهومة وشاملة عنها، بما يجعل من الدراسة تحظى بالقبول والتعامل معها بموضوعية أكثر في الميدان.

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، خاصة من إدارة الشركة التي تتحفظ على سرية بعض المعلومات التي تعتبرها حساسة، وذلك تفاديا لفهمها بشكل خاطئ يمس سمعة ومكانة الشركة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم يعتبر خطوة أساسية في أي بحث علمي، ذلك كون الإطار المفاهيمي يشكل قاعدة وخلفية، وهو أيضا المنطلق والبناء الذي يؤسس عليه الباحث تصورات، كما أن الإطار المفاهيمي يعمل على توجيه الباحث خلال مراحل البحث المختلفة.

وبكون المفاهيم تعمل على نقل الأفكار من الذهن إلى الواقع الملموس، فإن ضبطها يعتبر خطوة نظرية ومنهجية تقتضي ضرورات البحث الحاجة إليها وإلى تحديدها بما يتفق مع الحقائق المراد الانطلاق منها أو الوصول إليها.

كما أن المفاهيم السوسولوجية شهدت تطورات نظرية وإمبيريقية، وضحت جليا الاختلافات في مدلولاتها بين العلماء والمنظرين خاصة، إذا ما كانوا من خلفيات نظرية وإيديولوجية مختلفة، وهو ما يحيل مباشرة إلى عدم ثبات المفاهيم كون هذه الأخيرة ديناميكية متغيرة بتغير العصور والإيديولوجيات، وطرق الحياة و الخصوصية الاجتماعية لكل تجمع بشري.

بناء على ما سبق ذكره سوف يتم تحديد الدراسة الحالية والتي هي بعنوان: علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل.

وقد تم تقسيم هذه المفاهيم إلى:

1- المفاهيم الأساسية:

العلاقة، الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المسؤولية، المسؤولية الاجتماعية، العامل.

2- المفاهيم ذات الصلة:

بيئة العمل، القدرة، السلامة الجسدية للعامل، التسرب الوظيفي، التكوين، الترقية، التقاعد.

1- المفاهيم الأساسية:

1-1- مفهوم العلاقة:

1-1-1- لغة: جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن:

علاقة: جمع علائق، ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر⁽¹⁾.

بمعنى أن وجود الشيء مرتبط بالآخر وكذلك تتحدد قيمته وما يترتب عنه.

1-1-2- في المعاجم:

- جاء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أن: «العلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة إتفاق أو شبه تبعية، ويقال مبدأ العلاقة وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر»⁽²⁾.

بالإضافة إلى إشارة هذا التعريف إلى كون العلاقة رابطة بين شخصين أو ظاهرتين فقد اعتبرها أيضا إحدى المبادئ التي يقوم عليها التفكير الذهني للإنسان في سعيه لفهم واقعه وما يدور حوله من خلال محاولته البحث ومعرفة العلاقة بين الظواهر أو بين الأشياء.

(1) المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار الشرق للطباعة والخامسة والأربعون، بيروت، الأردن، ص526.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص352.

- جاء في معجم المعاني الجامع أن «العلاقة هي رابطة تربط بين شخصين أو شيئين»⁽¹⁾.
 - وجاء في معجم المعاني الوسيط أن «العلاقة هي اتصال أو تفاعل بين شخصين أو شيئين»⁽²⁾.
- يشير كلا التعريفين السابقين إلى أن العلاقة تكون بين شخصين أو شيئين، كما ويلاحظ اتفاقهما في وجود الصلة والتي هي رابطة أو اتصال أو تفاعل وهذا للقول بأنه توجد علاقة بين هذين الشخصين أو الشيئين.

1-1-3- اصطلاحاً:

- يذهب مصطفى السلقاني إلى أن العلاقة تكون بين متغيرين ويعبر عنها بالارتباط الذي يكون بينهما، وللعلاقة أمثلة كثيرة منها: العلاقة بين الراتب الشهري و مدة الخدمة لعدد من العمال، وكذلك العلاقة بين درجات عدد من الطلبة ومقررين دراسيين وغيرها...⁽³⁾.

يلاحظ على هذا التعريف أنه اعتبر العلاقة ارتباطاً بين متغيرين كما أنها تعبر عن شكل من أشكال الارتباط بين هذين المتغيرين، أي أن الارتباط يمكن أن يكون دوراً أو علاقة أو تأثيراً...

- التعريف الإجرائي:

العلاقة هي نتاج التفاعل القائم بين متغيرين، بحيث يتبين من خلال هذا النتاج وجود الصلة بين هذين المتغيرين من عدمها.

1-2- مفهوم الإدارة:

1-2-1- لغة:

إدارة: اسم مشتق من الفعل: أدار، يدير، إدارة فهو مدير والمفعول مدار.

وأدار فلانا عن الأمر: طلب منه أن يتركه.

وأداره على الأمر: طلب منه أن يفعله.

⁽¹⁾ [https:// www.almaany.com/ar/dict/ar-ar](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar) يوم 2018/02/11 على الساعة 10:55

⁽²⁾ المرجع السابق.

⁽³⁾ مصطفى السلقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1989، ص230.

وأدار الشيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور⁽¹⁾.

- «والإدارة في مدلولها اللغوي تعني أداة لتحقيق هدف معين، أو الوفاء بهدف محدد، أما من الناحية الاشتقاقية فإنها تعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين «AD» و«Ministrare»، وتعني أداء خدمة للآخرين، بينما يسود في الأدبيات المتخصصة و الحديثة استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة، وعلى أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم»⁽²⁾.

1-2-2-1- اصطلاحا :

1-2-2-1- مفهوم الإدارة في القانون:

- يرى **كامبل Kimbal**: «أن الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف، التي تختص أو تتعلق بإنشاء جهاز وتوفير ما يلزمه من معدات، و إعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذا إختيار الأفراد الرئيسيين فيه ووضع سياسته الرئيسية»⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى الجانب القانوني للإدارة، باعتبارها جهاز مكون من وظائف، هذا الأخير تلزمه معدات، وتحديد المستوى التنظيمي الذي يشغله، وكذلك أفراد مكونين ومؤهلين ومناسبين للقيام بالوظائف الإدارية المكونة له.

- «وتعني الإدارة في حالة الإدارة العامة أنها: "التنظيم الذي بواسطته تسيير وتنفيذ المهام العامة"، وهي كثيرة ومتنوعة كما أ شارت إليها المادة 02 من الأمر رقم 06-03، وهي على سبيل المثال المؤسسات العامة والإدارات المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية، والمؤسسات العامة على مختلف أنواعها من إدارية وثقافية وعلمية ومهنية...»⁽⁴⁾.

(1) www.almaany.com/ar/dict/ar-a يوم 2017/11/04 على الساعة 16:00

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 09.

(3) عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط1، دار الاتحاد العربي، مصر، 1972، ص 17.

(4) محمد بوحفص سيد: مبدأ إحياء الإدارة العامة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2007/2006، ص 15.

يشير هذا التعريف إلى صفة الإدارة في الدولة، وهي الشخصية المعنوية العامة، والتي تستخدم أملاك ووسائل الدولة لأجل تحقيق أهداف تخدم الصالح العام، وهو ما تسعى إليه الإدارة في نشاط الخواص لكن لتحقيق أهداف خاصة قبل العامة وباستعمال الوسائل الخاصة.

1-2-2-2- مفهوم الإدارة في علم الاقتصاد:

- يعرف **فان فليث Van Fleet** الإدارة بأنها: «مجموعة من الأنشطة التي تواجه الإستخدام الفعال و المؤثر للموارد المختلفة خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف»⁽¹⁾.

يوسع هذا التعريف من مجال اهتمام الإدارة ليتعدى الموارد البشرية إلى باقي الموارد الأخرى الموجودة في الشركة، وهذا بهدف استخدامها بفعالية للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- ويرى **مصطفى يوسف** أن الإدارة هي: «مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة)، تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة»⁽²⁾.

يوضح هذا التعريف الدور المنوط بالإدارة والمتمثل أساسا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي حددها **هنري فايول**، وهذا يعني أن الإدارة هي المعنية بوضع السياسات لاستخدام الموارد الموجودة في الشركة، ومتابعة تنفيذ هذه السياسات للوصول إلى الأهداف المتوقعة.

1-2-2-3- مفهوم الإدارة في علم الاجتماع:

- يعرف **دونالد كلو Donaldz Clough** الإدارة بأنها: «فن القيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك»⁽³⁾.

(1) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم - المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص 08.

(2) مصطفى يوسف: الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعام جديد، دار اللغة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 07.

(3) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص 04.

يشير هذا التعريف إلى الجانب المهاري في ممارسة الإدارة، وذلك يعود إلى كونها فناً، أي أنه يؤكد على ضرورة وجود مهارات مكتسبة متوفرة لدى الشخص الذي يدير جماعة أفراد تمارس مجموعة أنشطة، وأن هذه المهارات تمكنه من الوصول إلى النتائج المطلوبة والمرضية لأفراد هذه الجماعة.

- ويشير ألمور بترسن **E. Petersen**، و جرو سنغور بلاومان **G. Plowman** إلى أن: «الإدارة فن ومنهج تم تطويره نتيجة للميل الإنساني إلى تكوين الجماعات، التي من أمثلتها الحكومات، و النوادي بمختلف أنواعها، و مشروعات الأعمال، ومهما كان حجم الجماعة و شكلها فمن الضروري أن يكون لها إدارة خاصة بها»⁽¹⁾.

يبين هذا التعريف أن ظهور الإدارة مقترن بتكوين الجماعات، وأن الإدارة مختلفة باختلاف هذه الجماعات، وكذلك هي مختلفة باختلاف قدراتهم ومهاراتهم الخاصة، أي مجال تخصص كل جماعة، وكذلك الاختلاف في الاحتياجات والأهداف المراد تحقيقها.

-التعريف الإجرائي:

الإدارة هي عملية تسيير مختلف الأنشطة والمهام والوظائف الموجودة بالشركة، من خلال تنظيم جهود العاملين بها، قصد بلوغ الأهداف المسطرة، مع مراعاة الالتزام القانون الداخلي للشركة والاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال.

1-3- مفهوم الموارد البشرية:

- تعرف الموارد البشرية بأنها: «مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي:

- الموارد الاحترافية-الموارد القيادية-الموارد الإشرافية-باقي الموارد المشتركة-الاتحادات العمالية»⁽²⁾.

(1) سعيد مرسي بدر: عملية العمل-مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص76.

(2) نبيلة جعيجع، حياة براهيم: مداخلة بعنوان: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، المحور الثالث: إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص03.

يعمم هذا التعريف الموارد البشرية على كل جماعات الأفراد الفاعلين بالشركة، إنطلاقاً من تخطيط ووضع سياساتها، وصولاً إلى تنفيذ المهام والقيام بالأنشطة الخاصة بها، كما قدم تصنيفاً للمستويات الإدارية الرسمية التي تشغلها الموارد في الشركة، إضافة إلى تنظيمات رسمية أخرى تشكلها خارج الشركة، لكن هذا التعريف لم يبين الصفات الخاصة بالموارد البشرية بحد ذاتها.

- وتعرف **نبيلة جعيج و حياة براهيمى** الموارد البشرية بأنها: «جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، وتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والمستقبلية، مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية في المنظمة تعويضات متنوعة، تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عمليات التبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها»⁽¹⁾.

يوضح هذا التعريف الدور الأساسي الذي تؤديه الموارد البشرية داخل الشركة، وهو الأصل في توظيفها فيها، والمتعلق أساساً بتحقيق أهداف المؤسسة الآتية والمستقبلية، وأن القيام بهذا الدور يمثل مصدراً لحصول الموارد البشرية على عوائد مادية ومزايا وظيفية، تجسيدا لمبدأ المنفعة المتبادلة، لكن هذا التعريف قدم الموارد البشرية من زاوية نظر الشركة، وليس من زاوية نظرها لنفسها ولخصائصها وسماتها الخاصة بها.

- وتعرف الموارد البشرية بأنها: «عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة في المنظمة»⁽²⁾.

يبرز هذا التعريف الميزة الأساسية للموارد البشرية والتي تميزها عن باقي عوامل الإنتاج الأخرى، وهي الطابع الإنساني، إنطلاقاً من كون الإنسان يتحرك على أساس مشاعره وعواطفه، فكما له قدرات وطاقات ومهارات تستفيد منها الشركة في تحقيق أهدافها، فإن له أيضاً إحتياجات ورغبات وميولات وقيم ومعتقدات يجب النظر إليها، وهو ما يستدعي الإهتمام الشامل بالموارد البشرية كونها عنصر فعال في الشركة.

(1) نبيلة جعيج، حياة براهيمى: مداخلة بعنوان: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 03.

(2) حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994/1993، ص 22.

-التعريف الإجرائي:

الموارد البشرية هي جميع العاملين في الشركة، والذين يشغلون وظائف ويمارسون نشاطات فيها بصفة دائمة أو مؤقتة، وفقا للتشريع المعمول به داخل الشركة، بهدف تحقيق أهدافها، ويحصلون على عوائد مادية وأخرى معنوية كاستحقاق لما قدموه للشركة.

1-4- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: «مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة، التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين إحتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها»⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى الناحية الديناميكية لإدارة الموارد البشرية، من إستراتيجيات وعمليات وأنشطة صممت خصيصا لإحداث تكامل أهداف الشركة مع إحتياجات أفرادها، لكن ما يؤخذ عليه أنه أشار إلى الجانب الديناميكي لإدارة الموارد البشرية، وأهم الجانب الستاتيكي الذي يبين موقعها داخل الشركة.

- وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: «وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع (المنظمة أو المؤسسة)، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع وتعنى أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر لهم -في الوقت نفسه - الحافز القوي لتحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تكمن أساسا في عقلنة إستخدام الموارد البشرية، لكون هذه الأخيرة أهم وسيلة لرفع معدلات الإنتاج، لكن ما يؤخذ عليه تركيزه الكبير في الإشارة إلى تحقيق أهداف الشركات بفعل هذه العقلنة، في مقابل إجحافه في الإشارة إلى حقوق العمال منها.

(1) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط3، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص12.

(2) محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص27.

- و يعرف مدني علاقي إدارة الموارد البشرية بأنها: «منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الأفراد، ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة و الأساس في تحقيق نجاحها، و يدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية، إلى جانب الإدارة المتخصصة في المجال، والتي تعمل في إطار تحقيق أهداف الإنتاجية و الأداء، من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة، وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين»⁽¹⁾.

يبرز هذا التعريف المكانة الهامة لإدارة الموارد البشرية في الشركة، وذلك بكونها شريكا في تخطيط كل ما يتعلق بالشركة، كما أبرز أن الأهمية التي تكتسبها هذه الإدارة، ترجع أساسا إلى اهتمامها بأهم عنصر في العملية الإنتاجية وهو العنصر البشري، وهذا الأخير الذي تعمل على تحقيق استقراره وإنصافه، ورفاهيته لما لذلك من تبعات إيجابية في تحقيق أهداف الشركة.

- التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة، تعمل أساسا على تنظيم استخدام العنصر البشري، وتجسد في ذلك البعد الأخلاقي والالتزام القانوني في تعاملها مع العمال، وتهدف من خلال نشاطها إلى ضرورة مراعاة الإهتمام بالعمال في الشركة بشكل مواز مع تحقيق أهدافها.

1-5- مفهوم المسؤولية:

1-5-1 - لغة: مسؤولية: سأل، يسأل، مسؤول، مسؤولية، جمع مسؤوليات.

مسؤولية: ما يكون به الإنسان ملزما ومطالباً.

المسؤولية: إلتزام الشخص بأداء العمل المنوط به طبقا لما هو محدد.

مسؤولية المحاسب: التزامه بأخلاق المهنة.

مسؤولية أخلاقية: إلتزام الشخص بما يصدر عنه قولاً وعملاً⁽²⁾.

⁽¹⁾ مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في الإدارة، دار زهران، جدة، 1993، ص75.

⁽²⁾ http://www.almaany.com/ar/dict/ar-a يوم 2017/11/06 على الساعة 12:00

1-5-2- إصطلاحاً:

1-5-2-1- مفهوم المسؤولية في القانون:

- يشير علماء القانون إلى أن: «المسؤولية قسمان: أدبية وهي لا تدخل في إطار القانون ولا يترتب عليها جزاء قانوني فهي موكلة إلى الضمير، ومسؤولية قانونية مصدرها الإلزامي هو القانون وقواعده ونظرياته، وتشمل جميع المسؤوليات المستمدة من الدساتير والقوانين التي يحتد بها المجتمع، وتترتب عليها جزاءات مادية (غرامة، تعويض)، وجزاءات جسدية (سجن، إعدام)»⁽¹⁾.

يقسم هذا التعريف المسؤولية حسب الجهة الموكلة إليها محاسبة الأفراد على أفعالهم، فهناك الضمير والقانون، فالأول مرتبط بذات الفرد ومحاسبته لنفسه وهذا لا يدخل في مجال إهتمام القانون ولا تنجر عنه عقوبات، أما الثاني فهو مرتبط بما هو محل اتفاق بين الجماعة والموثق في شكل مواد وقوانين ودساتير، والتي تنظم الحياة العامة من خلال ضبط سلوكيات الأفراد فيها، وذلك بتوضيح ما هو الموافق منها والمخالف، وهذا الأخير تترتب عنه عقوبات محددة من قبل المشرع وهي محل إتفاق.

- وتعرف المسؤولية في القانون بأنها: «تلك المسؤولية التي يكون موضوع المؤاخذة فيها خطأ قانوني، يتمثل في الإخلال بالتزام قانوني يعرض صاحبه إلى جزاء قانوني، قد يكون عقوبة عندما يمس ذلك الإخلال بمصلحة المجتمع، وذلك هو المسؤولية الجنائية، في حين قد يقتصر ذلك الجزاء على مجرد تعويض يلتزم به المخل (المسؤول) إذا أدى إخلاله مجرد المساس بمصلحة فردية وهذه هي المسؤولية المدنية»⁽²⁾.

يعطي هذا التعريف تصنيفاً للمسؤولية على أساس الخطأ القانوني، إلى المسؤولية الجنائية المرتبطة بتضرر الصالح العام بسبب الإخلال بالقانون وعدم الإلتزام به، وقد تنجر عنها عقوبة كجزاء قانوني، وكذلك إلى المسؤولية المدنية المرتبطة بمساس المصلحة الفردية، والتي يلزم القانون فيها تعويض المتضرر من قبل المسؤول، وهذا يبين أن المسؤولية الأدبية لا تدخل في دائرة القانون، ولا يترتب عنها جزاء قانوني، كونها تقوم على أساس ذاتي محض، وهي مسؤولية أمام الله والضمير.

(1) محمد حسام الدين: المسؤولية الاجتماعية للصحافة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003، ص41.

(2) علاوة بشوع: التأمين الإلزامي من المسؤولية المدنية عن حوادث السيارات في الجزائر، رسالة ماجستير في القانون الخاص، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص14.

1-5-2-2- مفهوم المسؤولية في علم الاجتماع:

- تعرف المسؤولية بأنها: «الحالة النفسية والأخلاقية التي يكون فيها الإنسان مسؤولاً ومطالباً عن أمور وأفعال، أتاها إخلالاً بنواميس وقواعد وأحكام أخلاقية واجتماعية وقانونية»⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى كون المسؤولية مرتبطة بالأفعال المخلة بكل ما هو متعارف عليه في الجماعة، ومتفق عليه في التشريع الذي يحكمها، كما تشير إلى الحالة النفسية والأخلاقية التي تطبع الموقف الذي يعتبر محاسبة للمسؤول عما قام به من إخلال.

- و«المسؤولية هي الوضع الذي يسأل فيه الشخص عن أفعاله، ويتحمل النتائج المترتبة عنها أخلاقياً واجتماعياً»⁽²⁾.

يوضح هذا التعريف المسؤولية من خلال النتائج المترتبة عن أفعال الفرد باعتباره حراً فيما يقوم به، ومدى مراعاته في ذلك البعد الأخلاقي والاجتماعي، وهو ما يبرر قبولها أو رفضها من قبل الآخرين، ويفسر سبب تحمله لنتائج أفعاله.

- ويشير **Janer M. Balaurim** إلى أن: «مصطلح المسؤولية يستعمل غالباً ليتضمن كلا من المواقف الأخلاقية والاجتماعية وهي واجب مرتبط بأفعال إرادية»⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن المسؤولية تبدأ قبل القيام بالفعال الإدارية، ويكون في شكل واجب يسبقها، وهذا الواجب يشمل ما هو خلقي واجتماعي في الجماعة، ولهذا فالمسؤولية لا ترتبط بنتائج الأفعال فقط، وإنما قبلها عن طريق تحلي الفرد بواجب أن تكون أفعاله مقبولة خلقياً واجتماعياً لدى الآخرين.

⁽¹⁾ عمار عوابدي: نظرية المسؤولية الإدارية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص11.

⁽²⁾ <https://www.onefd.edu.com> يوم 2017/12/05 على الساعة 12:00

⁽³⁾ Janer M. Balaurim: Dictionary of philosophy and phsyology, Newyourk the mac company, 1986, P469.

- التعريف الإجرائي:

المسؤولية هي التزام أخلاقي وقانوني واجتماعي من قبل المسؤول (فرد، إدارة، شركة، دولة...)، اتجاه الآخرين، من حيث القيام بدوره اتجاههم كما هو مطلوب منه وعلى أكمل وجه، وسعيه المستمر إلى محاولة تحسين أوضاعهم متى توفرت الإمكانيات المتاحة لذلك.

1-6- المسؤولية الإجتماعية:

1-6-1- تعريف المنظمات الدولية:

- عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها: «التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع ككل لتحسين معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد»⁽¹⁾.

ما يلاحظ على تعريف البنك الدولي أنه قرن المسؤولية الاجتماعية للشركة بتحقيق التنمية المستدامة، لكن بالرغم من إشارته إلى كون الموظفين وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع الكلي أطراف مشاركة فيها، إلا أنه جعل من إلزاميتها قصراً على النشاطات التجارية، وهذا يعتبر تقصيراً منه في أهمية الأنشطة الأخرى الموجودة في المجتمع.

- ويعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها: «الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية، للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع الكلي»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أنه من صفات المسؤولية الاجتماعية، ديمومة واستمرارية العمل بها من طرف الشركة، وكذلك كونها التزام أخلاقي وتنموي، وتحسيني لحياة العمال وأسرهم، وصولاً بذلك إلى المجتمع

(1) الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006/2007، ص80.

(2) صالح السحيباني: المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، لبنان، 2009، ص04.

الكلي، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف غموض في تحديد من تقع عليه مسؤولية تخطيط وتحديد، والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركة.

- وعرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية بأنها: «جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فهي تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً»⁽¹⁾.

على عكس سابقه يشير هذا التعريف أن المسؤولية الاجتماعية لأي شركة لا تعد إلزاماً، وهي ليست مجبرة على القيام بها إلا اختياراً وطوعياً، وعليه فهو ينفي كون تطبيق القوانين مسؤولية اجتماعية، وهذا ينافي ما هو موجود في الواقع، لأن تطبيق القوانين واللوائح والنظم وغيرها يعتبر إلزاماً وتجسيدا للمسؤولية الاجتماعية في تطبيق ما هو متفق ومتعارف عليه في المجتمع.

1-6-2- تعاريف الباحثين:

- يعرف **Drucker 1977** المسؤولية الاجتماعية بأنها: «التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين اتجاهاتهم»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى إحدى صفات المسؤولية الاجتماعية، وهي إلزامية تقييد الشركة بها نحو المجتمع الذي تعمل فيه، وأن حجم وتنوع هذه المسؤولية يكون بصورة طردية مع الشرائح المكونة لهذا المجتمع، والمستفيدة من نشاط الشركة وكذا تنوع اتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم، لكن هذا التعريف لم يوضح أشكالاً لهذه المسؤولية.

⁽¹⁾ نورا محمد عماد الدين أنور: المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مركز المديرين المصري، 2010، ص03.

⁽²⁾ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

- ويعرف **1985 Holmes** المسؤولية الاجتماعية على أنها: «التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث، و خلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان وغيرها»⁽¹⁾.

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه أشار إلى بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركة، والتي تتجلى بمشاركتها الفعلية في الأنشطة الاجتماعية، كالاهتمام بالوضع الصحي وحل المشاكل المتفاقمة كالفقر والبطالة والسكن وغيرها، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه جعل الاستفادة من المسؤولية الاجتماعية للشركة عامة دون تخصيص، في حين أن الاستفادة منها في الواقع تختلف، خاصة بوجود مجتمع داخلي خاص بالشركة وآخر خارجي عنها.

- ويشير **Strier** إلى أن المسؤولية الاجتماعية تمثل: «توقعات المجتمع لمبادرات منظمة الأعمال في مجال مسؤوليتها اتجاه المجتمع»⁽²⁾.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه جعل المسؤولية الاجتماعية للشركة كمحصلة لتوقعات المجتمع من هذه الشركة، وأن هذه المسؤولية طوعية لا إلزامية، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه عام لم يقدم صورة واضحة، وفهم دقيق حول المسؤولية الاجتماعية للشركة.

مما سبق ذكره من تعاريف قدمت للمسؤولية الاجتماعية للشركة، يتضح جليا عدم الإتفاق حول تعريف موحد ومضبوط للمفهوم، خاصة فيما يتعلق بكون الشركة ملزمة ومجبرة على القيام بها، أو هي حرة تمارسها طوعا أو اختيارا، كذلك الغموض والإبهام حول المستوى الإداري الذي يسند إليه الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركة.

(1) طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية)، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص216.

(2) غادة عمر أبو رشيد: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، عمان، 2006، ص12.

- التعريف الإجرائي:

المسؤولية الاجتماعية تعبر عن النشاط الإلزامي والطوعي، من قبل إدارة الموارد البشرية للشركة اتجاه العاملين بها، بما يضمن لهم وعيا وفهما صحيحين لحقوقهم وواجباتهم في العمل دون تمييز واستغلال، تعبيرا على الاهتمام بهم وتحقيق استقرارهم في الحياة المهنية والاجتماعية.

1-7- مفهوم العامل:

- يعرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه: «أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية، ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه»⁽¹⁾.

يركز هذا التعريف للعامل على صفة التبعية لصاحب العمل، هذا الأخير الذي يكون له حق السلطة والإشراف على العامل أثناء أداء العمل، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه قصر في النظر إلى أصحاب المهن الحرة الغير تابعين لأي أحد، وهو ما لم يعطي صورة واضحة عن العمال، كذلك لم يشر إلى الحقوق غير المادية للعامل على صاحب العمل.

- ويعرف العامل في قانون العمل الجزائري بأنه: «كل شخص ذكر أو أنثى يؤدي عملا لقاء أجر ويكون تابعا لصاحب العمل، وتحت إمرته ويشمل ذلك الأحداث ومن كان قيد التجربة والتأهيل»⁽²⁾.

يبين هذا التعريف أن اسم العامل يشمل كلا الجنسين الذكر والأنثى، وحتى منهم دون سن البلوغ وغير المثبتين، أو القارين في مناصب عملهم بصفة دائمة كونهم قيد التجربة والتأهيل، على أن يكونوا في حالة مزاوله عمل بإشراف وسلطة رب العمل، مقابل أجر معين، لكن ما يؤخذ عليه هو غموض وعدم وضوح المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل عمله، واكتفائه بالإشارة إلى الأجر والذي يكون ماديا، وفي ذلك إجحاف في الإشارة إلى حقوق العامل الأخرى على صاحب العمل.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي . عربي . فرنسي)، مرجع سابق، ص 448.

(2) الجريدة الرسمية الجزائرية: قانون العمل وتعديلاته رقم 08 المادة 02، المنشور على الصفحة 1173، العدد 4113، 1996.

- و«العمال هم مجموعة من الأفراد يؤدون مهاماً وأعمالاً داخل المنظمة، وتربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم المحددة داخل التنظيم، مقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما»⁽¹⁾.

يركز هذا التعريف على البعد الاجتماعي في توضيحه معنى العامل، وذلك بكون العمال أفراد يوجدون في أماكن العمل ويؤدون في شكل جماعات، والذين تربطهم عقود قانونية مع المنظمة العاملين بها، بحيث تتحدد بموجبها المهام المنوطة بهم، ومراكزهم وأدوارهم الوظيفية داخل المنظمة، وكذلك قيمة ونوعية العائد مقابل ما قدموه من عمل للمنظمة.

- التعريف الإجرائي:

العامل هو كل شخص يقوم بمهام وظيفية محددة في أحد المستويات داخل الشركة، وفق ما هو محدد في العقد المبرم بينهما حول الوقت والطرق والظروف التي يؤدي فيها العمل، وعلى المقابل الذي يحصل عليه العامل من أجر معين واهتمام مستمر لإدارة الشركة بسلامته وترقيته في العمل.

2- المفاهيم ذات الصلة:

2-1- بيئة العمل:

- يرى القريوتي بأن بيئة العمل: «هي إطار وعائى تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله إتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه»⁽²⁾. وما يلاحظ على هذا التعريف أنه اتصف بالعمومية ولم يوضح ما المقصود بالإطار الوعائى الذي يحيط بالفرد في العمل، لكنه يؤكد بأن هذا الإطار يؤثر فعلاً في أفعال الفرد وميولاته عند ممارسة ما هو مطلوب منه في العمل.

- كما يرى حمزاوي بأنها: «بيئة العمل المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة وإضاءة، والأدوات، وتصميم المكاتب...»⁽³⁾.

(1) عماد لعلاوي: مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 06.

(2) صلاح السنواني: إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 24.

(3) محمد السيد حمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 105، 106.

يركز هذا التعريف على بيئة العمل المادية الموجودة داخل الشركة كالضوضاء والحرارة والإضاءة وأدوات العمل والمكاتب، إلا أنه يهمل جانبها الغير مادي كفرق العمل، والثقافة السائدة داخل المنظمة ... - كما تشير دراسة البلوي نقلا عن "توماس" و"دافيد" أن بيئة العمل: «هي البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها...، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات: هياكل المنشأة وثقافتها ومواردها، حيث أن هياكل المنشأة تحدد الطريقة التي نظمت بها المنشأة فيما يختص بالاتصالات، والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أن ثقافة المنشأة هي مجموعة النظم المتمثلة في العقائد، والتوقعات، والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة»⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن بيئة العمل تختلف باختلاف المنظمات، وذلك راجع للمتغيرات التي تتشكل منها هذه البيئة، وهذه المتغيرات ذات طبيعة مادية كالآلات والأدوات والهياكل، وأخرى غير مادية كثقافة المنظمة والقيم والعقائد السائدة بين عمالها.

2-2- القدرة:

- يعرف إبراهيم محمد المغازي القدرة بأنها: «معالجة المواقف الجديدة التي تتعرض لها الشخصية بمهارة ونجاح»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى وجود فروق فردية في القدرة بين الأشخاص عند التعامل مع الأحداث، والمواقف، وعند القيام بالعمل.

- والقدرة هي: «ما توفر فعلا لدى شخص معين، والتي تمكنه من أداء فعل معين سواء كان نشاطا حركيا أو عقليا، وسواء كانت هذه القدرة فطرية أو مكتسبة»⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن القدرة تمكن مالكتها من القيام بمختلف نشاطاته وأعماله سواء كانت حركية أو عقلية، كما أكد أن القدرة فطرية أو يكتسبها الفرد.

- وتعرف القدرة بأنها: «التمكن من أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا، أو أنها تشير إلى ما يستطيع الفرد أن ينجزه بالفعل من الأعمال»⁽⁴⁾.

(1) موسى سعد علي البلوي: الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسجلة

على ضباط وأفراد شرطة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 07.

(2) إبراهيم محمد المغازي: الذكاء الاجتماعي الوجداني، مكتبة الإيمان، مصر، 2003، ص 31.

(3) نضال حمدان، سالم شراب: دراسة لبعض القدرات العقلية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،

غزة، فلسطين، 2009، ص 20.

(4) نضال حمدان، سالم شراب: دراسة لبعض القدرات العقلية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، المرجع السابق،

ص 09.

يعتبر هذا التعريف القدرة استطاعة الفرد الفعلية في القيام بعمل معين أو أعمال معينة، وهذا يتطلب منه مواصفات لازمة لأدائه، كما يتطلب تخصيص وقت مناسب وكافي لإنجازه بما يساعد قدرة العامل على الأداء.

2-3- السلامة الجسدية للعامل:

- «الإلتزام بضمان السلامة ينسحب على جميع العقود المهنية التي تتضمن خطراً يهدد السلامة الجسدية لأحد المتعاقدين»⁽¹⁾.

ويوضح ذلك أن سلامة العمال لا بد أن تكون مدرجة بالضرورة في عقد العمل الذي يربط أطراف التعاقد، خاصة مع وجود أخطار في أماكن العمل تهدد صحة وسلامة العمال.

- «وابتكر القضاء الإلتزام بالسلامة في بعض العقود كعقد العمل وعقد النقل وهو الإلتزام بتحقيق نتيجة، فصاحب العمل بموجب العقد الذي يربطه بالعامل، أصبح لا يلتزم فقط بدفع الأجر مقابل العمل، وإنما يلتزم أيضاً بسلامة العامل، فإذا أصيب العامل بأي ضرر يعتبر صاحب العمل مخطئ لإخلاله بهذا الإلتزام»⁽²⁾.

من خلال ذلك يتضح الى أن المستخدم (صاحب العمل) ملزم بإدراج سلامة العمال في عقد العمل، فهو لا يلتزم فيه بدفع الأجر فقط، وإنما يلتزم أيضاً بوضع إجراءات مناسبة للحفاظ على صحة وسلامة العمال من أخطار العمل، وأن إصابة أي عامل بضرر في بيئة العمل يعد إخلالاً من صاحب العمل بهذا الإلتزام.

2-4- التسرب الوظيفي:

- يعرف عبد الرحمن التسرب الوظيفي بأنه: «ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية»⁽³⁾.

(1) مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية: أثر إخلال جراح التجميل بضمان السلامة، العدد الأول، السنة التاسعة، 2017، ص 361.

(2) مراد قبالي: نظام التعويض عن انتهاك الحق في السلامة الجسدية، أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق، فرع القانون الخاص، جامعة الجزائر، 2014/2015، ص 21.

(3) وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم: الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء - دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 20.

ما يلاحظ على هذا التعريف عدم الوضوح في إعطاء فكرة دقيقة حول التسرب الوظيفي، ولم يشر إلى أي من الأسباب المؤدية للعامل إلى التسرب من الشركة التي يعمل بها.

- ويعرف الصباغ التسرب الوظيفي بأنه: «الإستقالة الإختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الإستغناء عن الخدمة»⁽¹⁾.

يربط هذا التعريف التسرب الوظيفي باختيار العامل، وحرية في ترك العمل بالشركة فقط، دونما إدراج تدخل الشركة في ذلك، من خلال طردها للعامل وتسريحهم بالاستغناء عن خدماتهم.

- أما الغانم فيعرف التسرب الوظيفي بأنه: «انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره، والانتقال إلى منظمة أخرى»⁽²⁾.

بالرغم من أن هذا التعريف لم يعط أسباب لحدوث التسرب الوظيفي، إلا أنه ألح على أنه يكون جزئياً من خلال انقطاع العامل عن عمله بالمنظمة، أو كلياً بتركه للعمل بها نهائياً والانتقال إلى منظمة أخرى، مع إشارته لإرادة العامل وحرية ورغبته في التسرب من الوظيفة.

2-5- التكوين:

- يعرف **David King** التكوين بأنه: «العملية التي من خلالها يحصل تكييف الفرد، بحيث يمكنه من التعلم بشكل فعال»⁽³⁾.

يلاحظ على هذا التعريف أنه جعل من التكوين ضرورة للتعلم، وبذلك فهو ركز على هدفه بالنسبة للفرد المتكون، لكنه أهمل الأهداف التي يحققها التكوين للشركة ككل.

- ويعرف التكوين على أنه: «عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، ومنه فهو تعلم سلسلة من السلوك المبرمج»⁽⁴⁾.

(1) زهير الصباغ: التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية (حالة واقعية)، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 150.

(2) وليد بن إبراهيم غانم الغانم: الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 21.

(3) بوب باورز: المتميز في إبحال الرسائل التدريبية، ترجمة سعد القحطاني، معهد الإدارة، الرياض، 2002، ص 153.

(4) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 148.

يركز هذا التعريف على الدقة في تحديد ما يجب أن تتضمنه برامج التكوين، كونها تكسب الأفراد سلسلة

من السلوكيات المبرمجة، التي تساعدهم على أداء أعمالهم والتحكم فيها داخل الشركة، إلا أن ما يؤخذ عليه هو حصره للتكوين في المستوى التنفيذي فقط، مما يعد إجحافا في حق المستويات التنظيمية الأخرى. - والتكوين هو: «مجموعة من نشاطات التعليم المبرمجة يهدف إكتساب الفرد والجماعات المعارف، والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى»⁽¹⁾.

يؤكد هذا التعريف كسابقه أن التكوين يكون مبرمجا بصفة مسبقة لاكتساب سلوكيات معينة في العمل، كما يضيف أنه لا يكون فرديا فقط، وإنما جماعيا أيضا، وقد حدد هذا التعريف أهم أهداف التكوين في تحقيق تكيف الأفراد إجتماعيا ومهنيا مع بيئة العمل، مما يزيد من تحكّمهم في أعمالهم، وأيضاً تحقيق أهداف الشركة التي ينتمون إليها.

2-6- الترقية:

- يعرف علي السلمي الترقية بأنها: «الترقية، بمعنى نقل الموظف من مستوى تنظيمي أدنى إلى آخر في مستوى تنظيمي أعلى، وغالبا ما يكون الأساس في تلك النقلة هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أحد الأسباب الأكثر شيوعا في ترقية العمال، وهي الأقدمية في شغل الوظيفة الدنيا، لكنه ركز في ذلك على الترقية في الرتبة فقط وأهمل الترقية في الدرجة.

- ويعرف أحمد ماهر الترقية بأنها: «الانتقال من درجة أدنى إلى درجة أعلى، أو من مستوى وظيفي أدنى إلى مستوى وظيفي أعلى»⁽³⁾.

يوضح هذا التعريف أن الترقية تكون أفقية من خلال ترقية العامل في الدرجة، كما أنها تكون عمودية بانتقال العامل في الرتبة من مستوى وظيفي إلى آخر أعلى منه مباشرة.

(1) عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010، ص37.

(2) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص155.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص224.

- ويعرفها زاهد محمد ديري على أنها: «عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية أو المعنوية أو كلاهما معا»⁽¹⁾.

يوضح هذا التعريف نتائج الترقية على العامل، فمن خلالها تتوسع مهامه في العمل وتزيد صلاحياته ومسؤولياته ومشاركته في تسييره، ضف إلى ذلك المزايا المادية والمعنوية المصاحبة لها، وكل ذلك يجعل من الترقية تحسينا لمكانة العامل داخل الشركة التي ينتمي إليها.

2-7- التقاعد:

- التقاعد: «هو قيام حق مادي (مالي)، يكسبه العامل نتيجة لارتباطه بعقد عمل يوضح الحد الأدنى والاعلى للاستحقاق، وقد انفك باختياره أو إجباره، أي بقوة النظام ضمن أسلوب يتوافق ونصوص عقد عمل معين»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى كون التقاعد حق مكتسب للعامل، ومكفول له بعقد العمل الذي يرتبط به مع المستخدم، كما يؤكد أن خروج العامل للتقاعد يكون اختياريا أو إجباريا بقوة النظام وفق شروط في كلتا الحالتين.

- ويعرف التقاعد بأنه: «بلوغ الموظف سنا معينة يفترض فيه عدم القدرة على العمل، ويختلف هذا السن بين القطاع العام والخاص وبين النساء والرجال ومن بلد لآخر»⁽³⁾.

يوضح هذا التعريف أن التقاعد خاضع لعامل السن، والذي يكون فيه العامل غير قادر على مواصلة العطاء في العمل بتراجع قدرته فيه، كما يوضح أيضا أن تحديد سن التقاعد محل إختلاف بين القطاعين العام والخاص ومن بلد لآخر، وحتى بين الجنسين.

- والتقاعد هو: «الانتقال من مرحلة العمل المتواصل إلى مرحلة تتسم بالراحة والهدوء»⁽⁴⁾.

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الافراد، ط1، المركز العربي لتوزيع المطبوعات، لبنان، 1990، ص 276.

(2) محمد بن صنيتان: التقاعد، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ص21.

(3) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ص140.

(4) ممدوحة محمد سلامة: العمل والتقاعد، مجلة علم النفس، العدد04، القاهرة، 1988، ص91.

يوضح هذا التعريف أن التقاعد هو مرحلة راحة للعامل تعقب مرحلة الإنجاز المتواصل الذي قدمه طيلة سنوات الخدمة، وهو ما يتطلب توفير السبل التي تحقق الراحة بعد التقاعد للعمال من طرف الشركة التي زالوا العمل بها.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل القيام بخطوات أساسية تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث قام الباحث بطرح إشكالية دراسته والمبررات التي دفعته إلى اختيار موضوعها، ووضح أهدافها أهميتها وصعوباتها، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي سوف يتبناها طيلة مسار الدراسة.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد

أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

1- النظريات الكلاسيكية

2- النظريات النيو-كلاسيكية

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

2- الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن خوض الباحث في موضوع محدد و محاولة دراسته يحتم عليه أن يستند إلى بعض الأطر النظرية التي يعتبرها كخلفية نظرية ينطلق منها، لأن هذه الخلفية النظرية تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع محل الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة بعرض بعض المقاربات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، ممثلة في النظريات الكلاسيكية و النظريات النيو-كلاسيكية في التنظيم، التي قدمت تفسيرات مختلفة على اختلاف المفكرين، و كذلك الاستناد إلى بعض الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الموضوع من مختلف الجوانب، حيث تم اعتماد ستة (06) دراسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية و ستة (06) دراسات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة، تم تقسيمها إلى دراسات أجنبية عربية وجزائرية.

أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.

1- النظريات الكلاسيكية :

تمثل الإرهافات الأولى للتنظير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وتشمل النظريات التي « تركز اهتماماتها على العمليات الإنتاجية و الفنية ، و التفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم »⁽¹⁾، أي أنها مجموع النظريات التي اهتمت و ركزت في دراسة التنظيم و مختلف الجوانب والمظاهر المتعلقة به على عناصر: العمل ، الهيكل التنظيمي ، تحديد السلطة ، توزيع المسؤوليات ، تعيين نطاق الإشراف و الرقابة ... ، كما أنها تقوم على مبدأ الرشد و العقلانية في التنظيم ، و تعتبره مغلفاً لا يتأثر بالبيئة الخارجية وليست له علاقات متبادلة معها .

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

جاءت هذه النظرية كمحصلة لأعمال ودراسات "فريدريك تايلور"، والذي يعتبر مؤسس النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920، والذي نادى في كتابه الموسوم بـ "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر سنة 1911، على ضرورة التركيز والاهتمام بالجوانب المادية في الإدارة، والمتعلقة بالعمل والإنتاج، وأعتبرهما الهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إليه الإدارة.

و قد سعى " تايلور" من خلال أبحاثه و دراساته إلى تغيير نمط و أسلوب الإدارة الذي كان سائداً آنذاك، و المبني على أساس التخمين و التقدير العشوائي الشخصي، و إعتقاد أسلوب إداري جديد من شأنه أن يحدث تغييراً شاملاً في تفكير الإدارة نحو العمال و تفكيرهم نحوها⁽²⁾، و بهذا فإن "تايلور" قد حاول من خلال نظريته تجاوز الأسلوب التقليدي المتبع في إدارة و عمل موارد المؤسسة، حيث اعتمد على الدراسة العلمية (المنهج العلمي) في وضع و تعميم طرق مثلى للعمل، مع التركيز على عملية تدريب العمال عليها لزيادة كفاءتهم و فعاليتهم، مع ربط الأجر بمرود العامل، إضافة إلى تحديد مجموعة شروط لاختيار العمال.

- أساسيات النظرية:

نشر "فريدريك تايلور" الأفكار والمبادئ المشكلة لنظريته في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة

(1) قيس محمد العبيدي: التنظيم- المفهوم- النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر، 1999، ص 83.

(2) عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1974، ص 73.

1911، والتي استخلصها من مسيرة عمله والدراسات التي قام بها، ومن أهم هذه المبادئ:

- إعتناء الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية⁽¹⁾.
 - تخصيص العمل وتقسيمه أفقيا بتحديد المهام والزمن المناسب لأدائها، وعموديا للفصل بين مصممي العمل ومنفذيه.
 - إختيار العمال يكون وفقا لمتطلبات ومستلزمات الوظائف⁽²⁾.
 - تدريب العمال يكون وفق ما تتطلبه خطط العمل.
 - التركيز على الحافز المادي كمحرك أساسي مبني على أساس الجهد المبذول⁽³⁾.
 - توحيد الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة على جميع العمال⁽⁴⁾.
- وتوضح هذه المبادئ تركيز "تاييلور" على الإهتمام بالعمل والإنتاج داخل المؤسسات من خلال إعتناء الأسلوب العلمي في تخصيص وتقسيم العمل، وتدريب العمال على أداء المهام المحددة مسبقا بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل.

- تقدير النظرية:

قدم "تاييلور" إسهاما في نظريته التي تجاوزت الطرح التقليدي المبني على التخمين والعشوائية في الإدارة، إلى إعتناء الأسلوب العلمي في وضع معايير ونماذج للعمل، حيث أن «العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية»⁽⁵⁾، كما أن هذا الإنتاج يتم تحقيقه من خلال التدريب والإختيار الأمثل للعمال.

وقد تعرضت نظرية الإدارة العلمية إلى جملة انتقادات أهمها:

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الإجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،

1999، ص174.

(2) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992، ص70.

(3) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو،

رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشري، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص24.

(4) عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003، ص25.

(5) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص36.

- الطريقة المثلى للعمل تميزت بالتخصص الشديد والروتين ما أدى إلى ضجر وممل العمال⁽¹⁾.
- إعتقاد الإدارة على أسلوب دكتاتوري دون إشراك العمال في السلطة واتخاذ القرارات⁽²⁾.
- النظر إلى العمال كآلات لا يحركهم إلا الدافع المادي فقط⁽³⁾.

وعليه فإن ممارسة إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه عمالها في مضمون نظرية الإدارة العلمية، لم تكن مقصودة وإنما كانت هامشية، فقد خلف الإهتمام بالجوانب التي تخدم العمل وزيادة الإنتاج آثارا لم تكن مخططة، والتي يمكن تصنيفها من الجوانب التي تدخل في نطاق المسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه عمالها.

1-2- نظرية التكوين الإداري:

ظهرت هذه النظرية بصفة خاصة كنتيجة لأعمال العالم "هنري فايول" (1841-1925)، المهندس الفرنسي الذي أنقذ بفضل أفكاره شركة فرنسية من الإفلاس، لتحقيق بعد تبنيها لأفكاره نجاحا كبيرا، وقد برز اهتمام "فايول" بالجانب الإداري، حيث قسم المؤسسة إلى أنشطة فنية و تجارية، محاسبية، مالية، إدارية، و أخرى أمنية، كما ميز بين خمس (05) وظائف أساسية تخص العملية الإدارية يمكن حسبه تطبيقها في جميع المنظمات، هذه الوظائف هي⁽⁴⁾:

- التوقع والتخطيط: التخطيط للمستقبل بطريقة عقلانية تتيح إمكانية توقع النتائج.
- التنظيم: الإستغلال للموارد البشرية والمادية للمؤسسة.
- القيادة: الحصول على ما هو أفضل لدى العمال.
- التنسيق: بالربط بين الوحدات والأجزاء داخل المؤسسة لضمان الإنسجام والفعالية.
- الرقابة: المتابعة والمراجعة للتأكد من مطابقة الإنجازات مع الخطط الموضوعة.

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص18.

(2) محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981، ص 143.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 28.

(4) راضية بغدود: تحليل وتطوير التنظيم والهياكل التنظيمية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للذهن، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2008، ص 56.

ويعد "هنري فايول" أول منظر اهتم بدراسة القيادة و تطويرها في المؤسسة، حيث سعى من خلال نظريته إلى البرهنة و التأكيد على أنه يمكن تحويل المدير المسير إلى المدير القائد، من خلال اعتماده على المبادئ الأربعة عشر، و التي من خلالها يصبح بإمكانه إدارة العاملين و الحصول على أفضل مميزاتهم و كفاءاتهم، حيث يرى "هنري فايول" أنه «يمكن السيطرة على السوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر»⁽¹⁾، و ضمن هذا الإتجاه اهتم "هنري فايول" بالعملية الإدارية داخل المؤسسة و مسؤوليتها في تسيير و إدارة الموارد المادية و البشرية ، لضمان الوصول إلي مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية .

- أساسيات النظرية:

أسس "هنري فايول" نظريته على مجموعة المبادئ المعروفة بمبادئ "فايول الأربعة عشر" وهي:

- 1- تقسيم العمل: بتحديد و تخصيص شديدين للعمل لضمان أعلى مستوى من التبسيط و الفعالية.
- 2- وحدة الأمر: لكل عامل رئيس واحد لتجنب الازدواجية في القيادة.
- 3- الإنضباط: المرتبط بنظام الثواب العقاب داخل المؤسسة، و يتضمن مظاهر الامتثال و المواظبة و الاحترام ...
- 4- العدالة و الإنصاف: إعتقاد نظام عادل في إدارة و تسيير العمال⁽²⁾.
- 5- النظام (التنظيم و الترتيب): و يشمل كل الموارد المادية و البشرية في المؤسسة لتكون في مكانها المناسب في الوقت المناسب لضمان استخدامها دون تعطيل.
- 6- التسلسل الهرمي: يكون واضحا و محددًا لحدود السلطة و طرق الاتصال داخل المؤسسة.
- 7- المركزية: استخدام المديرين لسلطة الإدارة و ما ينتج عن ذلك من حقوق متمركزة لديهم.
- 8- تنمية روح الجماعة: بالسعي إلى تحقيق التوافق بين العمال عن طريق التنسيق.

(1) محمد إسماعيل قباري: علم الإجتماع الإداري، مرجع سابق، ص 143.

(2) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال-دراسة 401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ص

- 9- السلطة والمسؤولية: الحق في إصدار الأوامر مع الحقوق للمساءلة الناجمة عن هذا الحق⁽¹⁾.
- 10- نظام عادل للأجور: عدالة في تقديم المكافآت المادية للعمال.
- 11- وحدة الهدف: توجيه كل الأجزاء والوحدات وموارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 12- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: باعتبار أن مصلحة العامل في مصلحة المؤسسة، وتحقيق أهدافه يكون بتحقيق أهداف المؤسسة.
- 13- استقرار العمالة: بتوفير سبل الإستقرار الوظيفي وتقليل مظاهر التسرب.
- 14- المبادرة والمبادأة: إعطاء هامش للعمال لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات⁽²⁾.
- وقد شكلت هذه المبادئ الأربعة عشر ركيزة للعمل الإداري وجوهره الأساسي حسب "فايول"، حيث أنها عملت على تحديد أنشطة الإدارة وتحديد كفاءات وممارساتها واستخدامها لموارد المؤسسة خاصة البشرية منها، أي أن "فايول" اهتم بتشخيص وتحديد العمل الإداري ومسؤولية الإدارة داخل المؤسسة.
- تقدير النظرية:

يبرز إسهام "هنري فايول" في نظريته من خلال تقديمه لنظرة جديدة حرص فيها على⁽³⁾:

- التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية.
 - أن مبدأ تقسيم العمل يتطلب دورات تكوينية ودروس تعليمية.
 - التدريب المستمر للعمال ينمي فيهم روح المبادرة والابتكار.
- وبذلك يكون "هنري فايول" قد قدم بعدا جديدا يعنى بممارسات الإدارة وإجراءاتها داخل المؤسسة، وبهذا يكون فكره مكملا لفكر "فريدريك تايلور" الذي ركز على المستوى الأدنى فقط.
- وقد تعرضت نظرية "هنري فايول" إلى انتقادات أهمها:

(1) الهاشمي بعاج: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص32.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 32.

(3) محمد الصالح قريشي: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005/2004، ص13.

- تميز المبادئ الأربعة عشر بالجمود والروتين وإعطاء صلاحيات للأشخاص الأقوياء أصحاب السلطة، مما يمكنهم من فرض هيمنتهم على العمال في المستويات الأدنى والتحكم فيها داخل المؤسسة.

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام دون إشراك العمال (مبدأ المركزية)⁽¹⁾.

- الإهتمام بالجوانب الإدارية للوصول إلى تنظيم مثالي، والتركيز على الجوانب الفيزيولوجية المؤثرة على أداء العمال لتعظيم أرباح أصحاب العمل على حساب العمال⁽²⁾.

وفيما يخص المسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه العمال فقد برزت بعض المظاهر في مضامين المبادئ الأربعة عشر المكونة للنظرية، من عدالة للأجور واستقرار للعمال وروح الجماعة...، وغيرها من المظاهر التي تدخل في نطاق ممارسة إدارة الشركة لمسئولياتها الاجتماعية إتجاه العمال، لكن النظرية أهملت جوانب أخرى لهذه المسؤولية، بتركيزها المفرط على تطوير الجوانب الإدارية في مقابل إهمال الجانب الإنساني داخل الشركة.

1-3- النظرية البيروقراطية:

"ماكس فيبر" (1864-1920) الألماني الأصل هو مؤسس النظرية البيروقراطية، والذي اهتم بضرورة إيجاد نظام إداري سليم يتم تسيير و إدارة المنظمات وفقه وبعتماده.

وتشير البيروقراطية عند "ماكس فيبر" إلى آلية بلوغ الأهداف المعروفة بأكثر عقلانية وفعالية، وبعتماد نظام من الأفعال والقواعد والإجراءات غير الشخصية، والتي تركز على القانون وتحدد رسميا في الهيكل التنظيمي والتقسيم الإداري للعمل المكتبي والميداني، وبعتماد التخصص الوظيفي والرقابة على السلوك داخل المؤسسة⁽³⁾.

وقد عمل "ماكس فيبر" على دراسة أسس السلطة داخل التنظيمات عن طريق تحليل أشكالها في الإدارة، ودراسة الطريقة التي يمارس بها الحكم والكيفية التي تفرض بها السلطة بشكل يجعلها شرعية ومقبولة لدى الجميع، وتوصل في ذلك إلى التمييز بين ثلاث (03) أنواع من السلطة⁽⁴⁾:

(1) عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص74.

(2) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص27.

(3) جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1996، ص41.

(4) يسمينة عيرش: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص18.

1- السلطة التقليدية: وهي سلطة متوارثة بين الأجيال الحاكمة.

2- السلطة الكاريزمية: سلطة مبنية على الإلهام ومصدرها الخصائص الجسمية والقدرات والمواهب الخارقة التي يتمتع بها الفرد.

3- السلطة القانونية: سلطة قائمة على أساس التشريع القانوني.

ويذهب "ماكس فيبر" إلى أن نجاح التنظيم البيروقراطي يعود أساسا لقيامه على السلطة القانونية، فهو يتضمن قواعد واضحة وموضوعية محددة بطريقة رشيدة ومقبولة لدى الجميع، بما يسمح بالتسيير العقلاني لموارد المؤسسة المادية منها والبشرية، واستبعاد إمكانية التصرف فيها وتسخيرها لصالح أحد الأشخاص أيا كان داخل المؤسسة.

ويقدم "ماكس فيبر" تصورا عقلانيا رشيدا لعمل الجهاز الإداري البيروقراطي القائم على أساس السلطة القانونية، والذي يتضمن «كيفية إختيار الموظفين... ووضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة، والإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها»⁽¹⁾، وهو بذلك قد عمل على تحديد جوانب سياسة التشغيل التي يجب أن تنتهجها إدارة المؤسسة، كما اهتم "ماكس فيبر" في نموذج البيروقراطي «بتدريب الأفراد الذين يرشحون لشغل الوظائف للإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل»⁽²⁾، وفي ذلك تأكيد على ضرورة تطوير قدراتهم ومعارفهم وزيادة تحكّمهم في المهام المكونة للعمل لضمان الفعالية والمستوى العالي في الأداء.

- أساسيات النظرية:

يعتبر "ماكس فيبر" نموذج البيروقراطي مثاليا في إدارة وتنظيم العمل والعمال بالمؤسسة، حيث يقوم على جملة مبادئ هي:

- تقسيم واضح للعمل بتحديد الاختصاصات الوظيفية، وتجزئة العمل بطريقة تجعله بسيطا يسهل عملية الأداء والمراقبة.

- تدرج وتسلسل هرمي واضح وثابت للوظائف والعلاقات داخل المؤسسة، بشكل يبين الحقوق والواجبات ويحمي العمال من تعسف الرؤساء.

(1) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص28.

(2) عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص160.

- الموضوعية في العمل واستبعاد العاطفة يجعل العلاقات قائمة بين الوظائف لا بين الأشخاص، مع الفصل بين وظيفة العامل وحياته الشخصية⁽¹⁾.

- إختيار العمال وتوظيفهم يكون على أساس الجدارة، وتكون ترقيةهم حسب الإستحقاق لا على أساس القرابة والمحابة⁽²⁾.

وتشكل هذه المبادئ ضمانا للجهاز الإداري البيروقراطي وفعالية في تسيير وإدارة موارد المؤسسة، حيث أنها تستند إلى الرشد والعقلانية فيما يخص تنظيم العمل وتخطيطه، والتحكم في العمال وفق إجراءات وقواعد قانونية محكمة تطبق على الجميع، وتستبعد كل ما هو غير قانوني وغير رسمي في مجال العمل.

- تقدير النظرية:

قدم "ماكس فيبر" تصورا يستند إلى الرشد والعقلانية في تسيير وإدارة موارد المؤسسة خاصة البشرية منها، حيث ألح على ضرورة ممارسة الإدارة لمهامها ونشاطاتها في إطار القانون المنفق عليه والمقبول من طرف الجميع، وقد وجهت انتقادات لنموذج "ماكس فيبر" البيروقراطي، كشفت على أهم جوانب قصوره وأهمها:

- تضخم الأعباء والروتين واعتبار العمال آلات ينفذون العمل فقط.

- غياب روح المبادرة والمبادأة وجمود الإجراءات المحددة للعمل عرقل عملية تطور العمال في العمل⁽³⁾.

- محاولة جعل سلوك العمال قابلا للتنبؤ ومنه إمكانية السيطرة عليه وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسس⁽⁴⁾.

ويمكن استنباط مظاهر المسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه عمالها في ممارسات الجهاز الإداري البيروقراطي، باعتماده على الشفافية والعدالة والإستحقاق في التشغيل والمكافآت والترقيات، والاستناد على التشريع القانوني المنفق عليه، والذي يمثل سياسة حمائية للعامل من أشكال التمييز والمحابة والاستغلال مع توضيح الحقوق والواجبات.

وعموما يمكن القول في شأن النظريات الكلاسيكية أنها أهملت المسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه عمالها في عمل جهازها الإداري، بحيث قصرت في أهمية العنصر البشري واهتمت بالبحث عن السبل

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، مصر، 2003، ص58.

(2) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص28.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص34.

(4) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص29.

الكفيلة بتنظيم العمل وزيادة الإنتاج، غير أن ذلك أفرز مظاهر غير مقصودة وغير مخططة يمكن تصنيفها ضمن المسؤولية الاجتماعية إتجاه العمال، كالتدريب، العدالة، الإنصاف، الحماية القانونية...

2- النظريات التنظيمية النيو-كلاسيكية:

أدى النقد الموجه للفكر الكلاسيكي بسبب فشله في دراسة وتحليل التنظيم إلى بروز إتجاه مغاير يهتم بشكل أساسي بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل.

فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الجوانب المادية والفيزيولوجية فقط، انطلقت النظريات الإنسانية من مبدأ أساسي قائم على فكرة أن الإنسان مخلوق إجتماعي بطبعه، وأنه يسعى إلى تكوين علاقات جيدة مع الآخرين، كما أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وهذا يمثل رؤية هذه النظريات في كيفية فهم وتفسير السلوك الإنساني داخل التنظيم⁽¹⁾.

إن ذلك يحيل إلى أن النظريات الإنسانية أكدت على ضرورة تغيير النظرة إلى العاملين بالشركة، وإلى مسؤوليتها اتجاههم، بالانتقال من اعتبارهم كيانات ميكانيكية يقومون بأعمال روتينية بطريقة آلية، ولا يسعون إلا إلى الإشباع المادي، إلى اعتبارهم كيانات إجتماعية يجب الإهتمام بها والعمل على إشباع حاجاتها النفسية والاجتماعية، والحرص على صيانتها وترقيتها وحفظ سلامتها، وأن يدخل هذا في عمل إدارة الشركة في إطار ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية نحو عملها.

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي نادى بمبدأ الرجل الإقتصادي وأغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية في التنظيم، وبرزت هذه النظرية في أعمال "التون مايو" وفريق بحثه خاصة دراسات "هاورثون" التي أجراها بمعبة فريقه في شركة "وسترن إلكترونيك" في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1926-1932.

والعلاقات الإنسانية في العمل هي «مجال من مجالات الإدارة يهتم بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية»⁽²⁾.

(1) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص30.

(2) بلقاسم سلطانة: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004،

ويوضح هذا أن نظرية العلاقات الإنسانية أضافت بعدا جديدا في إهتمام الإدارة، والذي أغفلته النظريات الكلاسيكية، وهو البعد الإنساني والاجتماعي في ميدان العمل، حيث أكدت هذه النظرية الإنسانية على مبدأ الرجل الاجتماعي، والذي يتضمن إشباع الحاجات والرغبات النفسية والاجتماعية للعمال، وتحفيزهم معنويا أيضا، وذلك في محاولتها دحض الفرضية الكلاسيكية القائمة على الدافع المادي كحافز وحيد ومحرك أساسي للعمال على العمل.

ونظرية العلاقات الإنسانية حولت موضوع الإهتمام في دراسة العمال من زاوية النظر إلى العامل كقوة عضلية وآلة منفذة للأوامر، إلى زاوية الإهتمام بالعوامل السيكولوجية والاجتماعية للعامل في موقع العمل⁽¹⁾.

والفكرة الأساسية التي يمكن استنباطها من نظرية العلاقات الإنسانية، هي ضرورة إهتمام إدارة الشركة بالعمال من الجانب الإنساني الاجتماعي، ومحاولة إشباع حاجاتهم فيه وإعطائهم أهمية وألوية على البعد الإقتصادي، واعتبرته بعدا آخر لتحفيز العمال حيث أن «الفرد لا ينظر إليه من خلال مفهوم الرجل الإقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية، حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته المادية»⁽²⁾، وفي ذلك دعوة إلى ضرورة الإهتمام بمناحي الحياة الاجتماعية والنفسية للعمال، وإيجاد السبل الكفيلة لإشباعها في عمل إدارة الشركة .

- أساسيات النظرية:

وجهت نظرية العلاقات الإنسانية إهتمام إدارة المؤسسة نحو أهمية العنصر البشري، وألحت على ضرورة إهتمام الإدارة بالعوامل المؤثرة على العمال وأدائهم ورضاهم، حيث قامت نظرية العلاقات الإنسانية على مبادئ منها:

- التخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى الروتين والآلية ويفقد العمل جوانبه الاجتماعية، فالحاجات الاجتماعية للعمال تؤثر على أدائهم.

(1) يسمينة عيرش: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص25.

(2) أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص84.

- العلاقات بين العمال في محيط العمل أساس إحساسهم بأهميتهم وذواتهم، ولها تأثير عليهم أكثر من تأثير نظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية⁽¹⁾.

- يجب على الإدارة أن تشرك العمال في تحمل بعض مسؤوليات المؤسسة، مع العمل على تحقيق تقارب بين التنظيمين الرسمي والغير رسمي.

- التدريب كجزء لا يتجزأ من تحقيق المكانة الاجتماعية للعامل، لذلك يجب على الإدارة العمل على تحسين الوضع المهني للعمال بإتاحة فرص التدريب وتحسين دافعيتهم في العمل⁽²⁾.

- ضرورة عمل الإدارة وفق المبادئ السابقة في وضع وتصميم سياساتها الخاصة بالتعامل مع العمال⁽³⁾.

ويظهر جليا من خلال هذه المبادئ إهتمام "التون مايو" بالبعد الاجتماعي في العمل، حيث ألح على ضرورة العناية بالعمال والإهتمام بمختلف جوانبهم النفسية والاجتماعية، والسعي إلى إشباعها في إطار عمل إدارة الموارد البشرية بالشركة.

- تقدير النظرية:

يبرز إسهام "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية في التأثير على سياسات الإدارات في عديد المؤسسات، خاصة فيما يتعلق منها بالتعامل مع العمال في مجالات المشاركة في إتخاذ القرارات، الشكاوى، بيئة العمل، أنظمة الاقتراحات، «كما جاءت هذه النظرية ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي، ساعات العمل، مستوى الأجور، العطل السنوية)، وبيعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة) بالحفاظ على علاقات حسنة بين الزملاء والمشرفين والسلطة»⁽⁴⁾، وقد تعرضت نظرية العلاقات الإنسانية إلى انتقادات أهمها:

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص35.

(2) منير بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب- التحفيز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء- عنابة، رسالة ماجستير، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص54.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص35.

(4) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص32.

- إغفال النظرية في تطرقها لتوافق العامل للإجراءات والمعايير الرسمية للعمل، كأنظمة الإختيار والتعيين والتدريب ...، والتي لها تأثير على دافعية العمال⁽¹⁾.

- المغالاة في التركيز والإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العمال في محيط العمل إلى حد التدليل والإفساد⁽²⁾.
وقد شغل فكر "التون مايو" حيزا في محتوى المسؤولية الإجتماعية للشركة إتجاه عمالها، من خلال توجيهه لاهتمام الإدارة نحو أهمية العنصر البشري، وتأكيد على ضرورة إهتمامها بالبعد الإجتماعي للعمل، بإشباع حاجات العمال والإهتمام بمشاعرهم والسعي لتحقيق رضاهم فيه ...

2-2- نظرية العاملين:

يعتبر "فريدريك هارزبرغ" (1923-2000) مؤسس نظرية العاملين، والذي أعطى من خلالها نظرة جديدة في دراسة وتحليل دافعية العمال في المؤسسة، «فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية، وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث لأفراد العينة سؤالين: الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بالرضا في العمل، والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بعدم الرضا في العمل»⁽³⁾، وقد توصل "هارزبرغ" من خلال هذين السؤالين إلى إجابات تشير بوجود مجموعتين من العوامل التي لها علاقة برضا العمال وعدمه، وتتمثل هاتين المجموعتين في «مجموعة العوامل الوقائية (الصحية) ومجموعة العوامل الدافعة»⁽⁴⁾، وقد أكد "هارزبرغ" على ضرورة إعطاء الأهمية البالغة من إهتمام إدارة المؤسسة بهاتين المجموعتين، كونهما تضمان عوامل لها صلة مباشرة بالعمال و متعلقة بهم أساسا ، فالإدارة حسب "هارزبرغ" مطالبة من جهة بإشباع الحاجات الوقائية (الصحية) إلى درجة يصبح فيها الشعور بعدم الرضا منعدما عند العمال، كما أنها مطالبة من جهة أخرى بتلبية وتوفير الإحتياجات الدافعة، والتي هي مسؤولة عن رضا العمال وإثارة دوافعهم نحو العمل.

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص19.

(2) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص33.

(3) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص37.

(4) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص37.

- أساسيات النظرية:

ينطلق "فريدريك هارزبرغ" في نظريته من مبدأ أساسي مفاده وجود مجموعتين من العوامل ذات التأثير على العمال، والتي يجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار في ممارساتها ومعاملاتها معهم، هاتان المجموعتان هما:

1- العوامل الوقائية (الصحية): وتضم سياسات المؤسسة، العلاقة بين العمال ومع رؤسائهم ومع إدارة المؤسسة، مناسبة الأجور، التأمين في الوظيفة، احترام الحياة الشخصية للعامل، ملائمة وسلامة البيئة الفيزيائية للعامل، مناسبة نمط القيادة والإشراف⁽¹⁾.

2- العوامل الدافعة: وتشمل مراعاة قدرة العامل على إنجاز المهام، وضوح المسؤولية المسندة للعامل، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، إتاحة وتوفير فرص التقدم والنمو في العمل، إحساس العامل بقيمة وأهمية ما يقدمه من إنجاز للمؤسسة⁽²⁾.

ويؤكد "هارزبرغ" على أهمية هذه العوامل في ممارسات الإدارة نحو عمال المؤسسة، مع ضرورة عملها على إشباع الحاجات الوقائية أولاً ثم الانتقال إلى الإهتمام بالحاجات الدافعة بشكل مستمر كونها غير قابلة للإشباع كسابقتها.

- تقدير النظرية:

لقد لاقت نظرية "العاملين" شهرة واسعة في مجال الإدارة واهتمام الباحثين والعلماء، حيث قدم من خلالها "هارزبرغ" تصورا يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، إلا أنها تعرضت لانتقادات أهمها⁽³⁾:

- اقتصار عينة البحث التي اعتمدها "هارزبرغ" على فئتي المهندسين والمحاسبين وعدم تمثيلها للمجتمع الكلي للمؤسسة.

(1) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 37.

(2) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 114.

(3) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 116.

- لم تهتم النظرية بالفروق الفردية بين العمال في تصنيف العوامل الوقائية والعوامل الدافعة، فما يشكل عامل عدم رضا عند عامل قد يشكل عامل رضا عند آخر.

وتبرز مظاهر ممارسة إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه عمالها في مضمون نظرية العاملين، من خلال تقديمها لرؤية جديدة سهلت على هذه الإدارة تصنيف العوامل المؤثرة على رضا ودافعية العمال، والإهتمام بها بإدراجها ضمن خططها التسييرية وبرامجها خاصة ما يتعلق منها بعمال الشركة.

2-3- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية:

جاءت نظرية تدرج الحاجات الإنسانية كنتيجة لأعمال عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو "

(1908-1970)، هذا الأخير الذي وضع أهم أفكاره في كتابه الموسوم بـ "الدافعية والشخصية" سنة 1954، وتعتبر «هذه النظرية موجها فعلا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع وتحديد الظروف و الوسائل الملائمة لإشباعها»⁽¹⁾، حيث ركز "ماسلو" اهتمامه على تحليل الحاجات عند الفرد بغرض التوصل إلى فهم ما يبحث عنه الفرد من خلال نشاطه المهني، وكانت نتيجة تحليلاته أن توصل إلى تصنيف حاجات الفرد في العمل إلى خمسة (05) أصناف مرتبة بشكل هرمي متدرج من الأسفل إلى الأعلى وهي⁽²⁾:

1- الحاجات الفيزيولوجية: وتشبع بالحد الكافي من الأجر الامتيازات الوظيفية.

2- حاجات الأمان: تشبع بتوفير السلامة المهنية والصحية في العمل، الاستقرار الوظيفي، والضمان الإجتماعي لتقاعد مريح.

3- الحاجات الاجتماعية: تشبع بتنمية روح التعاون والصدقة في العمل والعلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال.

(1) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص37.

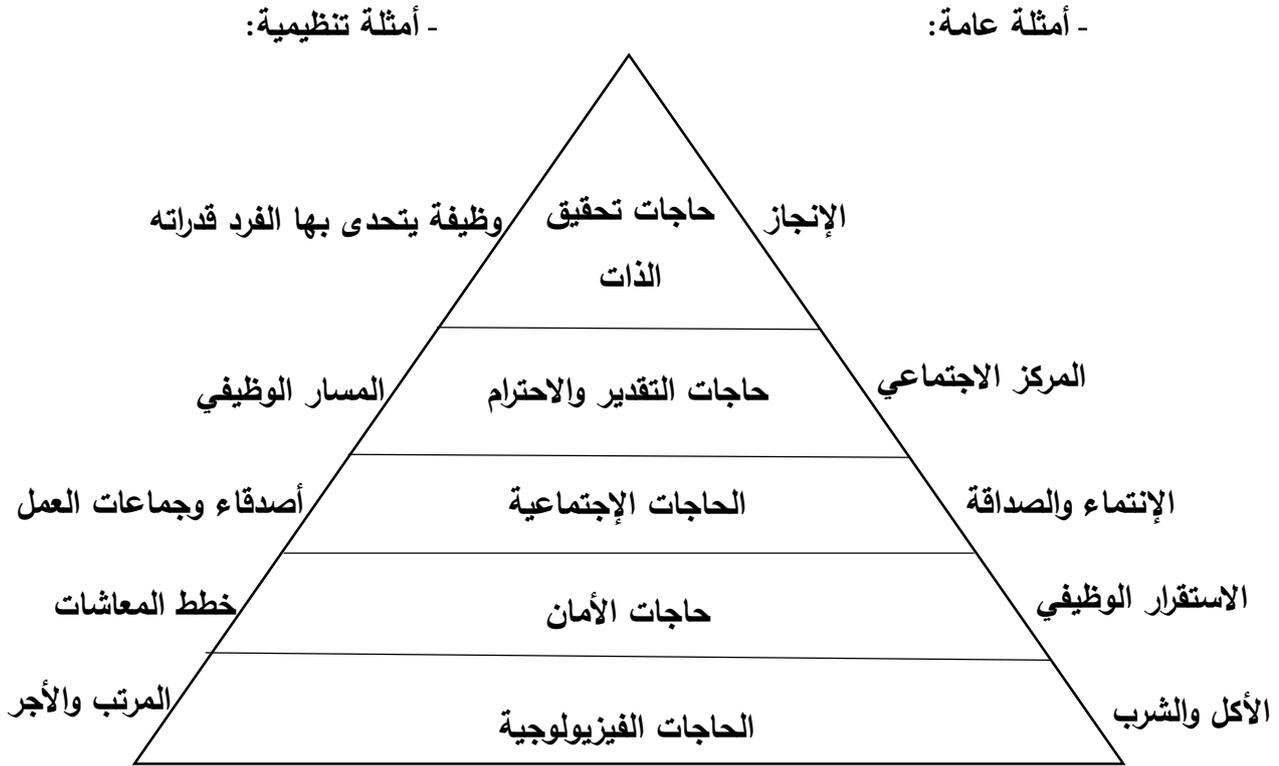
(2) عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص118.

4- حاجات التقدير: تشبع من خلال الإعراف بإنجاز العمال وأهميتهم في المؤسسة وجعلهم محل ثقة إدارتها.

5- حاجات تحقيق الذات: تشبع بترقية العامل، والأخذ بأفكاره وابتكاراته وتنصيبه في مناصب ذات سلطة. وألح "ماسلو" على ضرورة إهتمام إدارة المؤسسة بإتباع هذه الحاجات، والعمل على إشباعها للعمال بما يحقق دافعيتهم في العمل واستقرارهم فيه، وهو ما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، على أن يكون هذا الإهتمام بصفة نظامية ومستمرة من قبل الإدارة.

ويمكن الاستعانة بعرض هرم "ماسلو" للحاجات لتقديم توضيح أكثر لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية.

الشكل رقم (01): هرم "ماسلو" للحاجات الإنسانية



المصدر: راوية حسن: السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر،

2001، ص116.

وما يلاحظ على هرم "ماسلو" للحاجات أنه يجسد مبدأ الإشباع المتسلسل المتصاعد لحاجات الفرد، بحيث يجب حسبه التدرج في إشباع الحالات الخمسة أولاً بأول.

- أساسيات النظرية: (1)

تقوم نظرية تدرج الحاجات الإنسانية على المبادئ التالية:

- كل فرد (عامل) له شبكة حالات معقدة ومتراطة يجب إشباعها .
- يتقدم الفرد (العامل) في إشباع حاجاته بدءاً بالحاجات الأساسية لبقائه، ثم التدرج بعدها إلى إشباع الحاجات الثانوية.

- يشترك جميع الأفراد (العمال) بصورة واضحة في الرغبة لإشباع الحاجات، فالفرد لا تتشبع حاجات لا يفكر بطريقة منطقية ويخلق لديه توتر يحاول خفضه بالسعي إلى إشباع حاجاته(2).

وتظهر هذه المبادئ إهتمام "ماسلو" بعملية تحفيز العمال من خلال إشباع الحاجات الخمس التي وضعها في هرمه المتسلسل، ويؤكد على ضرورة إشباع الحاجة قبل الانتقال إلى إشباع الحاجة التي تليها.

- تقدير النظرية:

رغم بساطة افكار نظرية تدرج الحاجات الإنسانية، إلا أنها قدمت إسهاماً في توجيه نظر إدارة الموارد البشرية، إلى ضرورة الإهتمام بإشباع حاجات العاملين بالمؤسسة لتحقيق تحفيز عال لهم، ولضمان استقرارهم ورضاهم في العمل، كما سهلت على هذه الإدارة معرفة الحاجات الإنسانية، كما قدمت لها تصنيفاً وترتيباً للحاجات حسب أهميتها وتأثيرها على العمال.

وقدمت انتقادات لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية منها:

- عدم استناد أفكار "ماسلو" إلى تجارب تؤكد لها ميدانياً(3).

- ساوت هذه النظرية في الحاجات بين العمال ولم تنظر في تباين ذواتهم واهتماماتهم، وهو ما ينفي ضرورة ترتيب الحاجات حسب هرم "ماسلو".

(1) وهيبه مقدود: التحفيز ودوره في أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2008، ص25.

(2) سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2004، ص177.

(3) علي محمود منصور: مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص205.

- لم يحدد "ماسلو" حجم الإشباع الذي يسمح للعامل بالانتقال إلى الحاجة الموائية في الهرم⁽¹⁾.

كما يبرز إسهام نظرية تدرج الحاجات الإنسانية في كونها أعطت أهمية للعنصر البشري داخل الشركة، والنظر إلى العمل من زاوية نفسية واجتماعية، وهو ما يجسد في مضمونها ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه عمالها، من خلال عملها على إشباع الحاجات التي تؤثر في سلوك ودوافع العمال، كضرورة ملحة يقتضيها تحفيزهم وتحقيق رضاهم في العمل.

2-4- نظرية العدالة:

طرح عالم النفس الأمريكي "جيمس آدمز" سنة 1963 نظرية العدالة، و التي أشار من خلالها إلى أن العمال يحفزون بعمل إدارة المؤسسة على تحقيق العدالة الاجتماعية في الحوافز، والمكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل ما يقدمونه من إنجاز للمؤسسة، وقد أشار "آدمز" إلى أن «العلاقة بين الفرد و المؤسسة هي علاقة تبادلية، يقدم فيها الفرد العامل جهوده و خبرته مقابل الحصول على عوائد كالأجر و المكافآت و التأمينات الصحية وغيرها من المؤسسة»⁽²⁾، والعامل حسب "آدمز" يرغب في معاملة عادلة لقاء ما قدمه، وفي محاولته لمعرفة هذه العدالة من عدمها في ممارسات إدارة المؤسسة يقوم بإجراء مقارنة بين مستوى مدخلاته إلى مخرجاته، كما يقارن أيضا ذلك المعدل مع معدل مخرجات العمال الآخرين ممن هم في نفس المستوى المهني إلى مخرجاتهم، وعليه «فإذا تساوى المعدلان شعر عندها الفرد العامل بالرضا، وإذا حصل أي إختلال بينهما من وجهة نظره فإنه سيشعر بالغبن و العصب، مما يؤثر على أدائه ويؤدي إلى تغيبه عن العمل أو حتى تركه»⁽³⁾، وهذا ما أشار إليه "آدمز" في كون حالة الرضا لدى العامل مصدرها الإحساس بالعدالة في ممارسات إدارة المؤسسة (إدارة الموارد البشرية)، نحوه خاصة ما يتعلق منها بالحوافز والمكافآت، وفي حالة عدم رضا العامل يتولد لديه توتر يحاول خفضه بالبحث عن حالة التوازن .

ففي الحالة التي تكون فيها الحوافز والمكافآت أقل مما قدمه العامل، أو تكون قليلة مقارنة بما حصل عليه العمال الآخرون في نفس المستوى، فإن العامل يبحث عن التوازن بإحدى الطرق الآتية⁽⁴⁾:

(1) وهيبه مقدود: التحفيز ودوره في أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص29.

(2) منير بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب- التحفيز، رسالة ماجستير، ص ص64 ، 65.

(3) نبيل النجار: الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص15.

(4) ماجدة عطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص128.

- تغيير مدخلاته بتقليل الجهد المبذول وإنقاص ساعات العمل، والتغيب عنه وخفض مستوى الإنتاجية.
- تغيير مخرجاته من خلال مطالبته بتحسين ظروف العمل ورفع الأجر.
- تغيير أفراد المقارنة (الفرد المرجعي).
- محاولة تغيير مخرجات الفرد المرجعي كالضغط على المشرف في تقييمه لأداء العمال الآخرين.
- المطالبة بتحويله أو ترك العمل بالمؤسسة تماما.

أما في الحالة الثانية التي تكون فيها الحوافز والمكافآت أكبر مما قدمه العمال، أو تزيد عما يحصل عليه آخرون في نفس المستوى المهني، فإن العمال في هذه الحالة «قد يزيدون من جهودهم الخاصة»⁽¹⁾. لتحقيق توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، وهذا ناتج عن إحساسهم بالذنب نتيجة التفاوت بين ما يحصلون عليه مقابل ما قدموه للمؤسسة.

- أساسيات النظرية:

ركز "آدمز" في وضع نظرية العدالة على علمية المقارنة التي تقوم على العناصر الآتية:

- المدخلات والمخرجات: فالنسبة للمدخلات فهي تشمل على ما يقدمه العامل للمؤسسة فن جهد وخبرة ومهارة ...، أما المخرجات فتشمل على العوائد التي يحصل عليها العامل لقاء ما قدمه كالأجور، المسؤوليات، الترقيات ...
- مقارنة المخرجات إلى المدخلات: والتي تكون من زاويتين إحداها مقارنة ذاتية لمخرجات العامل إلى مدخلاته بمقارنة ما حصل عليه لقاء ما قدمه، وأيضا مقارنة ذلك بفترة ماضية، والزاوية الثانية فتشمل مقارنة العامل لمخرجاته إلى مدخلاته مقارنة مع مثيلاتها لعمال آخرين في نفس المستوى⁽²⁾.

(1) حمد بن سلمان البدراني: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية . دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص28.

(2) وهيبة مقدود: التحفيز ودوره في أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير، ص25.

- الإطار المرجعي: وهو أساس عملية المقارنة ويضم العمال ممن هم في نفس المستوى وقد يشمل الاصدقاء والأقارب، إضافة إلى نظام وسياسة المؤسسة في الدفع والجزاء الضمنية منها والمعلنة، وكذلك عنصر الذات في إشارة إلى الذي يقوم بعملية المقارنة⁽¹⁾.

- تقدير النظرية:

يبرز الإسهام الذي قدمه "جيمس آدمز" في نظرية العدالة بإعطائه تفسيراً لحالة الرضا لدى العمال، وكيفية تحقيقه عن طريق تجسيد إدارة الموارد البشرية للعدالة بالمساواة في تقديم الحوافز والمكافآت لعمال المؤسسة.

وعلى الرغم من إسهام هذه النظرية في توجيه إهتمام إدارة المؤسسة نحو عدالة المكافآت والحوافز، إلا أنها لم تسلم من انتقادات وجهت لها والتي من أهمها:

- تتميز النظرية بدرجة كبيرة من التعقيد في المقارنات بين العمال، كصعوبة تحديد الفرد المرجعي وتصنيف العناصر كمساهمات أو كعوائد.

- وضعية عدم العدالة قد تنتج غضب وإحباط عند العمال، كما يمكن أن تنتج عنها حالة من العقلانية والاستسلام لدى البعض الآخر⁽²⁾.

- اقتصر معظم بحوث نظرية العدالة على الأجر بوصفه النتيجة الأساسية للعمل، وإهمال نواتجه الأخرى والتي تشكل عوائد بالنسبة للعامل⁽³⁾.

وتبرز هذه النظرية مظاهر ممارسة إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه عمالها، من خلال تأكيدها على ضرورة وضع أنظمة عادلة للأجور والمكافآت والحوافز تعادل ما قدمه العامل، ويتساوى فيها جميع العمال من هم في نفس المستوى.

(1) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 253.

(2) فتيحة ونوغي: أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف 2015/2014، ص 38.

(3) وهيبية مقدود: التحفيز ودوره في أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 54.

2-5- نظرية Z:

يعتبر "ويليام أوشي" الياباني الأصل مؤسس نظرية Z، وتعد هذه الأخيرة محاولة منه في إعطاء دفعة من شأنها أن تجعل المؤسسات الأمريكية تحقق نجاحا كمثلتها اليابانية، وقد تساءل "ويليام أوشي" عن الكيفية التي تمكن إدارة الأعمال الأمريكية من مواكبة النجاح الياباني، ومن خلال سعيه إلى الحصول على إجابة لتساؤله اكتشف أن «انخفاض إنتاجية المنظمات الأمريكية عن إنتاجية المنظمات اليابانية يرجع بصفة أساسية إلى إختلاف أسلوب الإدارة في كل منها، حيث تهتم المنظمات اليابانية بالعنصر البشري وتحترمه، بينما تهمل المنظمات الأمريكية هذا العنصر»⁽¹⁾، وقد وضع "ويليام أوشي" أفكاره المشكلة لنظريته في كتابه الموسوم بـ "نظرية Z" سنة 1981، وتستمد هذه النظرية مقوماتها من خصائص المجتمع الياباني وثقافته، والتي كيفها مؤسس النظرية مع بيئة المؤسسة باعتبارها مجتمعا داخليا بها يضم عدیدا من العمال، وتتمثل هذه الخصائص في⁽²⁾:

- الثقة: وتكون بقيام واعتماد نظام إدارة يخلق ثقة متبادلة مع العمال ويمكن من تحقيق أهداف كل منهما.
- المهارة: وهي الخاصية المطلوبة في شخص كل رئيس حتى يتمكن من إدارة مرؤوسيه وبناء علاقات إيجابية معهم.
- الألفة والمودة: من خلال الإبتعاد عن الأنانية والسعي إلى تحقيق التقارب والمحبة بين العمال بتكوين صداقات وتحسين علاقات العمل.

ويبرز في فكر "ويليام أوشي" حرصه على توجيه تركيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة واهتمامها نحو الجانب الإجتماعي للعمل، إذ أكد مؤسس النظرية على «ضرورة الإهتمام بالجانب الإنساني في العمل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل عن طريق الاستثمار في البحوث والتطوير، لأنه لا يكفي لوحده دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية»⁽³⁾، وفي ذلك إشارة صريحة من قبل "ويليام أوشي" إلى أهمية وضرورة تكفل إدارة الموارد البشرية بالعمال ومشاكلهم و إحتياجاتهم ... كونهم المحرك الأساسي للعمل بالمؤسسة.

(1) طارق بوريب: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية الطارف، رسالة ماجستير في

علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص46.

(2) أحمد بن داوود المزجاجي أشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط1، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص ص 25، 26.

(3) وهيبة مقدود: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص59.

- أساسيات النظرية:

أقام "ويليام أوشي" نظرية Z على جملة مبادئ جمعت بين الأسلوبين الياباني والأمريكي في إدارة المؤسسات، وتتمثل هذه المبادئ في:

1- التوظيف مدى الحياة: الذي يضمن بقاء العامل حتى التقاعد ويشكل حافزا لما يحققه له من استقرار إقتصادي واجتماعي.

2- بطء في التقييم والترقية: إكتساب العامل لمهارة في العمل وإبداعه يكون في سنوات طويلة كذلك تقييمه وترقيته للمناصب الأعلى⁽¹⁾.

3- عمل غير متخصص: حيث أن الدوران الوظيفي للعامل داخل المؤسسة يمكنه من إكتساب مهارات متعددة ويوسع معارفه وينمي قدراته الإبداعية.

4- الرقابة الضمنية: والتي تكون مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة وعمالها وتتم بطريقة غير مباشرة ودون تحسيس العامل بأنه مراقب⁽²⁾.

5- الإهتمام الشامل بالعمال: من خلال بناء علاقات إيجابية بين الإدارة وعمال المؤسسة، وعملها على توفير متطلباتهم والإهتمام بانشغالاتهم وأوضاعهم المهنية والإجتماعية والصحية.

6- المسؤولية الجماعية: باعتماد القيم الإجتماعية في العمل على أن توكل المهام لجماعة من الأفراد، أما مسؤولية الأداء والإنجاز فتكون فردية، مع منح الحوافز والعلاوات بصفة جماعية لا فردية⁽³⁾.

وما يلاحظ على هذه المبادئ تركيز "ويليام أوشي" على دور الجماعة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، فنجاح الفرد من نجاح الجماعة، وهو ما يؤكد إهتمام "ويليام أوشي" بالمؤسسة ككيان إجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين الذين يجب الإهتمام بهم.

(1) محمد روازقي: الإدارة الإقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت JIT ومحاولة الإستفادة منها في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 06.

(2) وهيبية مقدود: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 60، 61.

(3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 110، 111.

- تقدير النظرية:

تعتبر نظرية Z من النظريات الحديثة التي ألحت على إعادة الإعتبار للعنصر البشري، وإعطاءه الأهمية البالغة من إهتمام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أكد "ويليام أوشي" على أن نجاح أغلب المؤسسات يعود إلى نجاح الأسلوب الإداري المتبع في إدارة الموارد البشرية بها، كما يبرز إسهام هذه النظرية في كون تطبيقها يفرز مظاهر أهمها⁽¹⁾:

- زيادة الثقة والتفاعل والمودة في العمل.

- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

- إرتفاع الإنتاجية وزيادة الفاعلية في الأداء.

وقد تعرضت نظرية Z لعدد الانتقادات، والتي تمحورت في جلها حول التأكيد على أن فشل العديد من المؤسسات في تطبيق نظرية Z، ونجاحها جزئياً في المؤسسات العاملة خارج اليابان، إنما يشير إلى أن هذه النظرية صالحة في البيئة اليابانية فقط، كونها مبنية على أساس خصائص المجتمع الياباني، الأمر الذي يصعب من تطبيقها خارج اليابان، كما نفسر ذلك قيام المؤسسات اليابانية بتوظيف اليابانيين فقط خاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارة⁽²⁾.

وقد بينت هذه الانتقادات مواطن ضعف وقصور نظرية Z، لكنها لم تستطع إنكار إسهامها في توجيه إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية نحو عمالها، حيث تظهر أبعاد هذه المسؤولية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مضمون هذه النظرية، من خلال مبادئها ومظاهر تطبيقها، والتي تتمحور في أغلبها حول العمال وأوضاعهم المهنية ومشاكلهم في أماكن العمل، وهو ما يؤكد تركيز "ويليام أوشي" على وضع أسلوب إداري مناسب مبني على أهمية العنصر البشري في الشركة.

وعموماً ما يمكن قوله بشأن النظريات النيو-كلاسيكية أن المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل تظهر في أغلب المبادئ التي نادى بضرورة تطبيقها من طرف إدارة الشركة، والتي حاولت من خلالها إعطاء الأولوية لمكانة وأهمية العنصر البشري داخل الشركة، وذلك من خلال الاهتمام بمختلف

(1) زهير بغول: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية هارزبرغ للدافعية. أطروحة دكتوراه في علم

النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص161.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص73.

جوانبه النفسية والاجتماعية، والعمل على اشباع حاجاته المختلفة في بيئة العمل داخل الشركة وحتى خارجها.

ثانياً: الدراسات السابقة.

1- الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

1-1- الدراسات الأجنبية:

1-1-1- الدراسة الأولى:

دراسة "Soomro" سنة 2011 بعنوان:

«Examine the impact of human resources management (HRM) practices on employee performance a case study of Pakistani commercial banking sector»⁽¹⁾.

«دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء الموظف دراسة حالة من القطاع المصرفي التجاري الباكستاني».

وقد هدفت الدراسة إلى تبيان أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: الإختيار - التدريب - التخطيط الوظيفي - مشاركة الموظف - تعريف الموظف - تعريف الوظيفة - التعويض - تقييم الأداء، على أداء الموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود نتائج إيجابية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية - السابقة الذكر - وأداء الموظف، حيث خلصت الدراسة إلى أن كل عمليات نظم إدارة الموارد البشرية تعد أمراً حيوياً لجميع الموظفين العاملين في جميع المستويات بالمنظمة، كما أظهرت الدراسة أن الموظفين كانوا راضين جداً عن التعويض وإجراءات الإختيار التي اعتمدها المنظمات التي ينتمون إليها.

⁽¹⁾ نقلا عن: محمود محمد القردحجي: أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نداء المنظمة - دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 47، 48.

1-1-2-الدراسة الثانية:

دراسة "Walia" سنة 2012 بعنوان:

«Impact of human resource management (HRM) practices on employee retention»⁽¹⁾.

«أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على الإحتفاظ بالموظفين».

وقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإحتفاظ بالموظفين في فروع بنك (ICIC) و (HDFC) و (AXIS) في ولاية هاريانا بالهند.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإحتفاظ بالموظفين له أهمية كبيرة، ليس فقط بالنسبة للمنظمة من خلال تحديد اختيار الموظف (أو الموظفين) المناسب، وإنما بالنسبة للموظف (أو الموظفين) أيضاً، ولإحتفاظ بالموظفين أشارت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المنظمة ب: كل ما يتعلق ببيئة العمل، إخضاع الموظف لتدريب الصحيح، التطوير الوظيفي، مراعاة التوازن بين العمل والحياة لدى الموظف.

1-2-الدراسات العربية:

1-2-1-الدراسة الأولى:

ورقة بحث منشورة في مجلة جامعة بحت الرضا العلمية في عددها الثامن والمنشورة في 08 سبتمبر من سنة 2013، بعنوان: «دور سياسات الأفراد في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروعات الغازية في السودان 2008، 2013» من إعداد الباحثين: أبو سفيان محمد البشير علي (أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والتنمية الريفية - جامعة الجزيرة) وأمين صالح الحسن محمد مدير شركة البيبسي كولا - مدني.

- أهداف الدراسة:

سعى الباحثان من خلال دراستهما إلى بلوغ ثلاث أهداف هي:

(1) نقلا عن: عبد العزيز هاني شمس زعتري: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال - تخصص إدارة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 62.

- دراسة دور كل من جوانب: التدريب - نظم الترقيات - تخطيط القوى العاملة - في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان.

- فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحثان ثلاث فرضيات هي:

- توجد علاقة بين التدريب وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان.

- توجد علاقة بين نظم الترقيات وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان.

- توجد علاقة بين تخطيط القوى العاملة وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان.

- منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

كما استخدم الباحثان أدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة متمثلة في:

- الملاحظة: لاكتشاف والتعرف على ميدان الدراسة (منشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان).

- المقابلة: والتي كانت مع مفردات العينتين المعتمدتين لجمع معلومات أكثر عن موضوع الدراسة.

- الإستمارة: حيث صمم الباحثان إستمارة لعينة مكونة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وأخرى لعينة مكونة من العمال.

- عينة الدراسة:

اعتمد الباحثان على عينتين في دراستهما والمتمثلتان في:

- عينة حصرية (قصدية) للمديرين ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم 82 فردا (مفردة)، وذلك لكونه مجتمع محدود يمكن الوصول إلى جميع مفرداته.

- عين عشوائية طبقية تناسبية لفئة العمال في قطاع تصنيع المشروبات الغازية بالسودان، والبالغ عدد أفراد مجتمعه 3880 فرد، وقد كان حجم العينة الطبقية التناسبية 387 مفردة.

- نتائج الدراسة:

خلصت دراسة الباحثين من جملة نتائج أهمها:

- ضعف أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان في وضع سياسة مناسبة للتدريب من حيث تحديد الفرص، الأهمية، العمال المعنيين بالتدريب، المكان، وأيضاً تحيزها باستهداف فئات معينة بالتدريب دون أخرى.

- ضعف كفاءة إدارة الموارد البشرية للمنشآت في وضع نظم مناسبة وعادلة للترقيات، أدى إلى عدم رضا العنصر البشري بها.

- ضعف إدارة الموارد البشرية للمنشآت في الوصول إلى تحقيق استقرار العمالة بها.

1-2-2- الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير تخصص الأعمال الإلكترونية بعنوان «أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة -دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية»، من إعداد الطالب: محمود محمد القردحجي، وبإشراف من: أسعود محمد المحاميد، سنة 2013، جامعة الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية.

- أهداف الدراسة: سعى الباحث من خلال دراسته إلى بلوغ أهداف أهمها:

- بيان أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاختيار-التدريب-التقييم-المساواة بين الموظفين-تصميم العمل-جودة العمل-نظام الحوافز والمكافآت) في ذكاء التكيف التشغيلي في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية.

- فرضيات الدراسة:

وضع الباحث ثلاث فرضيات رئيسية لدراسته، حيث قسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى فروض فرعية منها:

ف1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختبار الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

ف2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

ف5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساواة بين الموظفين في ذكاء المنظمة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$.

ف7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم الحوافز والمكافآت في ذكاء المنظمة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$.

- منهج وأدوات الدراسة:

- المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبما يسمح له بإجراء تطبيق ميداني على المجتمع المدروس.

- أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في جمع البيانات من ميدان الدراسة على الإستمارة فقط كأداة منهجية، والتي تضمنت عبارات محددة للإجابات وفقا لمقياس "ليكرت" الخماسي، والتي اعتمد في تحليلها على البرنامج الإحصائي SPSS.

- نتائج الدراسة:

- نظام إختيار الموظفين فعال لكنه يركز على الطرق التقليدية (مقابلة-سير ذاتية-اختبار).

- تراعي مجموعة الجميع المساواة بين جميع الموظفين من خلال اعتمادها على مبدأ تكافؤ الفرص أمام الموظفين.

- فرص مشاركة الموظفين في حل مشاكل العمل قليلة ومحدودة.

- نظام الحوافز والمكافآت متوسط ولا بد من تطويره لكي يتوافق مع تحقيق جميع الأهداف داخل المجموعة.

- تحيز في نظام التدريب داخل المجموعة من خلال تركيزها على تدريب من يتولون المناصب العليا أكثر من تدريب الموظفين بغض النظر عن المناصب التي يشغلونها.

1-3- الدراسات الجزائرية:

1-3-1- الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان: «إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية -التدريب-التحفيز»، دراسة ميدانية بالمديرية

الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز-عنابة-من إعداد الطالب: بن دريدي منير، بإشراف من: كعباش رابح، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة-الموسم الجامعي: 2010/2009.

وقد ركز الباحث على عاملي التدريب والتحفيز، لأهميتهما في تنشيط وإثراء الحركة الداخلية لسيرورة العمل، وللوقوف على الخطط التي تطبقها إدارة المؤسسة نحوهما.

- أهداف الدراسة:

- الكشف عن خطط التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة والوقوف ميدانيا على وضع تدريب عمال المؤسسة لمعرفة ما يجري فيه.

- الكشف عن إمكانية حصول العمال على حوافز نظير تأدية مهام الأعمال.

- فرضيات الدراسة:

صاغ الباحث فرضية عامة لدراسته هي: «تستند إدارة الموارد البشرية الجزائرية في رسم وتنفيذ استراتيجيتها على خطط وطرق علمية مدروسة وواضحة»، وقد قسمها الباحث إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

1- تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج وخطط واضحة لتدريب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

2- تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على استراتيجية محددة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.

3- تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافرها على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدروسة.

- منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والذي يعتبره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع، كونه يساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، حيث انه يعبر عنها كمياً بإعطاء أرقام توضح مقدارها وحجمها، وكيفياً من خلال توضيح خصائصها.

واستخدم الباحث أدوات منهجية في جمع البيانات من ميدان الدراسة هي:

1- الملاحظة: لاكتشاف ميدان الدراسة والتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل بالمؤسسة.

2- المقابلة: والتي كانت حرة، حيث أجراها الباحث مع مسؤول مصلحة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة، ومع عدد من عمالها لغرض الحصول على معلومات كافية.

3- السجلات والوثائق: للحصول على معلومات رسمية من السجلات والوثائق الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

4- الإستمارة: اعتبرها الباحث أداة أساسية في الدراسة، وقد اشتملت على خمس محاور، ضمت أربعين سؤالاً.

- عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على عينة قصدية من العمال الذين خضعوا إلى التدريب لمدة 20 يوم فما فوق، وفي المستويات الإدارية الثلاث (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

- نتائج الدراسة:

- تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية حسب احتياجاتها التخصصية.
- توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للعمال بما يحقق لهم الراحة في العمل ويمكنهم من القيام به على أكمل وجه.
- تتبع المؤسسة سياسة تسمح باستقرار العمال بها، تحول دون تركهم للعمل.

1-3-2- الدراسة الثانية:

مقال علمي منشور في المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية في عددها السادس (06) سنة 2015، بعنوان: «إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة» -دراسة ميدانية بمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS -فرع لمجمع سونلغاز، من إعداد الباحثين: حداد بختة (أستاذة محاضرة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية -جامعة الجزائر 3)، وسيد حياة (أستاذة مساعدة بجامعة أدرار -الجزائر).

وقد ركزت الباحثتان في دراستهما على مجموعة من الممارسات المتمثلة في: التوظيف-التدريب-تحفيز الموارد البشرية-تقييم الأداء، والتي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

- أهداف الدراسة:

سعت الباحثان إلى بلوغ أهداف من خلال دراستهما أهمها:

- توضيح أن الإدارة الفعالة في التغيير تتطلب حسن إدارة واستثمار المورد البشري بكسر النظرة التقليدية التي تعتبره آلة متلقية للأوامر والتعليمات، واعتماد نظرة معاصرة تعتبره دعامة للتغيير من خلال التطوير.

- منهج وأدوات الدراسة:

- استخدمت الباحثان المنهج التحليلي كونه المناسب لطبيعة موضوع الدراسة.
- اعتمدت الباحثان في جمع البيانات من ميدان الدراسة على أداة الإستمارة فقط، والتي تشكلت من 11 محورا، تتضمن كل منها أسئلة فرعية مغلقة أو ذات خيارات محددة.

- عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثان على عينة عشوائية منتظمة مكونة من 46 عاملا في المؤسسة محل الدراسة.

- نتائج الدراسة:

- يتم التوظيف بشفافية ونزاهة وعلى أساس الشهادة والمساواة.
- هناك إهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية بتدريب العمال.
- تغفل إدارة الموارد البشرية التحفيز المعنوي للعمال المؤسسة.
- محدودية فرص الترقية لعمال المؤسسة.

2- الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة:

2-1- الدراسات الأجنبية:

2-1-1-1- الدراسة الأولى:

دراسة "Haron, et .. al, 2004" بعنوان:

«**Level of coroprat social Disclosuesin Malaysia**»⁽¹⁾، «مستوى الكشف الاجتماعي للشركات في ماليزيا»، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركات الماليزية قبل وبعد الأزمة المالية، وتكون عينة الدراسة من 135 شركة من العام 1996، إلى غاية عام 2000، وقد توصلت الدراسة إلى عديد النتائج كان أهمها أن اعلي مستوى للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات عينة الدراسة كان عام 1998، وكما أكثر جوانب المسؤولية الاجتماعية اهتماما من قبل الشركات عينة الدراسة متعلقا بالموارد البشرية العاملة بها.

2-1-1-2- الدراسة الثانية:

دراسة "Maloni& Brown, 2006" بعنوان:

«**An Application in the :Corporate social responsibility in the supply chain**
food industry .»⁽²⁾

«المسؤولية الاجتماعية للشركات في سلسلة التوريد: تطبيق في صناعة الأغذية».

وقد هدفت الدراسة إلى تطوير إطار شامل لسلسلة الموردين، يهتم ويعنى بالمسؤولية الاجتماعية الشاملة في مجال صناعة الأغذية، نظرا للانتقادات التي وجهها أفراد المجتمع لهذه الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى وضع وتطوير إطار المسؤولية الاجتماعية لهذه الصناعة وذلك بالتركيز على مجموعة من المتغيرات التي تتضمن: التجارة العادلة، الصحة والسلامة، احترام حقوق العاملين، وحقوق الإنسان، اعتماد التكنولوجيا الحيوية بالإضافة إلى المحافظة على البيئة. وحسب الدراسة فإن الاهتمام بهذه المتغيرات في شكل إطار عام لممارسة صناعة الأغذية، يمكن ويدعم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في هذا النوع من الصناعات.

(1) نقلا عن: عبد الله محمد السليطي: مدى التزام البنوك التجارية العاملة في مملكة البحرين بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المالية المنشورة، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص32.

(2) نقلا عن: محمد عاطف ياسين: واقع تبني منظمات الاعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية لأداء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة العمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، الأردن، 2008، ص48.

2-2- الدراسات العربية:

2-2-1- الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: «المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية - مجالاتها - تأثيرها على الأداء» دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة في أسبوط، وهي دراسة في إطار متطلبات البحث المقدم إلى مركز المديرين المصري لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010، حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركة، من إعداد الطالب: أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، طالب ماجستير العلوم MSC في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة، جامعة أسبوط مصر، 2010.

- منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراسة الظاهرة حسبه.

وقد استخدم أدوات لمع البيانات من ميدان الدراسة هي:

- الاستمارة: والتي اعتبرها أهم أداة كونها تغطي جميع جوانب الموضوع.
- المقابلة: والتي أجراها مع بعض العمال والمديرين بالبنوك عينة الدراسة.

- نتائج الدراسة: خلص الباحث في دراسته إلى جملة نتائج أهمها:

- أكثر عناصر المسؤولية الاجتماعية أهمية لدى فروع البنوك محل الدراسة، هي الحفاظ على أمن وسلامة العملاء الخارجيين وأموالهم وكافة المعلومات الخاصة بهم، مقابل اهتمام ضئيل بالعملاء الداخليين (العمال) وتحسين ظروف عملهم ورعايته في العمل.

- ممارسة المسؤولية الاجتماعية تكون أكبر في البنوك الخاصة عنها في البنوك العامة.

2-2-2- الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير بعنوان: «أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية»-

دراسة ميدانية بالمصارف التجارية العمالة في الأردن، من إعداد الطالبة: رابعة سالم النصور، بإشراف من: محمد عبد العال النعيمي، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

- منهج وأدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت في جمع معطيات الميدان على أداة الاستمارة، والتي تضمنت عبارات ذات اختيارات متعددة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- عينة الدراسة:

ركزت الباحثة في دراستها على المديرين العاملين في الإدارات المسؤولة عن صناعة واتحاد القرارات في المصارف التجارية محل الدراسة، والبالغ عددهم 193 مديرا، وهو ما يشكل عينة الدراسة، أي أنها اعتمدت المسح الشامل لمجتمع البحث.

- نتائج الدراسة: خلصت دراسة الباحثة إلى نتائج أهمها:

- تبني مضامين المسؤولية الاجتماعية من قبل المصارف يحسن من سمعتها لاهتمامها بكافة احتياجات ورغبات المتعاملين معها.
- التعرف على احتياجات المتعاملين من خلال وجود كفاءات عالية يعكس قدرة المصارف على التكيف ومواجهة المتغيرات السريعة الحاصلة في البيئة.

2-3- الدراسات الجزئية:

2-3-1- الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: «المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية» دراسة ميدانية بمؤسسة شيالي لإنتاج الأنابيب ChialiTubes، من إعداد الطالبة: ضيافي نوال، بإشراف من: كرزابي عبد اللطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009 - 2010.

- أهداف الدراسة: حاولت الباحثة من خلال دراستها الوصول إلى جملة أهداف أهمها:

- تأصيل المفاهيم الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسة بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع وحل مشاكله.
- عرض بعد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العمال والتأكيد على ضرورة الالتزام بها لما لها من دور فعلا في بناء مجتمع متماسك داخل الشركة.

- التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية ومدى التزامها بها.
- فرضيات الدراسة: وضعت الباحثة أربع فروض فرعية لدراستها هي:

تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط.

- 1- المسؤولية الاجتماعية ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع.
 - 2- يمثل الاهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
 - 3- المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية.
- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالياتها، اعتمدت الباحثة على منهجين الأول وصفي تحليلي والثاني دراسة حالة.

أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على:

- الاستمارة: واعتبرتها الأداة الأساسية في الدراسة، حيث قسمتها إلى ست (06) محاور بما يغطي موضوع البحث، وقد تضمنت الاستمارة 54 سؤالا مغلقا أو محدد الاختيارات.
 - المقابلة: وكانت مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، وقد لجأت إليها الباحثة لتغطية النقص في بعض أسئلة الاستمارة ولتدعيم نتائجها.
- عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 20 عاملا بالمؤسسة محل الدراسة.

- نتائج الدراسة: توصلت الباحثة في دراستها إلى جملة نتائج أهمها:

- وجود تعاريف متعددة ومختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لكنها تتفق في نقاط كمراعاة حقوق الإنسان، قيم المجتمع، الالتزام بالقوانين، محاربة الفساد، اعتماد الشفافية والإفصاح.
- تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات له نتائج ايجابية للمحافظة على البيئة، زيادة ولاء وانتماء العاملين، خلق علاقات عمل جيدة.

- توجد أبعاد عديدة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها مثل: مساعدتهم على تحقيق أهدافهم والحفاظ على صحتهم وزيادة انتمائهم من خلال الاهتمام الكافي بهم.

2-3-2- الدراسة الثانية:

دراسة منشورة في مجلة الباحث في عددها الـ 12 سنة 2013 بعنوان: «المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية» - شركتي "سوناطراك الجزائرية" و" أرامكو السعودية" أنموذجاً، من إعداد الطالب: محمد فلاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

وقد انطلق الباحث في دراسته من تساؤل إشكالي رئيسي هو:

ما واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العربية ممثلة في سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية.

وقد وضع الباحث لهذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية هي:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية لشركة وما هو التطور التاريخي للمفهوم؟
- ما هي الدوافع التي تشجع الشركات على الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية وكذلك التحديات التي تواجهها للقيام بدورها الاجتماعي؟
- ما مدى تبني شركتي سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
- أهداف الدراسة: حاول الباحث بلوغ أهداف في دراسته منها:
- إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأسيس مفهومها.
- مناقشة طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها الشركتان محل الدراسة.
- منهج وأدوات الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد حسه على تحليل الأرقام والبيانات.

وللحصول على هذه الأخيرة اعتمد الباحث على التقارير حول المسؤولية الاجتماعية لكلا الشركتين محل الدراسة فيما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية، تطوير وتكوين الأفراد، الحفاظ على البيئة، النشاطات الرياضية والثقافية في المجتمع...

- نتائج الدراسة: أفضت دراسة الباحث إلى جملة نتائج أهمها:

- لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - وجود سياسة واضحة ورسمية لإدارة الموارد البشرية بالشركتين.
 - الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب (خصصت سوناطراك 6.26 مليار دينار جزائري سنة 2011، أما أرامكو فقد دربت 5442 عامل في السنة نفسها).
 - توفير ظروف عمل مناسبة بالشركتين من خلال وضع نظام للصحة والسلامة في العمل لتقليص معدل الحوادث ودوران العمل).
 - توفير الحماية الاجتماعية ومنح امتيازات وظيفية متنوعة للعمال بالشركتين.
- والى جانب كون الدراسات السابقة تشكل خلفية وتراثا معرفيا للدراسة الحالية، فإن الباحث قد وظفها أيضا لما تتيح له من إمكانية للاستفادة منها في حصر مؤشرات الدراسة، وتحديد أهدافها، وبناء الفرضيات وصياغتها بشكل صحيح وواضح ومفهوم بالاعتماد على المؤشرات المحددة، كما يمكن للباحث أن يستفيد من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية، وكيفية تطبيقه في ميدانها، وأيضا في اختيار الأدوات المناسبة وطريقة استخدامها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كما سيستفيد منها في اختيار العينة المناسبة لدراسته.

خلاصة الفصل

ومجمل القول أن المقاربات النظرية رغم اختلاف تفسيراتها للموضوع إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض، كما أن الدراسات السابقة كشفت عن مدى أهميتها بالنسبة لهذه الدراسة وأيضاً بالنسبة للموضوع ككل، فمن غير الممكن تجاوز هذه المرحلة المهمة من مراحل البحث العلمي، وبما أن هذه الدراسات عالجت جوانب من الموضوع وليس كل الموضوع فإنها تسمح بالتكامل بين النتائج المتوصل إليها، وما يمكن التوصل إليه من خلال هذه الدراسة يساهم في إثراء التراث النظري بتقديم نتائج حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

ثانياً: تنظيم إدارة الموارد البشرية وأسباب الإهتمام بها

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تطبيق المسؤولية

الإجتماعية اتجاه العاملين بالشركة

رابعاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات (الشركات)

الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل عديد الباحثين والعلماء، لكونها إدارة لأهم أصول الشركة وهو العنصر البشري، وأيضاً كنتيجة لازدياد الوعي بأهمية هذا الأخير ودوره الفعال في دفع عجلة الاقتصاد، والذي دونه تصبح باقي أصول الشركة عديمة الجدوى والفائدة، فالعنصر البشري هو عنصر الحركية والفعالية بالشركة وأساس تحريك دواليب الإنتاج فيها.

وتعمل إدارة الموارد البشرية، سواء بمفردها أو بالتعاون مع بقية الإدارات في الشركة، على القيام بأنشطة ووظائف أساسها العمال، تسعى من خلالها إلى ضمان إستمرار عمل نظام الشركة نحو تحقيق الأهداف، مع التركيز على ممارسات المسؤولية الإجتماعية اتجاه العمال في هذه الوظائف والأنشطة، بعدم إغفال الجوانب المتعلقة بالعمال في محتواها، كتحقيق رضاهم وترقيتهم وصيانتهم في العمل، والإهتمام بأوضاعهم الاجتماعية، وغير ذلك مما يجسد البعد الداخلي في ممارسة المسؤولية الإجتماعية للشركة اتجاه عمالها.

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية:

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية قد يحتمل معاني عديدة حسب توجهات العلماء والباحثين، واختلاف الرؤى وزوايا النظر إلى هذه الإدارة داخل الشركة، وإلى المهام المنوطة بها، وأيضاً إلى إختلاف طبيعة نشاط الشركات بصفة عامة.

فمن بين الدلالات التي تشير إليها إدارة الموارد البشرية تلك الوحدة التنظيمية الموجودة داخل المنظمة، والتي تضطلع بمختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (العمال) الموجودين داخلها، كما تدل أيضاً على مفهوم التسيير باعتباره تخصص علمي أصبح يدرس، ويطبق ويطور من طرف علماء إدارة الأعمال والمتخصصين داخل المؤسسات، كما تدل أيضاً على الوظائف والأنشطة المكونة لوظيفة الموارد البشرية نفسها، من تخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التعيين، التدريب والتكوين، التحفيز، الصحة والسلامة في العمل...⁽¹⁾.

إن الإختلاف والتباين في وجهات النظر بين العلماء والمفكرين لمفهوم إدارة الموارد البشرية، حال دون الوصول إلى تعريف موحد وواحد ودقيق، ويمكن البدء بتقديم ثلاث تعاريف مختلفة لهذا المفهوم تبين بشكل واضح الإختلاف في النظر إليه:

التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية هي: «مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة»⁽²⁾.

يوضح هذا التعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة المكونة لها، والمتمثلة أساساً في جذب الموارد البشرية للعمل في المنظمة، وترقيتها وتطويرها، والحفاظ على سلامتها واستقرارها بها، وهذا كله بما يخدم ويحقق الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة، دون أن يشير إلى أي إهتمام لها بأهدافهم الخاصة.

(1) نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسة -دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHVC، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص30.

(2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص36.

التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي: «مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه»⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى كون إدارة الموارد البشرية عملية بحث عن السبل الكفيلة باعتماد القوانين والسياسات للتكوين والتحكم الجيد بالعنصر البشري داخل المنظمة، بما يضمن لهذه الإدارة القيام بوظائفها بشكل كامل. **التعريف الثالث:** إدارة الموارد البشرية تعبر عن «حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرصة التعليم والتكوين للعاملين وهذا لكي يصبح العمال أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا»⁽²⁾.

يركز هذا التعريف في تقديمه لإدارة الموارد البشرية على الجانب الاجتماعي، والمتمثل في حماية العمال وضمان حقوقهم وتطويرهم، والإرتقاء بهم بما يولد لديهم رغبة في تحقيق أهدافهم، مع ربط هذه الأخيرة بأهداف المنظمة والتي لا يمكن أن تتحقق إحداها بمعزل عن الأخرى. كما يمكن أيضاً عرض مجموعة تعاريف لعلماء هي:

- يعرف **P.Pigros** و **C.Myres** إدارة الموارد البشرية ب: «القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، وأيضاً الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية»⁽³⁾.

يضيف هذا التعريف على إدارة الموارد البشرية الصفة القانونية في تنظيم عملها داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالممارسات الإدارية اتجاه العمال، والتي تستند إلى نظام يحدد طرقها وأساليبها بهدف إستخدام أمثل لقدراتهم، وتطويرهم لتحقيق أهدافهم والنهوض بمستوى الإنتاجية بالمؤسسة.

- ويعرف **ناذر أبو شيخة** إدارة الموارد البشرية بأنها: «الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة»⁽⁴⁾.

يبرز هذا التعريف الهدف الأساسي الذي يجب أن تصبوا إليه إدارة الموارد البشرية، وهو إحداث حالة التوازن بين مصالح العمال التي تشتمل عموماً على حماية حقوقهم، سلامتهم في العمل، تحفيزهم، تمكينهم من

(1) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2009، ص34.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص13.

(3) سلامة أمينة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر، دراسة حالة بنك BNA و NATEX سيدي بلعباس، رسالة ماجستير في علوم التسيير-إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2008/2009، ص10.

(4) نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص36.

تحقيق أهدافهم...، وبين مصلحة المؤسسة المتمثلة أساسا في الإستمرارية والبقاء والمنافسة وتحقيق الربح المادي.

- وإدارة الموارد البشرية عند شحادة هي: «كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينهما، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية»⁽¹⁾.

ويلاحظ على هذا التعريف تركيزه على العدالة والشفافية في عمل إدارة الموارد البشرية، بدءا من إختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم، وكل أساليب معاملتهم في أماكن العمل، مع إعطاء بعد إجتماعي لهذه الممارسات بما يعزز روح التعاون بين العمال وإدارة المؤسسة، ويضمن تنظيما للعمل داخلها وتحقيقا لأهدافها المسطرة.

- ويرى **Citeau-J-P** أن إدارة الموارد البشرية «تسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمؤسسة، وتعمل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل، فهي تشارك في تحقيق نوع من المصالحة بين الجانبين الإجتماعي والإقتصادي للمؤسسة»⁽²⁾.

يركز هذا التعريف على أحد الأهداف المهمة التي يجب أن تسعى إليها إدارة الموارد البشرية، وهو إحداث التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، من خلال الاهتمام بالجانب الاجتماعي أيضا داخلها.

- وتعرف رقام ليندة إدارة الموارد البشرية بأنها: «الوحدة التنظيمية التي تضم مختصين في الموارد البشرية، والتي تتمثل مهامها في العمل الإداري والإرشاد، والمساعدة فيما يتعلق بالحصول والتطوير والحفاظ على الموارد البشرية»⁽³⁾.

ما يلاحظ على هذا التعريف محاولته تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في البناء الداخلي للمؤسسة، وذلك بكونها وحدة تنظيمية يشغلها مختصون يؤدون أعمالا إدارية تتعلق بجذب العمال للمؤسسة، وتطويرهم والحفاظ عليهم، لكن ما يؤخذ عليه أنه لم يحدد فعلا المستوى التنظيمي الذي توجد فيه هذه الإدارة، أي هل هي إدارة عليا، أو وسطى، أو دنيا؟

(1) شحادة نظمي، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص14.

(2) ليندة رقام: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، (فرع التسيير)، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014/2015، ص05.

(3) ليندة رقام: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، (فرع التسيير)، المرجع السابق، ص04.

بالرغم من تعدد التعريفات واختلاف الرؤى ووجهات النظر حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، إلا أن لها نقاط تقاطع و بؤر تفاهم في كون إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة، تزاوُل مهامها إداريا في مستوى تنظيمي معين، يعنى أساسا بالموارد البشري داخل الشركة بدءا باستقطابه، مروراً بتعيينه وترقيته، وصولاً إلى تحفيزه وصيانته والإهتمام بمختلف جوانب حياته المهنية والاجتماعية، وهذا كله إرتكازا على قيمته وأهميته، باعتباره أهم عنصر في عملية الإنتاج و محور الشركة، وسبب وجودها واستمرارها، و لهذا فإن الشركة تكون مسؤولة عن كل ما يخص العاملين بها، من خلال عمل إدارة الموارد البشرية على تكريس الشفافية و العدالة في تطبيق القوانين، و أن تعطي لممارساتها و أساليب عملها اتجاههم بعدا إجتماعيا يجسد جانبا من هذه المسؤولية.

2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

إن النظر إلى إدارة الموارد البشرية في الشركة قد تغير واختلف بتغير الأزمنة وتغير الأنظمة الاقتصادية عبر التاريخ، حيث كانت هذه الإدارة في المرحلة التقليدية شبه منعدمة الوجود، إلى أن أصبح الإهتمام بها يزداد مع التحولات التي شهدتها العالم خاصة بظهور موجة التصنيع التي إجتاحتها، وصولاً إلى المرحلة الحديثة التي حملت معها برامج أكثر رقيا وتعقيدا في تنظيم هذه الإدارة، وعملها خاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري كونه محور إهتمامها.

ويمكن التطرق إلى إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ من خلال المراحل الآتية:

2-1- المرحلة التقليدية: مرحلة العبودية والرق، ونظام الطوائف الحرفية، قبل 1800⁽¹⁾:

تعد مرحلة العبودية (الرق) من أولى المراحل التي عرفتها البشرية في مجال العمل و تسيير المشاريع خاصة الزراعية منها، وبرزت في هذه المرحلة أبشع مظاهر إستغلال الإنسان لأخيه الإنسان، حيث كان بإمكان السيد شراء العبد و بيعه و كرائه لمن يشاء شأنه شأن باقي أملاكه، ولهذا فإن تنظيم العمل في هذه المرحلة كان لا يحتاج إلى إدارة متخصصة، ولا إهتمام بالعنصر البشري كون جميع الصلاحيات و أمور التسيير كانت بيد صاحب أو رب العمل، الذي يعمل على إختيار أفضل الرقيق و بأرخص الأثمان، وعليه فإن المؤرخين والعلماء يرون بأن إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة كانت نشاطا و ليست وظيفة قائمة بذاتها، و ينحصر هذا النشاط في «شراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة، وتعويض من يموت

(1) نعيمة يحيوي: محاضرة بعنوان: مدخل لإدارة الموارد البشرية، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة الماستر تخصصات:

إقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص02.

منهم دون الإهتمام بتعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافز أو تطويرهم والحفاظ عليهم .. كما لا تحتاج إلى الإهتمام بحقوقهم، حيث لم تكن لهم حقوق تذكر»⁽¹⁾.

إن هذه النظرة قد كسرت بظهور نظام الطوائف الحرفية والتي ارتكزت أساسا على الصناعات اليدوية، أين بدأت بوادر الإهتمام بالعنصر البشري في العمل خاصة داخل الأسرة الواحدة، كونها كانت تحتكر مهنة أو حرفة أو صناعة معينة.

ولم يحتاج أصحاب العمل في تلك الفترة إلى أنظمة عمل وطرق لتحديد الأجور والتعيين، بسبب صغر حجم المنظمات وورش العمل، ولأنها كانت ذات ملكية أسرية في الغالب، إلا أنهم كانوا يحتاجون إلى⁽²⁾:

- برامج التأمين على الحوادث والمرضى والشيخوخة.
- قواعد لتحديد دور المعلم والحد من إستغلال المتعلمين عنده.
- وضع أسس لتصنيف العمال وكذلك معلمي الحرفة أو الصناعة.

وقد أدى إهتمام أصحاب العمل بمعالجة هذه القضايا إلى تكوين تعاونيات أطلق عليها اسم "طائفة"، والتي جمعت أصحاب حرفة معينة، وعملت على وضع قواعد وضوابط خاصة فيما تعلق بالتلمذة الصناعية وحقوق كل من المدرب والتلميذ.

وعليه يمكن القول بأن المساهمات البارزة في هذه المرحلة لم ترتقي إلنأ تظهر إدارة متخصصة تعنى بالعمال وشؤونهم وتوفير إحتياجاتهم وحقوقهم، بل كانت هذه المهام في أيدي أصحاب العمل أو الأسر المحتكرة لحرفة معينة، ولم يرقى ذلك إلى مستوى تسيير قانوني وتنظيمي منظم، وإنما كان يطغى عليه الأسلوب الفردي الذاتي القائم على مصلحة المالكين.

2-2- مرحلة الثورة الصناعية⁽³⁾:

لم يصاحب ظهور الثورة الصناعية بأروبا في القرن 19 إدارة خاصة في المؤسسات تهتم بالعمال، لكن كانت هناك صيحات في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أوضاعهم المعيشية والصحية، مع الإلحاح على مراعاة الجانب الإنساني في العمل، وقد ظهر عام 1890 في الدول الصناعية الكبرى كألمانيا وبريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم جديد هو "تحقيق الرفاهية الصناعية"، والذي يضم برامج لتحسين ظروف وأوضاع العمال.

(1) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص26.

(2) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، المرجع السابق، ص 35.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص42.

ولقد شكلت الثورة الصناعية نقطة تحول كبيرة في إقتصاد العالم، وقد صاحب ذلك التغيير ضخامة المصانع وتعدد وتعقد أجهزة ومعدات العمل وكذلك رتابة العمل، الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على الأيدي العاملة خاصة مع اتساع نطاق الإستهلاك وارتفاع مستوى الطلب على المواد المصنعة.

إن أهم ما ميز مرحلة الثورة الصناعية هو إرتكازها على تنظيم العمل وتسيير العمال وفق ما يحقق أهداف المؤسسات، وفي هذا الصدد وجه البحث العلمي للبحث عن الأساليب التي تحقق هذه الأهداف، دونما إعتبار للإهتمام بأهداف العمال.

ومن الإسهامات الرائدة في المجال "التنظيم العلمي للعمل لـ "فريدريك تايلور"، الذي ركز على الإختيار الجيد للعمال وتقسيم العمل، وتحديد الوقت المناسب لإنجازه وكذلك وضع نظام الأجور، وذلك بهدف الإستغلال الأمثل لقدرات العمال والرفع من إنتاجيتهم وتحقيق أكبر عائد من الأرباح للمؤسسة⁽¹⁾. وعليه يمكن القول بأن هذه المرحلة لم تشهد تشكل إدارة متخصصة في إدارة الموارد البشرية، كما أنه هناك ميل إلى الإهتمام بالتصنيع وتحقيق أهداف المؤسسات وأرباب العمل، دون أخذ طموحات وأهداف وشؤون العمال في الحسبان.

2-3- مرحلة الحربين العالميتين الأولى والثانية (1914-1940):

كان للحرب العالمية الأولى 1914-1918 تأثير كبير على إعادة النظر في طرق إدارة وتسيير العمال في أماكن العمل، وقد أضافت الحرب العالمية الأولى مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري، ومع انتشار مفهوم إدارة الإستخدام وهو المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية، والذي طرحه "هنري فورد" سنة 1914 في مصانعه بسبب توسع نشاطها، وبروز الحاجة الملحة لإدارة تعنى بعمليات الإختيار والتعيين وتأهيل العمال وتحديد أجورهم خلافا للمشرفين على العمال، ولتقليل الوقت المخصص لهذه العمليات خاصة مع زيادة معدلات دوران العمل، والتدريب المستمر وإعادة التوظيف في مصانع فورد⁽²⁾.

فقد أصبح العمل في المصانع له طابع التخصص والإحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال وهو تخصص "الأفراد PERSONNEL"، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية "إدارة الإستخدام" إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد"⁽³⁾.

وفي هذه المرحلة تأثر عمل إدارة المؤسسات اتجاه عمالها، والمحيط الداخلي والخارجي عامة بنشاط الحكومات، حيث «التزمت المؤسسات بالعديد من التشريعات والقوانين لأجل التواصل الإلزامي مع

(1) نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص32.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط1، مرجع سابق، ص43

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط1، المرجع السابق، ص45.

الحكومات، وتقديم ملفات ومستندات وتقارير تبين فيها مدى الإلتزام بالقانون الخاص بالعمل والعمال»⁽¹⁾. وبهذا يمكن القول أن عمل إدارة الأفراد داخل المؤسسة، حدد بناء على القوانين المشرعة والموضوعة للعمل والعمال من قبل الحكومة، «فبالنسبة مثلا لنشاط التوظيف صدر القانون الفدرالي للحقوق المدنية سنة 1964، والذي قرر المساواة في فرص العمل للجميع، وهذا بهدف إلغاء الممارسات العنصرية في المؤسسات الأمريكية، وإعطاء الفرصة لكل الأشخاص في العمل والتطور المهني»⁽²⁾.

أما عن مدى مساهمة إدارة الأفراد في تسيير الشؤون داخل المؤسسة، فكانت حلقة وصل بين الإدارة العليا والدنيا، «فقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية والإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب والتنمية، التعويضات، وتستخدم أصول علمية في هذه المجالات»⁽³⁾.

وكانت الحرب العالمية الأولى بمثابة تطوير لإدارة الإستخدام، من خلال زيادة الإهتمام بالعمال لتغطية الإحتياجات التي تتطلبها الحرب، وما صاحب ذلك من ضرورة زيادة في الأجور، والعناية بمصالح العمال وحقوقهم لرفع مستوى الإنتاجية.

وقد أفضت الحرب العالمية الأولى إلى⁽⁴⁾:

- إزدياد ساعات العمل.
- مضاعفة جهود العمال لتسريع وتيرة العمل ورفع معدلات الإنتاجية.
- تطور معدات وآلات العمل.
- تحسن عملية الإدارة في العمل.

إن هذه العوامل أفضت إلى قناعة عند أرباب العمل بضرورة الإهتمام بشؤون العمال لتغطية مطالب الحرب، وبذلك يكون «الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى هو الإستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من إنتشار إدارة الإستخدام في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية INDUSTRIAL RELATIONS"»⁽⁵⁾.

(1) نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص ص 34.

(2) نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص ص 34، 34.

(3) عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط1، مرجع سابق، ص 46.

(4) عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط1، المرجع السابق، ص ص 43.

(5) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط1، المرجع السابق، ص ص 43، 44.

أما عن الحرب العالمية الثانية (1939-1945) فقد تشابهت أوضاعها مع سابقتها، ف «من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية إحتياجات الحرب من السلع والخدمات، وجدت المنظمات الصناعية نفسها بحاجة إلى دعم جهود إدارة الإستخدام وتفعيل دورها. وبلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية 5500 مختص وكانوا يسمون آنذاك بـ "ضابط أو موظف الأفراد PERSONNEL OFFICER»⁽¹⁾. وقد أثرت التطورات العلمية التي تزامنت مع هذه المرحلة على تنظيم العمل في المؤسسات والنظرة إلى عمل الإدارة والعمال فيها.

فقد أدت الدراسات والأبحاث التي قام بها "إلتون مايو" (1929-1932) إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية، وأصبح الفرد بالمؤسسة ذلك الكائن الإجتماعي الذي يبحث دوماً عن الأمن والإستقرار داخل جماعات العمل، ولم يعتبر الحافز المادي الحافز الوحيد للأفراد اتجاه العمل، بل هناك أهمية كبيرة لظروف العمل والحوافز المعنوية كالروح المعنوية والتعاون والمشاركة دور أيضاً في ذلك⁽²⁾.

وبهذا أصبح إهتمام ومجال عمل إدارة المؤسسة أوسع نطاقاً ليشمل أبعاداً إجتماعية تعنى بالعمال، إلى جوانب أخرى تسييرية سابقة في تسيير وتنظيم الموارد البشرية، والتحكم في عملها داخل المؤسسة.

2-4- مرحلة ولادة إدارة الموارد البشرية: 1980 إلى الوقت الحاضر⁽³⁾:

بعد عام 1980 تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ولم يكن تغيراً في الاسم فقط بل من حيث مضمون عمل ودور هذه الإدارة، بالإننتقال من دور المنفذ لسياسات الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد، فقد أصبح مدير الموارد البشرية من الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرارات المهمة بالمؤسسة، وأصبح يعمل في هذه الإدارة مختصون درسوا في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي عوض في المعاهد والأكاديميات والجامعات خلفاً لإدارة الأفراد.

وقد ميز هذه المرحلة ظهور إدارة جديدة ومتطورة عن سابقتها داخل المؤسسة، وهي إدارة الموارد البشرية التي تعنى أيضاً بالجانب الاجتماعي (الإنساني البشري) للمؤسسة، من خلال أنشطة وأنظمة عمل تتضمن الإهتمام بالموارد البشرية من استقطابها وتطويرها والحفاظ عليها.

إن هذا الإنتقال قد عمل على تحديد معالم وحدود إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وعزز من مكانتها داخلها، كونها تهتم بالعنصر البشري أهم عنصر في العمل، فقد أصبحت هذه الإدارة بناءً على محور

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط1، مرجع سابق، ص 45.

(2) نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 34.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، مرجع سابق، ص 46.

إهتمامها، إدارة متخصصة ومشاركة في وضع واتخاذ وتنفيذ القرارات داخل المؤسسة، بحيث أصبح عمل إدارة الموارد البشرية يقوم على جملة مبادئ⁽¹⁾:

- مبادئ العمل الإداري يجب أن تعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.
 - عمال المؤسسة استثمار حقيقي إذا أحسنت إدارته عن طريق التنمية والتسيير الجيد لحياتهم الوظيفية.
 - يجب أن يكون إطار العمل بالمؤسسة مشجعا على تطوير كفاءات العمال، وتحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم ورضاهم، وأن يتضمن إجراءات تسيير عادلة وشفافة.
- وعليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية أخذت في هذه المرحلة مكانة تنظيمية وتسييرية هامة داخل المؤسسات وعملت على تغيير النظرة إلى العمال بالإهتمام بهم وبتطويرهم وصيانتهم، وهو ما أعطى دفعة قوية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات وإعطاء جانب من الإهتمام في هذا التسيير للبعد الإجتماعي والإنساني من خلال إهتمام هذه الإدارة بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة خاصة اتجاه عمالها.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

برزت أهمية إدارة الموارد البشرية بفعل الإهتمام المتزايد بالعنصر البشري في مجال العمل، وأهم ما يميز العصر الحالي الإهتمام البالغ بالموارد البشرية، من قبل الخبراء ورجال الأعمال وكذا المنظمات والهيئات وحتى الحكومات، وهذا يرجع بالأساس إلى معرفة وفهم الدور الكبير، والفعال الذي تقوم به الموارد البشرية في دعم وتفعيل حركة التنمية الاقتصادية، والسعي لتحقيق الرفاه الإجتماعي.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تبرز في كونها تعمل على⁽²⁾:

- المساهمة في صياغة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة، وتقديم النصح والإرشاد للمديرين في تسيير الجوانب المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة.
- توفير موارد بشرية كفوة وإجراءات وطرق عمل مناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية ورضا العاملين.
- تشخيص وتحسين الفعالية والكفاءة التنظيمية للعمال (تقييم الأداء، معدلات الغياب، دوران العمل...).
- والعمل على تجاوز عراقيلها.
- التنسيق بين العمال والوحدات الإدارية داخل المؤسسة عن طريق النقاش لضمان السير الحسن للعمل إداريا وتنفيذيا.

(1) نبيلة جعيجع، حياة براهيمية: مداخلة بعنوان: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 07.

(2) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 24.

إن العنصر البشري (العمال) هو محور إهتمام وعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وهو ما جعل هذه الإدارة ذات أهمية بالغة داخلها، فالموارد البشرية (العمال) موزعة داخل المؤسسة وتشغل جميع مستوياتها التنظيمية إدارية كانت أو تنفيذية، وهي التي تقوم بالأعمال وتؤدي المهام والأنشطة، وبما أن تسيير والتحكم في العنصر البشري والذي يمثل أهم أصول العمل والإنتاج، وتحديد طرق عمله والإهتمام به مهنيًا وإجتماعيًا، هو من إختصاص إدارة الموارد البشرية، جعل هذه الأخيرة تكتسي أهمية بالغة ومكانة هامة داخل المؤسسة.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية إنطلاقاً من موقعها التنظيمي لأجل تحقيق جملة من الأهداف تمس مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

4-1- «الأهداف التنظيمية: حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على إبتكار ووضع الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم⁽¹⁾، ويكونهم المسؤولين على حسن سير وتنظيم العمل بالمؤسسة خاصة فيما تعلق بالتحكم في العمال والإشراف عليهم، فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحديد وتنظيم طرق وممارسات المشرفين ورؤساء الإدارات والأقسام، مع العمال لضمان السير الحسن للعمل بأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العمال بها.

4-2- الأهداف الوظيفية⁽²⁾: فبكون إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المضطلة بعملية الإستقطاب والتعيين، والتوظيف والإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف بالمؤسسة فإنها تحرص على وظيفية هذه المناصب من خلال تحليلها وتصميمها، كما تحرص على تزويد المؤسسة بالقوى البشرية اللازمة والمؤهلة بالعدد والمستوى المطلوبين، لتسيير والقيام بالوظائف داخل المؤسسة بالشكل المخطط والمطلوب.

4-3- الأهداف الإجتماعية⁽³⁾: حيث تعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تحقيق أهداف العمال، والإهتمام بهم تجسيدا لإعطاء بعد إجتماعي لممارسات المؤسسة اتجاههم، وليس فقط التركيز على البعد الإقتصادي.

ويمكن الإشارة إلى أهم الأهداف الإجتماعية لإدارة الموارد البشرية في:

- تنمية روح الولاء والإنتماء لدى العمال اتجاه المؤسسة ورفع روحهم المعنوية والإعتراف بأهميتهم داخل المؤسسة والحرص على تحقيق رضاهم.
- إطلاع العمال بما يحدث داخل المؤسسة وتعزيز دورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.

(1) الوليد يزيد بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، ص16.

(2) الوليد يزيد بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، المرجع السابق، ص16.

(3) الوليد يزيد بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، المرجع السابق، ص16.

- بناء بيئة عمل صحية وأمنة، ومؤسسة على علاقات عمل قوامها النقاش والحوار والتفاوض، وتوفير جو الثقة في محيط العمل.
- الإعتراف بحقوق العمال والحرص على صيانتها والإهتمام بمختلف أوضاعهم المهنية والإجتماعية⁽¹⁾.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العمال فيما يخص الأجور والترقية وفرص التدريب والتكوين.
- توفير الرعاية الإجتماعية للعمال وتقديم الخدمات الثقافية والتعليمية⁽²⁾.
- الإهتمام بتطوير وترقية العمال ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم وتحقيق ذواتهم ورفع مستوى مهاراتهم⁽³⁾.

إن تركيز وحرص إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف السابقة الذكر خاصة الإجتماعية منها، لهو تجسيد للإلتزامها في تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها، فالملاحظ أن هذه الأهداف الإجتماعية تتمحور أساسا حول الإهتمام والعناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

ثانيا: تنظيم إدارة الموارد البشرية وأسباب الإهتمام بها:

1- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن التنظيم عامل أساسي وبعد من أبعاد إدارة وتسيير العمال داخل المؤسسة، والتحكم في سلوكياتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، سواء بالنسبة للمؤسسة أو للعمال أنفسهم، ولهذا فإن تنظيم إدارة الموارد البشرية باعتبارها جهاز إداري هو جانب من جوانب التنظيم الكلي للمؤسسة، ومنطلق لتنظيم العمال الذين يشكلون محور إهتمامها وموضوع عملها، ويمكن إبراز تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الإشارة إلى سلطات هذه الإدارة، وتصنيف العاملين بها، وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1-1- سلطات إدارة الموارد البشرية:

(1) ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013/2014، ص ص64-67.

(2) الوليد يزيد بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، مرجع سابق، ص16.

(3) كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، مرجع سابق، ص ص12،13.

إدارة الموارد البشرية هي جهاز إداري فعال داخل المؤسسة له صلاحيات وعليه مسؤوليات، كما يتمتع بسلطات مصدرها الوظائف التي يقوم بها ويؤديها داخل المؤسسة، وتتشكل هذه السلطات من السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية والسلطة الوظيفية.

1-1-1- السلطة التنفيذية: «ومصدرها السلطة الشرعية أو الرسمية، والتي تعطي لمدير الموارد البشرية الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وإعطاء التوجيهات للمرؤوسين التابعين لإدارته»⁽¹⁾.

أي أن مدير الموارد البشرية يمارس هذه السلطة في حدود وحدته التنظيمية، وبتنظيمها يكون قد ساهم بطريقة غير مباشرة في تحقيق النظام الكلي داخل المؤسسة، من خلال ضمان السير الحسن للعمال أثناء العمل، والإهتمام بانشغالاتهم وأوضاعهم داخل نسق فرعي من النسق العام للمؤسسة.

1-1-2- السلطة الإستشارية: وهي سلطة مبنية على أساس علاقات إدارة الموارد البشرية مع مختلف الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، والقائمة على تقديم النصح والإستشارات في ميدان التخصص، حيث «يقترح مدير الموارد البشرية سياسات في مجال تخصصه، من خلالها يساعد ويقدم المشورة لبقية المسيرين فيما يخص الإستعمال الأفضل للموارد البشرية العاملة تحت سلطتهم، فهو يدرس المحيط وقيم الموارد البشرية ويتنبأ بالاحتياجات المستقبلية منها، ويضع مخططات قابلة للتنفيذ، إلا أن هذه السياسات لا تطبق إلا بعد قرار من الإدارة العليا»⁽²⁾.

وتعتبر هذه السلطة إمتدادا لممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال إهتمامها بالعنصر البشري، إلى الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، كونها تضم عاملين يؤدون مهام ويشغلون وظائف بها، وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى للتحكم في العمال، وتوجه عملهم وتحرص على مناسبة ظروف العمل وممارسات الإدارات الأخرى معهم.

1-1-3- السلطة الوظيفية: حيث «تستمد إدارة الموارد البشرية السلطة الوظيفية من خلال الخدمة التي تقدمها لبقية الوحدات التنظيمية، كأنظمة تقييم الوظائف، التحفيز.. وتعطي مديرها بصفته متخصصا الحق

(1) ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 68.

(2) ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص ص 69، 70.

في إصدار الأوامر في هذه المسائل وغيرها، إلى الوحدات التنظيمية الأخرى ومراقبة التنفيذ، لكن بشرط أن يتوقف في حدود مجال تخصصه، وأن يعتمد على سياسات متفق عليها مع الإدارة العليا»⁽¹⁾.

ولهذا تكون السلطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، هي سلطة إصدار الأوامر والقرارات التي تمس القضايا المتعلقة بالموارد البشرية العاملة في مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، لأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بتخطيط وتحديد الممارسات اتجاه هذه الموارد، كما تعطي لهذه الممارسات بعدا إجتماعيا.

1-2-1- الأفراد العاملون في إدارة الموارد البشرية:

كسائر الإدارات في المستويات التنظيمية المختلفة والمشكلة لبنية المؤسسة، تتكون إدارة الموارد البشرية من وظائف متعددة وذات مستويات مختلفة، يشغلها عمال مختلفون من حيث التخصصات والمؤهلات العلمية، وحتى سنوات الخبرة والأقدمية في العمل.

1-2-1-1- العموميون: ويتمثلون في شخص مسؤول على إدارة الموارد البشرية، والذي يكون مديرا على مستوى المركز، أو رئيسا ونائبا على مستوى الفرع بالمؤسسة، والذين يتمتعون بخصائص أهمها⁽²⁾:

- معارف عامة في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية، مع إمتلاك ثقافة ومعارف متعددة (قانونية، تنظيمية، ...) وقدرة الحديث بلغة المسيرين والحوار مع العمال والنقابات.
- يتواجدون في مناصب إدارية عليا ويتم تعيينهم في الغالب من داخل المؤسسة.
- في الغالب يكونون قد مارسوا وظائف رئاسية من قبل بالمؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن فئة العموميين هم أصحاب القيادة والسلطة واتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية، فهم يمتلكون سير مهنية ورصيد خبراتي ثريين وحافلين، ومن ممارسات عديدة داخل المؤسسة، مكنتهم من إكتساب مهارات التسيير والتفاوض، وتنظيم العلاقات مع العمال وهو ما أهلهم ومكنهم من الإضطلاع والمعرفة الجيدة بالظروف السائدة داخل المؤسسة.

1-2-2-1- المختصون: وهم العاملون القائمون على معالجة قضايا علاقات العمل وظروفه، من تطبيق للقوانين وتسيير الحياة الوظيفية للعمال، ووضع برامج لتكوين وإجراء بحوث حول الموارد البشرية العاملة

(1) ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص ص 69، 70.

(2) ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص 73.

بالمؤسسة... وتحصل المؤسسة على هؤلاء المتخصصين من الجامعات والمعاهد والأكاديميات، ومن تخصصات علمية مختلفة كتسيير الموارد البشرية، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الحقوق، علوم التسيير...، وغيرها من التخصصات التي تسمح لهم بشغل مناصب في إدارة الموارد البشرية، فهم عكس العموميين يعينون من خارج المؤسسة⁽¹⁾.

وبهذا فإن المتخصصين العاملين في إدارة الموارد البشرية يمثلون حجر الزاوية في عملها، والمحرك الأساسي الذي يمكنها من القيام بواجباتها ومهامها اتجاه العمال داخل المؤسسة ككل، من خلال التسيير التخصصي الدقيق لكل القضايا المتعلقة بهم، وهو ما يسمح بالسير الحسن للعمل والتنظيم المحكم له، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال القائمين به.

1-3- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للشركة:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل الفعالة التي تمكن التنظيم (مؤسسة، شركة، مشروع) من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، فالهيكل التنظيمي «هو ذلك البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة، كما يوضح الوظائف وتدفق المعلومات والاتصالات الرسمية ويحدد خطوط السلطة والمسؤولية»⁽²⁾.

وبكون إدارة الموارد البشرية هي جهاز إداري ووحدة تنظيمية، فهي تشغل موقع تنظيمي معين في هيكل الشركة، ويختلف موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للشركة باختلاف نشاط هذه الأخيرة، وحجمها وعدد الأفراد العاملين بها.

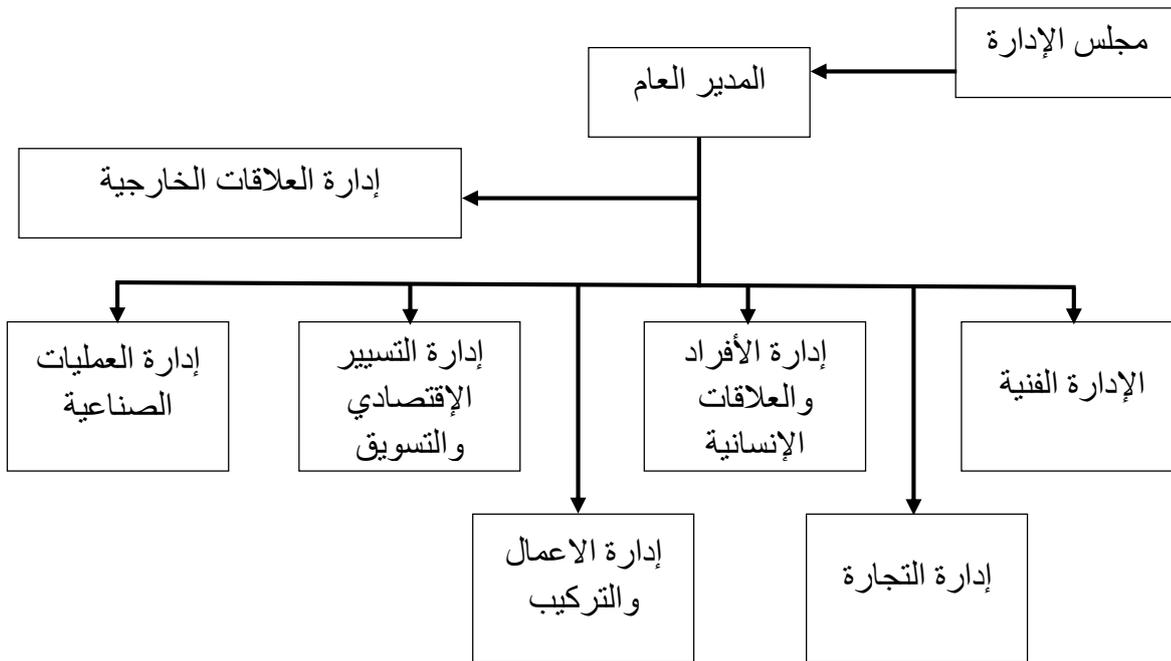
فكلما تميز الأفراد العاملون داخل المؤسسة بعدم التجانس، وكان عددهم كبيرا مع كبر حجم المنظمة واتساع نطاق وتنوع نشاطها، كان منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية بالمؤسسة، وهو ما يوضحه الشكل الآتي⁽³⁾:

(1) ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص ص 73، 74.

(2) راضية بحدود: تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 05.

(3) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 65.

الشكل رقم(02): منصب مدير الموارد البشرية.

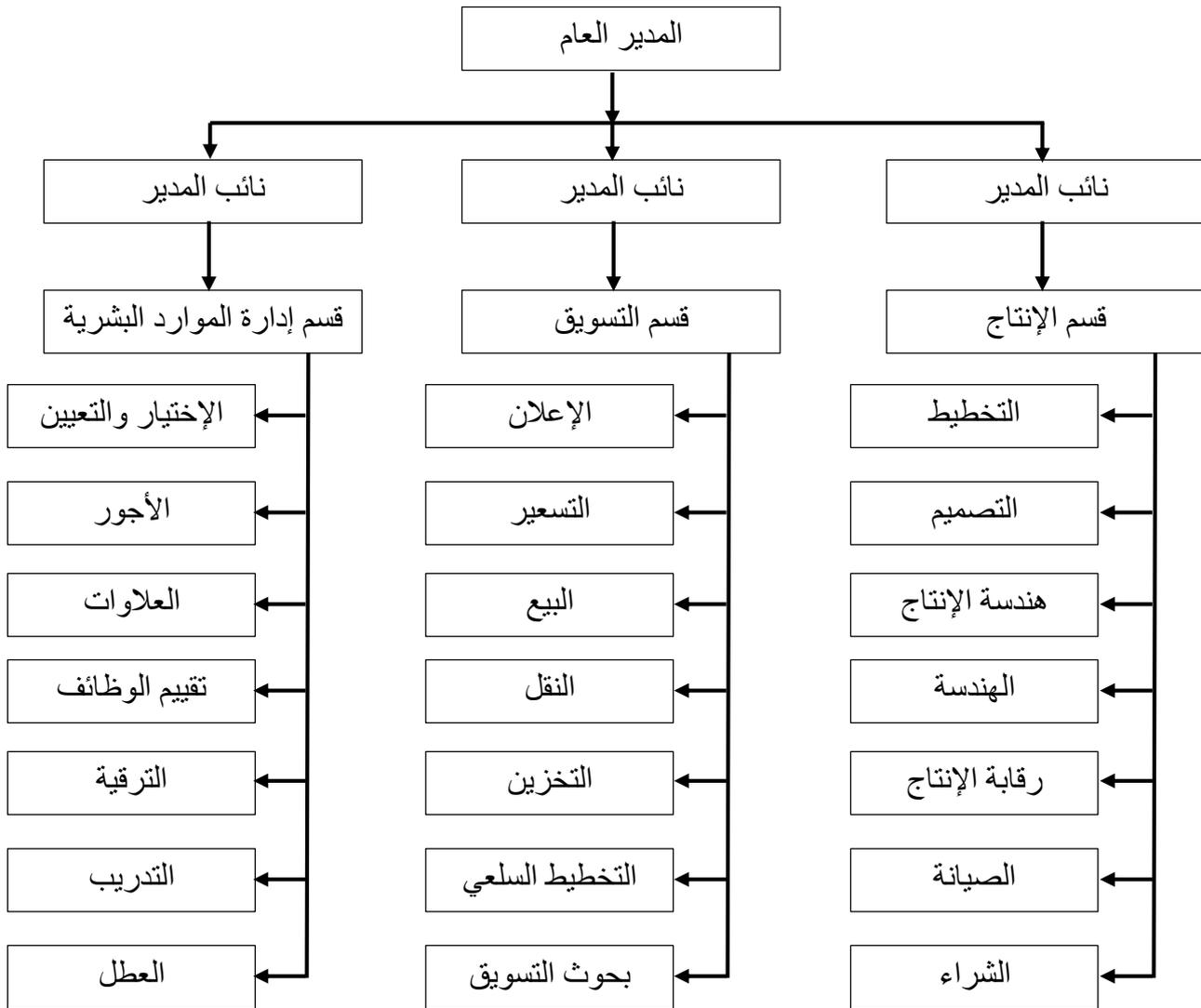


المصدر: هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 65.

ويتضح من خلال هذا الشكل أن مدير إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية) تابع مباشرة للمدير العام، ما جعل إدارة الموارد البشرية تحتل موقع تنظيمي هام يمكنها من المشاركة في رسم سياسة المؤسسة خاصة فيما تعلق منها بالعمل.

أما فيما يخص موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي مقارنة مع موقع الإدارات الأخرى فيه، والتي تعنى بتسيير وتنظيم وظائف المؤسسة حسب الاختصاص، فيمكن توضيح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الآتي:

الشكل رقم (03) موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.



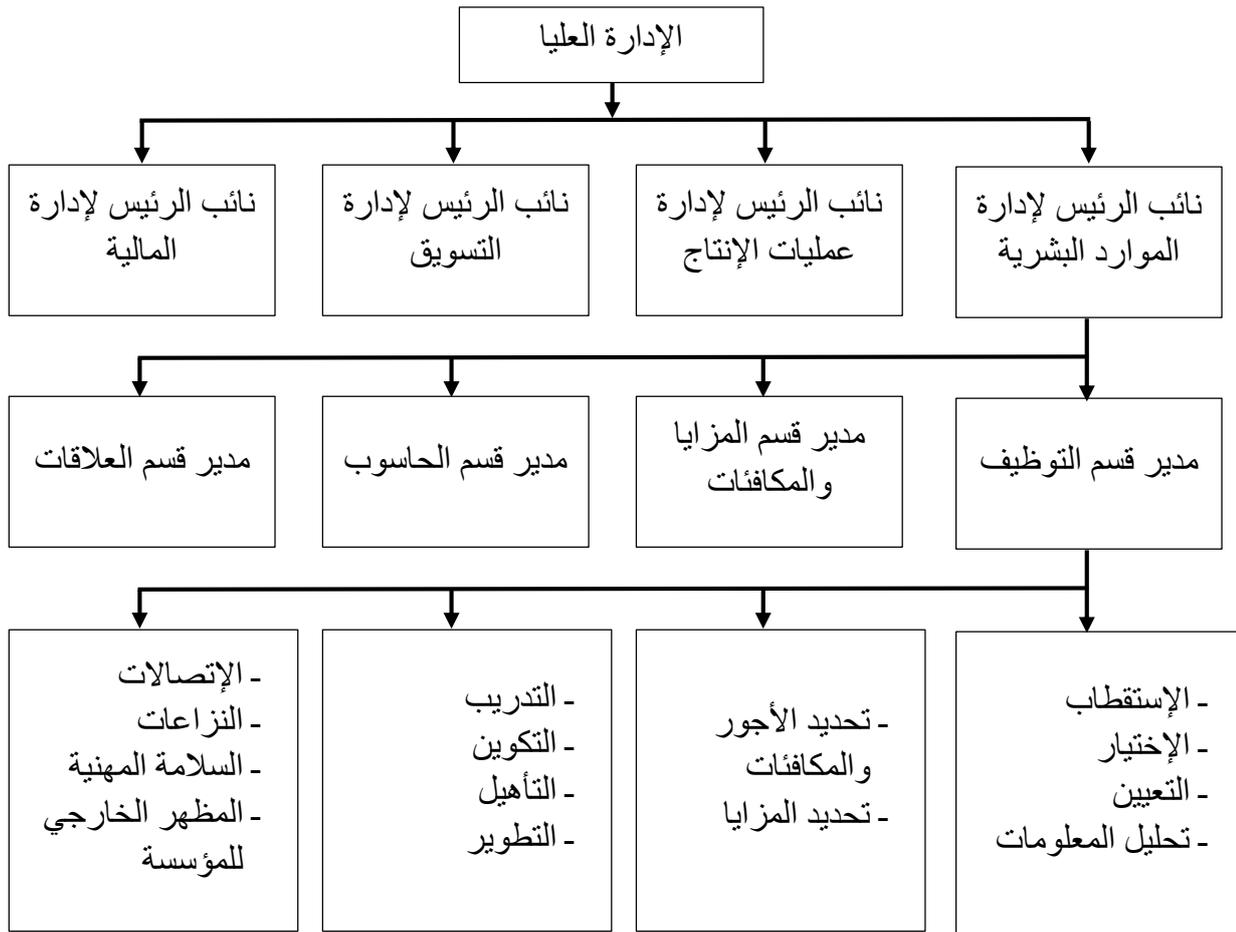
المصدر: بوكفوس هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير،

مرجع سابق، ص 67.

ويلاحظ من خلال هذا الشكل أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا هاما، شأنها شأن باقي الإدارات الأخرى التي تسيّر الوظائف الأساسية في المؤسسة كالإنتاج والتسويق، وهو ما يبرز أهمية هذه الإدارة والقدر التي تحظى به داخل المؤسسة.

ويمكن عرض هيكل تنظيمي أكثر تفصيلا لموقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وكذلك إبراز مكونات هذه الإدارة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل التنظيمي تنظيمي أكثر تفصيلا.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 53.

وبالرغم من إختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة نتيجة لعدة عوامل كطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وعدد أفرادها، إلا أن إهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري داخلها جعل منها إدارة ذات أهمية، ومكنها من إحتلال مكانة تنظيمية وموقع هام في الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يسمح لها بالإضطلاع على كل ما يتعلق بالعاملين، في مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، وبالوصول إلى التسيير المحكم وتنظيم دقيق لعمل هذه الموارد البشرية، وكذلك الإهتمام بهم من النواحي الإجتماعية.

2- أسباب الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة أصبحت ضرورة ملحة تفرضها الأوضاع التي تعمل المؤسسة في خضمها، إذ احتلت هذه الإدارة مكانة تنظيمية هامة والإعتراف بها كوظيفة من الوظائف الحديثة، وفرع من الفروع

الإدارية في المؤسسات المعاصرة، وترجع أسباب الإهتمام المتزايد للمؤسسات بهذا الفرع الإداري الحديث إلى:

- التدخل الحكومي المتواصل بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل وعلاقاته بين الأرباب والعمال، جعل من إدارة الموارد البشرية الإدارة التي تعمل على تطبيقها والالتزام بها بصورة صحيحة، تفاديا لوقوع المؤسسة في مشاكل ومتاعبات قانونية.
- زيادة ضغوط النقابات العمالية فيما يخص حقوق العمال وظروف عملهم، وأصبح من اللزوم وجود جهاز إداري وإدارة متخصصة تعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال⁽¹⁾.
- التقدم والتطور الصناعي وما حمله من مظاهر كزيادة حدة الصراع بين العمال والإدارة، وهذا ما أبرز الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى مصالح وأهداف العمال، وتعتمد أساليب لمواجهة ومعالجة مشاكلهم⁽²⁾.
- ظهور وانتشار الشركات متعددة الجنسيات والتي تشغل عددا كبيرا من العمال، ومن مختلف الأعراق والجنسيات والتخصصات، وبروز مشكل التعامل معهم، والذي إضطلعت إدارة الموارد البشرية بحله والقيام بهذه المهمة.
- التطورات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والتقنية، وما صاحبها من زيادة في تكاليف المعيشة وتحسين المستوى الثقافي للعامل، وتعدي مستوى اشباعهم للعائد المادي إلى البحث عن إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية في أماكن العمل، وضرورة النظر إلى هذه العوامل داخل المؤسسة من خلال إدارة متخصصة⁽³⁾.
- تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المنظمة.
- التركيز على تلبية حاجات ودوافع العاملين في مجال العمل والإهتمام بجودة حياتهم.
- بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي⁽⁴⁾.

(1) بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب-الحوافز، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 80.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 21.

(3) بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب-الحوافز، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 80.

(4) خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 23.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأسباب تبقى متغيرة ونسبية، بسبب التغيرات والتحويلات التي تصاحب نسبية الإقتصاد العالمي، وما ارتبط به من عوامل ومظاهر سياسية وإجتماعية، وكذلك ما يطرأ على المؤسسات من تغيرات من حيث تنوع واتساع نطاق عملها ونشاطها، مع التأكيد على ما يصيب الموارد البشرية من تغيرات في خصائصها التعليمية والثقافية والمهنية، وحاجاتها الإجتماعية والنفسية ومستويات إشباعها، والناجئة أساسا عن التحويلات والتغيرات الكبرى، وأن كل ذلك يؤثر و يغير من أساليب عمل إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بضبط محتوى ومجال ومدى ممارسة المؤسسة لمسؤوليتها الإجتماعية وحصرا اتجاه العاملين بالمؤسسة.

ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تطبيق المسؤولية الإجتماعية اتجاه العاملين بالمؤسسة (الشركة):

1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية جهاز إداري يعمل في مستوى تنظيمي معين، إذ يتشكل محور عمله من مجموعة من الوظائف تتعلق بوجود ونشاط وظروف عمل العنصر البشري بالمؤسسة، ويمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى:

1-1 الوظائف الإدارية: وهي وظائف ذات طابع إداري مكثبي في الغالب وتشتمل على:

1-1-1 تخطيط الموارد البشرية:

والتي تعتبر وظيفة أساسية ومهمة كونها «تتيح الفرصة أمام المؤسسة للحصول على ما تحتاجه من القوى العاملة»⁽¹⁾، فهي تعمل أساسا على تحديد حجم ونوع اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة، واللازمة للقيام بمختلف الأعمال والنشاطات داخلها، وبالتالي تجنب المشاكل التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة آنيا ومستقبلا فيما يخص سير العمل.

1-1-2 التنظيم: إن العمل داخل المؤسسة يجب أن تكون له صفة التنظيم والترتيب، فلا يمكن تحقيق

الأهداف إذا كان العمل وطرقه غير منظمة ومبنية على العشوائية، «فعملية التنظيم تهدف إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة»⁽²⁾، وبذلك فإن وضع العامل في

(1) مصطفى نبيل شوايش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2005، ص ص 132، 133.

(2) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 34.

المكان المناسب وتحديد الطريقة المناسبة لأداء عمله، ورتابة وتنظيم بيئة العمل يضمن الكفاءة والفعالية المطلوبة لأداء العمل.

1-1-3- الرقابة: ويقصد بها «مراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقدر مسبقا في الخطة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف وعملها ومدى إلتزام العمال بشروط عملهم»⁽¹⁾، وهي بذلك تتيح الفرصة وتمكن من الوقوف على وتيرة إنجاز الأعمال، وإلتزام العمال بمستويات الأداء المطلوبة ومدى إنضباطهم، كما تسمح بالكشف عن جوانب القصور والإعتلال، ومسببات المشاكل والعراقيل ومن ثم التدخل لعلاجها.

1-1-4- تصميم نظام الأجور والحوافز: تعد هذه الوظيفة مهمة وحساسة لأنها متعلقة بأهم ما يدفع العمال للعمل وبذل الجهد، وهو العائد من العمل سواء كان ماديا أو معنويا، حيث تشكل الأجور والحوافز «مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية، التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية»⁽²⁾، وأيضا لما لها من أثر في تحسين أداء العامل ووضع النفسي والإجتماعي، وهو ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويكون بصفة فردية وجماعية.

1-1-5- وضع نظم الترقيات والنقل⁽³⁾: تعني الترقية انتقال الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة ما يصاحبه زيادة في المسؤوليات والصلاحيات مع زيادة الأجر.

ويمكن نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى دون حدوث الزيادات السابقة، ويكون في حالات معينة وخاصة، وتحرص إدارة الموارد البشرية على الشفافية والعدالة في القيام بهذه الوظيفة، كونها تعبر عن التطوير والإرتقاء بالعامل داخل المؤسسة.

1-2- الوظائف الفنية: وهي وظائف ذات طابع فني تنفيذي وتشتمل على:

1-2-1- تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف⁽⁴⁾: ويشمل ذلك دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، من أجل تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها ومحدداتها.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، ط2، مرجع سابق، ص 252.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي، ط2، المرجع السابق، ص252.

(3) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، مرجع سابق، ص 276.

(4) أحمد حمزة مصطفى زيد: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2010، ص14.

فإدارة الموارد البشرية تقوم بهذه العملية لمعرفة خصائص وظيفة ومكان أدائها والمعدات اللازمة لها، وطرق أدائها، ومستوى المهارة والمؤهلات لشاغلها، ومستوى الأداء المطلوب فيها، مع تحديد نطاق الإشراف والمسؤوليات، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى.

1-2-2- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية⁽¹⁾: وهي عملية تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بجذب المترشحين لشغل الوظائف بالمؤسسة، سواء من داخلها أو من خارجها، واختيار الأنسب منهم عن طريق الاختبارات والمقابلات، وصولاً إلى تعيين العامل الجديد رسمياً في منصبه مع مراعاة أحييته في شغله، وأن تتم عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين بشفافية وعدالة ومبنية على الجدارة والاستحقاق.

1-2-3- ترقية وتطوير العمال: حيث يعد تكوين وتدريب العمال جانباً من إهتمام إدارة الموارد البشرية بعمال المؤسسة، ويعتبر ذلك «العملية التي من خلالها يزود العاملون بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين»⁽²⁾، وهو ما يزيد من مستوى تحكّمهم في العمل ويسمح لهم بالإرتقاء فيه وتسلق السلم الوظيفي (الترقية)، وهو ما تأخذه إدارة الموارد البشرية في نظر الإعتبار بوضع خطط للتكوين وإتاحة الفرصة لجميع العمال في ذلك.

1-2-4- تقييم أداء العمال⁽³⁾: تعد وظيفة تقييم أداء العمال من الوظائف الصعبة المعقدة لإدارة الموارد البشرية، فمن خلال هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسة والبرامج التي تعتمدها، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والإجتماعية والأخلاقية داخل المؤسسة.

كما تكمن هذه العملية من الوقوف على مستوى إنجاز العامل ودرجة التزامه وانضباطه في العمل، ومدى مطابقتها ذلك مع ما هو مطلوب منه، ومن ثم الحكم على نجاحه من عدمه على أن تكون عملية التقييم عادلة وتستند إلى أخلاقيات المهنة.

1-2-5- صيانة ورعاية العمال⁽⁴⁾: حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير شروط حماية وسلامة العمال في أماكن العمل، من خلال توفير برامج الأمن الصناعي، وتصميم بيئة عمل مناسبة وصحية وأمنة، كما توفر لهم المتابعة الصحية في أماكن العمل وتقديم لهم خدمات الضمان الإجتماعي.

(1) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص32.

(2) محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص159.

(3) عماد صفوك جلود الرويلي: دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 63.

(4) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط2، مرجع سابق، ص 32.

ولتكون هناك فعالية في عمل إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، خاصة في جانب إهتمامها وحرصها على تجسيد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها، لابد عليها أن تراعي الإنسجام والتنسيق والتكامل بين وظائفها الإدارية والتنفيذية، من خلال اعتماد معطيات ومعلومات واضحة لضمان تخطيط دقيق وتنفيذ فعال يرتقي إلى تحقيق أهداف كل من المؤسسة والعمال.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الإجتماعية إتجاه العاملين بالشركة:

إن العنصر البشري في الشركات الحديثة أصبح ينظر إليه على أنه أهم عناصر الإنتاج والمحرك الأساسي له، فهو يمتلك قدرات متجددة وميزات إبداعية تقتضي الإهتمام بها، وتعد العمالة بعدا داخليا ومجالا من مجالات ممارسة الشركة لمسئوليتها الإجتماعية، وهذا ما يجسده عمل إدارة الموارد البشرية من خلال مهامها وأنشطتها داخل الشركة.

وقد ولد الإنشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية في العصر الحديث، الإهتمام المتزايد من قبل المؤسسات بمسئولتها الإجتماعية، هذا الإتجاه الحديث القائم على صيانة المؤسسة لمصالح جميع الفئات ذات المصلحة وخاصة العمال باعتبارهم الحجر الأساس للمؤسسة، وفي هذا الإطار تتبنى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ممارسات إجتماعية مع العمال قبل البدء في العمل وفي فترة العمل، ويمتد ذلك حتى نهاية مدة العمل⁽¹⁾.

2-1- الممارسات الإجتماعية قبل البدء في العمل:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة طبيعة الوظائف وتحديد متطلباتها، وتعمل بذلك على تحديد وإيجاد الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب، وهي في هذا ملزمة على أن تراعي مبدأ الشفافية والنزاهة في هذه الأنشطة⁽²⁾.

فلإدارة الموارد البشرية مهام داخل المؤسسة قبل توظيف العامل، حيث أنها تقوم بمجموعة إجراءات إدارية بخصوص الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، من خلال تشخيص الوضع الداخلي للمؤسسة للوقوف على عدد الوظائف ومتطلباتها.

(1) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص ص 197، 198.

(2) طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 75.

وعليه يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية ممارسة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العمال في مرحلة ما قبل توظيفهم من خلال إلزامها ب⁽¹⁾:

- اتسام عملية الإستقطاب بالشفافية والنزاهة واتباع الأساليب المشروعة في ذلك، بالإعلان الصادق عن المناصب واعتماد الثقة في التعامل مع مكاتب ووكالات التشغيل.
 - دراسة جميع ملفات طالبي العمل تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.
 - مصداقية مسابقات التوظيف بعيداً عن التحيز والتمييز.
 - تهيئة جو مناسب للمقابلات والإختبارات واحترام المواعيد وحسن الإستقبال.
 - موضوعية لجنة الإختيار واعتمادها النتائج كميّار للإختيار بعيداً عن الوساطة والمحسوبية.
- إن التزام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتطبيق هذه الشروط، وحرصها على أن تكون عملية ما قبل التوظيف بهذه المواصفات، لهو تحقيق فعلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها، قبل دخولهم للعمل فيها.

وباختيار الموظف الجديد تستمر إدارة الموارد البشرية في ممارسة هذه المسؤولية، من خلال حماية الموظف الجديد قانونياً، كأول خطوة وذلك بإبرام عقد قانوني بينه وبين المؤسسة، تتوضح فيه شروط وظروف العمل بالمؤسسة مع مراعاة الرضا في التعاقد وشفافيته⁽²⁾.

وهذا ما يضيف على عملية التعاقد بعداً قانونياً يضمن حقوق العامل التي يكفلها القانون، ويعبر على إهتمام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على تطبيق القانون، كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها.

2-2- الممارسات الاجتماعية أثناء العمل:

إن جهود إدارة الموارد البشرية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها لا تقف عند مرحلة ما قبل التوظيف، بل تستمر إلى فترة عملهم، حيث تعمل على إشباع رغباتهم من تحسين لظروف حياتهم المهنية والاجتماعية، ويمكن تقسيم ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة إلى:

2-2-1- الإهتمام بجودة حياة العمل في المؤسسة: ويتجلى ذلك بحرص إدارة الموارد البشرية على⁽³⁾:

(1) ضيافي نوال: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 60، 61.

(2) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط1، مرجع سابق، ص 200.

(3) ضيافي نوال: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 62.

- تهيئة الظروف البيئية المناسبة للعمل (المادية كالتهووية والإنارة...، والإجتماعية كالتعاون، الصداقة، فرق عمل منسجمة...).
 - توفير متطلبات الإستقرار الوظيفي كعدالة الأجور، صيانة كرامة العمال، تعزيز الإنسجام بين الحياة المهنية والشخصية للفرد.
 - الإهتمام بترقية وتطوير العمال بتوفير فرص التكوين وإثراء الوظائف.
 - الإهتمام بصيانة العمال بتوفير برامج السلامة والصحة في العمل، وتوفير خدمات الضمان الإجتماعي والرعاية الصحية للعمال.
 - وضع برامج للترفيه والتسلية والخدمات الثقافية والتعليمية للعمال وأسره⁽¹⁾.
- إن إهتمام إدارة الموارد البشرية بجودة حياة العمل داخل المؤسسة، من خلال إلزامها بتحقيق الشروط السابقة يعد امرا ضروريا لأن هذه الشروط تمثل الدعامة والركيزة الأساسية في بناء بيئة عمل مناسبة ومستقرة.
- 2-2-2- الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية في تقييم أداء العمال:** يكون عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة عملية مهمة وحساسة، يتطلب من إدارة الموارد البشرية مراعاة النقاط التالية⁽²⁾:
- الإبتعاد عن مظاهر التمييز والتحيز في تقييم أداء العمال.
 - تشكيل لجنة متخصصة في لتقييم أداء العمال.
 - مراعاة الموضوعية في عملية التقييم وتجنب التساهل والتشدد فيها.
- وبذلك فحرص إدارة الموارد البشرية على التسيير الحسن لعملية تقييم الأداء، يجسد ممارسة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها، فكل عامل تقييم موضوعي مبني على الإستحقاق والشفافية والعدالة.
- 2-2-3- حماية المرأة العاملة:** تكفل إدارة الموارد البشرية حماية المرأة العاملة من خلال⁽³⁾:
- تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في كافة مجالات العمل بالمؤسسة (التكوين، الترقيّة، الأجر...).
 - حماية المرأة من كل أشكال الإبتزاز في أماكن العمل وخاصة التحرش الجنسي وتطبيق سياسات واضحة وصارمة للحد من ذلك.

(1) صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 529.

(2) ضيافي نوال: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 66.

(3) ضيافي نوال: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص 66، 67.

- توفير أماكن عمل تأخذ بعين الإعتبار وجود المرأة وتلبي إحتياجاتها⁽¹⁾.
وعليه فإن حماية المرأة في محيط العمل يعد بعدا آخر يدخل في ممارسة المؤسسة لمسئوليتها الإجتماعية اتجاه عمالها، والذي تحرص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على القيام بهذا الدور.

2-2-4- إدماج المعوقين وحمايتهم⁽²⁾: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتخصيص العديد من المناصب لذوي الإحتياجات الخاصة، وتعمل على تطويرهم وتكوينهم وتوفير المعدات والأدوات اللازمة والخاصة بهم والتي تساعدهم على القيام بالعمل.

2-3- الممارسات الإجتماعية بعد إنتهاء العمل:

إن مدة عمل الفرد بمؤسسة معينة قد تكون دائمة أو مؤقتة، وهذا يتم تحديده في العقد المبرم بين الفرد والمؤسسة، ومع انتهاء مدة خدمته فإن المؤسسة تكون مسؤولة أمامه إجتماعيا حتى بعد انتهاء هذه المدة. وثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل كإنتهاء مدة التعاقد، أو الإحالة على التقاعد أو الإستقالة أو الإستغناء عن العمل، ومهما كانت طريقة إنتهاء مدة عمل الفرد بالمؤسسة فإن تجسيد الدور الإجتماعي للمؤسسة اتجاه العمال الذين أنهوا مدة عملهم يكون ب⁽³⁾:

- منحهم مكافآت مقابل طول مدة عملهم أو مستحقات في حالة الإستغناء عنهم.
- إتاحة فرص جديدة لتوظيفهم سواء بنفس المؤسسة كمستشارين أو مديرين أو مشرفين، أو مساعدتهم على إيجاد مناصب عمل في مؤسسة أخرى.
- منحهم امتيازات مستمرة نتيجة عملهم بالمؤسسة كالمساعدة في كتابة السير الذاتية.
- إستمرار تقديم الخدمات الطبية والتأمينات للعمال ولأسرهم⁽⁴⁾.

إن تطبيق هذه النقاط في هذه المرحلة لهو تحقيق وممارسة فعلية للمسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسة اتجاه عمالها، فهذا يبين مدى إهتمامها بهم واستمرار ذلك بانتهاء مدة عملهم بها، كونهم عملوا على تحقيق أهدافها وقدموا جهودهم وخبراتهم في سبيل ذلك، وأن جزاءهم يكون باستمرار المؤسسة بإدارة مواردها البشرية ومواصلة التواصل معهم ومنحهم الرعاية والإهتمام.

(1) طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، مرجع سابق، ص 272.

(2) ضيافي نوال: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 67.

(3) ضيافي نوال: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص 67، 68.

(4) أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص 282.

رابعاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات (الشركات) الجزائرية:

لقد سارت المؤسسات الجزائرية على النهج الحديث في الإدارة، من خلال تبني ومسايرة التطورات العالمية الحاصلة في هذا المجال، وقد احتلت إدارة الموارد البشرية كجهاز إداري مكانة تنظيمية هامة في المؤسسات الجزائرية، ويمكن التطرق إلى مراحل تطور وعمل هذه الإدارة، من خلال المراحل التي مر بها الإقتصاد الجزائري منذ الإستقلال إلى الوقت الحاضر، وتميزت كل مرحلة بأسلوب وطريقة معينة في تسيير وإدارة العمال بالمؤسسات الجزائرية.

1- المرحلة الأولى: سنوات الستينات

تميزت هذه المرحلة بخروج الإستعمار الفرنسي من الجزائر، ومحاولة هذه الأخيرة تأسيس دولة والنهوض باقتصادها بالرغم مما عانتها من مخلفات الإستعمار، كالأمية والبطالة وانهيار البنى التحتية للإقتصاد، وقد كان التسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية هو الحل لهذه المشاكل، فقد عرف هذا النمط نجاحا في العديد من المنظمات وأخذ شهرة كبيرة في تلك الفترة.

وقد تميز عمل وتسيير الموارد البشرية في ظل التسيير الذاتي ب⁽¹⁾:

- توظيف أعداد كبيرة من العمال للقضاء على البطالة كأحد الأهداف الأساسية للمؤسسات.
- الحرص على ضمان السير الحسن لوظيفة الإدارة والحفاظ على استمرارية ذلك.
- الإهتمام بتحفيز العمال من خلال دمجهم مع الشعارات الوطنية.

يتضح جليا في هذه المرحلة أن تسيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، قد سيطر عليه منطق البعد الوطني الحماسي لإعادة بناء الدولة الجزائرية المستقلة، وهو الواقع الذي وجدت الإدارات الجزائرية نفسها أمامه غداة الإستقلال.

2- المرحلة الثانية: سنوات السبعينات

إن التسيير الإشتراكي للمؤسسات الجزائرية يعد أهم حدث في مرحلة السبعينات كنموذج أساسي للنهوض بالاقتصاد الوطني الجزائري، وخاصة في مجال الصناعة، فقد عملت الجزائر على إنشاء الشركات الوطنية الكبرى، والتي ساهمت بقدر كبير في امتصاص البطالة بخلق مناصب عمل عديدة، خاصة مع زيادة نزوح سكان الأرياف نحو المدن بحثا عن حياة كريمة.

(1) ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية الى منطق إدارة الفكر والمعرفة -دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 136.

وقد تميز عمل الإدارة في تسيير الموارد البشرية خلال هذه المرحلة ب⁽¹⁾:

- التركيز على مشاركة العمال في تسيير شؤون المؤسسات بإعتبارهم عاملين ومالكين مسيرين في نفس الوقت.
- الاهتمام بأجور العمال لضمان مستوى معيشي مناسب لهم.
- درجة التزام عالية لدى العمال والإطارات، ما ساعد على تحقيق الإنسجام والتوافق داخل المؤسسات وخلوها من مظاهر الإضطراب.
- إعتبار إدارة وتسيير الموارد البشرية وظيفة لها أبعاد مهنية (توظيف، أجور، ترقية...) وأبعاد إجتماعية (طب، سكن، ضمان إجتماعي...).

إن المؤسسات الجزائرية في مرحلة السبعينات كان يغديها الريع البترولي، كما أنها لم تحقق أهدافها لأنها اعتمدت على مداخيل البترول في دفع أجور العمال، وشراء المعدات والتجهيزات والاهتمام بالأوضاع الإجتماعية للعمال، وبهذا فإن دور الإدارة في المؤسسات الجزائرية كان إجتماعيا أكثر منه تسييريا، من خلال تقديم الرعاية الإجتماعية للعمال، ودعم الشعارات والخطب الوطنية داخل المؤسسات لإنجاح المشروع الإشتراكي في الجزائر.

3- المرحلة الثالثة: سنوات الثمانينات

إن الفشل الذي لحق بالمشروع الإشتراكي تطلب من الدولة الجزائرية التدخل بإصلاحات علاجية للنهوض بالإقتصاد الجزائري، هذه الإصلاحات شملت هياكل وطرق إدارة وتسيير المؤسسات والشركات الوطنية، حيث تم منحها الإستقلالية عن الدولة وعدم تدخل هذه الأخيرة في تسييرها.

أما الوضع على مستوى إدارة وتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، فقد تميز في هذه المرحلة ب⁽²⁾:

- صدور القانون العام للعامل الذي نظم علاقات العمل والأساليب الإدارية فيه.
- نص القانون العام للعامل على ضرورة التزام إدارات المؤسسات بالأجور المحددة والتعويضات، الحماية الإجتماعية، طرق وإجراءات التوظيف، التكوين، التأديب...
- إعتبار إدارة الموارد البشرية وسيلة ربط بين الإدارة العليا للمؤسسة وبين عمالها، وتقليص مهامها لتقتصر على تنفيذ القرارات وتطبيق القوانين.
- غياب وتراجع إلتزام ووفاء العمال وانسجامهم داخل المؤسسات بسبب سوء التسيير، وتراجع مستوى معيشتهم.

(1) ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية الى منطق إدارة الفكر والمعرفة، مرجع سابق ص 137.

(2) ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية الى منطق إدارة الفكر والمعرفة، المرجع السابق، ص 140.

وبالرغم من كون تدخلات الدولة في هذه المرحلة جاءت كخطوة تصحيحية لسابقاتها، إلا أنها فشلت في تحديد معالم وأدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، حيث عملت الدولة على تضيق نطاق عمل هذه الإدارة، وحصرتها في مجرد أداة أو وسيلة للتحكم في العمال، وجعلها وسيطا بين الإدارة العليا وبينهم، في حين كان من المفروض أن تكون لها نشاطات ومهام متنوعة، تراعي الجانب الإداري التسييري والبشري، مع الإهتمام بالجانب الإجتماعي للعمال داخل المؤسسات الجزائرية.

4- المرحلة الرابعة: من سنوات التسعينات إلى الوقت الحاضر

إن فشل أنماط التسيير السابقة ووقوع الدولة الجزائرية في مشكلة المديونية، خاصة مع انهيار أسعار البترول أواخر الثمانينات، ما تسبب في عجز المؤسسات الجزائرية، دفع بالحكومة الجزائرية إلى التفكير مرة أخرى في إصلاحات جديدة لتجاوز المشاكل والعراقيل في عملية الإدارة، والتسيير من خلال التركيز على التكوين في إدارة الأعمال، واكتساب أساليب إدارية وتسييرية ناجعة بالمؤسسة الجزائرية.

وأهم ما ميز إدارة وتسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة هو⁽¹⁾:

- توقف العمل بالقانون العام للعمال لعدم انسجامه مع نظام إقتصاد السوق الذي عملت الحكومة الجزائرية على تنبيهه.
- نقص الخبرة لدى مسيري المؤسسات الجزائرية في مجال الموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى الاستعانة بخبراء ومختصين، ومكاتب أجنبية لصياغة القوانين الداخلية وتنظيم علاقات العمل، ووضع نظم للأجور والتعويضات...
- الإهتمام بالتكوين في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- إسناد أنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية، كتسيير الحياة الوظيفية للعمال، خطط التكوين، التقييم، تسيير المسار الوظيفي...

إن هذه المرحلة تعد خطوة متقدمة وأسلوب حديث في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ويرجع ذلك إلى محاولة الدولة الجزائرية مواكبة التطورات العالمية، الحاصلة في مجال الإهتمام بالموارد البشرية كونها أهم عناصر الإنتاج، حيث أدرك المسيريون الجزائريون أهمية التسيير الجيد للموارد البشرية في تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يقتضي إعطاء الأهمية لإدارة الموارد البشرية كونها تضطلع بأمر العمال من حوافز مادية ومعنوية، وتسيير أمورهم بطريقة فعالة وبما يتناسب مع أهدافهم وأهداف المؤسسة،

(1) ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية الى منطق إدارة الفكر والمعرفة، مرجع سابق، ص 143.

وهذا ما يبين أن النهوض وعصرنة المؤسسات الجزائرية يمر أساسا عبر التفكير في إشكالية إيجاد الطرق الناجعة في إدارة وتسيير العاملين بها.

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال عرض هذا الفصل أن الأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية تعزى أساساً إلى أهمية العنصر البشري نفسه، والذي يشكل أهم انشغالاتها واهتماماتها، ومحور عمل وظائفها وأنشطتها، فهي إدارة يمارسها مسؤولون ومتخصصون يعتمدون على خلفياتهم العلمية والقانونية، بهدف الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بالشركة.

كما أن أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية في تسيير وتنظيم العنصر البشري بالشركة، والعناية به جعلها تحتل مكانة تنظيمية هامة، مكنتها من المشاركة في سياسات الشركة، خاصة فيما تعلق منها في ممارسة هذه الأخيرة لمسؤوليتها الإجتماعية اتجاه العاملين بها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية بحكم ذلك الجهة المسؤولة عن تنظيم علاقات وممارسات العمل داخل الشركة، وعن حماية وتأهيل وتطوير العنصر البشري وتحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، والعمل على حل مشاكله وتهيئة البيئة الصالحة والمناسبة له في العمل.

الفصل الرابع: المسؤولية الاجتماعية للشركة

تمهيد

أولاً: ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركة

ثانياً: إمتدادات المسؤولية الاجتماعية للشركة

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية للشركة

رابعاً: المبادرات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة

خامساً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الشركات) الاقتصادية

الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

نتيجة للتطورات المتسارعة في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، شهدت العقود الأخيرة نظرة انتقالية لأهداف منظمات الأعمال (مؤسسات، شركات...)، من السعي إلى تحقيق الربح المادي فقط، إلى الإهتمام كذلك بالبعد الاجتماعي والبيئي في ممارسات وأنشطة هذه المنظمات. وقد اختلفت النظرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية باختلاف المراحل التاريخية التي مرت بها المجتمعات، كما أنها لازالت محل جدال وخلاف وعدم إتفاق بين رجال الأعمال وكذلك العلماء والباحثين، فمنهم من ينظر إلى الشركات على أن لها حقوق وعليها واجبات، وبما أنها تتمتع بخيرات المجتمع الطبيعية والبشرية، فإنه يتوجب عليها المساهمة في حل مشاكله خاصة المتعلقة منها بالعمال، وذلك بسعيها المستمر والدائم وحرصها على ترفيتهم وصيانتهم وتحقيق الإستقرار لهم، كبعد داخلي في ممارسات الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية، في حين يعتبر البعض الآخر هذه المسؤولية تكاليف زائدة على عاتق الشركات، ولا يتوجب عليها الأخذ بها والإلتزام بممارستها وتطبيقها، كون الهدف الأساسي للشركات هو تحقيق الربح المادي فقط.

وقد شهد تطبيق المسؤولية الاجتماعية تطورا كبيرا على المستوى العالمي والدولي والمحلي، تجسد من خلال وضع نظم ومعايير لقياس هذه المسؤولية والمحاسبة عليها أيضا، وتطبيقها ضمن الأنظمة الإدارية للشركات باتباع برامج وأساليب عمل مبنية على أساس الشفافية والعدالة والإستحقاق، خاصة فيما تعلق باستقطاب العمال واختيارهم وتعيينهم وتحفيزهم وتطويرهم والمحافظة عليهم، كمظاهر لممارسة الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم.

أولاً: ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركة

1- نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركة:

ظهر اصطلاح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في إدارة الأعمال عام 1923، عندما أشار "Sheldon" في كتابه الموسوم "فلسفة الإدارة" إلى أن مسؤولية الإدارة في الأعمال هي مسؤولية إجتماعية بالدرجة الأولى، لأن الجزء الهام من استخدام الأساليب العلمية في إدارة الأعمال، مرتبط أساساً بالتزام هذه الإدارة بمسئوليتها الاجتماعية في أدائها، وتسييرها لوظائف المشروع المختلفة⁽¹⁾، إلا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات يعد من المفاهيم المرنة والديناميكية والمتطورة، وله ارتباط بتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عبر التاريخ، بهدف التوافق معها والبحث عن مفهوم أكثر إنسجاماً مع المحيط، والواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي توجد وتعمل به الشركة.

إنه لمن الصعوبة تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بسبب تشابك الأحداث في مختلف المراحل التي مرت بها المجتمعات من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتي أثرت بدورها على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة ونظرة المجتمع بمختلف شرائحه إليها، وكذلك شمولها لأبعاد أكثر من مرحلة تاريخية إلى أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التطور في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعود لنظرية العقد الاجتماعي⁽²⁾، هذه الأخيرة التي تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها عقد يجمع بين المؤسسة والمجتمع، والذي بموجبه تتحدد مهام ومسؤوليات والتزامات هذه المؤسسة اتجاه مختلف شرائحه ومكوناته. ويمكن إبراز مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على النحو الآتي:

1-1- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (أو مرحلة التوجه نحو المصلحة الذاتية) (1800-1920)⁽³⁾:

إن الميزة الأساسية لهذه المرحلة هي إيمان المالكين وأرباب العمل أن الهدف الأساسي لهم في إدارة مؤسساتهم وشركاتهم ومشاريعهم... هو هدف إقتصادي مادي بحث متمثلاً في تعظيم أرباحهم، حيث يقول العالم الأمريكي Milton Friedman في هذا الشأن: «هناك شيء واحد لا غير في مؤسسات الأعمال وما تتحمله من مسؤولية إجتماعية، وهو استخدامها للموارد المتاحة وتصميمها للأنشطة

(1) محمد عبد الفتاح حافظ الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية العلوم، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص720.

(2) محمد عبد الفتاح حافظ الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المرجع السابق، ص720.

(3) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص64.

المطلوبة، لزيادة أرباحها على المدى الطويل، وجعل ذلك قاعدة لإنجاز أعمالها»⁽¹⁾، وعليه فإن السعي لتحقيق الربحية كهدف أساسي تصبوا إليه الشركات، قد كرس أبشع استغلال لجهود العمال من العمل لساعات طويلة، وفي ظروف صعبة وغير آمنة وغير صحية، و بأجور متدنية، إلى أن وصل الأمر إلى تشغيل الأطفال القصر والنساء في مثل هكذا أوضاع.

وقد تزامنت هذه المرحلة ونجاح الثورة الصناعية وانتعاشها وما أحدثته من زيادة في مستوى الطلب على المواد المستهلكة، والذي بدوره تطلب بالتوازي رفعا في كفاءة إستغلال المؤسسة للموارد خاصة البشرية منها، وأصبح البحث بذلك موجها نحو تحديد الكيفيات والسبل الكفيلة بتحسين إنتاجية العمال⁽²⁾. وكانت دراسات الحركة والزمن لـ "فريدريك تايلور" إحدى الإسهامات الرائدة في هذا المجال، والتي اهتمت بضبط الوقت اللازم لإنجاز مهام العمل وتحديد الطرق الفضلى لأدائه، وتدريب العمال عليها بما يضمن كفاءة أعلى في العمل تحقق ربحا أكبر.

ما يلاحظ على هذه المرحلة أن الأبعاد الاجتماعية للشركة (المؤسسة) كانت مرتبطة أساسا بربحية ومصالح المالكين وأرباب العمل (الإتجاه الوحيد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة)، إلا أنه تجدر الإشارة إلى وجود بوادر للمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العمال -وإن كانت بسيطة وغير مقصودة أو مباشرة- وذلك من خلال إعطائهم فرصا للتدريب على العمل مما يؤهلهم إلى زيادة الكفاءة في أدائه، والذي يعتبر بمثابة توسيع المجال لهم للحصول على عائد مادي أكبر (زيادة الأجر بزيادة الجهد المبذول)، غير أن هذه الأفكار لم تصمد أمام أزمت ندرة الموارد وعدم مناسبة الأجور لجهود العمال وفشل العديد من المنتجات، الأمر الذي أدى إلى بروز منظور جديد للمسؤولية الاجتماعية للشركة لا يتأسس على تعظيم ربح المالكين وأرباب العمل فقط.

1-2- مرحلة إدارة الوصاية (1920-1960)⁽³⁾: قامت هذه المرحلة على أنقاض فشل الإتجاه الأحادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الشركة) والمرتبطة أساسا بتعظيم الربح فقط، «فقد ظهرت فلسفات إقتصادية جديدة تزامنت مع ظهور وتزايد الإنفصال بين الملكية والإدارة هذا فضلا عن تضخم حجم المؤسسات، وما رافق ذلك من استغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور، حيث أفرزت كل هذه الضغوط نمو فكر جديد مغاير لوجهة النظر التقليدية التي نادى في وقت سابق لتحقيق مزيد من الأرباح

(1) ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل الأردن، 2001، ص 34.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 54.

(3) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 64.

للمستثمرين والملأك وأصحاب الأسهم»⁽¹⁾، وهو ما دفع بإدارات الشركات إلى توسيع نطاق إهتمامها والمدى الذي تمتد إليه في ممارستها الاجتماعية، ليشمل أطرافاً أخرى عدى المالكين من مستهلكين وزيائن وموظفين وعمال...

ونتيجة إنتشار الأفكار الإشتراكية التي أكدت على ضرورة تحمل المؤسسة (الشركة) لمسؤولية أطراف أخرى عدى المالكين، زاد وعي العمال بحقوقهم وكانت أبرز مطالبهم تحسين ظروف العمل والإستقرار الوظيفي والضمان الإجتاعي والتقاعد، والمطالبة بتدخل الدولة لحماية مصالحهم⁽²⁾.

ما يلاحظ على هذه المرحلة أنها عمدت إلى تكسير النمط التقليدي المتبع في الإدارة، والذي كان يفصلها ويجعلها بمعزل عن القضايا الاجتماعية للعمال داخل الشركة وخارجها، وفي مقابل ذلك قدمت نمطا جديدا لإدارة مرتبطة ومهتمة بهذه القضايا، ترجم في تمدد نطاق ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركة ليشمل عدة جوانب متعلقة بالعمال، والذين صار الإهتمام بتوظيفهم وفي ظروف عمل صحية وآمنة وبأجور مناسبة بعيدا عن أشكال الاستغلال واللامساواة و...، أمورا تعنى بها إدارة الشركة.

1-3- مرحلة إدارة نوعية الحياة (1960- إلى الوقت الحاضر):

جاءت هذه المرحلة في صورة إنتقال المسؤولية الاجتماعية للشركة لمرحلة أكثر استيعابا وشمولا عن سابقتها، بضم عناصر أكبر شملت المجال الإقتصادي والإجتاعي والبيئي.

وظهر هذا التوجه مع زيادة الإنفصال بصورة كبيرة بين الملكية والإدارة والذي ميز معظم المؤسسات، وتبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية قانونيا وأخلاقيا في أوروبا يوجب على المؤسسات الإلتزام به، وهذا بتأثير من جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين وغيرها من الحركات الاجتماعية⁽³⁾.

فقد عزز نمو وزيادة نشاط ودور النقابات العمالية وزيادة تدخل الدولة في مكانة العمال في مجلس الإدارة، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وسن قوانين لتنظيم العمل وحماية العمال.

وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين، عقدت إحدى الجامعات الأمريكية مؤتمرا حول المسؤولية الاجتماعية، أكدت من خلاله أن التغيرات الإقتصادية والاجتماعية تحتم على المؤسسات تعديل النموذج الإقتصادي التقليدي المؤسس على تعظيم الأرباح فقط، ليشمل الإهتمام بمجالات أخرى مهمة أو منسية⁽⁴⁾، وهذا ما يبرر جهود جماعات الضغط، كجمعية حماية البيئة وجمعية حماية المستهلك وجمعية

(1) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 64.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 54.

(3) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 64.

(4) راشد بن سعد الباز: الشراكة الاجتماعية بين مؤسسات المجتمع والأجهزة الأمنية، المؤتمر الدولي لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، السعودية، 2007، ص 19.

السلام الأخضر وغيرها، في أن تكون الشركة مسؤولة إجتماعيا أمامها هي الأخرى في الميادين والمجالات التي تعمل وتنشط فيها هذه الجمعيات.

كما تميزت هذه المرحلة بتغير طبيعة الإقتصاد بفعل إزدهار وتقدم التكنولوجيا وانتشار شبكات المعلومات، وما نتج عنه من توسيع لميادين ومجالات الأنشطة الإقتصادية، والذي ولد بدوره إنتهاكات جديدة ذات طبيعة رقمية في الإقتصاد، لتصبح بذلك مبادرة والتزام الشركة بمسؤوليتها الإجتماعية ضرورة لا بد منها، من خلال الإفصاح عن حساباتها ومواقعها المالية، وقيمة أسهمها وظروف العمل بها بشكل صحيح، بعيدا عن التضخيم وتقاديا للإضرار بأصحاب المصالح مع الشركة.

ما يلاحظ في هذه المرحلة أن المسؤولية الإجتماعية للشركة وصلت إلى ذروتها لتشمل المجالات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، حيث أعادت الشركة النظر إلى أفاقها الإجتماعي وأن نشاطها لا يقتصر على الإقتصاد فقط، ولكنها منظمات إقتصادية وإجتماعية تربطها أهداف أخرى بالمجتمع، وهو ما ساعد العمال على زيادة اقتناص الحقوق والإستفادة من المسؤولية الإجتماعية للشركة، خاصة مع زيادة تدخل الدول بسن قوانين تنظم العمل وتكفل حقوق العمال.

ويمكن تلخيص أهم النقاط حول المسؤولية الإجتماعية للشركة خلال المراحل التاريخية الثلاث في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الشركة)

المؤشرات	مرحلة إدارة تعظيم الأرباح	مرحلة إدارة الوصاية	مرحلة إدارة نوعية الحياة
الإقتصادية	- تحقيق المنفعة الذاتية - ما هو جيد لي جيد للمجتمع - تعظيم الأرباح - النقود والثروة هي الأكثر أهمية - دع المشتري يأخذ الحذر بنفسه - العمل يباع ويشترى - الإدارة مسؤولة اتجاه المالكين فقط	- المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين - ما هو جيد للشركة جيد للمجتمع - الربح المعقول - النقود مهمة ولكن الأفراد أيضا - لا يجوز خداع المستهلك - العمل يجب أن ينظم وبشكل صحيح - الإدارة مسؤولة اتجاه أطراف متعددة.	- منفعة المساهمين والمجتمع - ما هو جيد للمجتمع جيد للشركة - الربح ضروري ولكن.... - المجتمع أكثر أهمية - دع البائع يأخذ الحذر - كرامة العاملين وتحقيق رضاهم في العمل - الإدارة مسؤولة أمام المالكين والمجتمع ككل
التكنولوجية	- مهمة جدا - تطبيق المبدأ المادي	- مهمة جدا لكن الأفراد لهم أهمية أيضا - تطبيق مبدأ مادي وإنساني في نفس الوقت	- الأفراد أكثر أهمية منها - الميل إلى تطبيق المبدأ الإنساني
الاجتماعية	- مشاكل العمال يجب أن تترك في مساكنهم - موقف صارم من إدارة المؤسسة باستبعاد الإنسانية وإدارة العمل يكون وفق مصلحتها	- العمال بحاجة إلى ما هو أبعد من الإحتياجات الإقتصادية - التنظيم والعمل وفق القيم الإجتماعية للمساهمين في العمل	- الإدارة توظف العمال وتهتم بمختلف جوانب حياتهم. - مساهمات المجتمع هي أساس إدارة العمل ونجاحه
السياسية	- من الأفضل ألا تتدخل الحكومة إلا بالحد الأدنى	- التعامل مع الحكومة وتدخلها ضرورة وأمر لا بد منه	- المؤسسة والحكومة يعملان معا بتعاون من أجل حل مشاكل المؤسسة والمجتمع ككل.
البيئية	- السيطرة على البيئة متروك للقضاء والقدر (لا يعني المؤسسة)	- إمكانية مشاركة المؤسسة في السيطرة والمعالجة البيئية المحيطة	- يجب على المؤسسة أن تحافظ على البيئة لأنها تمثل الحياة النوعية من جانب معين.

المصدر: ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ص 44،45.

2- تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركة:

إن تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات (أو المؤسسات) -وحتى الوقت الراهن- لم يحدد بشكل مضبوط وقاطع، ولم يكن محل إتفاق بين العلماء وحتى الشركات نفسها، لتباين قدراتها المالية والبشرية والتنظيمية، ولإختلاف مجالات وأشكال نشاطها.

وفي هذا الشأن يشير "وانغ تشي يويه" في كتابه الموسوم "القدرة التنافسية -مسؤوليات الشركات المتعددة الجنسيات"، وهو محصلة مشروع فريق بحثه حول المسؤولية الاجتماعية لأكثر من 30 شركة متعددة الجنسيات في اليابان وكوريا والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، ونتيجة لقاءات مع ممثلي أكثر من 80 شركة أجنبية في الصين، إلى أن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية الحديثة هي كيفية فهم مسؤولية المؤسسة⁽¹⁾.

إن هذا يوضح الغموض الذي يكتنف ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة المؤسسة (الشركة)، كونها لا تعرف المنطلق والمجال وحتى المدى الذي يجب أن تصل إليه في ممارسة وتجسيد المسؤولية الاجتماعية المؤسسة (الشركة)، وعلى الرغم من ذلك فإنه يمكن عرض بعض التعاريف المهمة، والتي حاول من خلالها العلماء والباحثون تحديد رؤى مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، مما يسمح بإزالة الغموض لدى الإدارة في ممارسة هذه المسؤولية إلى حد ما، رغم عدم الإتفاق والإختلاف حول معاني ومجالات هذه الممارسات.

- تشير فرقة العمل المعنية بالكنايس وبمسؤولية الشركات، أنه للشركات المسؤولة إجتماعيا «مصلحة في كفاءة معاملة الموظفين معاملة لائقة، وكسبهم أجورا عادلة ومنصفة والعمل في ظروف آمنة، ويجب عليها تحمل مسؤولياتها بجد والمشاركة في تصميم أداء المسؤولية الاجتماعية وتنفيذه ورصده»⁽²⁾.

أشار هذا التعريف إلى بعض ممارسات الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه عمالها، من معاملة لائقة وأجور عادلة والسلامة المهنية، وأن ذلك كله هو إلزام وواجب على الشركة.

- وتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: «إلتزام منظمات الأعمال اتجاه المجتمع، هذا الإلتزام يأخذ بعين الإعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صورة إهتمام بالعاملين والبيئة...»⁽³⁾.

(1) الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/2006، ص 80.

(2) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع -الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 29.

(3) علاء فرحان طالب وآخرون: فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 37، 38.

هذا التعريف كسابقه يضيف على ممارسة الشركة لمسئوليتها الاجتماعية طابع الإلتزام، ويؤكد على أن هذه المسؤولية يجب أن تكون مبنية أساسا على توقعات المجتمع اتجاه الشركة، بما تضمنه من عمال وأفراد وحتى البيئة، أي أن تخطيط المسؤولية الاجتماعية يجب أن تراعي فيه الشركة ضرورة دمج حاجات ومتطلبات المجتمع.

وما يلاحظ على التعريفات السابقة (وغيرها) أنها ركزت على طابع إلتزام الشركات بمسئولياتها الاجتماعية، وذلك من منطلق الخضوع للقوانين والعقود والأحكام التشريعية المنظمة للعمل وعلاقاته، وكذلك السياسات المتبعة من قبل حكومات الدول، وحتى الهيئات والمنظمات العالمية كمنظمة العمل الدولية، التي وضعت ضوابط وشروطا خاصة بالعمل وظروفه، وعملت على توضيح حقوق العمال وواجباتهم، وهي بذلك تحدد مسؤولية الشركة اتجاههم.

- ويشير كل من William Frederick و Keith Davis إلى أن: «المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والإقتصادية، وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة، وطالبا أن تكون استجابة المنظمات لهذه المسؤوليات طوعية وليس خوفا من النقد أو التهديد باستخدام القانون»⁽¹⁾.

يركز هذا التعريف على دور المسؤولية الاجتماعية في إحداث التوازن بين أهداف الشركة إقتصاديا وإجتماعيا، كذلك من خلال الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الاجتماعية ودمجها في مجال إهتمام الشركة، وأكد أن الشركة في ممارستها لمسئوليتها الاجتماعية تكون طوعية وليست ملزمة تحت تأثير أي ضاغط كان.

- ويعرف الاتحاد الاوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها: «مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين إعتبرات إجتماعية وبيئية في أعمالها وتفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو طوعي..، وهي مفهوم تطوعي لا يستلزم القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسئوليتها اتجاه المجتمع»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى مضمون المسؤولية الاجتماعية للشركة والمبني أساسا على أخذ إعتبرات إجتماعية وبيئية في ممارستها وأنشطتها وفي علاقاتها مع أصحاب المصالح، وما يؤخذ عليه أنه أشار إلى مضمون المسؤولية الاجتماعية بعمومية بعيدا عن توضيح أدق، ولم يحدد من هم أصحاب المصالح

(1) محمد الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 22، 23.

(2) أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة (مجالاتها - تأثيرها على الأداء)، مرجع سابق، ص 08.

بالتحديد، لكنه يتفق مع التعريف السابق في كون الشركة طوعية في قيامها بذلك، وهي لا تنقيد بقوانين ومحددات والتي لا يستلزم سننها أصلاً، كون الشركة مخيرة لا مجبرة في قيامها بمسؤوليتها الاجتماعية. وما يلاحظ على هذين التعريفين أنه وعلى عكس تعاريف الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية السابقة، قد أضفت طابع الطوعية (الإختيارية) في ممارسة الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية، كونها غير نابعة من الخضوع لأي قانون أو تشريع، إنما تعبر عن أخلاق الشركة ومساهمتها ورغبتها في تحمل بعض مسؤوليات المجتمع من منطلق إنساني.

والمسؤولية الاجتماعية نشاط مرتبط ببعدين أساسيين، أحدهما داخلي - له علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة- والمتمثل في عمل إدارة الموارد البشرية على ترقية العاملين وتحسين حياتهم وظروف عملهم، والآخر خارجي ويتمثل في مبادرات الشركة وأدوارها ومساهماتها في معالجة مشاكل المجتمع - وله علاقة غير مباشرة مع موضوع الدراسة⁽¹⁾.

وبعرض التعاريف السابقة والإشارة إلى الإختلاف في مضامينها، فإن الباحث يجمع في المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه عمالها بين صفة الإلتزام، وهذا بكون الشركة في الواقع مجبرة ومطلوبة بالنقد بما هو منصوص عليه قانونياً، في سلوكها وتسييرها وإدارتها للأفراد العاملين بها، وبين صفة الطوعية في هذه المسؤولية الاجتماعية من منطلق أن الشركة كيان موجود في بيئة إجتماعية، لها عادات وتقاليد وقيم وأخلاق تؤثر في طريقة وأسلوب تعاملها مع العاملين بها، أي أن إدارة الموارد البشرية بالشركة تجمع في تعاملها مع عمال الشركة في الأنشطة والوظائف والمهام بين الإلتزام والطوعية معا.

3- عوامل بروز وتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات:

إن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من المفاهيم الحديثة ومن الممارسات المهمة لأي شركة أو مؤسسة أو منظمة أو مشروع...، كونها الركيزة الأساسية التي تجعل من نشاطها مشروعاً يحظى بالقبول من طرف أصحاب المصلحة خاصة والمجتمع على وجه العموم، ويقترن ظهور المسؤولية الاجتماعية وتبنيها من قبل الشركات بجملة عوامل أهمها:

3-1- الإتجاه نحو العولمة⁽²⁾: هذه الأخيرة حملت معها جملة من الشروط والتي تطلب على جميع المؤسسات الإستجابة لها والتي من أبرزها حقوق الإنسان، والإهتمام بالعمال بتوفير ظروف عمل صحية وأمنة، إلغاء عمالة الأطفال، إضافة إلى الإهتمام بالبيئة وحمايتها.

(1) الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية -مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 81.

(2) فؤاد محمد حسين الحمدي: الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المننصرية، اليمن، 2003، ص 43.

وهذا يبين أن تيار العولمة قد حمل معه جانبا كبيرا من التأكيد على ضرورة إهتمام المؤسسة (الشركة) بالعمال الموجودين بها.

3-2- ضغوط القوانين الوطنية والدولية⁽¹⁾: فقد عملت القوانين المحلية على تنظيم العلاقات بين المؤسسة والمجتمع، وبما يضمن خاصة حقوق أصحاب المصلحة بما فيهم العمال والموظفون، كما أوجبت هذه القوانين تعاقدًا قانونيًا بين المؤسسة وأصحاب المصلحة معها، بما يشكل تطلع واقعي يضمن وفاء المؤسسة بمستحققاتهم، أما دوليًا فقد فرضت الإتفاقيات والمعاهدات الدول ومؤسساتها تطبيق محتواها، والعمل وفقا لمبادئها خاصة في المسائل المتعلقة بحماية البيئة، وحقوق الإنسان والصحة والسلامة في العمل.

وفي ذلك إشارة إلى المكانة التي حظي بها العمال في الساحة المحلية والدولية، من خلال إلتزام المؤسسة (الشركة) الخضوع إلى القوانين الوطنية والعالمية، التي يدخل في اطارها تحسين ظروفهم في العمل والارتقاء بنوعية حياتهم.

3-3- التطور التكنولوجي السريع⁽²⁾: فقد أفرزت الثورة التكنولوجية في مجال العمل شروطا جديدة على المؤسسات، والتي من أبرزها توفير بيئة عمل مناسبة والإهتمام بسلامة سير العمليات الإنتاجية، وتنمية مهارات العمال فيها، إضافة إلى جودة المنتج.

وعليه أصبحت المؤسسة (الشركة) في خضم التطور التكنولوجي المتسارع مسؤولة إجتماعيا أمام عمالها، بحرصها على سلامتهم وصحتهم ورفع كفاءتهم في العمل بتدريبهم على وسائل العمل الحديثة.

3-4- البقاء والمنافسة⁽³⁾: حيث يرى معظم الإقتصاديين أن بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة مرهون بتحقيق الأرباح، لكن هناك أمور يجب أن تعيها وتدركها المؤسسة والمتعلقة بإيجاد حالة من التوازن بين ربحها ومصالح الأطراف الأخرى، ومنهم العمال الذين يرغبون في تحسين أوضاعهم، والمستهلكون الذين يريدون منتجات وخدمات ذات نوعية وجودة وبأسعار معقولة.

ويشير ذلك إلى أن وجود المؤسسة (الشركة) في حساب دائم على خط المنافسة لضمان البقاء قد كرس إهتمامها المستمر بالعمال، والذي ترجم في زيادة في مستوى أجورهم وتحسين ظروف عملهم ونوعية

(1) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع -الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سابق، ص 12.

(2) أمينة قهوجي، حكيم بن حسان: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات- جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، يومي 14-15 نوفمبر، 2016، ص 04.

(3) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 67.

حياتهم ومزايا أخرى، كون العمال هم أهم عناصر الإنتاج والذين يعتبرون ركيزة المؤسسة في نشاطها وبقائها.

3-5- الممارسات الأخلاقية ومكافحة الفساد⁽¹⁾: والتي كانت تعتبر في وقت سابق من المواضيع الهامشية كونها لا تمس تعظيم الربح كهدف رئيسي للمؤسسة، إلا أن العالم في الوقت الحاضر يتجه أكثر إلى اعتناق هذه الأفكار كمكون إستراتيجي لنشاط المؤسسة، ولسن قوانين تنظم التعامل والحد من قضايا الفساد فيها.

وتجدر الإشارة إلى استفادة العمال في هذا الشأن من خلال إتزام المؤسسة بالإفصاح على المعلومات الخاصة بها.

حيث سنت فرنسا قوانين وتشريعات عام 2002م ألزمت بموجبها المؤسسات على الكشف عن المعلومات الإحصائية المتعلقة بالعمالة والأجور، والصحة والسلامة المهنية وظروف العمل والتدريب، وظروف المعيشة لأسر العمال والتدابير المتخذة من أجل العمالة⁽²⁾.

إن هذا من شأنه أن يكشف عن طبيعة المؤسسة (الشركة)، ويمكن من الوقوف على واقع وحقيقة الممارسات التي تقوم بها وأسلوبها في التعامل مع العاملين بها، بما يضمن لهم شفافية في التسيير وحفظ الحقوق بعيدا عن مظاهر التزييف والتضخيم والفساد.

4- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركة:

تقوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال على مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في⁽³⁾:

- مواصفات موقع العمل: من توفير لبيئة عمل مناسبة وصحية وآمنة وتكريس احترام العمال واعتبارهم شركاء قيمين في العمل.
- الأداء المالي: ويتعلق بتعويض أصحاب المصالح ذوي الإرتباط مع المؤسسة من إيفاء المؤسسة بأجور العمال ومكافئتهم وتحفيزهم ماديا، إلى جانب أصحاب المصلحة الآخرين من مساهمين ومالكين وموردين...

(1) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 68-69.

(2) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص 69.

(3) أمينة قهواجي، حكيم بن حسان: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 05.

- القيم والأخلاقيات: حيث يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية تطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية مع أصحاب المصلحة، وبخاصة العمال الذين هم بحاجة إلى احترامهم وحفظ كرامتهم والإعتراف بأهميتهم في المؤسسة.
- تقوية وتعزيز السلطات: بالسعي إلى تحقيق الموازنة بين مصالح أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة من عمال ومالكين ومساهمين...
- المساءلة والمحاسبة: بالكشف عن البيانات والمعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة، وفي أي وقت والتي تتدرج فيها المعلومات حول ظروف العمل بها وأوضاع العمال في المؤسسة.
- الجودة في المنتجات والخدمات: مراعاة حقوق وحاجات الزبائن في مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات.
- العلاقات التعاونية: من خلال إعتداد المؤسسة على ممارسات تتسم بالعدالة وروح التعاون مع مختلف الشركاء والأطراف الأخرى.
- الإرتباط المجتمعي: بتعزيز وتعميق الانتماء للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، والتعاون والمساهمة في حل بعض مشاكله وتطويره والإرتقاء به.
- الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: وذلك بمراعاة حماية البيئة في نشاط المؤسسة ومنتجاتها.

5- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة:

- تبرز أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال قدرة هذه الأخيرة على تحقيق عدة فوائد ومزايا تعود على المؤسسة (أو الشركة) والمجتمع والدولة.
- 1-5- بالنسبة للمؤسسة (أو الشركة)⁽¹⁾:
 - تحسين صورة المؤسسة لدى العمال والعلماء والمجتمع ككل.
 - المسؤولية الاجتماعية تحسن مناخ العمل وتبث روح التعاون والترابط بين الفاعلين داخل المؤسسة.
 - تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يزيد من مرونتها وتكيفها مع الاوضاع الحاصلة داخلها وخارجها وهو ما يزيد من كفاءتها وفعاليتها.
 - المسؤولية الاجتماعية ترفع من المردود المادي للمؤسسة ما يساعدها على تطوير وتوسيع نشاطها.

(1) الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية-مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 82.

كما تعمل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة على⁽¹⁾:

- تحسين الأداء نحو البيئة بتقليل انبعاث الغازات الضارة والنفايات.

- خفض تكاليف التوظيف والتدريب بالمحافظة على العمال وتقليص معدلات الغياب.

أما فيما يخص الفوائد التي تعود على العمال حصراً جراء تبني وتطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية فتتمثل في⁽²⁾: إرتفاع الروح المعنوية وتعزيز ولاء العمال للمؤسسة، تحسن صحة العمال وإجراءات السلامة في العمل، مع تحقيق تأثير إيجابي لقدرة المؤسسة في توظيف العمال وتحفيزهم بشكل مناسب، والإرتقاء بمستوى كفاءتهم ومعدلات إنتاجيتهم وهوما يحقق رضاهم.

5-2- بالنسبة للمجتمع⁽³⁾:

- تحقق الاستقرار الاجتماعي لتوفر العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص باعتبار ذلك جوهر ولب المسؤولية الاجتماعية.

- تحسن نوعية الحياة بسد متطلبات المجتمع وتلبية حاجاته الضرورية بصفة مستمرة.

- تعزيز التعاون والترابط بين مختلف الوحدات المشكلة للمجتمع.

5-3- بالنسبة للدولة⁽⁴⁾:

- الارتقاء بالتنمية من خلال المساهمة في إقامة مشاريع خيرية تخفف من أعباء الدولة في عدة مجالات كالصحة والتعليم والثقافة الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والنهوض بالقطاعات الاقتصادية والتجارية...

- المساهمة في امتصاص البطالة والحد من الفقر ودعم الإستقرار السياسي.

6- المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم القريبة منها:

نتيجة للتطور الكبير والسريع الحاصل في مجالات الاقتصاد واتساع نطاق وتنوع الممارسات والأنشطة الاقتصادية التجارية الصناعية الزراعية...، ظهرت محاذير قانونية ونظامية وأخلاقية في

(1) عمر عزوي، سابح بوزيد: دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء ثقافة البيئة، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 22، 23 نوفمبر 2011، ص 411.

(2) نجم عبود: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 196.

(3) الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية-مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 82.

(4) الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية-مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص 82.

ممارسة هذه النشاطات، ومقابل هذه المحاذير ظهرت مفاهيم وممارسات رشيدة تدعو إلى أهمية مراعاة الأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال⁽¹⁾، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من بين تلك المفاهيم والتي تتقاطع وتتداخل مع مفاهيم أخرى في دعوتها إلى الترشيد في نشاطات الشركة، ويمكن عرض بعضها في:

6-1- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

التنمية المستدامة بشكل عام مفهوم يعبر عن إستغلال الطاقات والموارد حاليا دون الإضرار بالأجيال اللاحقة وتعريضها للخطر.

وفي سنة 1991م أعتبرت التنمية المستدامة مفهوما يعبر عن تحسين شروط وجود المجتمعات البشرية في حدود تحمل أعباء الأنظمة البيئية، وبذلك تركز على ثلاث أبعاد رئيسية هي⁽²⁾:

6-1-1- البعد الإقتصادي: الذي يعنى بزيادة رفاهية المجتمع إقتصاديا، من خلال توفير مقومات تعظيم هذا الرفاه الإقتصادي بأفضل نوعية وباستمرار كالطعام والصحة والسكن...

6-1-2- البعد الإجتماعي: والذي يهتم بالإنسان كونه جوهر التنمية المستدامة وهدفها النهائي، من خلال تجسيد العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية والإلتزام بالمعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان في ميدان العمل.

6-1-3- البعد البيئي: الذي يعنى بحماية البيئة من خلال وضع قيود على أنماط الإنتاج السيئة في نشاط المؤسسة والتي تحدث تلوثا يضر بالبيئة.

إذا يمكن القول بوجود تقارب بين المفهومين، فالتنمية المستدامة تعني الدمج والتوفيق بين الجوانب الإقتصادية والاجتماعية والبيئية في نشاط الشركات على مستوى عالمي، أما المسؤولية الاجتماعية فهي تعني دمج الإهتمامات الاجتماعية في نشاط مؤسسة أو شركة أو قطاع أعمال، وهذا ما يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وأداة من أدواتها.

6-2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

-تعرف أخلاقيات العمل بأنها: «إتجاه الإدارة وتصرفها إتجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بالمنظمات»⁽³⁾.

(1) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013/2014، ص 95.

(2) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص 93.

(3) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص 95.

- وتعرف أيضا بأنها: «مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ»⁽¹⁾.

ومن هذه التعريفات يتوضح وجود إرتباط بين المفهومين كون المسؤولية الاجتماعية تحمل أحد أبعاد أخلاقيات الأعمال، وهو بعد الأخلاق وتكون أكثر إنسجاما معه، ومن ثم يمكن القول أن «هناك تداخلا كبيرا بين المفهومين وبالتحديد في بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع، ومن خلال الإهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها، وهكذا وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموما»⁽²⁾.

وبهذا يتبين جليا وجود علاقة تداخل وترابط قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، خاصة وأن الإدارة الحديثة أصبحت تعنى بتطبيق كلا المفهومين معا.

6-3- المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات:

-تعرف حوكمة الشركات بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية»⁽³⁾.

وترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز تتضمن: ضمان الإلتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني ومراعاة التوازن في مصالح الأطراف، وتفعيل دورهم بمشاركتهم في الرقابة والإشراف وإدارة المخاطر⁽⁴⁾.

وتختلف الرؤى فيما يخص العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات، فالبعض «يشدد على استقلالية مبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية باعتبارهما قضيتان منفصلتان وقائمتان بذاتهما،

(1) ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل (دراسة لأداء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث علمي مقدم الى المؤتمر الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية والمعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، أيام 27-29 نيسان، 2009، ص 06.

(2) ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 11.

(3) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 96.

(4) طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 03.

لكن يشدد الإتجاه المضاد على ارتباطهما الوثيق، حيث ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها قضية تابعة للحوكمة، فيما يرى فريق آخر أن الحوكمة الجيدة من مكونات المسؤولية الاجتماعية⁽¹⁾.

6-4- المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات:

إن نشاط الشركة لا يقتصر على النشاط الإقتصادي فقط، بل يجب أن «يتضمن أيضا المشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والإلتزام بحماية البيئة والمشاركة بالوقت والجهد من أجل تحسين ظروف المجتمعات، إلى جانب العمل وفقا لمبادئ الشفافية والمسؤولية وإنتاج السلع والخدمات الآمنة، ويجب أن تصبح المواطنة الصالحة ممارسة منتظمة وليس حدثا فرديا يتعلق بعمل نبيل، كما يجب أن تصبح جزءا من ثقافة المنظمة»⁽²⁾.

وهذا يبين أنه يجب على الشركة أن تجسد مفهوم المواطنة الصالحة في المجتمع، من خلال الأنشطة والممارسات وفي تعاملاتها مع مختلف شرائحه، غير أن مواطنة الشركات مفهوم يتجسد في نطاق أوسع ومجال أكبر من المسؤولية الاجتماعية للشركة، وذلك بالرغم من تقارب المفهومين واعتبار البعض أنهما متطابقان ويستخدمان للدلالة على نفس المعنى.

6-5- المسؤولية الاجتماعية والقانون:

«يعبر القانون عن القيم الرسمية المقبولة بالحد الأدنى من قبل المجتمع من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، حيث أنه يعبر عن القاعدة الأفضل التي نعرفها للتعامل الرسمي التعاقدى الملزم، الذي يمثل المكافئ المتعادل والمتوازن إلى حد ما لصالح جميع الأطراف في فترة معينة هي فترة نفاذه في التطبيق»⁽³⁾.

وعليه يعتبر مصطلح "المسؤولية" هو المصطلح الذي يجمع ويربط بين المفهومين، فالشركات تكون مسؤولة بالقيام بمسؤوليتها الاجتماعية في ضوء الإلتزام القانوني في تطبيق القوانين التي تمس هذه المسؤولية، أي أن المسؤوليات والواجبات المنصوص عليها في القانون تكون واجبة على الشركة، وإلا فإنها سوف تكون أمام المساءلة المدنية والإدارية، والجنائية وهوما يعرضها للتأديب، أما بكون هذه

(1) هاني الحوراني: حاكمية الشركات ومسؤولياتها الاجتماعية في ضوء الازمة الاقتصادية العالمي الراهنة، مقدمة الى المؤتمر الثاني حول "مواطنة الشركات والمؤسسات... والمسؤولية الاجتماعية، صنعاء، أيام 24-25 يونيو، 2009، ص 19.

(2) جون سوليفان، ألكسندر شولنيكوف جون ليتشمان: مواطنة الشركات (مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، تقرير رقم 410، بتاريخ 2004/12/27.

(3) أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشرركات مساهمة مصرية، مرجع سابق، ص

المسؤولية طوعية من قبل الشركة «فإن ذلك يعني التكيف القانوني للمسؤولية الاجتماعية للشركات سيكون على أساس واجب أخلاقي وليس قانونياً»⁽¹⁾.

وهذا يعني أن الشركة ملزمة بواجباتها القانونية وهي بذلك تكون مسؤولة، أما في حالة قيامها بأعمال ليست ملزمة بها تكن من باب أخلاقي فهي بذلك تكون متطوعة ومساهمة ومدفوعة لذلك بواجب أخلاقي فقط.

ثانياً: إمتدادات المسؤولية الاجتماعية للشركة.

1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة:

إن الإخفاق الذي وقعت فيه أغلب الشركات بسبب إختلال التوازن في المصلحة بين أرباب العمل ومالكي الشركات، وبين مختلف الفئات الأخرى ذات المصلحة مع الشركات أدى إلى تعالي الأصوات والمطالب لإعادة إحداث هذا التوازن، وذلك بتجسيد المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال أربعة (04) أبعاد رئيسية هي:

1-1- البعد الإقتصادي⁽²⁾: ويتجلى هذا من خلال إهتمام المؤسسة بتحقيق وضمان الربح لأرباب العمل والمالكين، بإنتاج سلع وتقديم خدمات ذات قيمة وبتكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وأن مساهمتها في الخدمة الاجتماعية يمكن أن تتحقق بشكل غير مباشر دون تدخل الدولة أو القطاع الإقتصادي الحكومي. ويندرج تحت هذا البعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (أو الشركة) اتجاه العمال من خلال حصولها على أرباح تضمن تغطية تكاليف عمالها، والتي تعد أجور العمال مكوناً لها، وكذلك خلق فرص عمل أكبر لزيادة توسيع المشاريع من قبل أرباب العمل والمالكين بفعل تعاظم ربحهم، وهذا فضلاً عن دفع الضرائب والقروض للحكومات وتلبية حاجات الأفراد من سلع وخدمات.

1-2- البعد القانوني⁽³⁾: يشير هذا البعد إلى ضرورة امتثال المؤسسة والتزامها بمختلف القوانين والتشريعات، المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، والتي تعتبر كمقياس ينظم أنشطة المؤسسة ويحدد ما هو الخاطئ منها والصحيح.

(1) أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، مرجع سابق، ص 16.

(2) محمد عباس بدوي: المحاسبة على التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 56، 57.

(3) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 76.

وتندرج تحت هذا البعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (أو الشركة)، بعدم خرقها القوانين والتشريعات التي تكفل حقوق العمال، من فرص متكافئة في العمل ومناسبة الأجور، والترقية في العمل، والحماية والسلامة المهنية، والضمان الاجتماعي والتقاعد وغيرها.

1-3- البعد الأخلاقي: بكون الأخلاق هي مجموعة من المعايير والقيم التي تحدد ما هو سليم وعادل⁽¹⁾، فإن هذا البعد يستند إلى مجموعة من القيم والمعايير المستمدة من أعراف المجتمع، والتي لها تأثير على ممارسات ونشاط المؤسسة وعلى علاقاتها مع أصحاب المصالح، وفي هذا البعد تندرج عديد المؤشرات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين بها، من التسليم بتجاوز مبدأ الإلزام إلى مبدأ الطوعية في تطبيق القوانين التي يدخل في حيزها تكافؤ فرص التوظيف، ومراعاة حقوق العمال مع احترام عادات وتقاليده المجتمع الذي تعمل به الشركة.

1-4- البعد الإنساني (الخيرى)⁽²⁾: والذي تتحول المؤسسات بموجبه إلى كيانات إجتماعية صالحة تعمل على إثراء قيم المجتمع ومشارعه وبرامجه الخيرية، من خلال قيامها بأنشطة إضافية ومبادرات طوعية متجاوزة بذلك نشاطاتها العادية، في سبيل المساعدة والإسهام في حل بعض مشاكل المجتمع وتلبية بعض من حاجاته.

وتندرج في هذا البعد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الشركة) اتجاه العمال، تدريبهم في مجالات لا ترتبط بمجال العمل -الترفيه-، والمساعدة في رفع المستوى التعليمي للعمال، المساهمة في حل بعض مشاكلهم الاجتماعية كالسكن علاج المرض، تعليم الأطفال...

ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الهرم الذي وضعه كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية.

(1) فؤاد عبد الله العمر: دور القيم والأخلاق في تعزيز ثقة المساهمين والعملاء والمستثمرين، ندوة القيم والأخلاق المؤسسة للمؤسسات الاقتصادية، الكويت، أيام 30-31 مارس 2008، ص 1.

(2) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 77.

الشكل رقم (05): هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 83.

2- عناصر المسؤولية الاجتماعية (مجالات المسؤولية الاجتماعية) للشركة:

يجمع العديد من الباحثين على أن الشركة تقوم بعدد المسؤوليات المترابطة والمتكاملة، والتي تشكل في مجملها فلسفة المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركة، ومع ذلك فإنه يوجد إختلاف وعدم إتفاق في ترتيب ووضع الأولويات للعناصر أو المجالات التي تطبق فيها الشركة مسؤوليتها الاجتماعية، ويمكن تحديد هذه العناصر والمجالات في:

2-1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العمال: فالعمال يمثلون مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تركزها من خلال الإنفاق عليهم⁽¹⁾، ويعتبر ذلك بمثابة استثمار حقيقي له عوائد، وتقوم المؤسسة عموما بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العمال من خلال:

- توفير وإعداد برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها لتنمية المهارات الفنية والإدارية للعمال، وتقديم تسهيلات ومساعدات للراغبين في إكمال الدراسات العليا.
- الضمان الاجتماعي للعمال والحصول على مرتب معاش مناسب بعد الإحالة على التقاعد.
- التأمين الصحي للعمال والمساعدة في دفع نفقات العلاج والأدوية الطبية⁽²⁾.
- وضع نظام عادل ومناسب للحوافز والأجور والمكافآت.
- إعطاء مزايا وظيفية للعمال كالسكن والنقل من وإلى مكان العمل.
- توفير الأمن الصناعي في أماكن العمل واعتماد برامج حديثة فيه تضمن سلامة العمال، وصحتهم وتقلل وقوع الحوادث بالمؤسسة⁽³⁾.

إن هذا المجال من ممارسة المؤسسة (الشركة) لمسؤوليتها الاجتماعية يدخل في صميم إهتمام الباحث، ويشكل الموضوع الأساسي للدراسة الحالية، فالباحث يحاول تشخيص والوقوف على هذه المسؤولية من خلال ممارسة المؤسسة اتجاه العمال، وبالتركيز على عوامل عديدة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (الشركة)، تتعلق بصفة خاصة بالعمال بدءا بعملية توظيفهم ومرورا بتخطيط وتنظيم بيئة العمل التي يعملون بها، وصولا إلى وضع نظام حوافز ومكافآت وامتيازات مناسب لهم.

2-2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المالكين والمساهمين:

وتكمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاههم في تحقيق أقصى ربح لهم باعتبارهم مالكيين للمؤسسة، أولهم حقوق معينة ومحددة بحجم مساهمتهم في المؤسسة⁽⁴⁾، ويعني هذا أن المؤسسة (الشركة) تكفل حماية رؤوس أموالهم وضمان الربح لهم بزيادة جودة ونوعية السلع والخدمات لزيادة حجم المبيعات.

(1) وليام شاو: أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2005، ص 49.

(2) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 74-75.

(3) عيسى محمد فؤاد: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية، مصر، 2009، ص 18، 19.

(4) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع - الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سابق، ص 7، 8.

2-3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين: «الموردون هم تلك الأطراف التي تقدم مقومات الإنتاج الأساسية للمؤسسة من مواد خام وآلات وقطع الغيار ومواد الصيانة»⁽¹⁾، وبهذا فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الشركة) اتجاههم تكمن في احترامهم والصدق في التعامل معهم، وتلبية مطالبهم المشروعة في القيام والإيفاء بالالتزامات المالية والإدارية نحوهم.

2-4- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الزبائن والمستهلكين:

فالمستهلكون هم المعنيون بمنتجات وخدمات المؤسسة (الشركة)، أي أنها تعمل من أجل سد إحتياجاتها وتلبية أذواقهم في المنتجات والخدمات التي يحتاجون إليها. فالمؤسسة مسؤولة إجتماعيا أمام المستهلكين من خلال توفير البيانات الصحيحة وصدق، عن مكونات المنتجات وطرق الإستخدام وتواريخ الإنتاج والصلاحية، والضمان والرد على الشكاوى وعدم الغش والإحتكار...⁽²⁾.

2-5- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة: ويكون ذلك من خلال مكافحة التلوث بالتقليل من النفايات والانبعاثات الناتجة عن الإنتاج وعملياته الصناعية، والعمل على تدوير النفايات⁽³⁾، فالمؤسسة (الشركة) توجد في محيط بيئي تستمد منه مدخلاتها وتمارس عليها تحويلات عبر أنشطتها وعملياتها، وتصرف له مخرجاتها في شكل سلع ومنتجات، وهذه العمليات الثلاث قد يصاحبها مظاهر تصيب البيئة بالضرر.

2-6- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع: حيث يعتبر المجتمع بمختلف شرائحه ميدانا لممارسة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية ومجالا لتعزيز العلاقة بينهما⁽⁴⁾، وهذا من خلال السعي المنظم والمستمر من قبل المؤسسة (الشركة) إلى تزويد المجتمع بالسلع والخدمات الضرورية للحياة، والمساهمة في الأنشطة الخيرية وكل ما يحقق النفع العام، كالأنشطة الرياضية والتعليمية والترفيهية...

3- محاسبة المسؤولية الاجتماعية للشركة:

إن معرفة الإسهام الذي تقوم به أي شركة في مجال الإهتمام بالعمال، وتحسين ظروف عملهم والإرتقاء بمستوى معيشتهم، وكذلك العناية بعلاقاتها مع المتعاملين والبيئة والمجتمع ككل، تطلب من

(1) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 75.

(2) محمد عباس بدوي: المحاسبة على التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، مرجع سابق، ص 89.

(3) أمينة قهوجي، حكيم بن حسان: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 06.

(4) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 73.

الشركات القيام بعملية محاسبة المسؤولية الاجتماعية (قياس الأداء الاجتماعي للشركة)، وذلك من خلال إدراج هذه العملية في مجال إهتمام إدارتها، والتي تتجسد بوضع خطط والقيام بالمتابعة والتوجيه في تطبيق هذه المسؤولية الاجتماعية، والوقوف على مدى تحققها ومطابقتها لما هو مخطط ومتوقع.

- وتعرف محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها: «منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسة»⁽¹⁾.

ويلاحظ على هذا التعريف أنه أشار إلى عملية محاسبة المسؤولية الاجتماعية، حيث اعتبرها عملية ممنهجة قائمة على خطوات لقياس نشاطات المؤسسة (الشركة)، تفضي إلى توصيل معلومات عن مدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، لكنه لم يحدد من يقوم بمحاسبة المؤسسة (الشركة) على مسؤوليتها الاجتماعية؟

- أما **Ramanathan** فعرّفها بأنها: «عملية إختبار تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس، والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواء بداخل المؤسسة أو خارجها»⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة (الشركة) هي من تقوم بمحاسبة نفسها عن مسؤوليتها الاجتماعية، باعتماد اختبارات قائمة على أساليب ومقاييس لمتغيرات بهدف الوصول إلى معلومات منظمة، ومفيدة عن هذه المسؤولية تخدم كل الأطراف ذات المصلحة والعلاقة معها.

- وقدم **Gray et Parks** تعريفاً أوضحاً من سابقه، على أن المسؤولية الاجتماعية هي: «عملية توصيل وقياس المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاة العاملين والمجتمع المحلي والبيئة»⁽³⁾.

ويركز هذا التعريف في تناوله لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية على عملية القياس لنشاطات وممارسات المؤسسة (الشركة)، واستنتاج وتطوير نتائج ومعلومات عن آثارها على العمال والمجتمع والبيئة كأطراف ذات العلاقة معها، لكن ما يؤخذ عليه أنه لم يوضح بدقة الجهة المستفيدة والمعنية بتوصيل نتائج عملية القياس لها.

(1) إياد محمد عودة: قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 47.

(2) الفضل مؤيد، عبد الناصر الدوغجي: المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 164.

(3) إياد محمد عودة: قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، مرجع سابق، ص 47.

ومما سبق ذكره يتضح أن التعريفات تحيل إلى أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية تدخل في مجال إهتمام وعمل إدارة الشركة، وهي عملية تعنى بدراسة وتحليل الأثر الاجتماعي للشركة على العمال وباقي أطراف المصلحة، تستهدف الحصول على معلومات وبيانات بهدف قياس هذا الأثر واستخلاص وتطوير نتائج والإفصاح عنها بكل شفافية ووضوح.

4- قياس المسؤولية الاجتماعية للشركة:

هناك إتفاق بين الباحثين حول إمكانية قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركة، وذلك بالتركيز على عدة مؤشرات مقسمة إلى:

4-1- مؤشرات قياس التكاليف الاجتماعية للشركة:

4-1-1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال⁽¹⁾: ويشمل جميع التكاليف المخصصة من قبل الشركة للعاملين بها من أجور مناسبة لمواقعهم التنظيمية ولطبيعة أعمالهم، وكذلك الناتجة عن إتزام الشركة المستمر بتوفير وتهيئة كافة العوامل، والظروف اللازمة لإيجاد وتعميق حالة الولاء والإنتماء لدى العمال، إنطلاقاً من تكافؤ في فرص توظيفهم وتدريبهم، وتوفير محيط عمل صحي وآمن يتضمن أدوات الحماية من الحوادث، وكذلك تحسين وضعهم التعليمي والثقافي والإهتمام بمستقبلهم بعد إحالتهم على التقاعد.

4-1-2- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: يشمل التكاليف المخصصة من قبل الشركة للبحث والتطوير وتدريب العمال على الارتقاء بالمنتج، وكذلك الرقابة على جودته ونوعيته بهدف خدمة المستهلك وتحقيق رضاه.

4-1-3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع⁽²⁾: ويتضمن التكاليف المخصصة من قبل الشركة لخدمة المجتمع والمتعلقة بالأعمال الخيرية والتبرعات، والمساهمة في الأنشطة الرياضية والتعليمية والتوعية الاجتماعية.

4-1-4- الأداء الاجتماعي لحماية البيئة⁽³⁾: يشمل التكاليف المخصصة من قبل الشركة للمحافظة على المحيط الذي تعمل فيه، كالتقليل من تلوث الهواء والمياه وحماية الغطاء النباتي.

(1) عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني: أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 59.

(2) أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية - مجالاتها - تأثيرها على الأداء، مرجع سابق، ص 17.

(3) عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني: أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، مرجع سابق، ص 59.

4-2- مؤشرات قياس منافع الأنشطة الاجتماعية للشركة:

تعتبر هذه المؤشرات بمثابة تقديرات كمية قيمة للمقارنة بين عديد السنوات والوقوف على مدى تطور ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة (الشركة)، ويمكن تحديد بعض هذه المؤشرات في:

4-2-1- قياس مكافأة العمال لتحديد إهتمام المؤسسة بهم في مختلف المجالات الاجتماعية⁽¹⁾:
وذلك من خلال المعادلة الآتية:

مقياس مدى مكافأة العمال = الأجر المدفوع + المزايا الممنوحة / متوسط أجر العامل × عدد العمال.

4-2-2- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية للعمال: ويحسب بالمعادلة الآتية:

مساهمة المؤسسة في حل مشاكل العمال = عدد الأفراد المستفيدين من السكن والنقل... / عدد العمال.

4-2-3- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تطوير الجوانب الفنية للعمال⁽²⁾: ويحسب بالمعادلة الآتية:

مساهمة المؤسسة في تطوير عمالها فنياً = تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتكوين / إجمالي الأجر المدفوع للعمال.

4-2-3- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعمال: ويحسب بالمعادلة الآتية:

مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي = عدد حوادث العمل بالمؤسسة / عدد ساعات العمل الفعلية.

4-2-4- قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمال⁽³⁾: ويحسب بالمعادلة الآتية:

معدل دوران العمل بالمؤسسة = عدد العمال تاركي العمل سنويا / إجمالي عدد العمال.

4-2-5- قياس حصة العامل من أرباح المؤسسة السنوية (الأجر 13)⁽⁴⁾:

متوسط أرباح العامل من أرباح المؤسسة سنويا = قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين / عدد العاملين.

(1) حسين عبد الجليل آل غزوي: المشاكل المحاسبية المعاصرة، بحث لمادة المشاكل المحاسبية المعاصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية، الدانمارك، 2010، ص 20.

(2) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 87.

(3) حسين عبد الجليل آل غزوي: المشاكل المحاسبية المعاصرة، بحث لمادة المشاكل المحاسبية المعاصرة، مرجع سابق، ص 20.

(4) صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 89.

هذا وإضافة إلى العمليات الحسابية لقياس مؤشرات منافع الأنشطة الاجتماعية للشركة السابقة الذكر، توجد أيضا عمليات لقياس مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الشركة) في مجالات أخرى، كالبيئة والثقافة ورفاهية المجتمع وتطوير الإقتصاد...، وقد استبعدنا الباحث عمدا لعلاقتها غير المباشرة بموضوع الدراسة، في حين ركز على المؤشرات المتعلقة بالعمال في قياس المسؤولية الاجتماعية للشركة نحوهم كونها تشكل في أغلبها محور وصلب موضوع الدراسة.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية للشركة.

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية مطلبا تفرضه الظروف والتطورات الحاصلة على الشركة، وهذا إذا كانت تسعى إلى ضمان بقائها واستمرار وجودها، وأن ذلك جعل من إدارة الشركة تولي اهتماما لوضع هذه المسؤولية ضمن استراتيجياتها، وخطتها التي تمس جميع الجوانب التنظيمية داخل الشركة وبصفة خاصة شؤون العمال.

1- المسؤولية الاجتماعية للشركة بين التأييد والمعارضة:

انقسمت النظرة إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بين فريقين رئيسيين، الأول مساند ومتحيز لضرورة تبني الشركة لمسئوليتها الاجتماعية لما لها من إيجابيات، والثاني مناهض ورافض لمثل هكذا مسؤولية للشركة، كونها ليست من ضمن إختصاص الشركة ولا يرى فيها إلا سلبيات ومخاطر، وقد دعم كل فريق رأيه بحجج:

1-1- الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية: جوهر هذه الحجج ينطلق من أن الأنشطة الأخلاقية للمؤسسة (الشركة) من شأنها أن تضمن حلولاً للمشكلات التي تعانيها (مشاكل داخلية ومع المجتمع ككل)، وفي نفس الوقت تعود بالمنفعة على المؤسسة وأصحاب المصلحة معها، ويمكن عرض الحجج المؤيدة في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- المسؤولية الاجتماعية مجال لتعزيز العلاقات داخل المؤسسة وخارجها ما يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة.
- مساهمة المؤسسة من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق وتحسين الربحية لجميع الأطراف ومن بينهم العمال (الأجور والمكافآت والعلاوات).

(1) ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

- المسؤولية الاجتماعية تشكل عملاً أخلاقياً واجباً على إدارة المؤسسة من خلال تكريس الإهتمام المتزايد بالرعاية الإنسانية والخيرية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وهوما يمس فئة العمال باعتبارهم جزء من المجتمع الداخلي للمؤسسة ومن المجتمع الكلي.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحقق موازنة بين المصالح في المحيط الذي يجمع العمال والمالكين والمساهمين...، وهوما يحد من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً⁽¹⁾.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تخلق بيئة عمل مستقرة تجذب العمال كما المساهمين والمستثمرين والزبائن...⁽²⁾.
- 1-2- الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية:** منطلق هذه الأفكار المناهضة هو أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الشركة) تتعارض مع الهدف الأساسي لها والمتمثل في تعظيم الربح المادي، وأن وجود مثل هكذا مسؤولية في إدارة وإستراتيجية وخطط المؤسسة (الشركة)، يعد غير ضروري وأمر هامشياً وغير مهم، والحجج التي تدعم عدم تبني للمسؤولية الاجتماعية هي⁽³⁾:
- انفراد المؤسسة في الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية دون المؤسسات الأخرى، يعتبر تكاليفاً إضافية تحدث خلافاً في أسعار منتوجات المؤسسة وخدماتها، وتؤثر على التزاماتها المالية نحو العمال والموردين والمساهمين...، وهذا ينعكس سلباً على كفاءتها وقدرتها التنافسية.
- المسؤولية الاجتماعية عملية معقدة وصعبة تتطلب التدقيق في عديد المتغيرات، التي يصعب استيعابها وحصرها أحياناً (متطلبات واحتياجات العمال المختلفة والمتنامية مثلاً).
- محدودية الخبرة والمهارة لدى إدارة المؤسسة في تشخيص ومعالجة المشاكل الاجتماعية داخلها وخارجها، واقتصار ممارستها على العمليات والأنشطة التسييرية والإقتصادية فقط⁽⁴⁾.
- إمكانية حدوث صراع المصالح وأولوياتها من جراء تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، والمطالبة بحقوق ومصالح أكثر مع مرور الزمن من طرف أصحاب المصلحة⁽⁵⁾.

(1) ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 52، 53.

(2) أمينة قهواجي، حكيم بن حسان: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 07.

(3) ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 53.

(4) أمينة قهواجي، حكيم بن حسان: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 07.

(5) أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشرركات مساهمة مصرية - مجالاتها - تأثيرها على الأداء، مرجع سابق، ص 13.

إن وقوع المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض فيما يخص تطبيقها وممارستها من قبل المؤسسة (الشركة)، وضع إدارة هذه الأخيرة في موقف خيار بين اعتماد إحدى الإستراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، وهذه الإستراتيجيات تتوضح في العنصر الموالي.

2- إستراتيجيات الشركة في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

يتمحور الأداء الاجتماعي للشركة حول أربعة مواقف أو إستراتيجيات أساسية:

2-1- إستراتيجية الممانعة (عدم تبني المسؤولية الاجتماعية):

تعكس هذه الاستراتيجية النظرة التقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية والمؤسس على تعظيم الربح فقط، وأنها غير ملزمة بأي شيء سواه⁽¹⁾.

ولذلك فإن إدارة الشركة لا تتفق وليست معنية بالقيام بالأنشطة الاجتماعية داخل الشركة وخارجها، ومهما كانت الأطراف المستفيدة منها، كما أن قراراتها تكون إقتصادية ربحية فقط، أما الاجتماعية منها فهي تكاليف إضافية لا يجب الإهتمام بها، وإن حدث ذلك فهي غير مباشرة وغير مقصودة.

2-2- الإستراتيجية الدفاعية⁽²⁾:

هذه الإستراتيجية تجعل من إدارة المؤسسة (الشركة) تبني الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية والقيام بدور اجتماعي محدود جداً، كمتطلب أساسي للإلتزام بالقوانين التي تحمي أصحاب المصالح كحقوق العمال وظروف عملهم، الحفاظ على ملكية المالكين والمساهمين...، وكذلك الإستجابة لمطالب جماعات الضغط كحماية البيئة والمستهلك.

وهذا يعني أنها تحمي نفسها من الانتقادات والتجاوزات التي تضر بها تحت ضغط القوانين، ومطالب أصحاب المصلحة وهو ما فرض إلتزام الشركة بممارسة المسؤولية الاجتماعية.

2-3- إستراتيجية التكيف⁽³⁾:

تتخطى هذه الاستراتيجية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة (الشركة) الحد الأدنى للإلتزام إلى الامتثال الكلي الطوعي للقوانين، وكذلك إرتباط ممارسة إدارة المؤسسة للقانون بالحس

(1) طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 96، 97.

(2) عمر بوسلامي: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2012/2013، ص 64.

(3) عمر بوسلامي: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، المرجع السابق، ص 64.

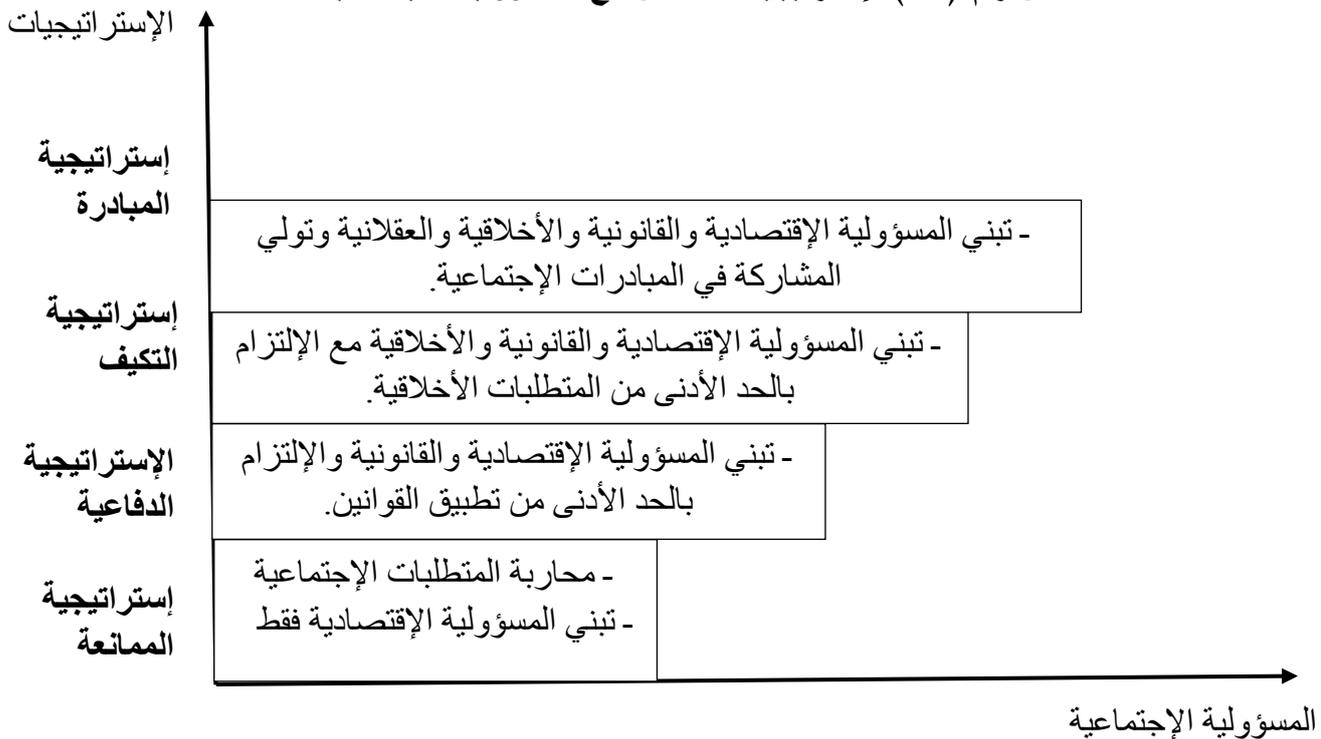
الأخلاقي، والإهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة إجتماعيا في نشاط ومعاملات المؤسسة مع مختلف الأطراف، كاحترام العمال والإعتراف بمكانتهم وأهميتهم. وهذا يجسد طوعية الشركة في ممارسة مسؤوليتها الإجتماعية من خلال تطبيق القوانين، واعتماد العرف في ممارستها وليس خوفا من العقوبات وإنما برضاها وطوعيتها.

2-4- إستراتيجية المبادرة الطوعية⁽¹⁾:

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة (الشركة) تتبنى المسؤولية الاجتماعية بأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الإجتماعية، وتكون فيها إدارة المؤسسة مسؤولة عن كل الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والأخلاقية والقانونية، في تلبية مطالب واحتياجات أصحاب المصالح كالاهتمام بالعمال ومستوى معيشتهم وتحفيزهم...

فإدارة الشركة في هذه الإستراتيجية تمتلك الرغبة والاستعداد الكامل في التعامل والاستجابة لهذا متطلبات، والتي تشكل بعضا من مضمون مسؤوليتها الإجتماعية. ويوضح الشكل الآتي الإستراتيجيات الأربعة للمسؤولية الإجتماعية:

الشكل رقم (06): إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، مرجع سابق، ص 98.

(1) طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ط1، مرجع سابق، ص 97.

وبلاحظ الباحث أن هذه الإستراتيجيات تعكس في أولها علاقة مع التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ يتوضح جليا أن كل إستراتيجية تتوسع عن سابقتها بزيادة مجالات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، أي أنه يوجد تباين في تمديد ممارسة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية باختلاف الإستراتيجيات التي تعتمدها الشركة في ذلك، وهذا ينطبق على ما حصل فعلا عبر المحطات التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي تم عرضها والتطرق إليها في مرحلة سابقة من الدراسة.

3- آليات ومراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركة:

3-1- آليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركة:

لكي يتم تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، تحدد المؤسسة (الشركة) إجراءات وتطبق عدد من الآليات التي تسهل وتضمن كفاءتها وفعاليتها على مستوى كل الأبعاد وذلك من خلال⁽¹⁾:

- تكوين لجان من قبل مجلس الإدارة معنية بتقييم التطور وتقديم النصح بكل ما هو متعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ووضع وعرض خطط إستراتيجية لها.
- إلزام المؤسسة بالتصريح عن كل ما له علاقة بمسؤولياتها وممارساتها وبين أدائها الفعلي فيها، وتسهيل ذلك بوضع هيكل إداري ينسق بين إلتزامات المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهامها ونشاطها.
- الدمج بين الأنشطة العامة والأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، وتعيين مسؤول إداري لمتابعة ذلك.
- تعميم أساليب المسؤولية الاجتماعية لتشمل جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، كتناول قضايا التوظيف، توصيف الوظائف، الترقية، المكافآت، الأداء وغيرها، مع إشراك الموارد البشرية في هذه الجهود.

3-2- مراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة:

من المهم أن يشتمل تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على إطار منظم يتم مراقبته باستمرار بهدف توجيه الإدارة بشكل فعال، وبما يضمن تلبية واستجابة مناسبة للاحتياجات والتغيرات الداخلية وحتى الخارجية، وبذلك فإن تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يمر بمراحل هي:

(1) نوال ضيافي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 42.

3-2-1- المرحلة الأولى: التخطيط⁽¹⁾:

وهو تخطيط مستمر ومبني على الإحتياجات الفعلية للأطراف ذات المصلحة، ويحدد سياسة المؤسسة وتوجهها نحو تبني النهج المؤسسي للمسؤولية الاجتماعية، والعوامل الخاصة بها والآثار المصاحبة لها، مع تحديد المتطلبات الإدارية والقانونية للقيام بها.

هذا التخطيط يتضمن برامجاً لتحقيق أهداف الشركة في إطار هذه المسؤولية، من تحديد للأدوار والمسؤوليات، والموارد والتوقيت والأولويات ومؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للشركة، والتي يمكن من خلالها تقييم مستوى تحقيق الأهداف.

3-2-2- المرحلة الثانية: التطبيق⁽²⁾:

ويتمثل في تطبيق الخطة الموضوعية في المرحلة السابقة مع توفير المتطلبات والقيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق إدماج فعال بين الإدارة والأنظمة الأخرى في المؤسسة، بهدف تحقيق التوازن داخلها، وتشتمل عناصر النظام الإداري المستفيدة من هذا الإدماج على:

- سياسة المؤسسة، تخصيص الموارد، التوثيق والرقابة، التدريب والتوعية، الهيكل التنظيمي، نظم التقييم والمكافآت، عمليات التدقيق والإتصالات.

كما يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار في عملية التطبيق، البنية التحتية ونظم المعلومات والتكنولوجيا والتدريب، والموارد المالية والبشرية وغير ذلك مما تحوزه الشركة.

3-2-3- المرحلة الثالثة: التحقق⁽³⁾:

وتكون عن طريق المراقبة الدقيقة والمستمرة للأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لمعرفة ما مدى مطابقتها لما هو مقرر ومتفق عليه بشأن الأداء الاجتماعي، وبشأن الجهة الوصية على عملية القياس، ويعتمد في هذه المرحلة على تقارير دورية لنتائج القياس وتدوين التوصيات.

(1) محمد جصاص، فاطمة الزهراء تلياني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات، شركة كوكاكولا كنموذج-المحور السادس: نماذج رائدة لمؤسسات القطاع الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة-الواقع والرهانات-جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، أيام 14-15 نوفمبر 2016، ص 05.

(2) محمد جصاص، فاطمة الزهراء تلياني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات، المرجع السابق، ص 05.

(3) محمد جصاص، فاطمة الزهراء تلياني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات، المرجع السابق، ص 05.

ويمكن من خلال المتابعة والتقييم في هذه المرحلة، تفادي المشاكل بتصحيح الاعتلالات المتعلقة بتطبيق القوانين، ومعرفة الفرص المتاحة لتعزيز جهود الشركة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، اعتمادا على عمل الجهة الوصية على عملية القياس ونتائجه، التي تبين نقاط الضعف وجوانب تقصير الشركة في مسؤوليتها الاجتماعية.

3-2-4- المرحلة الرابعة: التحسين المستمر⁽¹⁾:

وتكون بناء على المراجعات والتقارير الدورية لنتائج التقييم والقياس التي أعدت في المرحلة السابقة، والتي تساعد في تحسين ممارسة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية. إن التحسين المستمر يمكن من تعديل الأهداف والأساليب حسب تغير الظروف والإحتياجات والمطالب، وتوسيع الأنشطة والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة، واستغلال الفرص الجديدة في هذا الشأن، بما ينمي ويزيد من دقة وقدرة الشركة على ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية في كل الظروف والمواقف.

رابعا: المبادرات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة:

كان للمبادرات الدولية دور فعال في تطوير وتوضيح المسؤولية الاجتماعية، بوضع مجموعة منتقاة من المبادئ والتوجيهات التي تساعد في تقديم رؤية واضحة للمسؤولية الاجتماعية للشركة، وتبين حدودها ومداهها، ومن أهم هذه المبادرات التي تمس فئة العمال في الشركة كطرف مستفيد من مسؤوليتها الاجتماعية:

1- مبادئ سوليفان العالمية حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال⁽²⁾:

تعتبر من أقدم المبادرات وأولى الإرهاصات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد وصفها رجل الدين "ليون سوليفان" عام 1977م بجنوب إفريقيا، محاولا القضاء على التمييز العنصري في مجال الأعمال التجارية، لتتطور هذه المبادئ وتصبح عام 1999م مبادئ سوليفان العالمية. وقد نظمت هذه المبادئ «دعم حقوق الإنسان، تكافؤ الفرص في التوظيف، عدم التمييز العرقي والجنسي في تشكيل لجان التعيين بالوظائف، تطوير العمال المحرومين للحصول على فرص أفضل بالوصول إلى مواقع الإدارة والإشراف، وتحسين نوعية حياتهم وضمان المساواة والكرامة لهم»⁽³⁾.

(1) محمد جصاص، فاطمة الزهراء تليلاني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 05.

(2) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 91.

(3) هاني الحوراني: حاكمية الشركات ومسؤولياتها الاجتماعية في ضوء الازمة الاقتصادية العالمي الراهنة، مرجع سابق، ص 12.

إن هذه المبادئ أضفت بعدا جديدا لممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات اتجاه عمالها عبر العالم، وهو الحد من ظاهرة التمييز العنصري، فعمل إدارة الشركة وسياساتها التشغيلية والتحفيزية، والإهتمام بمختلف الجوانب الاجتماعية والمهنية للعمال، يجب أن تتم بالشفافية والنزاهة والمساواة، ومبنية على أساس الكفاءة والإستحقاق بعيدا عن كل أشكال المحاباة والتمييز بين العمال.

2- الإتفاقية العامة للأمم المتحدة (الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية)⁽¹⁾:

الاتفاقية العامة للأمم المتحدة هي مبادرة لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن طريق حشد طاقات رجال الأعمال، وطرح حلول لمواجهة تحديات العولمة بعيدا عن الرقابة، وبمبادرة طوعية تقوم على مبادئ المساءلة القانونية والشفافية، بمشاركة عدة أطراف كالشركات الكبرى والحكومات والاتحادات العمالية.

وفي هذا إشارة صريحة لإعطاء الجوانب العمالية نصيبا من الاجتماع الدولي، من خلال السماع لمطالب الاتحادات العمالية وإشراكها في المفاوضات، والتي هي أساسا تجمع عمالي منظم يسعى للدفاع عن حقوق العمال ومصالحهم.

وقد اقترح هذا الميثاق عام 1999 من قبل الأمين العام للأمم المتحدة "كوفي عنان"، وانطلقت مرحلته النهائية في 26 يوليو 2000 بنيويورك، وحدث تطور في هذا الميثاق في 26 حزيران 2004 بالتزام رؤساء العمل في العالم بمحاربة الفساد، وضم الميثاق عشرة (10) مبادئ تحدد أفضل ممارسات الشركات في مجالات حقوق الإنسان، البيئة، العمل، محاربة الفساد⁽²⁾.

3- منظمة العمل الدولية: مبادئ بخصوص المنشآت متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية⁽³⁾:

حيث اتفقت هيئة اتخاذ القرار الثلاثية التابعة لمنظمة العمل الدولية (الحكومات ومنظمات العمال ومنظمات أرباب العمل)، على وضع وإعلان مبادئ تخص عمل المنشآت متعددة الجنسيات وسياساتها الاجتماعية، ويتضمن هذا الإعلان قضايا ضد التمييز، والأمن الوظيفي، التدريب والأجور والاستحقاقات، الصحة والسلامة في أماكن العمل، وحرية تكوين الجماعات وحق التنظيم في إطار العمل، مع إلحاحه على ضرورة احترام أرباب العمل للاتفاقية الدولية حول حقوق الإنسان.

(1) جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف جوش ليتشمان: مواطنة الشركات (مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال)، مرجع سابق، ص 12.

(2) وهيبية مقدم: تقييم مدى إستجابة منظمات الاعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 90.

(3) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع -الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سابق، ص 30.

ما يلاحظ على منظمة العمل الدولية أنها وضعت مبادئ جعلت من قضايا العمال محورا لها على الساحة الدولية، فقد عززت دور النقابات العمالية في المشاركة بتحديد مصير العمال عبر العالم، والدفاع عن حقوقهم وتحسين ظروف العمل، بجعل النقابات طرفا مشاركا في عمليات التفاوض.

4- اللجنة الفرعية لتعزيز وحماية حقوق الإنسان التابعة للأمم المتحدة⁽¹⁾:

وضعت هذه اللجنة قواعد متعلقة بمسؤوليات الشركات غير الوطنية وغيرها من مؤسسات الأعمال

في مجال حقوق الإنسان، وقد نوقشت في أغسطس (أوت) 2003، وشملت عدة مجالات خاصة فيما يتعلق ب: تكافؤ الفرص، عدم التمييز، الأمن، حقوق العمال، احترام سيادة الوطنية وحقوق الإنسان، وحماية كل من البيئة والمستهلك، على أن يتم حماية هذه الحقوق بقواعد وأحكام عامة من خلال اعتماد ونشر وتنفيذ قواعد العمل الداخلية، وفقا للمسؤوليات في مجال حقوق الإنسان وإدماجها في الحقوق التي تبرم مع المؤسسات، مع المتابعة والتقييم لمدى تطبيق ذلك.

ويعني هذا أن اللجنة حاولت من خلال القواعد التي وضعتها أن تعطي لحقوق العمال صبغة قانونية، من خلال دمجها في القوانين الداخلية للعمل بالشركات، وجعلها عنصرا في العقود التي تبرم معها، وهذا ما يجعل إدارة الشركات تقوم بعدد الإجراءات الإدارية بما يكفل تطبيقا سليما لهذه القوانين، والعمل على متابعة وتقييم مدى تطابق الممارسات مع ما هو منصوص عليه قانونيا.

5- معيار المساءلة الاجتماعية (SA 8000) الصادر عن المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية⁽²⁾:

ويتعلق هذا المعيار بمجموعة مواصفات لممارسات أفضل للمؤسسات في مجالات احترام الحقوق الاجتماعية، حقوق العمال، منع تشغيل الأطفال، منع الإكراه على العمل، وهي في ذلك تركز على اتفاقيات منظمة العمل الدولية ومعايير إيزو ISO.

وهذا ما يبين تأثير منظمة العمل الدولية بقراراتها وقوانينها، والاتفاقيات التي تبرمها على باقي المنظمات الأخرى، كما أنها تشكل الإطار العام والأساسي الموجه لنشاطات واجتهادات هذه المنظمات، في تناولها لقضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه عمالها خصوصا، حيث تضمنت المساءلة الاجتماعية

⁽¹⁾ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع -الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سابق، ص30.

⁽²⁾ وهيبة مقدم: التقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 92.

(SA8000) في هذا الشأن «برامج إشراف ومراقبة التميز والأجور، ساعات العمل، الصحة والسلامة وحرية التجمع والتفاوض الجماعي مع إدارة المنظمة»⁽¹⁾.

وهي إشارات صريحة تخدم مصالح العمال وتجسد المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاههم، من خلال تطرقها للأبعاد والقضايا السابقة الذكر والتي يتشكل معظمها محور انشغال العمال.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية.

1- عوامل اهتمام المؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية:

تشمل أهم الدوافع التي تشجع المؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية على الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية في⁽²⁾:

- إيجاد مناخ أفضل لممارسة الأعمال يشتمل على مستويات عالية من الشفافية والحوكمة والمصارحة الطوعية، واحترام القوانين.
- إرساء بعض المفاهيم الهامة لدى العمال بالمؤسسات لتحفيزهم على العمل والتميز، مع امتياز جذب أفضل العناصر البشرية المدربة والمؤهلة للعمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- رفع مستويات الإنتاجية وزيادة القدرة على المنافسة محليا وعالميا.
- استخدام برامج المسؤولية الاجتماعية كأداة للتقييم والمتابعة داخل المؤسسات، ومعرفة مدى تطابقها مع المواصفات والاتفاقيات الدولية والعالمية، كالميثاق العالمي للأمم المتحدة والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي.

إن الدوافع السالفة الذكر تحمل ضمنا اهتماما بالطبقة العاملة داخل الشركات الاقتصادية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بتربيتها وتحفيزها، واعتماد أساليب وممارسات أفضل معها من قبل إدارات الشركات ترتقي إلى مستوى المواصفات العالمية.

2- تحولات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية:

إن ممارسة المؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع بصفة عامة، وعمالها بصفة خاصة قد مرت بتطورات وإصلاحات مختلفة، توازيا مع أهم التحولات السياسية

(1) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص92.

(2) زايد مراد: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر - نقلا عن الموقع

<http://iefpedia.com>، تاريخ النصف 2016/09/22 على الساعة 19:00.

والاقتصادية التي عرفتها الجزائر، خاصة فيما يخص نهج وأسلوب تسيير المؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية.

2-1-1- المرحلة الأولى ما قبل 1980⁽¹⁾:

بدأت بعد الاستقلال واعتمدت الجزائر في تجسيد رغبتها في النهوض ببنائها الاقتصادي

والاجتماعي على النفط الذي يعتبر الينبوع المغذي لكل مؤسساتها، وتنقسم هذه المرحلة إلى:

2-1-1- التسيير الذاتي (1962،1970): «ويعرف التسيير الذاتي بأنه نموذج قائم على إشراك العمال في تسيير المؤسسات، من خلال تملكهم لوسائل الإنتاج وإدارتها...، فقام الفلاحون بتسيير المزارع والعمال بتشبيد المصانع والإدارات المهملة، من خلال مجموعة تكونت لهذا الغرض بهدف حماية الاقتصاد الوطني، ومواصلة العملية الإنتاجية تلبية لاحتياجات المجتمع»⁽²⁾.

وقد انعكس أسلوب التسيير الذاتي سلبا على المؤسسات الجزائرية بظهور مشكلات ونقائص كثيرة كضعف الهياكل الإدارية وسيطرة أجهزته المنتخبة في التسيير، مما جعله يجسد بيروقراطية في التسيير والإدارة وهو ما أدى إلى تهميش العمال ومصالحهم إلى حد معين.

2-1-2- الشركات الوطنية 1970: تعتبر هذه العملية قفزة نوعية نحو تطوير وتوسيع نشاطات الشركة الاقتصادية الجزائرية وتخص قطاعات بكاملها، «فكانت هي الأداة الأساسية في تحقيق التنمية الصناعية التي باشرت البلاد في نهاية الستينات وبداية السبعينات»⁽³⁾، وهذه التنمية التي سعت إليها البلاد كان لها دور في توسيع نشاطات الشركات وتدعيم الاستثمارات، الأمر الذي صاحبه زيادة في مناصب العمل، وتحسن مستوى دخل ومعيشة العمال وأسرهم.

2-1-3- التسيير الاشتراكي (1971،1980): ظهر هذا النمط بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية سنة 1971م، ويعتبر أسلوبا إداريا مبنيا على مشاركة العمال في الرقابة والتسيير والمساهمة باقتراحاتهم بواسطة ممثلهم⁽⁴⁾.

(1) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص222.

(2) عيسى مرزوقة: القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2006، ص105.

(3) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 223.

(4) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص224.

إن هذا النموذج لم يبلغ الأهداف المرجوة منه والمخططة له، حيث برزت عراقيل متعلقة بالبيروقراطية، وتضارب المصالح بين المسيرين والعمال، والمبالغة كذلك في المطالبة بالحقوق، الأمر الذي أثقل كاهل الشركات وجعلها في وضع عجز وإفلاس.

2-2- المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد 1980):

تزامنت هذه المرحلة وموجة الإصلاحات الاقتصادية الشاملة التي اجتاحت البلاد مع بداية الثمانينات، بهدف تصحيح الانحرافات وسد النقائص التي ظهرت في المرحلة السابقة، ولتحقيق الأهداف المسطرة بكل فعالية، حيث قامت الدولة في هذه المرحلة بـ:

2-2-1- إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية⁽¹⁾: وذلك بإعادة التوازن لهياكل الإنتاجية وتوجيه الاستثمارات، والتركيز على الاستغلال الكامل للقدرات الإنتاجية لإيجاد المنافع المالية والعمل على مرونة التسيير في القطاع الاقتصادي وذلك من خلال:

- إعادة الهيكلة العضوية بإعادة النظر في حجم المؤسسات وتجزئتها إلى وحدات صغرى لضمان كفاءة العمل الإداري، وسهولة حصر الانشغالات والقضايا المتعلقة بالعمال والإنتاج بعيدا عن الضغوطات.

- إعادة الهيكلة المالية بـ: «تخصيص رأس مال للمؤسسات الوطنية وإعادة تخصيصه في تغطية العجز المالي المتكرر»⁽²⁾، وهو ما يساعدها في الإيفاء بالتزاماتها المالية من أجور، علاوات، حوافز للعمال، وغيرهم من أصحاب المصلحة.

2-2-2- استقلالية المؤسسات: وقد تمخضت عن توصيات اللجنة الوطنية حول التنمية المستدامة، والتي شكلت الأساس في بناء مختلف المشاريع والقوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات والصادرة سنة 1988م.

وتعني الاستقلالية حرية الإدارة في التصنيف دون خضوعها إلى أي شكل من أشكال الممارسات البيروقراطية، وبعيدا عن الضغوطات والتدخلات بين السلطات، ويترتب عنها إدارة حرة لمؤسسة تتمتع

(1) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 224.

(2) الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، ص 138.

بذمة مالية واستقلال مالي، ومن هذا فإن هذه الاستقلالية ترمي أساسا إلى إيجاد وتنمية روح المسؤولية، ومن أهدافها⁽¹⁾:

- اللامركزية في السلطة واتحاد القرار داخل المؤسسات.
 - أن تسير المؤسسات ومواردها المالية والبشرية وتلتزم لمسئولياتها في ذلك.
 - أن تبني المؤسسات علاقات دائمة مع السلطات العمومية.
- وقد عرفت هذه المرحلة هي الأخرى فشلا في الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث تراجعت الكفاءة والفعالية الإنتاجية مع تدهور وضع المؤسسات (الشركات) الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي انعكس سلبا على أوضاع عمالها كذلك.

2-3- المرحلة الثالثة: خصوصية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: والتي اشتملت على:

2-3-1- برنامج التعديل الهيكلي⁽²⁾: والذي تضمن جملة من إجراءات السياسات الاقتصادية المعدة لتحقيق أهداف اقتصادية كلية مثل تحسين ميزان المدفوعات واستعمال أفضل للقدرات الإنتاجية، ورفع معدل النمو طويل الأجل، وبسبب أزمة أكتوبر 1988م وجدت الجزائر نفسها تغرق من جديد في مشكل العجز، ولجأت بذلك إلى المديونية من الخارج، بعقد اتفاقيات مع صندوق النقد الدولي وهوما عرقل تطبيق هذا النموذج.

2-3-2- خصوصية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية⁽³⁾: حيث تقوم هذه الخصوصية على تحويل المؤسسات العامة إلى خاصة في مجال الملكية والإدارة على حد سواء، وقد طبقت بصدور قانون الخصوصية سنة 1995 م، والذي بموجبه إنشاء مجلس الخصوصية الذي تكفل بتنفيذ برامج الحكومة في هذا الصدد، حيث عرض 88 مؤسسة للخصوصية سنة 1998، ثم بعدها حدد هذا المجلس 374 مؤسسة للخصوصية بسبب إعلان إفلاسها التام، وحل هذا المجلس في سبتمبر 1999م، وتوقف مسار خصوصية المؤسسات بصفة نهائية ما بين 2000 و2002م.

وعليه يمكن القول بأن هذه المرحلة كشفت فشل الحكومة الجزائرية في وضع نمط تسيير فعال، والوصول إلى حلول ناجعة تنهض بالاقتصاد الوطني وتهتم بمجال العمالة، من ظروف العمال ومستويات معيشتهم، وأبرزت هذه المرحلة نتائج كارثية فقد «تزايدت معدلات البطالة، وارتفع عدد العمال المسرحين

(1) بومدين حوالم رحيمة: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، مداخلة علمية

مقدمة إلى ملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري والألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 21 و22 ماي، ص 10.

(2) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 227.

(3) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه المرجع السابق، ص 227.

والمحاليين على التقاعد المبكر، وانخفضت القدرة الشرائية للعمال، وتم إلغاء الدعم على بعض أسعار السلع الأساسية، مع انخفاض قيمة العملة المحلية، وارتفاع أسعار السلع المستوردة خاصة الموجهة لاستهلاك العائلات»⁽¹⁾.

2-4- المرحلة الرابعة: برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية⁽²⁾:

جاءت هذه البرامج كنتيجة لاتفاق الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر على برنامج EDpme(MEDA)، لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى خمس سنوات بغلاف مالي قدره 62.9 مليار يورو بهدف تدعيم تنافسها، وكذلك كانت هذه البرامج بفعل انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية، وهدفت هذه البرامج لدعم المؤسسات حتى تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية، بالاستخدام الأمثل لمواردها لضمان البقاء والاستمرارية، ومن أهم أهداف هذه البرامج⁽³⁾:

- تطوير مهارات العاملين وإرساء ثقافة المؤسسة.

- العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وإيجاد فرص عمل جديدة، مع الحفاظ على المناصب قيد العمل.

إضافة إلى ما تضمنه برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الممتد بين 2001م و2008م من⁽⁴⁾:

- العمل على تحسين فعالية التسيير وكفاءة العمال بالمؤسسات.

- الاهتمام بتحديد معدات ووسائل الإنتاج وصيانتها.

تعكس هذه المرحلة جهود الحكومة الجزائرية الرامية إلى مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع الاقتصاد، والاهتمام بالقوى العاملة خاصة البشرية منها، وذلك في ضوء النجاحات التي حققتها الدول المتقدمة في العالم، باعتماد خطط واستراتيجيات تدمج ضرورة التزام المؤسسات (الشركات) بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العمال، والاهتمام بكافة جوانب حياتهم الاجتماعية والمهنية، إلا أن جهود الحكومة الجزائرية تبقى ضعيفة وضيئلة مقارنة بالأهداف التي سطرت في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه عمالها.

(1) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 227.

(2) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص 227، 228.

(3) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص 228.

(4) وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، المرجع السابق، ص 229.

2-5- المرحلة الخامسة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق:

لقد كان لتوجه الحكومة الجزائرية نحو تبني نظام اقتصاد السوق العديد من الإفرازات، وبخاصة التوجه نحو الخصوصية وتفعيل أدوار كل من القطاعين الاقتصاديين العام والخاص، الأمر الذي كان له أثر على الأداء الإنتاجي والمردودية الاقتصادية، وامتد ذلك ليمس الجانب الاجتماعي أيضا باعتباره تابعا للتغيرات الحاصلة في سابقه، وأن كل هذه التغيرات التي مست تلك الجوانب سوف تحدد نشاطات وممارسات المؤسسات الاقتصادية اتجاه عمالها والمجتمع ككل.

ومن الجانب الاجتماعي فقد سعت الدولة من خلال هذا التوجه تحميل المؤسسات مسؤوليات أكبر اتجاه العاملين، وتحسين أدايمهم ومنحهم الحوافز من أجل رفع القدرة الإنتاجية وجعل العمال جزء من المؤسسة، كما سعت في جانب آخر إلى الحد من ظاهرة البطالة ورفع القدرة التشغيلية للعمل على دفع الاقتصاد الوطني نحو التنمية المستدامة⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن الطبقة العمالية في الجزائر تتمتع بعدد الحقوق لضمان الحد الأدنى من الأجور، والذي يغيب تحديدها قانونيا في عديد دول العالم، إضافة إلى حقوق وامتيازات أخرى كالحماية من الأخطار المهنية، وطب العمل، وحق التفاوض الجماعي، الحق النقابي، والحق في العطل⁽²⁾.

وهذا يعني أن الحكومة الجزائرية ببرمجتها للإصلاحات الاقتصادية التي مست القطاعين العام والخاص، لم تغفل إعطاء الأهمية لضرورة كفالة وحماية حقوق العمال في شركاتها، وذلك بموجب القوانين واللوائح الخاصة بالعمل والمنظمة له.

(1) عمر شتاتحة، رشيدة زاوية: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دار وائل، الأردن،

ص14.

(2) عمر شتاتحة، رشيدة زاوية: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المرجع السابق، ص14.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نتضح أهمية المسؤولية الاجتماعية كمفهوم يكرس الجانب الاجتماعي في ممارسات الشركات، وفي أهدافها إلى جانب الأهداف الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيقها، ويكون العمال جزء لا يتجزأ من تكوين وبناء الشركة، فإن الاهتمام بهم يعد بعدا داخليا في ممارسة الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية، مما زاد في اتساع نطاق تبني وممارسة هذه المسؤولية، تغييرا للنظرة التقليدية اتجاه العنصر البشري والذي أصبح أهم عنصر في العملية الإنتاجية وأعلى أصول الشركة، هذه الأخيرة التي أصبحت تعده طرفا مهما داخلها، وتسعى لرعايته وتحقيق استقراره النفسي ورفاهيته الاجتماعية، وتوفير له الأمن والسلامة والرعاية الصحية وغيرها من المظاهر التي تجسد المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاهه.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فروض الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: منهج الدراسة

سادساً: أدوات جمع البيانات

سابعاً: أساليب معالجة وتحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الفائدة من البحث العلمي تكمن في تكامل كل من الجانب النظري والميداني، فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع وربطها به، ولا يمكن جمع المعطيات الميدانية إلا بالرجوع إلى دلالتها النظرية.

وتكتمل لخطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تمت مناقشته في الفصول النظرية السابقة، التي تناولت إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، سيتم من خلال هذا الجانب الميداني التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعد محور الدراسة الميدانية في تصميم البحوث العلمية، حيث يبرز الباحث من خلاله مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، ويعرض الفروض التي وضعها للدراسة ويحدد خصائص مجتمع البحث وعينة الدراسة، كما يبين منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها في معالجة وتحليل البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير "ENAVA"، والتي سوف يتم عرض وتقديم أهم المعلومات عن نشأة هذه الشركة والمهام المنوطة بها وكذا الأهداف والتي تسعى إليها.

1-1- نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداداً لوحدة "الزجاج المسطح" ثم "مركب الزجاج" قبل أن يتم إعطاؤها التسمية الحالية في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرعاً من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA - GROUPE.

أنشأت الشركة الوطنية للزجاج بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير (المنطقة الصناعية) ولاية جيجل، وهي شركة عمومية وقد نشأت بصفقتها وتسميتها الحاليين ENAVA سنة 1997، برأس مال قدره 5000,000,000 دج، وقبل ذلك كانت مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة، التي يوجد مقرها الاجتماعي بولاية وهران.

أما الموقع الجغرافي للشركة فهي تقع شرق مدينة جيجل تحديداً بالمنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير، والتي تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر الولاية جيجل، كما أن الشركة تحتل موقعا استراتيجيا هاما نظرا لقربها من ميناء جن جن الدولي (حوالي 4 كلم)، ومطار فرحات عباس (حوالي 2 كلم) والسكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43، وهذا كله ساعد الشركة على التزود بالمواد الأولية وكذا تصريف وتوزيع منتجاتها.

1-2- مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

1-2-1- مرحلة النشأة (1982، 1987):

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية

(TECHNIP) في سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني الذي يضم زجاج البناء الشفاف وزجاج السيارات الأمامي، ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و1986، والذي عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987.

في هذه المرحلة تناوبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة الأشغال والإنجاز هي:

- شركة (SNIC): ما بين 1982 و1984 كانت خاصة بالإنجاز.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 وكانت مهتمة بالاستغلال

1-2-2-1 المرحلة التوسع (1987،1996):

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك ثم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع مختلفة ومتعددة من الزجاج ولمختلف الاستعمالات وتمثلت هذه المشاريع في:

1-2-2-1-1 وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي وجانبي وخلفي، زجاج مصفف Feuilete، زجاج مقاوم الوحدة في الإنتاج سنة 1992، وأنشأت من طرف الشركة الفنلندية TAMGLASS.

1-2-2-2-1 وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب الزجاجية وقد أنجزت هذه الوحدة من طرف الشركة البلجيكية BASSE SAMBRE.

وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين أنطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية السنة نفسها، وتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات

واكتمال المشروع، ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة "سيليكات الصودا" التي تستعمل كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

1-2-2-3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة ثم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، أندولومي..، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، ثم إنجاز هذه الوحدة أيضا من طرف نفس الشركة البلجيكية BASSESAMBR وانطلقت سنة 1994.

1-2-3- مرحلة الاستغلال من 1997 إلى الوقت الحاضر:

في هذه المرحلة أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها من الشركة الأم في جانفي 1997، بحيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية خاصتين به.

1-3- مهام الشركة الإفريقية للزجاج:

تبرز مهام الشركة الإفريقية للزجاج في أدوار مختلف المصالح الموجودة بها والمبينة في الهيكل التنظيمي للشركة هذه المهام هي:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- إعداد الوثائق الخاصة بالشركة والمصادقة عليها (عقود البيع، الشراء..).
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية لخدمة الشركة.
- تمثيل الشركة في المناسبات والمحافل المحلية والدولية.
- الأمن الصناعي والوقائي في الورشات ووحدات الإنتاج، وحماية الشركة من مختلف الأخطار داخلية كانت أو خارجية.

- وضع مبادئ وأسس لتسيير الشركة والحرص على تطبيقها وكذا متابعة ومراقبة عملية التسيير في الشركة.

- إعداد ومتابعة ملفات العمال وإنجاز التقارير الخاصة بالموارد البشرية.

- القيام بالأعمال المالية والمحاسبية وإعداد فواتير البيع والشراء.

1-4-1 - أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

1-4-1-1 - أهمية الشركة في الاقتصاد الوطني:

تعتبر صناعة الزجاج من بين الصناعات المهمة وذات التأثير الكبير والدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول، ويرجع ذلك إلى الاستعمال الواسع النطاق والمتعدد لمادة الزجاج، والتي تدخل كمادة أساسية في عدة نشاطات صناعية كانت أو تجارية وحتى قطاع البناء، كما تلعب هذه الصناعة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما، فمن خلال دعمها لمختلف النشاطات التجارية والصناعية بمادة الزجاج بمختلف أنواعه وحسب احتياجات كل نشاط، فهي بذلك تعتبر مجالا لتوفير وفتح مناصب شغل في مختلف القطاعات من بينها: قطاع البناء والتجارة.

ومن هنا تبرز جليا أهمية ومكانة الشركة في الاقتصاد الوطني بكونها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية ومكانة في الاقتصاد الوطني أيضا مثل:

- الشركة الوطنية لصناعة السيارات (روبية).

- الشركة الوطنية لعتاد الشغال العمومية ENMTP قسنطينة.

- مؤسسة ENIEM للصناعة الكهرومنزلية تيزي وزو.

1-4-2 - أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق:

- تنمية إحدى الصناعات الهامة في الاقتصاد الجزائري (الزجاج).
- العمل على تلبية الحاجات وسد طلبات الاقتصاد الوطني من مادة الزجاج خاصة في قطاع البناء، قطاع صناعة السيارات، والصناعة الكهرومنزلية.
- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في صناعة مادة الزجاج بصفة مستمرة.
- تصدير المنتجات وإدخالها الأسواق الدولية.
- تحسين وزيادة أرباح ورأس مال الشركة.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم إنتاج الزجاج بفتح فروع وورشات عبر التراب الوطني.

1-1-5- الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل الفعالة التي تقود التنظيم (مؤسسة، شركة، مستودع) إلى تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، فهو «ذلك البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة، كما يوضح الوظائف وتدفق المعلومات والاتصالات الرسمية، خطوط السلطة والمسؤولية»⁽¹⁾، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يضمن التنسيق المحكم بين مختلف الأقسام والمصالح والوحدات في القيام بوظائفها ومهامها، كما يمكن من تحقيق التكامل بينها داخل الشركة.

وتتكون الشركة الإفريقية للزجاج من عدة أقسام وكل قسم يضم مصالح وإدارات ووظائف في مستويات تنظيمية متسلسلة وفقا لهيكلها التنظيمي أنظر الملحق رقم (02).

- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع

(1) راضية بغدود: تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص5.

المعطيات والبيانات، وذلك بهدف اختبار الفروض التي وضعها لدراسته والتأكد منها إمبريقيا.

وينحصر المجال البشري لهذه الدراسة في جميع عمال الشركة الإفريقية للزجاج المتواجدة بالطاهير ولاية جيجل، والمقدر عددهم بـ 196 عاملا (أنظر الملحق رقم 03) موزعين في مصالحها كآلاتي:

- مصلحة الإنتاج: تضم 102 عاملا منهم:

- إطارات: 08. - أعوان التحكم: 15. - أعوان التنفيذ: 79.

- مصلحة الصيانة والإمداد: تضم 71 عاملا منهم:

- إطارات: 12. - أعوان التحكم: 11. - أعوان التنفيذ: 48.

- الإدارة: تضم 23 عاملا منهم:

- إطارات: 11. - أعوان التحكم: 04. - أعوان التنفيذ: 08.

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث كانت هذه المدة مقسمة إلى:

- المرحلة الأولى: كانت في شكل زيارة استطلاعية لميدان البحث، وذلك بعد طلب تسهيلات من إدارة قسم الاجتماع بجامعة تاسوست، وكان الهدف منها هو الاتصال بإدارة الشركة للتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من إدارة الشركة الإفريقية للزجاج بتاريخ 11 مارس 2018 (أنظر الملحق رقم 01)، و تزامنت البداية الأولى للجانب الميداني مع الانتهاء من الجانب النظري، حيث تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن الشركة من خلال التجول ومعاينة أماكن العمل والورشات.

- المرحلة الثانية: كانت بداية هذه المرحلة بتاريخ 13 مارس 2018، أين تم توزيع الاستمارة التجريبية على العمال لجمع الملاحظات الأولية ومعرفة مدى ملائمة أسئلتها، ودرجة استيعاب المبحوثين لمحتواها كما عقدت مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية الذي قدم للباحث معلومات تخدم موضوع الدراسة.

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد تجريبيها وتحكيمها، وإدخال تعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، وكان ذلك بتاريخ 18 مارس 2018، واسترجعت الاستمارات الموزعة بعد ملئها من قبل العمال بتاريخ 19 مارس 2018، أين تم الانطلاق بعد ذلك في عملية تفرغها والتي انتهت في 22 مارس 2018.

ثانيا: فروض الدراسة:

تعتبر الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح في دراسة الظاهرة والاجابة على تساؤلات اشكالية البحث، كما أنها تعتبر همزة وصل بين جانبي البحث، ولكي تحقق الفروض غايتها لا بد من اختيارها بشكل علمي دقيق، لأن صحة هذه الفرضيات تؤدي إلى صحة الدراسة ككل.

ويعرف موريس أنجرس الفرضيات على أنها: «عبارة عن قضية تحمل خبرا يتعلق بعناصر واقعية وتصورية، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث»⁽¹⁾، أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر ومتغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص والتحقيق تكون علمية، وموضوع بحث هذه الدراسة ينطلق من فرضية عامة مفادها: «لإدارة الموارد البشرية علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل».

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذا البحث متغيرين اثنين:

- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.

- المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل.

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر،

ولتسهيل دراسة الفرضية الرئيسية يتطلب الأمر صياغة فرضيات فرعية مشتقة من هذه الفرضية الرئيسية، وهذه الفرضيات هي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

«ضبط خطوات التوظيف يؤدي إلى عدالة الشركة في التوظيف».

وسعياً للتحقق من صدقها يتم تناولها من خلال مؤشرات هي:

- مؤشرات إدارة الموارد البشرية:

- الإعلان المسبق عن مناصب العمل، تنظيم ظروف مسابقة التوظيف، إجراء اختبار الالتحاق بالمنصب، التعيين في المنصب رسمياً.

- مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل:

- تكافؤ الفرص الالتحاق بالمنصب، حسن سير المسابقة، الانتقاء الجيد للمترشحين، أحقية شغل المنصب.

- التجاذب -

- الإعلان المسبق عن مناصب العمل..... تكافؤ الفرص الالتحاق بالمنصب.

- تنظيم ظروف مسابقة التوظيف..... حسن سير المسابقة.

- إجراء اختبار الالتحاق بالمنصب..... الإنتقاء الجيد للمترشحين.

- التعيين في المنصب رسمياً..... أحقية شغل المنصب.

- الترابط -

- الإعلان المسبق عن مناصب العمل يضمن تكافؤ الفرص للالتحاق بالمنصب.

- تنظيم ظروف مسابقة التوظيف يؤدي إلى حسن سير المسابقة.
- إجراء اختبار الالتحاق بالمنصب يضمن الإنتقاء الجيد للمترشحين.
- التعيين في المنصب رسميا يعكس أحقية شغل المنصب.
- الفرضية الفرعية الثانية:
- «التخطيط للعمل يدعم السياسة الحمائية للعامل».
- ويتم اختبار هذه الفرضية في الواقع من خلال المؤشرات الآتية:
- مؤشرات إدارة الموارد البشرية:
- وجود عقد العمل، تنظيم بيئة العمل، توقيت العمل، الوقاية المهنية في أماكن العمل.
- مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل:
- تشريع يضمن الحقوق، سهولة انجاز مهام العمل، قدرة الأداء، السلامة الجسدية للعامل.

- التجاذب -

- وجود عقد العمل..... تشريع يضمن الحقوق.
- تنظيم بيئة العمل..... سهولة انجاز مهام العمل.
- توقيت العمل..... قدرة الأداء.
- الوقاية المهنية في أماكن العمل..... السلامة الجسدية للعامل.

- الترابط -

- وجود عقد العمل يجسد تشريعا يضمن الحقوق.

- تنظيم بيئة العمل يسهل انجاز مهام العمل.
- توقيت العمل يساعد على قدرة الأداء.
- الوقاية المهنية في أماكن العمل تحقق السلامة الجسدية للعامل.
- الفرضية الفرعية الثالثة:
- «ضبط نظام الحوافز يساهم في استقرار العامل بالشركة».
- وقد وضعت لهذه الفرضية المؤشرات الآتية:
- مؤشرات إدارة الموارد البشرية:
- العائد المادي، التكوين، الترقية، التشجيع، الإمتيازات الوظيفية، التأمين الإجتماعي.
- مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل:
- التسرب الوظيفي، التحكم في العمل، تحسين مكانة العامل، مواصلة الإنجاز، إنتماء العامل، التقاعد المريح.

- التجاذب -

- العائد المادي..... التسرب الوظيفي.
- التكوين..... التحكم في العمل.
- الترقية..... مكانة العامل.
- التشجيع..... مواصلة الإنجاز.
- الامتيازات الوظيفية..... انتماء العامل.

- التأمين الإجتماعي..... تقاعد مريح.

- الترابط -

- العائد المادي يقلل من التسرب الوظيفي.

- وجود فرص التكوين يزيد من التحكم في العمل.

- وجود فرص الترقية يساعد على تحسين مكانة العامل.

- التشجيع يساعد على مواصلة الإنجاز.

- الإمتيازات الوظيفية تزيد من إنتماء العامل.

- التأمين الإجتماعي يضمن تقاعدا مريحا.

ثالثا: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: «المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة»⁽¹⁾.

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية -الطاهير- ولاية جيجل، والمقدر عدد هم بـ 196 عاملا موزعين على مختلف مصالح ووحدات وأقسام الشركة.

رابعا: عينة الدراسة:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق.

(1) مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص78.

وعرفها موريس أنجرس بأنها: «مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي»⁽¹⁾.

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث، وبعد المعاينة يتم تعيين العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث، لغرض الوصول إلى نتائج صادقة علمياً وإمبيريقياً، لذلك تم اختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة الطبقية ذات التوزيع المتناسب (التناسيبية)، و«نلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وإخلاص نسبة كل طبقة من مجتمع البحث، وتسمى بالمعاينة الطبقية النسبية»⁽²⁾.

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي، بطريقة عشوائية تقادياً لأي تحيز قد يكون - ما عدا حسب الجنس - خاصة وأن مجتمع البحث مجتمع متجانس ومن حيز جغرافي واحد، حيث كانت نسبة العينة 25% من مجتمع البحث أي:

$$49 = \frac{196 \times 25}{100}$$

ومنه فإن حجم العينة المختارة هو: 49 مفردة، وعليه يمكن عرض الجداول الآتية:

الجدول رقم (02): توزيع العمال حسب الاختصاص فيفري 2018

المجموع	إدارة			صيانة وإسناد			الإنتاج			التخصص الصفة
	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	
163	04	04	10	37	11	12	63	15	07	الدائمون
32	03	/	01	11	/	/	16	/	01	محددي المدة
01	01	/	/	/	/	/	/	/	/	CTA
196	08	04	11	48	11	12	79	15	08	المجموع
	23			71			102			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، مرجع سابق، ص 290.

(2) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، المرجع السابق، ص 305.

الجدول رقم (03): توزيع نسب العمال حسب الاختصاص

المجموع	إدارة			صيانة ودعم			الإنتاج			التخصص الصفة
	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	
83,15%	2,04	2,04	5,1	18,88	5,61	6,12	32,14	7,65	3,57	الدائمون %
16,32%	1,53	/	0,51	5,61	/	/	8,16	/	0,51	محددي المدة %
0,51	0,51	/	/	/	/	/	/	/	/	CTA %
99,98	4,08	2,04	5,61	24,49	5,61	6,12	40,3	7,65	4,08	المجموع
≈ 100%	11.73			36.22			52.03			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

وبالاعتماد على ما سبق يمكن إجراء العمليات الآتية لتحديد حجم العينة:

$$\text{مصلحة الإنتاج} \leftarrow \text{العدد } 102 : \frac{100 \times 102}{196} = 52,04\%.$$

$$25 \approx 25,5 = \frac{49 \times 52,04}{100} \leftarrow \%100 = 49$$

$$2- \text{مصلحة الصيانة والدعم} \leftarrow \text{العدد } 71 : \frac{100 \times 71}{196} = 36,22\%.$$

$$18 \approx 17,75 = \frac{49 \times 36,22}{100} \leftarrow \%100 = 49$$

$$3- \text{الإدارة} \leftarrow \text{العدد } 23 : \frac{100 \times 23}{196} = 11,73\%.$$

$$06 \approx 5,75 = \frac{49 \times 11,73}{100} \leftarrow \%100 = 49 \leftarrow$$

وللتوضيح أكثر يمكن الاستعانة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (04): توزيع حجم العينة الطبقية التناسبية حسب الاختصاص

المجموع	إدارة			صيانة ودعم			الإنتاج			التخصص الصفة
	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	
41	01	01	03	09	03	03	16	03	02	الدائمون
08	01	/	00	03	/	/	04	/	00	محددي المدة
00	00	/	/	/	/	/	/	/	/	CTA
49	02	01	03	12	03	03	20	03	02	المجموع
	06			18			25			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة.

- خصائص العينة:

توصل الباحث من خلال أسئلة البيانات الشخصية في أداة الاستمارة إلى خصائص العمال المكونين للعينة المختارة والتي كانت كالآتي:

-العمال من جنس الذكور هم الأكثر بروزا في العينة 91,83%، وهو ما يشير إلى وجود تناسب بين جنس العمال وطبيعة العمل داخل الشركة.

- الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الأكثر بروزا في العينة بنسبة 44,9%، مع إضافة نسبة 16,32% ممن تتراوح أعمارهم (من 20 إلى أقل من 30 سنة)، مما يشير إلى وجود مجتمع فتي داخل الشركة، حيث يمثل الشباب نسبة 61,22% من مجتمعها.

- العمال الأكثر بروزا في العينة هم ذوو مستوى تعليم ثانوي بنسبة 40,81%، يليهم ذوو مستوى تعليم متوسط بنسبة 32,65%، وهوما يشير إلى التناسب بين المستوى التعليمي والصنف المهني داخل الشركة.

- فئة المتزوجين هي الفئة الأكثر بروزا في العينة بنسبة 71,42%، تليها فئة العزاب بنسبة 28,57%، وهوما يجعل من مجتمع الشركة يجمع بين الحفاظ على الاستقرار والسعي لتحقيق الطموح.

- أعوان التنفيذ يشكلون الفئة المهنية الأكثر بروزا في العينة 69,39%، وهو ما يجعل منها الفئة المهنية المعول عليها في الإنتاج.
- العمال من ذوي الأقدمية (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) هم الأكثر بروزا في العينة 38,77%، مع إضافة نسبة 24,49% ممن هم ذوي أقدمية (أقل من 05 سنوات)، وهوما يبرز حاجة مجتمع الشركة إلى اكتساب وتطوير المهارات والقدرات والمعارف لإنجاز العمل بالشركة.
- يوجد تقارب بين نسبتي العمال المنحدرين من المدينة 53,06% والمنحدرين من الريف 46,94%، مما يدل على من مجتمع الشركة مزيجا بينهما.

خامسا: منهج الدراسة:

إن من خصائص العلوم الاجتماعية تعدد المناهج المتبعة فيها، وهذا يعود إلى تعدد وتنوع الظواهر الاجتماعية التي يتنا ولها الباحثون في علم الاجتماع بالبحث والدراسة، فلكل دراسة منهج علمي معين تتبني عليه وتسير وفقه، ويتحدد نوع المنهج العلمي المتبع بنوع الدراسة المراد بحثها ودراستها. ويعرف "موريس أنجرس" المنهج العلمي بأنه: «مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتائج علمية»⁽¹⁾، وبهذا يكون المنهج طريقا للاسترشاد، كونه يتضمن قواعد تهيمن على سير عقل الباحث، وتحدد عملياته في سبيل الوصول إلى نتائج لها صفة العلمية. وبناء على تعدد المناهج في العلوم الاجتماعية، ولما كان موضوع الدراسة الحالية يهدف أساسا إلى معرفة علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، فإن الباحث قد اعتمد فيها على المنهج الوصفي القائم على المسح بالعينة، لأن موضوع الدراسة يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة الدراسة.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: «أحد أشكال التفسير والتحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات مقننة عن الظاهرة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة»⁽²⁾.

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، مرجع سابق، ص 98.

(2) سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2002، ص532.

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية، وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه أفضل المناهج في وصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر، الأحداث، المواقف والآراء...، من أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تحديثه، أو استكمالها وتطويره.

ويرتبط المنهج الوصفي بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، حيث يجمع الباحث معلومات دقيقة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويعبر عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكمياً بتوضيح مقدارها وحجمها ودرجة ارتباطها بظواهر أخرى من خلال اعتماد أحد أنواع الدراسات الوصفية كالدراسات المسحية، الدراسات التطورية، دراسة الحالة، دراسة العلاقات⁽¹⁾، وبما أن هذه الأخيرة تنطبق مع موضوع الدراسة الحالية التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرين، فإن المنهج الوصفي هو الأنسب لأنه يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

وتجدر الإشارة أن المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن الظاهرة، وتحليل البيانات المجمعة بموضوعية كخطوة ثانية، بما يؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة أو المؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة، ضف إلى ذلك اعتماده على مختلف طلاق جمع البيانات، كالمقابلة والملاحظة الآلية منها والبشرية، والاستمارة والوثائق والمستندات⁽²⁾.

وبهذا تبني الباحث المنهج الوصفي في الدراسة الحالية لتلائمه مع طبيعتها، وكذلك لقدرته على تقديم تفسير للواقع الفعلي للظاهرة، والعوامل المرتبطة بها، بما يساعد على فهمها والاحاطة ببعض جوانبها.

سادساً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة أساسية للوصول إلى النتائج التي يسعى إليها الباحث، إذ تشكل مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة، مرحلة هامة تتطلب عناية خاصة وحرصاً شديداً من طرف الباحث، لاسيما في اختيار أدوات جمع البيانات، وكيفية توظيفها بما يخدم موضوع البحث. ويقصد بأدوات جمع البيانات في البحث العلمي: «مجموعة الوسائل المختلفة .. التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث، وهي متنوعة ويتحدد استخدامها على مدى إحتياجات موضوع البحث، وبراعة الباحث وكفاءته في استخدام الوسيلة والإبداع في ذلك»⁽³⁾، ويعني ذلك أن الأداة هي الوسيلة التي تمكن الباحث من إخراج البيانات من مجتمع الدراسة.

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل التطبيقية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص54.

(2) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل التطبيقية، ط2، المرجع السابق، ص ص 47،48.

(3) صلاح الدين شروخ: منهجية القانونية للجامعين للعلوم القانونية - علوم إجتماعية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص24.

إن تنوع وتعدد أدوات جمع البيانات الممكن استخدامها في البحث العلمي، قد يضع الباحث أمام صعوبة إختيار الأدوات (الأداة) المناسبة للبحث، والمساعدة على جمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة، وعادة ما يتوقف الإختيار المناسب لهذه الأدوات المنهجية على إعتبرات موضوعية أساسية أهمها: طبيعة موضوع البحث وأهدافه، طبيعة مجتمع البحث، والإمكانات المادية والمعرفية والوقت المتاح للباحث، وكذلك نوع المنهج المستخدم في الدراسة، كما ولا يفضل إستخدام الكثير من هذه الأدوات إلا تحريا للصدق وتغطية لقصور وعجز إحداها.

وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أدوات منهجية في جمع البيانات من ميدان البحث متمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات.

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى الأدوات المنهجية المستخدمة في دراسات وبحوث علم الاجتماع، وهي تمكن الباحث من جمع البيانات بطريقة مباشرة وأنية من ميدان الدراسة، كما تتيح له إمكانية الانتباه والتعرف على جوانب أخرى للظاهرة، مما يسهل عليه دراستها والتوصل إلى نتائج علمية وواقعية عنها. وتعرف الملاحظة بأنها: «عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة، ومتابعة اتجاهها بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات»⁽¹⁾.

ولجأ الباحث إلى إعتداد الملاحظة كأداة منهجية في الدراسة الحالية، لقدرة هذه الأداة على إتاحة إمكانية جمع البيانات من ميدان البحث دون اللجوء إلى طرح أسئلة على المبحوثين، وإنما تعتمد على الباحث حصرا، وقد اشتملت ملاحظة الباحث لميدان الدراسة على:

- أماكن العمل وبيئته الفيزيقية والمعنوية.
- التعرف على طرق أداء العمل وتجهيزاته.
- ملاحظة طرق معاملة العمال والإشراف عليهم في أماكن العمل، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة السائدة بين العمال وبينهم وبين إدارة الشركة أيضا.
- معاينة الظروف الاجتماعية للعمال في أماكن العمل، ومحاولة التعرف على إحتياجاتهم ومطالبهم في بيئة العمل داخل الشركة.

وقد استفاد الباحث من ملاحظة الجوانب السابقة الذكر، في تحديد وحصر مؤشرات الدراسة، وفي وضع الإجابات الأكثر احتمالا كاقترحات لأسئلة أداة الإستمارة، والتي اعتمد فيها أسئلة مغلقة محددة الاختيارات فقط، كما ساعدته في الملاحظة في جمع بيانات من شأنها المساهمة في سد بعض الجوانب

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص183.

في قصور أسئلة الإستمارة، وأيضاً في الحصول على بيانات تسهل عملية التفسير والتحليل، كون الملاحظة تسمح للباحث بالتعرف على بعض الجوانب التي لم تنتبه إليها، أو يفكر في أهميتها لكنها ذات علاقة بالظاهرة المدروسة.

2- الإستمارة:

تعد الإستمارة أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في الجوانب التطبيقية الإمبريقية للبحوث الاجتماعية، وتعرف الإستمارة بأنها: «مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن مشكلة الدراسة، وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها، وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها»⁽¹⁾.

ولقد اقتضت الضرورة البحثية وطبيعة موضوع الدراسة، الإعتماد على أداة الإستمارة في جمع البيانات من ميدان البحث، وقد تم تصميم إستمارة البحث وصياغة أسئلتها، إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وحسب فرضياتها ومؤشراتها.

ويكون الإستمارة «تقنية للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي يهدف لا إيجاد علاقة رياضية، أو القيام بمقاربات رقمية»⁽²⁾، فإن الباحث قد استخدم الإستمارة لما تنطوي عليه هذه الأداة من موضوعية، وتقليل التحيز عند الباحث والمبحوث، خاصة إذا ما تمت صياغة أسئلتها بأسلوب علمي موضوعي ودقيق، لتكون مرتبطة بأبعاد الظاهرة المدروسة وأهداف الدراسة.

أما فيما تعلق بأسئلة الإستمارة، فقد اعتمد الباحث على أسئلة مغلقة محددة الاختيارات، وهذا لما تمكنه هذه الأسئلة من سهولة التحليل الإحصائي لإجاباتها، وكذلك تجاوز العراقيل خاصة سوء الفهم لدى المبحوثين وتدني قدراتهم على الكتابة والتعبير في الإجابة على الأسئلة.

وكان الهدف من إعتماد الباحث على إستمارة البحث ذات أسئلة مغلقة محددة الخيارات، الحصول على إجابات لقياس مؤشرات الفرضيات الموضوعية حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة إتجاه العامل، بحيث قسم الباحث إستمارة الدراسة إلى 04 محاور رئيسية، تعكس ثلاث منها فرضيات الدراسة، إضافة إلى محور خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وهذه المحاور هي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل، محل الإقامة) بمجموع 07 أسئلة.

(1) وائل عبد الرحمن التل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص58.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، مرجع سابق، ص115.

- المحور الثاني: تضمن أسئلة عن ضبط خطوات التوظيف وتجسيد عدالة الشركة في التوظيف بمجموع 11 سؤالاً.

- المحور الثالث: تضمن أسئلة عن تخطيط للعمل بالشركة والسياسة الحمائية للعامل بها، بمجموع 07 أسئلة.

- المحور الرابع: تضمن أسئلة عن ضبط نظام الحوافز واستقرار العامل بالشركة، بمجموع 16 سؤالاً، (أنظر الملحق رقم 04).

2-1- صدق الأداة: اعتمد الباحث على صدق المحكمين، حيث وزع الاستمارة على خمس أساتذة داخل الكلية والآتية أسماؤهم: بوبكر هشام، بوالفلل إبراهيم، غراز الطاهر، بليط عبد الله، بوغرزة رضا، وهذا لإبداء آرائهم حول سلامة الصياغة اللغوية للأسئلة، ومدى تطابقها مع المؤشرات، وكذلك تقديم التوجيه بشأن التعديل أو الحذف أو الإضافة فيها حسب ما يروونه مناسباً، و يوضح الجدول الآتي الأساتذة المحكمين ورتبهم:

وبناء على توجيهات الأساتذة المحكمين تم تغيير رقم السؤال 12 بعدما كان رقمه 10، وكذلك حذف سؤال كان رقمه 20 يضم اقتراحات حول معرفة العامل لمضمون عقد العمل عند إبرامه مع الشركة وتحويل هذه الاقتراحات إلى السؤال رقم 19، كما تم تغيير السؤال رقم 41 من الصياغة «هل التأمين الاجتماعي للعامل يضمن تقاعداً مريحاً له»، إلى الصياغة «هل تسعى الشركة من خلال تأمين العمال إلى ضمان تقاعد مريح لهم».

وقد أخذ الباحث بنصائح وتوجيهات الأساتذة المحكمين ليصل إلى الشكل والمضمون النهائي للاستمارة قبل النزول بها إلى الميدان وتوزيعها على مفردات العينة المختارة للدراسة.

3-المقابلة:

قد تتطلب طبيعة الموضوع المراد دراسته والأهداف التي تسعى إليها الدراسة، تفاعلاً لفظياً بين الباحث (أو من ينوب عليه)، وبين المبحوثين الذين يعتبرون مصدر البيانات حول الظاهرة المدروسة، ولهذا يلجأ الباحث إلى اعتماد أداة المقابلة والتي تعتبر: «محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة حول موقف معين يسعى الباحث لمعرفته، من أجل تحقيق أهداف الدراسة»⁽¹⁾.

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، مرجع سابق، ص55.

وقد اعتمد الباحث على المقابلة المقننة «وهي التي تكون أسئلتها محددة من قبل الباحث»⁽¹⁾، واستخدمت كأداة مساعدة لجمع البيانات بطريقة مباشرة حول موضوع الدراسة، وذلك بهدف تدعيم وإثراء المعلومات المتحصل عليها عن طريق الإستمارة، وأيضاً لسد ثغرات إستمارة البحث من خلال اعتماد أسئلة مكملة لها.

وقد اعتمد الباحث أداة المقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج، ويكون هذه الأداة مقننة فقد تضمنت الأسئلة الآتية:

- ما مصدر الإجراءات القانونية التي تضبط ممارسات الشركة اتجاه المترشحين قبل التوظيف، وبعد توظيفهم وتقلدهم مناصب داخلها؟
- أين يتم اختبار المترشحين للمناصب الشاغرة بالشركة؟
- من يحدد مضامين أسئلة الاختبار؟ ولماذا؟
- ماهي المصلحة المكلفة باتخاذ إجراءات المحافظة على صحة وسلامة العمال داخل الشركة؟
- أين يتم تكوين عمال الشركة؟

4. الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع البيانات، فهي توفر للباحث كثيراً من الجهد والوقت، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية، «وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، أو بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية، وبشرط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والمسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة، أو المقابلة و الملاحظة، أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التفسير والتحليل والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى»⁽²⁾.

- وقد استفاد الباحث من الوثائق والسجلات التي تحصل عليها من إدارة الشركة في هذه الدراسة من خلال:
- الحصول على بيانات حول الجانب التاريخي للشركة محل الدراسة.
- توضيح الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة، وتوزيع الوظائف والعمال على مختلف الوحدات التنظيمية.

(1) رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص104.

(2) رشيد زوراني: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص223.

- التعرف على العدد الإجمالي للمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام ومصالح المشتركة.

سابعاً: أساليب معالجة وتحليل البيانات.

1- الأسلوب الكمي :

هو أسلوب تكميم البيانات التي تم التوصل إليها من خلال أداة الاستمارة، ومعالجتها بالاعتماد على الإحصاء الوصفي من خلال ترتيبها في جداول ثم تحويلها إلى تكرارات ونسب مئوية ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجياً، كما اعتمد الباحث على معامل كاي² (χ_0^2) حيث أن:

$$\chi_0^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث: O_i تمثل التكرار المشاهد

E_i تمثل التكرار المتوقع.

2- الأسلوب الكيفي:

هو تفسير وتحليل البيانات انطلاقاً من الوقائع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الإمبريقي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك بتحديد مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك عرض فرضيات الدراسة وتربط مؤشراتها، كما تم توضيح مجتمع الدراسة وخصائص العينة المختارة، إضافة إلى تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تفسير وتحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد

عرض وتفسير وتحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات البحث الزمكانية والبشرية، وكذلك تحديد المجتمع المدروس ونوع العينة المأخوذة منه خصائصها، إضافة إلى تحديد الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سيتم في هذه الفصل الانتقال إلى القراءة السوسيولوجية لأرقام الجداول، بتفسيرها وتحليلها حسب واقع الدراسة وما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وذلك وفق إجراءات علمية، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث (04) محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: ضبط خطوات التوظيف وعدالة الشركة في التوظيف.

المحور الثالث: تخطيط العمل والسياسة الحمائية للعامل.

المحور الرابع: ضبط نظام الحوافز واستقرار العامل بالشركة.

- عرض وتفسير وتحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (05): جنس المبحوثين

الاحتمالات	جنس المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
- ذكر		45	91.8%
- أنثى		04	08.1%
المجموع		49	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج ذكور بنسبة 91.83% وهي أعلى نسبة في مقابل 08.16% إناث ن ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل المؤدى في غالبية أقسام الشركة والذي يناسب الذكر أكثر من الأنثى، حيث أنه يتطلب جهدا عضليا وقدرة تحمل كبيرين خاصة لدى فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم الذين يشتغلون في قسمي الإنتاج والصيانة ويشكلون معظم عمال الشركة.
- اعتماد الشركة على وردية العمل (8×3) ساعات الخاصة بقسمي الإنتاج والصيانة طيلة أيام الأسبوع ومن ثمة العمل الليلي الذي لا يناسب تماما الإناث (يتضح ذلك أكثر في الجدول رقم 28).
- خصوصية المجتمع الخارجي الذي توجد فيه الشركة والذي يتميز بسيطرة الذكور على البيئة الاجتماعية به.

ومعنى ذلك أن القائمين على عملية التوظيف بالشركة يتقيدون بمعايير انتقاء المترشحين للتوظيف بها تركز على أساس التوافق بين مواصفات المترشح وطبيعة المنصب شاغر (متطلبات ومستلزمات الوظائف حسب نظرية الإدارة العلمية لتايلور)، والتي تتناسب أغلبها مع الجنس الذكوري، في حين يتم اختيار الإناث للعمل الإداري الذي يتوافق مع طبيعتهم الفيزيولوجية والنفسية أكثر من غيره.

ومنه فإدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تنتقي جنس العمال حسب طبيعة العمل داخلها وهذا ما يجعل من الجنس الذكوري يطغى ويسيطر على مجتمعها الداخلي.

الجدول رقم (06): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	سن المبحوثين	الاحتمالات
00%	00		- أقل من 20 سنة
16.32%	08		- من 20 إلى أقل من 30 سنة
44.9%	22		- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
30.61%	15		- من 40 إلى أقل من 50 سنة
08.16%	04		- من 50 إلى أقل من 60 سنة
00%	00		- 60 سنة فما فوق
100%	49		المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 44.9%، مع إضافة نسبة 16.32% ممن تتراوح أعمارهم (20 من إلى أقل من 30 سنة)، ويرجع ارتفاع نسبة الشباب في الشركة إلى:

- سياسة الشركة في التوظيف والتي تراعي طبيعة العمل بها حيث أنه يتطلب يد عاملة قوية بدنيا وناضجة عقليا وهذا يتوفر أكثر عند فئة الشباب.

- اعتماد الشركة على التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل والمخصصة أصلا لفئة الشباب.

كما وتوجد فئة الكهول بنسبة 30.61% والتي تشمل العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و 50 سنة)، وما نسبته 08.16% ممن تتراوح أعمارهم بين (50 و 60 سنة) وهي الفئة التي بقيت تعمل بالشركة منذ دخولها النشاط سنة 1987م وإلى الوقت الحالي، ويعود تراجع نسبة الكهول إلى عجز الشركة في تحقيق الاستقرار لبعضهم الأمر الذي أدى بهم إلى ترك الشركة حاملين معهم الخبرة والالتحاق بشركات أخرى، إضافة إلى خروج البعض منهم إلى التقاعد المسبق.

في المقابل توجد نسبة 00% من العمال دون سن الـ 20 سنة، وهذا راجع إلى سياسة التشغيل التي تؤكد على التكوين وحتى الخبرة خاصة في مجال الإنتاج، كما تتعدم أيضا نسبة العمال الذين تفوق أعمارهم الـ 60 سنة، لأن العمل بالشركة شاق ومتعب الأمر الذي جعل هذه الفئة تفضل الخروج للتقاعد بدلا من تمديد سنوات الخدمة بالشركة.

ومعنى ذلك أن إدارة الشركة تنتقي فئة الشباب باعتبارها الفئة الأكثر جدارة لشغل أغلب المناصب بالشركة والتي تتطلب جهدا وقوة تحمل للقيام بمهامها (حسب نظرية الإدارة العلمية لتايلور).

ومنه فإن المجتمع الداخلي للشركة الإفريقية للزجاج هم مزيج بين الطموح والخبرة، الأمر الذي يضع على عاتق إدارة الموارد البشرية للشركة مسؤولية تحقيق طموح فئة الشباب، وإعطاء أهمية بتثمين خبرة العمال القدامى.

الجدول رقم (07): المستوى التعليمي للمبحوثين

الاحتمالات	المستوى التعليمي للمبحوثين	التكرارات	النسبة المئوية
- ابتدائي		01	02.04%
- متوسط		16	32.65%
- ثانوي		20	40.81%
- جامعي		12	24.49%
المجموع		49	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين هم ذوو مستوى تعليم ثانوي بنسبة 40.81%، مع إضافة نسبة 32.65% ممن هم ذوو مستوى تعليم متوسط، وهما أعلى نسبتين ويرجع ذلك إلى:

- وجود أغلب مناصب الشركة في قسم الإنتاج يليه قسم الصيانة، وهي مناصب في معظمها تركز كفاءة العامل فيها على المهارة والممارسة العملية.

- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة بالشركة، وهي في معظمها آلات وتجهيزات عمل بسيطة (فرن، سلسلة، مضخات...) لا يتطلب فهم ومعرفة الاشتغال عليها مستوى تعليم عال لدى العامل.

كما توجد نسبة 24.49% من العمال المبحوثين ذوي مستوى تعليم جامعين وهي نسبة تشكل إطارات وموظفي الإدارة بالشركة، ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى وجود تضخم إداري داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

وفي المقابل توجد نسبة 02.04 % من العمال المبحوثين هم ذوو مستوى تعليم ابتدائي وهو الحد الأدنى الذي تشترطه إدارة الشركة لشغل بعض المناصب بالمستوى الأدنى داخل الشركة (مثل: بستاني، حارس حظيرة، عامل نظافة...).

ومعنى ذلك أن الشركة تضم فئات تعليمية مختلفة بما يتناسب مع تدرج المناصب بها، وبما يسمح للعامل بالقدرة على أداء مهام المنصب الذي يشغله (وهو ما أشار إليه هارزبرغ في كون مراعاة قدرة العامل على الانجاز يعد من العوامل الدافعة للعمل).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تعطي أهمية للمستوى التعليمي في شغل المناصب الوظيفية بها، وهذا يسمح بتحقيق توافق مهني للعامل بانسجام مستواه التعليمي مع منصبه في العمل.

الجدول رقم(08): الحالة العائلية للمبحوثين

الاحتمالات	الحالة العائلية للمبحوثين	التكرارات	النسبة المئوية
- أعزب		14	%28.57
- متزوج		35	%71.42
- مطلق		00	%00
- أرمل		00	%00
المجموع		49	%100

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 71.42% من عمال الشركة المبحوثين متزوجون، و28.57% منهم عزاب، أما فئتي المطلقين والأرامل فهما منعدمتين (00%)، وعليه يمكن تقديم التفسير الآتي:

- فئة المتزوجين: تمثل أعلى نسبة من عمال الشركة، فهم مستقرون اجتماعيا، وهم يمثلون المرحلة العمرية الأكثر شيوعا للزواج في المجتمع الخارجي المحيط بالشركة (أنظر الجدول 08).

- فئة العزاب: وهي فئة مرتفعة نوعا ما، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة من قبل الشركة، فهم عمال حديثي التوظيف ولم يحضروا بعد للزواج.

- فئتي المطلقين والأرامل: يعد انعدامهما في الشركة مؤشرا إيجابيا يعكس وجود جو عمل مستقر، وغير مضطرب داخل الشركة بسبب قلة المشاكل الاجتماعية للعمال.

ومعنى ذلك أن مجتمع الشركة مكون من عمال متزوجين لهم مسؤوليات أسرية، وعمال عزاب مقبلون على تأسيس أسر مستقبلا، وهذا ما يتطلب اهتماما شاملا بالجوانب المادية والصحية والاجتماعية... للعمال من طرف إدارة الشركة (وهو ما نادى به نظرية Z).

وعليه فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج مسؤولية الاهتمام الشامل بالعمال الذي يضمن استمرار الاستقرار للمتزوجين، ويمكن العزاب من تحقيق طموحهم المستقبلي.

الجدول رقم (09): المستوى المهني للمبحوثين

الاحتمالات	المستوى المهني للمبحوثين	التكرارات	النسبة المئوية
- إطار		08	16.32%
- عون تحكم		07	14.28%
- عون تنفيذ		34	69.39%
المجموع		49	100%

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين يشتغلون في المستوى التنفيذي، حيث كانت نسبتهم 69.39%، ويرجع ارتفاعها إلى:

- طبيعة نشاط الشركة والذي تشكل صناعة الزجاج معظمه (زجاج البناء، زجاج السيارات، الزجاج المقعر...)، وهو ما يتطلب وجود قاعدة عريضة من عمال التنفيذ للقيام بمختلف مراحل العملية الإنتاجية من نقل للمواد الأولية، مرورا بتحويلها، وصولا إلى تعليب المنتج ونقله.

- معظم هياكل الشركة هي ورشات مخصصة للإنتاج والتي تحتوي كل منها على معدات عمل آلات عديدة يتطلب تشغيلها واستخدامها عددا منسبا من عمال التنفيذ (مثل: الفرن، السلسلة، رافعات المواد الأولية...).

- اعتماد الشركة على توقيت (وردية) العمل (3×8) ساعات في قسمي الإنتاج والصيانة، الأمر الذي استوجب مضاعفة عدد العمال خاصة التنفيذيين منهم (يتبين ذلك أكثر في الجدول رقم 28).

كما تشكل نسبة الإطارات 16.32% من العمال المبحوثين، وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع العدد الكلي لمجتمع الشركة، ويعود ذلك بالأساس إلى ظاهرة التضخم الإداري الذي تعرفه المؤسسات العمومية الجزائرية.

وفي المقابل توجد نسبة أعوان التحكم والتي تشكل 14.28% من العمال المبحوثين، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى كون التكنولوجيا المستخدمة في الشركة بسيطة تضم آلات ومعدات عمل قديمة تتطلب عددا مناسباً من الأعوان للتحكم فيها والتدخل في حالة العطب.

ومعنى ذلك أن المناصب داخل الشركة متدرجة وفق تسلسل هرمي واضح (وهو ما نادى به النظرية البيروقراطية لماكس فيبر)، حيث أن العمال موزعون حسب العدد والتخصص بناء على حجم العمل وطبيعته في كل قسم، وهو ما جعل قاعدة الهرم التنظيمي للشركة تضم عددا كبيرا من عمال الإنتاج التنفيذيين لكونهم الأساس الذي تعول عليه الشركة.

وعليه فبكون عمال الإنتاج خاصة التنفيذيين منهم يشكلون أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج، والذين يشتغلون في أغلب ورشاتها ويتعاملون مع معظم آلاتها، فإنه ما يعتبر من مسؤولية إدارة الموارد البشرية للشركة، تهيئة ظروف عمل مناسبة لهم، وتحفيزهم والحفاظ على سلامتهم...

الجدول رقم(10): أقدمية المبحوثين في الشركة

النسبة المئوية	التكرارات	أقدمية المبحوثين في الشركة	الاحتمالات
24.49%	12		- أقل من 05 سنوات
38.77%	19		- من 05 إلى أقل من 10 سنوات
10.2%	05		- من 10 إلى أقل من 15 سنة
02.04%	01		- من 15 إلى أقل من 20 سنة
04.08%	02		- من 20 إلى أقل من 25 سنة
18.37%	09		- من 25 إلى أقل من 30 سنة
02.04%	01		- 30 سنة فما فوق
100%	49		المجموع

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين هم ذوي أقدمية في الشركة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 38.77%، مع إضافة نسبة 24.49% ممن

هم ذوي أقدمية (أقل من 05 سنوات)، ويرجع ارتفاع هاتين النسبتين إلى:

- سياسة التوظيف التي تتبعها إدارة الشركة، التي تراعي عامل السن في انتقاء المترشحين للعمل بها، وهي بذلك تركز على فئة الشباب كونها الفئة القادرة على القيام بمهام العمل في الشركة (أنظر الجدول رقم 08).

- قيام إدارة الشركة بتعويض العمال المتقاعدين، وأيضا الذين تركوا العمل بالشركة لأسباب أخرى.

كما توجد نسبة 18.37 % من العمال المبحوثين ذوي أقدمية في الشركة (من 25 إلى أقل من 30 سنة)، مع إضافة نسبة 04.08 % ممن لديهم أقدمية في العمل (من 20 إلى أقل من 25 سنة)، وهما نسبتان تمثلان العمال الذين مازالوا يزاولون العمل بالشركة منذ دخولها العمل سنة 1987 وكذلك الذين تم توظيفهم طيلة سنوات مرحلة توسع الشركة 1987-1996.

وفي المقابل توجد نسبة 02.04 % من العمال المبحوثين ذوي أقدمية في العمل بالشركة تساوي أو تفوق 30 سنة، وترجع قلة هذه النسبة إلى طبيعة العمل بالشركة والذي يعد شاقا، الأمر الذي يدفع العمال إلى تفضيل التقاعد المسبق أو الكلي على إتمام سنوات الخدمة أو تمديدتها بالشركة.

ومعنى ذلك أن المجتمع الداخلي للشركة الإفريقية للزجاج في معظمه هو مجتمع فتي، حديث نسبيا في ميدان العمل، مع وجود فئة قليلة من العمال الذين زاولوا العمل بالشركة لسنوات طويلة، وهو ما أكسبهم خبرة وكفاءة في تسيير العمل والتحكم فيه.

ومنه فالمجتمع الداخلي للشركة الإفريقية للزجاج يفتقد في معظمه إلى الخبرة المهنية الكافية، وهو ما يضع على عاتق إدارة الموارد البشرية للشركة تهيئته باستمرار من خلال التكوين لتمكينه من أداء المهام الموكلة في إنجاز العمل.

الجدول رقم (11): محل إقامة المبحوثين

الاحتمالات	محل إقامة المبحوثين	التكرارات	النسبة المئوية
- ريف		23	46.94%
- مدينة		26	53.06%
المجموع		49	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة عمال الشركة المبحوثين المقيمين في المدينة هي 53.06%، بينما المقيمون منهم في الريف فنسبتهم 46.94%، وهما نسبتان متقاربتان، حيث يعود هذا التقارب إلى:

- قرب الشركة من مدينتي جيجل والطاهير وأرياف هذه الأخير الجنوبية والغربية، ما يسهل التنقل للعمل بها (رغم التقارب الملحوظ بين الريف والمدينة).

- إجراءات انتقاء المترشحين للتوظيف التي تتبعها إدارة الموارد البشرية للشركة والتي تركز على مؤامة المترشح للمنصب وقدرته على شغله، دونما اعتبار للجوانب غير الموضوعية الأخرى.

ومعنى ذلك أن الموقع الجغرافي للشركة الإفريقية للزجاج والإجراءات الخاصة بالانتقاء للتوظيف في الشركة حال دون حصول تمييز بين سكان الريف والمدينة، الأمر الذي ساعد على تشكيل مجتمع داخلي للشركة متساوي النسب تقريبا من سكان الريف وسكان المدينة، وهذا من شأنه أن يشبع الحاجات الاجتماعية للعمال كالانتماء، التعاون، الصداقة... (وهو ما نادى به نظرية تدرج الحاجات لماسلو).

وعليه فإنه لا يوجد تحيز ومحاباة من قبل إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج في التوظيف على أساس محل الإقامة بالريف أو المدينة.

المحور الثاني: ضبط خطوات التوظيف وعدالة الشركة في التوظيف

الجدول رقم(12): الإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة بالشركة

النسبة المئوية	التكرار	الإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة
		بالشركة
		الاحتمالات
		- نعم:
14.28%	07	- نشرية داخلية
75.51%	37	- وكالات التشغيل
00%	00	- الجرائد والمجلات
00%	00	- الأنترنت
00%	00	- أخرى
		- لا:
10.2%	05	
100%	49	المجموع

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن الشركة تعلن مسبقا عن المناصب الشاغرة بها، وهو ما تعكسه نسبة 89.79% من إجابات المبحوثين، وهي أعلى نسبة:

- فأما الذين علموا منهم بوجود مناصب شاغرة بالشركة من خلال وكالات التشغيل فكانت نسبتهم 75.51%.

- وأما الذين علموا منهم بوجود مناصب شاغرة من خلال نشرية داخلية بالشركة فكانت نسبتهم 14.28%.

في حين يلاحظ عدم اعتماد الشركة على الجرائد والمجلات، والأونترنيت في الإعلان عن المناصب الشاغرة بها، وهو ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 00% لكل احتمال. ويرجع ذلك إلى:

- كون إعلان الشركة المسبق عن مناصبها الشاغرة كان يتم في الماضي من خلال نشرية داخلية، وهو إجراء قانوني اعتمده الشركة منذ دخولها النشاط وحتى في مرحلة توسعها.

- في الوقت الحاضر يعد الاعتماد على وكالات التشغيل والتصريح لها بعدد ونوع المناصب الشاغرة، أمرا وإجراء خطوة قانونية تفرضها سياسة الدولة على مؤسساتها العمومية في عملية التوظيف، وهذا ما ينطبق على الشركة الإفريقية للزجاج (وهو ما صرح به رئيس قسم إدارة الموارد البشرية).

وفي المقابل فإنه توجد نسبة 10.2% من العمال المبحوثين ممن صرحوا بعدم قيام الشركة بالإعلان مسبقا عن مناصبها الشاغرة، وهي نسبة تعكس في أغلبها عقود ما قبل التشغيل الذين فرضتهم سياسة الدولة في التشغيل على الشركة، ضف إلى ذلك العمال الذين وظفوا عن طريق الوساطة، وهذا كله لا يحتاج إلى إعلان مسبق عن المنصب الشاغرة.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج ومنذ دخولها النشاط سنة 1987 وإلى الوقت الحاضر تعتمد الإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة بها، وبالطرق التي تعكس صدق وشفافية عملها الإداري في الإعلان عن المناصب الشاغرة، وممارستها له في إطار القانون المتفق عليه والمقبول من طرف الجميع (وهو ما نادى به النظرية البيروقراطية لماكس فيبر)، وهذا يتطابق مع ما توصلت إليه دراسة "ضيافي نوال" بكون الشفافية والالتزام بالقانون يعبران عن المسؤولية الاجتماعية للشركة.

وعليه فإدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تجسد مسؤولية الإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة وفقا لما يمليه القانون.

الجدول رقم(13): الإعلان المسبق وتكافؤ فرص المشاركة في مسابقة التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	الإعلان المسبق وتكافؤ فرص المشاركة مسابقة التوظيف	الاحتمالات
			- نعم:
65.31%	32	- الاطلاع الواسع للجمهور على الإعلان	
6.12%	03	- إمكانية مشاركة عدة تخصصات في المسابقة	
12.24%	06	- إتاحة مدة كافية لإعداد ملف الترشيح للمسابقة	
2.04%	01	- إعطاء وقت كاف للتحضير للمسابقة	
00%	00	- أخرى	
			- لا:
14.28%	07		
100%	49		المجموع

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن إعلان الشركة مسبقا عن مناصبها الشاغرة يتيح تكافؤ فرص المشاركة في مسابقة التوظيف أمام الجميع، وهو ما تعكسه إجابات عمال الشركة المبحوثين بنسبة 85.71%، وهي أعلى نسبة:

- فأما الذين صرحوا بأن الإعلان المسبق يمكن من الاطلاع الواسع للجمهور عليه فكانت نسبتهم 65.31%.

- كما أن الذين صرحوا بأن الإعلان المسبق يتيح مدة كافية لإعداد ملف الترشيح للمسابقة فكانت نسبتهم 12.24%.

- في حين توجد نسبة 6.12% ممن صرحوا بأن الإعلان المسبق يمكن من مشاركة عدة تخصصات في المسابقة.

- كما توجد نسبة 02.04 % ممن صرحوا بأن الإعلان المسبق يمكن من التحضير لمسابقة التوظيف بإعطاء وقت كاف لذلك.

ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين المجيبين بـ " نعم " إلى:

- خضوع الشركة لوكالات التشغيل والتي تعد أكثر وجهة يعتمد عليها طالبو العمل في الولاية، وهو ما سهل عليهم الاطلاع على الاحتياجات الكمية والنوعية من العمال للشركة الإفريقية للزجاج وغيرها من المؤسسات.

- مراعاة إدارة الشركة في إعلانها إعطاء الوقت الكافي لإعداد ملف الترشح للراغبين في العمل بالشركة، خاصة سكان الريف كون الأمر يتطلب منهم في الغالب التنقل عدة مرات إلى المدينة لاستخراج الوثائق اللازمة من المؤسسات والإدارات المعنية.

- كون أغلب المناصب الموجودة بالشركة تكون في قسمي الإنتاج والصيانة، كما أن أدائها واستعمال معداتها وآلاتها (تكنولوجيا بسيطة) لا يتطلب تخصصا دقيقا، وهو ما أتاح فرص التوظيف أمام جميع التخصصات.

- أن مسابقة التوظيف للالتحاق بالشركة لا تتطلب تحضيراً نظرياً (إلا المناصب الإدارية)، فأغلب المناصب يخضع فيها المترشحون لاختبار مهني شفوي (يتضح ذلك أكثر في الجدول رقم 16).

وفي المقابل توجد نسبة 14.28% من العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن الإعلان الشركة مسبقاً عن مناصبها الشاغرة لا يتيح تكافؤ فرص المشاركة التوظيف وهي نسبة تعكس من وظفوا عن طريق الوساطة أو تلقوا مشاكل مختلفة في المشاركة بالمسابقة.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج وبخضوعها الإلزامي حالياً لوكالات التشغيل، فإنها عملت على تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من العمال والإعلان عنها بشكل مسبق وبأسلوب يحقق تكافؤ فرص المشاركة أمام جميع طالبي العمل، وفي ذلك مراعاة لمبدأ العدالة والإنصاف أمامهم في ممارساتها المتعلقة بالإعلان (وهو ما نادى به نظرية التكوين الإداري لهنري فايول)، ويتوافق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة محمود "محمد القردحجي" في أن المساواة بين الموظفين تكون من خلال اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص أمامهم.

وعليه فإدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تراعي تكافؤ فرص المشاركة في مسابقة التوظيف أمام جميع طالبي العمل في إعلانها المسبق عن المناصب الشاغرة بالشركة.

الجدول رقم(14): مستوى تنظيم مسابقة التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	مستوى تنظيم مسابقة التوظيف	الاحتمالات
32.65%	16		- مناسب
46.94%	23		- مقبول
20.41%	10		- غير مناسب
100%	49		المجموع

يتبين من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين قد صرحوا بالإيجاب على مستوى تنظيم مسابقة التوظيف للالتحاق بمناصبهم في الشركة، حيث أن نسبة 46.94% من العمال المبحوثين أكدوا بأن مستوى تنظيم مسابقة التوظيف كان مقبولاً، مع إضافة نسبة 32.65% ممن صرحوا بأنه مناسب، ويرجع ارتفاع هاتين النسبتين إلى:

- أغلب اختبارات الشركة مهنية شفوية (يتضح ذلك أكثر في الجدول رقم 16)، والتي تكون خاصة في أغلبها بأعوان التحكم والتنفيذ، كما أنها تكون في ورشات الشركة، أي في أماكن العمل والآلات التي سيشتغل عليها المترشحون في حالة نجاحهم في مسابقة التوظيف.

- قيام إدارة الشركة بتهيئة الأماكن والآلات والمعدات التي تستعمل في اختبار المترشحين بصفة قبلية مسبقة (وهو ما صرح به رئيس قسم إدارة الموارد البشرية).

وفي المقابل توجد نسبة 20.41% من العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم شاركوا في مسابقة توظيف ذات تنظيم غير مناسب، وهي نسبة تعكس العمال الذين اختبروا في أماكن عمل غير مناسبة وعلى استخدام آلات ومعدات عمل قديمة جداً وغير صالحة لاختبار المترشحين عليها.

ومعنى ذلك أن تنظيم مسابقة التوظيف مقرون ببيئة العمل داخل الشركة، كون أغلب المناصب التي يختبر فيها المترشحون تكون في ورشات الشركة وعلى آلات ومعدات العمل الموجودة بها، كما أن وجود تهيئة قبلية لهذه الأماكن قبل اختبار المترشحين فيها، دليل على اهتمام إدارة الشركة بإعداد جو اختبار مناسب للمترشحين، بما يمكن من اختبارهم في متطلبات ومستلزمات المناصب الشاغرة داخل الشركة (وهو ما نادى به نظرية الإدارة العلمية لـ تايلور).

ومنه فإدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تعنى بمسؤولية التنظيم المناسب لمسابقة التوظيف.

الجدول رقم(15): تنظيم مسابقة التوظيف وحسن سيرها

النسبة المئوية	التكرار	تنظيم مسابقة التوظيف وحسن سيرها
		الاحتمالات
75.51%	37	- نعم: - لا:
02.04%	01	- بعد مركز إجراء المسابقة
16.33%	08	- برنامج ذو توقيت غير مناسب للاختبار
04.08%	02	- سوء تهيئة مكان الاختبار (المعدات، الآلات...)
02.04%	01	- محاباة وتحيز من قبل مؤطري الاختبار
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن مستوى تنظيم مسابقة التوظيف التي شارك فيها العمال المبحوثون ساعد على حسن سيرها، حيث كانت نسبة المجيبين بذلك 75.51 %، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- اعتماد القوائم الاسمية في مسابقة التوظيف للالتحاق بالشركة ساعد على ترتيب وتوجيه المترشحين إلى أماكن الاختبار الخاصة بهم (وهو ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية).

- اختبار أغلب المترشحين للعمل بالشركة في المناصب التي سيشغلونها وعلى المعدات والآلات التي سيستخدمونها، وفي الأماكن التي توجد بها.

- وجود تغطية أمنية ومتابعة طبية في أماكن الاختبار طيلة أيام المسابقة وذلك بتسخير أعوان الأمن الداخلي والمصلحة الطبية الموجودة داخل الشركة (يتبين ذلك أكثر في الجدول رقم 30).

وفي المقابل توجد نسبة 24.49% من العمال المبحوثين صرحوا بأن مسابقة التوظيف كانت بمستوى تنظيم لم يساعد على حسن سيرها.

فأما الذين صرحوا بأن برنامج المسابقة كان ذو توقيت غير مناسب للاختبار فكانت نسبتهم 16.33% ويعود ذلك إلى عدم امكانية توقيف العمل خاصة في ورشات الإنتاج لأجل اختبار المترشحين فيها.

وأما الذين صرحوا بسوء تهيئة مكان اختبار مسابقة التوظيف، فكانت نسبتهم 04.08% وهي نسبة تعكس من اختبروا في أماكن غير مناسبة لإنجاز العمل وعلى معدات وآلات قديمة لا تصلح لاعتمادها في الاختبار.

كما توجد نسبة 02.04% ممن صرحوا بوجود تحيز من قبل مؤطري اختبار مسابقة التوظيف ويكون ذلك خاصة في طرح أسئلة شفوية صعبة (يتضح ذلك أكثر في الجدول رقم 17).

ومعنى ذلك أن الشركة تعتمد تنظيماً لمسابقة التوظيف بها، بحيث يمكن من تشكيل جو اختبار مناسب يساعد المترشحين من خلال توفيرها لمتطلبات الأمان طيلة مدة المسابقة (إشباع حاجات الأمان حسب نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو)، وكذلك اعتمادها الترتيب والتوجيه للمترشحين بما يسهل أكثر تنظيمهم في المسابقة (وهو ما أشارت إليه نظرية التكوين الإداري لهنري فايول).

وعليه فإدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تعمل على تنظيم مسابقة التوظيف بشكل يسمح بحسن سيرها.

الجدول رقم(16): أنواع اختبار مسابقة التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	أنواع اختبار مسابقة التوظيف	الاحتمالات
00%	00		- كتابي
02.04%	01		- مهني
10.02%	05		- شفوي
24.49%	12		- كتابي شفوي
63.26%	31		- مهني شفوي
100%	49		المجموع

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين خضعوا لاختبار مهني شفوي، حيث كانت نسبتهم 63.26%، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج هم عمال المستوى التنفيذي (أنظر الجدول رقم 09)، والذين يشغل أغلبهم في ورشات الإنتاج، وهو ما يتطلب توظيف عدد مناسب من التنفيذيين للقيام بمختلف عمليات مراحل الإنتاج، واستخدام تجهيزاته.

- اختبار المترشحين للعمل التنفيذي لا يتطلب أسئلة كتابية نظرية، وإنما يكون متعلقا بطريقة استخدام آلات ومعدات العمل، وكذلك طرق إنجاز المهام، مع مقابلة شفوية للتأكد من السلامة النفسية والجسدية الخارجية للمترشح.

كما توجد نسبة 24.49% من العمال المبحوثين ممن خضعوا لاختبار كتابي شفوي، ويتعلق الأمر خاصة بالإداريين، وكذلك بعض المناصب ذات الطابع الإداري في الورشات (مسير مخزن)، وكذلك بعض المناصب التقنية.

وتوجد أيضا نسبة 10.02% من العمال المبحوثين الذين خضعوا لاختبار شفوي فقط، وهي نسبة تعكس بعض المناصب الإدارية العليا، وكذلك بعض المناصب المتعلقة بالأمن الصناعي الداخلي (عون الأمن الصناعي الداخلي).

في حيث توجد نسبة 02.04% ممن خضعوا لاختبار مهني فقط، وهي نسبة تعكس أقلية المناصب الموجودة بالشركة مثل: بستاني، عامل نظافة، حارس حظيرة...

ومعنى ذلك أن اختبار التوظيف للالتحاق بالشركة يخضع للمستوى المهني، ويتناسب مع طبيعة المنصب الشاغر وهي بذلك تحقق العدالة في التوظيف من خلال جعل المترشحين المتقدمين لنفس المستوى المهني ذوي مرجعية واحدة (حسب نظرية العدالة) وهي الخضوع لنفس نوع الاختبار دون تحيز في ذلك.

وعليه فإدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تراعي العدالة في التوظيف بمراعاتها تناسب نوع الاختبار مع طبيعة المنصب الشاغر في المستوى المهني.

الجدول رقم (17): طبيعة أسئلة اختبار المسابقة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة أسئلة اختبار المسابقة	الاحتمالات
16.33%	08		- صعبة
79.59%	39		- مقبولة (متوسطة)
04.08%	02		- سهلة
100%	49		المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أن عمال الشركة المبحوثين صرحوا بنسبة 79.59% بأن أسئلة اختبار مسابقة التوظيف التي شاركوا فيها كانت مقبولة، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- وضع أسئلة تراعي طبيعة المنصب الشاغر (يتضح ذلك أكثر في الجدول رقم 18).

- مراعاة مستوى المترشحين في صياغة ودرجة تعقيد الأسئلة المطروحة عليهم في اختبار المسابقة (وهو ما صرح به رئيس قسم إدارة الموارد البشرية).

كما توجد نسبة 16.33% من العمال الذين صرحوا بأن أسئلة اختبار المسابقة كانت صعبة، وهي نسبة تعكس في أغلبها فئة من الإداريين وكذلك فئة التقنيين والذين تتطلب معرفة مناسبة للمنصب الشاغر اختباراً بأسئلة صعبة نظراً لحساسية وأهمية المناصب التي سيشغلونها.

وفي المقابل توجد نسبة 04.08% ممن صرحوا بأن أسئلة اختبار المسابقة كانت سهلة، وهي نسبة تعكس فئة العمال الذين يشغلون في مناصب لا تتطلب رصيداً معرياً كبيراً مثل: عون استقبال، عامل نظافة، بستاني، حارس حظيرة...

ومعنى ذلك أن التوظيف في الشركة الإفريقية للزجاج يخضع لاختبار بأسئلة مقبولة تراعي المستوى التعليمي لأغلب المترشحين من جهة، مع إعطاء أهمية لحساسية بعض المناصب في أسئلة اختبار المترشحين فيها من جهة أخرى، فطبيعة الأسئلة ومضمونها يراعى فيها قدرة المترشحين على الإجابة (وهو ما نادى به نظرية العاملين لهارزبرغ في إشارته إلى العوامل الدافعة)، مع التركيز على وضع أسئلة صعبة تجعل من الجدارة أساساً لشغل المناصب الحساسة (وهو ما نادى به النظرية البيروقراطية لماكس فيبر).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تولي أهمية للمستوى التعليمي ولطبيعة المنصب شاغر في إعداد أسئلة اختبار المترشحين لمسابقة التوظيف بها.

الجدول رقم(18): مضامين أسئلة اختبار مسابقة التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	مضامين أسئلة اختبار مسابقة التوظيف الاحتمالات
69.39%	34	- حول طبيعة المنصب شاغر
20.41%	10	- في مواد متنوعة
06.12%	03	- ثقافة عامة
04.08%	02	- أخرى
100%	49	المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أن أغلب مضامين أسئلة اختبار مسابقة التوظيف بالشركة كانت حول طبيعة المنصب شاغر، ويظهر ذلك في اجابات عمال الشركة المبحوثين والتي كانت نسبتها 69.39%، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- أغلب اختبارات مسابقة التوظيف للالتحاق بالشركة تكون مهنية شفهية (أنظر الجدول رقم 16)، وهو ما يستدعي طرح أسئلة بمضامين تتناسب ونوع هذا الاختبار.

- محاولة الكشف عن مدى معرفة المترشح لطبيعة المنصب شاغر من جهة، وزيادة معرفته به أكثر من خلال اختباره في مهام وأدوات ومعدات... هذا المنصب.

- الاعتماد على مشرفي العمل من ذوي الأقدمية باشتراكهم في تحديد مضامين أسئلة الاختبار، لما لهم من خبرة طويلة، ومعرفة كبيرة بطبيعة كل منصب شاغر من المناصب التي تكون تحت إشرافهم والمواصفات المناسبة لشاغله (وهو ما صرح به رئيس قسم إدارة الموارد البشرية).

في حين توجد نسبة 20.41% من العمال المبحوثين اختبروا في مسابقة التوظيف بأسئلة في مواد متنوعة، وهي نسبة تعكس في أغلبها الإداريين والمهندسين والتقنيين الذين يتطلب منهم رصيد معرفي مناسب لشغل مناصبهم.

وفي المقابل توجد نسبة 06.12% من العمال المبحوثين أجابوا بأنهم اختبروا في مسابقة التوظيف بأسئلة في الثقافة العامة، وهم عمال يشغلون مناسب تستدعي أسئلة اختبار بسيطة مثل: عامل نظافة، بستاني...

ومعنى ذلك أن التوظيف بالشركة الإفريقية للزجاج يكون باختبار يتضمن أسئلة تكون في الغالب مرتبطة بطبيعة المنصب شاغر، وهذا يعد نوعا من العدالة في مضامين الأسئلة المطروحة على المترشحين، وبذلك يكون جميع المترشحين أمام نظام اختبار عادل في مضامين الأسئلة المطروحة عليهم (وهو ما نادى به نظرية التكوين الإداري لهنري فايول).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تضيء عدالة في أسئلة اختبار مسابقة التوظيف.

الجدول رقم(19): إمكانية الاطلاع على نتائج الاختبار

النسبة المئوية	التكرار	إمكانية الاطلاع على نتائج
		الاختبار
		الاحتمالات
		- نعم:
20.41%	10	- القوائم المنشورة داخل الشركة
00%	00	- الموقع الالكتروني للشركة
16.32%	08	- أحد الموظفين بالشركة
00%	00	- الهاتف
		- لا:
63.26%	31	
100%	49	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن اغلب عمال الشركة المبحوثين لم يتمكنوا من الاطلاع على نتائجهم في اختبار مسابقة التوظيف التي شاركوا فيها، حيث كانت نسبتهم 63.26%، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- عدم اهتمام إدارة الشركة بإعطاء شفافية لعملية التتقيط، من خلال اطلاع المترشحين بالنتائج التي تحصلوا عليها في اختبار مسابقة التوظيف.

- كون اطلاع كل المترشحين بنتائجهم في المسابقة يستدعي تخصيص وقت كبير، وعدد من العمال (خاصة الإداريين)، لشرح عملية التتقيط ومجموع النقاط التي تحصل عليها كل مترشح، وهو ما يشكل عبء في العمل على إدارة الشركة خاصة مع عدم اعتمادها على الموقع الإلكتروني في ذلك.

- كون إدارة الشركة تعتمد الهاتف لإعلام المترشح أنه ناجح ولإكمال ملف التوظيف فقط.

وفي المقابل توجد نسبة 36.73% ممن تمكن من عمال الشركة المبحوثين الاطلاع على نتائجه في اختبار مسابقة التوظيف.

فأما الذين اطلعوا على نتائجهم من خلال القوائم المنشورة داخل الشركة فكانت نسبتهم 20.41%، وهي تعكس العمال الذين وظفوا من خلال اختبارات سابقة، أين كانت الشركة تقوم بإعلان النتائج من خلال قوائم داخلية كإجراء قانوني، وهذا قبل خضوعها لوكالات التشغيل.

وأما الذين اطلعوا على نتائجهم من خلال أحد الموظفين بالشركة فكانت نسبتهم 16.32%، وهي نسبة تعكس ذوي العلاقات الشخصية داخل الشركة، إضافة إلى من تنقلوا إلى الشركة وأصروا على الاطلاع على نتائجهم في مسابقة التوظيف من أدارتها.

كما توجد نسبة 00% من العمال الذين اطلعوا على نتائجهم من خلال الموقع الإلكتروني للشركة أو اطلعوا عليها عن طريق الهاتف، وهو ما يبين عدم اعتماد الشركة مثل هكذا طرق في إعلان نتائج مسابقة التوظيف.

ومعنى ذلك أنه يوجد تحفظ من قبل الشركة على نتائج المترشحين في اختبار مسابقة التوظيف للالتحاق بها، وهو ما يولد شكاً لديهم اتجاه الناجحين في المسابقة، ويعد ذلك إخلالاً منها بعدالة تمكين المترشح بإجراء مقارنة بين المخرجات (النتائج) والمدخلات (الإجابات)، وأيضاً عدم تمكنه من ذلك مع المترشحين الذين تمكنوا من الاطلاع على نتائجهم في المسابقة لاعتبارات شخصية وغير موضوعية (الإطار المرجعي) (ويعد كل ذلك ضرورة نادت بها نظرية العدالة لأدمز).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تعطي أهمية للإعلان عن نتائج المترشحين في مسابقة التوظيف وهذا ما يغيب شفافية تحديد الناجحين فيها.

الجدول رقم(20): أسلوب الاختبار وانتقاء أحسن المترشحين للمنصب

النسبة المئوية	التكرار	أسلوب الاختبار وانتقاء أحسن المترشحين للمنصب	الاحتمالات
48.98%	24		- نعم
51.02%	25		- لا
100%	49		المجموع

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن نسبة 51.02% من عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن أسلوب الاختبار المعتمد من قبلها لا يمكن من اختيار أحسن المترشحين للمنصب وفي المقابل توجد 48.98% من العمال صرحوا بأن أسلوب الاختبار مكن من انتقاء الأحسن من بين المترشحين للمنصب، وهما نسبتان متقاربتان، ويرجع هذا التقارب في إجابات المبحوثين إلى:

- شفافية عمل إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى للتوظيف (انظر الجداول رقم(12،13،14،16،17،18)، الأمر الذي ولد شعورا بالعدالة لدى المترشحين.

- عدم اهتمام إدارة الشركة بإتاحة المجال أمام المترشحين لمعرفة نتائجهم في اختبار مسابقة التوظيف جعلهم يشكون بمصادقية إدارة الشركة في انتقاء الناجحين (أنظر الجدول رقم 19).

ومعنى ذلك أن عمال الشركة ورغم رضا أغلبهم عن عمل إدارة الشركة في المراحل الأولى للتوظيف، إلا أن عدم اطلاع الغالبية منهم على نتائجهم في اختبار المسابقة جعل البعض منهم ينتقدون أسلوب الاختبار، ويشكون في مصادقية الإدارة في تحديد وانتقاء الناجحين، فهم بحاجة إلى إشباع حاجاتهم المشتركة في معرفة نتائجهم في اختبار المسابقة (وهو ما يعتبره ماسلو خلق التوتر عند الفرد بسبب عدم إشباعه حاجة ما).

ومنه فإن أسلوب الاختبار المتبع من قبل إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج مشكوك فيه في نظر المترشحين بشأن انتقاء الأحسن منهم لشغل المنصب.

الجدول رقم (21): التعيين الرسمي وأحقية شغل المنصب

النسبة المئوية	التكرار	التعيين الرسمي وأحقية شغل المنصب الاحتمالات
55.1%	27	- نعم: - امتلاك المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المنصب
16.32%	08	- تمكنك من الاجابة الصحيحة على جميع اسئلة الاختبار
08.16%	04	- أهمية علاقاتك الشخصية بالشركة
20.41%	10	- لا:
100%	49	المجموع

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن اغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن تعيينهم رسميا في المناصب بعد إجراءات اختبار مسابقة التوظيف يؤكد أحقيته في شغلها، حيث كانت نسبتهم 79.58%، وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأن أحقيتهم في شغل مناصبهم تعود لاملاكهم المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل المنصب، فكانت نسبتهم 55.1%، وهي نسبة تعكس تقيد إدارة الشركة بالشروط التي وضعتها لمسابقة التوظيف كالمستوى التعليمي (أنظر الجدول رقم 07)، وكذلك اختبار المترشح حول طبيعة المنصب الشاغر (أنظر الجدول رقم 18)، إضافة إلى التأكد من السلامة النفسية والجسدية من خلال الفحص الطبي للمترشح.

وأما الذين صرحوا بأن تمكنهم من الإجابة الصحيحة على جميع أسئلة الاختبار تشكل أحقيتهم في شغل مناصبهم فكانت نسبتهم 16.32%، وهي نسبة تعكس فئة الإداريين الذين يخضعون لاختبار كتابي ثم شفوي، فالكشف عن مدى مناسبة المترشح للمنصب يكون من خلال قدرته في تقديم الإجابة الصحيحة على جميع أسئلة الاختبار الذي يخضع له.

وأما الذين صرحوا بأن أهمية علاقاتهم الشخصية داخل الشركة منحهم أحقية في شغل المنصب، فكانت نسبتهم 08.16%، وهي نسبة تعكس من وظف من العمال المبحوثين عن طريق الوساطة أو القرابة...، دون الأخذ بنظر الاعتبار ما توصلوا اليه في اختبار المسابقة.

وفي المقابل توجد نسبة 20.41% من العمال المبحوثين صرحوا بأن تعيينهم رسمياً في المنصب لا يعكس أحقيتهم في شغلهم، وهي نسبة تعكس في أغلبها العمال الذين لا قوا مشاكل عمل مختلفة داخل الشركة بعد تثبيتهم رسمياً في مناصبهم (يتضح ذلك أكثر في الجدول رقم 22).

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج هم ذوي أحقية في المناصب التي يشغلونها، لأنهم استوفوا الشروط الموضوعية في مسابقة التوظيف، خاصة ما تعلق منها بالقدرات والمؤهلات اللازمة لها، كما أنهم تمكنوا من الإجابة على أسئلة الاختبار في المناصب التي تظهر أحقية شغلها أكثر في الإجابة الصحيحة على كل أسئلة الاختبار.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تعين رسمياً مترشحين ذوي أحقية في شغل مناصبها.

الجدول رقم (22): التناسب بين القدرات والمهام عند شغل المنصب

النسبة المئوية	التكرار	التناسب بين القدرات والمهام عند شغل المنصب	
		الاحتمالات	
81.63%	40	- نعم:	
		- لا:	
04.08%	02	- عجزك عن القيام بالعمل	
00%	00	- صدمات مع مشرف العمل	
12.24%	06	- إخراج أمام الزملاء في العمل	
02.04%	01	- احتقار ما تقوم به	
00%	00	- التغيب والتهرب من العمل	
00%	00	- أخرى	
100%	49	المجموع	

يتبين من خلال الأرقام الإحصائية أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بتناسب قدراتهم مع مهام مناصبهم في بداية شغلهم لها حيث كانت نسبتهم 81.63%، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- أغلب المناصب الموجودة في أقسام الشركة تكون في المستوى التنفيذي (أنظر الجدول رقم 09)، وهي تتطلب قدرات خاصة البدنية منها، والتي يتوفر عليها أغلب المترشحين لهذه المناصب.
- كفاءة إدارة الشركة في تعيين ذوي الأحقية في شغل المنصب (أنظر الجدول رقم 21).

وفي المقابل توجد نسبة 18.36% من العمال المبحوثين لم تتناسب قدراتهم مع مهام المنصب بعد تعيينه فيها مباشرة.

فأما الذين صرحوا بأن عدم التناسب بينهما أخرجهم أمام الزملاء في العمل، فكانت نسبتهم 12.24%، وهي نسبة تعكس العمال الذين أخطئوا كثيرا في بداية قيامهم بأدوارهم ما استدعى تدخل الزملاء من خلال تقديم المساعدة للقيام بها والتوجيه لكيفية أدائها بطريقة صحيحة.

وأما الذين صرحوا بأن عدم التناسب بينهما أعجزهم عن القيام بالعمل، فكانت نسبتهم 04.08%، وهي نسبة تعكس العاملين في بعض المناصب ذات المهام المعقدة التي تحتاج إلى توجيه المشرفين العمل ذوي الخبرة بها للمبتدئين، خاصة الذين يشغلون مناصب حساسة في الإدارة، وكذلك التقنيين في ورشات الشركة.

وأما الذين صرحوا بأن عدم التناسب بين قدراتهم والمهام ولد ليهم احتقارا لما يقومون به، فكانت نسبتهم 02.04%، وهي نسبة تعكس عدم رضا فئة من العمال المبحوثين عن مخرجات ونتائج أعمالهم في بداية شغلهم لها.

كما توجد نسبة 00% ممن أدى بهم عدم التناسب بين قدراتهم والمهام إلى وقوع صدمات مع مشرف العمل، وهو دليل على وجود تساهل من قبل المشرفين مع العمال الجدد في العمل، وأيضا نفس النسبة لمن أدى بهم عدم التناسب إلى التغيب والتهرب من العمل لأن ذلك قد يعرضهم للفصل وفقدان المنصب في المرحلة التجريبية.

ومعنى ذلك أنه يوجد توافق بين قدرات أغلب عمال الشركة ومهام المناصب التي يشغلونها وهو ما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة سليمة وصحيحة، ويستبعد وقوعهم في مشاكل عمل تجعلهم يشكون في قدراتهم وينتقصون من مدى مناسبتهم للمناصب (خفض التوتر بإشباع حاجات الأمان حسب نظرية تدرج الحاجات الإنسانية عند ماسلو)، وهذا يتفق مع دراسة "Soomro" الذي توصل إلى أن الاختيار الأنسب له نتائج إيجابية على أداء الموظف وله أهمية كبرى للمنظمة والموظف على حد سواء.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تهم بتناسب قدرات العمال مع طبيعة المناصب التي يشغلونها.

الجدول رقم (23): (مركب من الجدولين 21 و22) التعيين الرسمي في المنصب وتناسب القدرات مع مهام المنصب

كا ²	كا ²	المجموع	لا	نعم	تناسب القدرات مع المهام
					التعيين رسمياً في المنصب
المحسوبة 3.92	الجدولية 3.84	39	05	34	نعم
		10	04	06	لا
		49	09	40	المجموع

مستوى الدلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول أن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ويشير إلى وجود علاقة بين التعيين الرسمي للعامل وتناسب قدراته مع مهام المنصب عند بداية شغله له، وهذا يبين كفاءة إدارة الموارد البشرية في انتقاء وتعيين عمال مناسبين للمناصب الشاغرة بالشركة.

المحور الثالث: تخطيط العمل والسياسة الحمائية للعامل.

الجدول رقم(24): الإمضاء الشخصي على عقد العمل ومعرفة الحقوق

النسبة المئوية	التكرار	الإمضاء الشخصي على عقد العمل ومعرفة الحقوق
		الاحتمالات
%26.53	13	- نعم: - تعرفت على حقوقك من خلال قراءتك لمضمون عقد العمل
%06.12	03	- عرفك الموظف المكلف بمقابلة إبرام عقد العمل بحقوقك الموجودة في مضمونه
%55.1	27	- أمضيت على عقد عمل لم تعرف مضمونه
%12.24	06	- لا:
%100	49	المجموع

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين قد أمضوا شخصياً على عقد العمل ليثبتوا رسمياً في مناصبهم بالشركة، حيث كانت نسبتهم 87.75 %، وهي أعلى نسبة فأما الذين أمضوا على عقد عمل لا يعرفون مضمونهن فكانت نسبتهم 55.1 %، وهي نسبة تعكس أغلب عمال الشركة الذين هم من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط والثانوي (أنظر الجدول رقم 07)، الأمر الذي يستلزم شرح مضمون عقد العمل كون مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بفهم الصياغات القانونية والوثائق الإدارية.

أما الذين تعرفوا على حقوقه من خلال قراءتهم لمضمون عقد العمل، فكانت نسبتهم 26.53 %، وهي نسبة تعكس في أغلبها فئة العمال ذوي المستوى التعليمي العالي (جامعي)، خاصة الإداريين منهم والذين يسمح لهم تكوينهم الأكاديمي بفهم مضامين عقود العمل، كما وتبين هذه النسبة أنه يسمح للمرشح الناجح في المسابقة الاطلاع شخصياً على عقد العمل الذي سيمضي عليه بإتاحة المجال له لقراءة مضمونه.

وأما الذين صرحوا بأن الموظف المكلف بمقابلة إبرام عقد العمل قام بتعريفهم بحقوقهم في مضمون العقد، فكانت نسبتهم 06.12 %، وقلة هذه النسبة تبين عدم اهتمام إدارة الشركة بتعريف العمال بحقوقهم من خلال إلزام الموظف المكلف بشرحها لهم في مقابلة إبرام عقد العمل.

وفي المقابل توجد نسبة 12.24 % من العمال المبحوثين لم يمضوا شخصياً على عقد العمل للتثبيت في المنصب، وهي نسبة تعكس الفئة التي وظفت عن طريق الوساطة، كما تظهر أن إدارة الشركة لا تتقيد بوجوب الحضور الشخصي لكل المعنيين لإمضاء عقد العمل والذي يعد إجراء قانونياً (ويرجع ذلك إلى اعتبارات غير موضوعية وغير قانونية وغير أخلاقية والتي يمكن أن تقع تحت طائلة العقوبة القانونية).

ومعنى ذلك أن مقابلة إبرام عقد العمل مع الشركة إجراء شكلي يستدعي الحضور فقط، ذلك أن أغلب المترشحين الناجحين يمضون على عقد عمل دون أن يعرفوا مضمونه، خاصة في جانبه المتعلق بالحقوق المرتبطة بتقلد منصب معين، الأمر الذي يصعب عليهم المطالبة بها، وهذا يعكس غياب نظام إداري عادل ومنصف يقوم على أساس تعريف جميع المترشحين الناجحين بحقوقهم قبل إمضاء عقد العمل (وهو ما نادى به نظرية التكوين الإداري لهنري فايول).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تلتزم بتعريف المترشحين الناجحين بالحقوق الموجودة في عقد العمل والمرتبطة بالمناصب التي سيشغلونها.

الجدول رقم (25): مناسبة الأماكن داخل الشركة للعمل

النسبة المئوية	التكرار	مناسبة الأماكن داخل الشركة للعمل
		الاحتمالات
		- نعم:
06.12%	03	- وجود جو مساعد عل العمل
14.28%	07	- توزيع مناسب لتجهيزات العمل
08.16%	04	- ترتيب مناسب للعمال حسب تسلسل العمل
02.04%	01	- تجديد تجهيزات العمل بشكل مستمر
00%	00	- أخرى
69.39%	34	- لا:
100%	49	المجموع

يتبين من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب الأماكن داخل الشركة غير مناسبة للعمل، وهو ما تعكسه نسبة 69.39% من إجابات عمال الشركة المبحوثين، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- قدم هياكل وآلات الشركة والتي يعود معظمها إلى بداية نشاط الشركة سنة 1987، خاصة تعطل الآلات ولد صعوبة في التحكم فيها، وكثرة الضجيج الناتج عن تشغيلها.
- اعتماد الشركة على فرن تقليدي قديم، الأمر الذي جعل جو ورشة إنتاج الزجاج ذو حرارة مرتفعة خاصة وإنها تضم أكبر عدد من عمال الشركة.
- عدم اهتمام الشركة برفع المخلفات الصناعية خاصة الصلبة منها بصفة مستمرة يوميا من داخل بعض الورشات شكلت فوضى في أماكن العمل الأمر الذي صعب من تنقل العمال لإنجاز مهامهم.
- وفي المقابل توجد نسبة 30.6% من العمال المبحوثين صرحوا بأن الأماكن داخل الشركة مناسبة للعمل.
- فأما الذين صرحوا بوجود توزيع مناسب لتجهيزات العمل فكانت نسبتهم 14.28%، وهي نسبة تعكس كبر مساحة الورشات مما ساعد على التوزيع المناسب لتجهيزات العمل.
- وأما الذين صرحوا بوجود ترتيب مناسب للعمال حسب تسلسل العمل فكانت نسبتهم 08.16%، وهي نسبة تعكس مراعاة الشركة لتسلسل مراحل العملية الإنتاجية في توزيع العمال (مبدأ النظام في نظرية التكوين

(الإداري لهنري فايول)

وأما الذين صرحوا بوجود جو مساعد على العمل فكانت نسبتهم 06.12 %، وهي نسبة تعكس في غالبيتها العمال الذين يعملون في مكاتب الإدارة والتي تتوفر على جو مساعد على العمل أفضل من الورشات.

وأما الذين صرحوا بوجود تجديد مستمر لتجهيزات العمل فكانت نسبتهم 02.04 %، وهي نسبة تعكس أماكن العمل بورشة إنتاج زجاج السيارات التي استفادت من آلات جديدة محل القديمة.

ومعنى ذلك أن أماكن العمل بالشركة لا تمكن أغلب عمالها من إنجاز المهام، وهو ما يقلل من قدرتهم على إنجاز العمل كما هو مطلوب منهم، وفي ذلك إخلال بضرورة وأهمية وجود بيئة عمل ملائمة للإنجاز كأحد العوامل الوقائية التي تشجع للعمال من طرف إدارة الشركة (وهو ما نادى به نظرية العاملين لهارزبرغ)، وتقصير منها في حل مشاكل العمال في بيئة العمل، وهذا يبين عدم اهتمامها الشامل بهم في بيئة العمل (وهو عكس ما نادى به نظرية Z).

وعليه فإنه يوجد تقصير من قبل إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج في توفير بيئة عمل تناسب عمال الشركة في إنجاز مهامهم.

الجدول رقم(26): سهولة إنجاز المهام في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	سهولة إنجاز المهام في مكان العمل
		الاحتمالات
		- نعم:
20.41%	10	- سهولة التواصل المباشر مع الزملاء للقيام بالعمل
02.04%	01	- نقص العطب وسهولة استخدام آلات ومعدات العمل.
08.16%	04	- قلة التوتر والقلق أثناء القيام بالعمل
04.08%	02	- توفر مساحة كافية للاشتغال على تجهيزات العمل براحة
00%	00	- أخرى
		- لا:
65.3%	32	
100%	49	المجموع

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن بأنهم لا يتمكنون من انجاز مهامهم بسهولة في أماكن العمل داخل الشركة، حيث كانت نسبتهم 65.3%، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- تلقي العمال مشاكل في تسيير العمل بسبب قدم الآلات وكثرة تعطلها.

- قدم الفرن واهتراء هياكل الورشات (خاصة ورشات الإنتاج) جعل من جو العمل بها غير مناسب لبذل الجهد في العمل (حرارة بسبب الفرن، وبرودة الورشات في فصل الشتاء...).

- غياب متابعة ومراقبة إدارة الشركة لأماكن العمل ولحل مشاكل العمال فيها وجعلها مساعدة لهم في القيام بالعمل.

في المقابل توجد نسبة 34.69% من العمال المبحوثين صرحوا بأنهم يتمكنون من انجاز مهامهم في أماكن العمل بسهولة داخل الشركة.

فأما الذين صرحوا بأن أماكن العمل تمكن من سهولة التواصل مع الزملاء للقيام بالعمل، فكانت نسبتهم 20.41%، وهي نسبة تعكس كبر مساحة الورشات والتوزيع المتسلسل للعمال (أنظر الجدول رقم 25).

أما الذين صرحوا بقلّة التوتر والقلق في أماكن العمل داخل الشركة فكانت نسبتهم 08.16%، وهي نسبة تعكس أغلب عمال الإدارة والتي لا تضم آلات تصدر ضجيجا، وتكون أكثر تنظيمًا من أماكن العمل الأخرى كونها تعد وجه الشركة نحو المتعاملين الخارجيين والمجتمع ككل.

وأما الذين صرحوا بوجود مساحة كافية للاشتغال على تجهيزات العمل براحة، فكانت نسبتهم 04.08%، وهي نسبة تعكس التوزيع المناسب لبعض الآلات مما يتيح تحرك أكثر حرية للمشتغل عليها، ويمكنه من العمل عليها براحة.

وأما الذين صرحوا بنقص العطب وسهولة استخدام الآلات ومعدات العمل، فكانت نسبتهم 02.04%، وهي نسبة تعكس العمال في بعض أماكن العمل بورشة إنتاج زجاج السيارات والتي دعمت بآلات جديدة.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة يجدون صعوبة في القيام بالعمل المطلوب منهم سببها وجود عراقيل في بيئة العمل داخل الشركة، الأمر الذي يقلل من مستويات انجازهم للمهام ويجعلها منخفضة، كما قد يهدد سلامتهم داخلها، وفي ذلك تقصير من إدارة الشركة في الاهتمام بالعمال كون ملائمة بيئة العمل لهم يعد عاملا مهما في العمل (وهو ما نادى به نظرية العاملين لهارزبرغ)، وهذا يتوافق مع ما

توصلت إليه دراسة "Walia" التي أشارت إلى ضرورة اهتمام البنوك بكل ما يتعلق ببيئة العمل بهدف الاحتفاظ بالموظفين.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تهتم بجعل أماكن العمل داخل الشركة مساعدة للعمال على القيام بأعمالهم.

الجدول رقم (27): (جدول مركب للجدولين 25 و 26) مناسبة أماكن العمل وسهولة انجاز المهام

كا ²	كا ²	المجموع	لا	نعم	سهولة انجاز مهام العمل
					مناسبة الأماكن للعمل
المحسوبة 6.11	الجدولية 3.84	15	06	09	نعم
		34	26	08	لا
		49	32	17	المجموع

مستوى الدلالة: 0.05

يتضح من خلال أرقام الجدول أن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مناسبة الأماكن للعمل وسهولة انجاز مهامهم وهو ما يدل على وجود علاقة بينهما، حيث يتبين أن عدم اهتمام الشركة بجعل أماكن العمل مناسبة قلل تمكن العمال من انجاز مهامهم بسهولة فيها (أنظر إجابات الباحثين في الجدولين رقم 25 و 26).

الجدول رقم (28): توقيت (وردية) العمل

النسبة المئوية	التكرار	توقيت العمل	الإحتمالات
		34.69%	17
57.14%	28	- توقيت العمل (3×8) ساعات	
08.16%	04	- توقيت العمل بالمناوبة (نهار-ليل)	
100%	49	المجموع	

يتضح من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين يخضعون لتوقيت العمل (3×8) ساعات، حيث كانت نسبتهم 57.14% وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- إرتكاز الشركة في نشاطها بشكل رئيسي على إنتاج الزجاج الأمر الذي يتطلب كمية إنتاج كبيرة ونظام عمل يسمح بذلك.
- ضرورة الإشتغال الدائم للفرن (التقليدي) لتوليد حرارة كافية لصهر وتحويل المادة الأولية، مما جعل من توقيت العمل (3×8) ساعات الأنسب لذلك.
- ضرورة وجود بعض عمال الصيانة للتدخل في حالة حدوث أعطاب أو مشاكل تقنية.

في حين توجد نسبة 34.69% من العمال المبحوثين يخضعون لتوقيت العمل 08 ساعات، وهي نسبة تعكس عمال الإدارة وبعض العمال الذين يشغلون مناصب ذات طابع إداري بالورشات، مع إضافة عمال الصيانة الذين لا يخضعون جميعا لنظام العمل (3×8) ساعات.

وفي المقابل توجد نسبة 08.16% من العمال المبحوثين يخضعون لتوقيت العمل بالمناوبة (ليل -نهار) وهي نسبة تمثل أعوان الأمن الداخلي وأعوان الأمن الصناعي.

معنى ذلك أن توقيت العمل الذي يخضع له عمال الشركة يختلف حسب الأقسام وطبيعة المنصب المشغول، وطبيعة العمل وبرنامج التسليم...، بحيث يتم تسيير المناصب وفق نظام يحدد التوقيت الخاص بها (وهو ما أشارت إليه نظرية التكوين الإداري لهنري فايول).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تراعي في تخطيطها لتوقيت العمل نشاط الأقسام وطبيعة الأعمال داخلها.

الجدول رقم (29): مساعدة التوقيت لأداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	مساعدة التوقيت لأداء العمل
		الإحتمالات
		نعم:
32.65%	16	- إتمام مهام عمك كلها
28.57%	14	- تقليل الأخطاء في العمل
14.28%	07	- التحضير المسبق لمهام الغد
04.08%	02	- أخرى
		لا:
20.41%	10	
100%	49	المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن توقيت العمل الذي يخضعون له يساعدهم على أداء العمل، حيث كانت نسبتهم 79.58% وهي أعلى نسبة. فاما الذين صرحوا بأن توقيت العمل يسمح لهم بإتمام مهام العمل كلها فكانت نسبتهم 32.65%. وأما الذين صرحوا بأن توقيت العمل قلل أخطائهم فيه فكانت نسبتهم 28.57%. وأما الذين صرحوا بأن توقيت العمل يسمح لهم بالتحضير المسبق لمهام الغد فكانت نسبتهم 14.28%. كما توجد نسبة 04.08% ممن صرحوا من العمال بأن توقيت العمل يساعدهم في جوانب أخرى في أداء العمل.

ويرجع ذلك إلى:

- ملائمة التوقيت الموضوع لأغلب المناصب بالشركة مع المهام المكونة لها.
- كون التوقيت المخصص لأغلب المناصب يراعي التآني والدقة في الإنجاز وهو ما يمكن العمال من الأداء السليم للعمل دون أخطاء.
- توقيت العمل في بعض المناصب (خاصة الإدارية منها) التي لا تتضمن مهام عمل كثيرة تتيح للعامل إمكانية التحضير المسبق لمهام الغد.

وفي المقابل توجد نسبة 20.41% من العمال صرحوا بأن التوقيت الذي يخضعون له في العمل لا يساعدهم على أداءه، وهي فئة تعكس المناصب ذات عبء العمل سواء الإدارية منها أو في الورشات، إضافة إلى المناصب التي يشغلها العمال في أماكن خطرة خاصة في وقت دوام العمل بالليل.

ومعنى ذلك أن أغلب المناصب الموجودة بالشركة تتلاءم مع وردية العمل المخصصة لها، وهذا ما ساعد العمال على أداء أعمالهم، كون وردية العمل تتناسب والزمن اللازم لأداء مهام الوظائف (وهو ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية لتايلور).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تخطط وردية العمل بما يساعد العامل في أدائه له.

الجدول رقم (30): وجود إجراءات الوقاية المهنية في أماكن العمل بالشركة

النسبة المئوية	التكرار	وجود إجراءات الوقاية المهنية في أماكن العمل بالشركة	الإحتمالات
			نعم:
30.61%	15	- مراقبة وإلزام العمال باستعمال معدات الوقاية (ملابس-نظارات-قفازات...)	
20.41%	10	- وجود لافتات تحذير في أماكن العمل الخطرة.	
04.08%	02	- القيام بحملات تحسيسية توعوية للوقاية من المخاطر المهنية داخل الشركة	
24.49%	12	- وجود متابعة طبية داخل الشركة	
00%	00	- أخرى	
			لا:
20.41%	10		
100%	49		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بوجود إجراءات الوقاية المهنية في أماكن العمل، حيث كانت نسبتهم 79.59% وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بوجود مراقبة وإلزام العمال باستعمال معدات الوقاية (ملابس-نظارات-قفازات...) فكانت نسبتهم 30.61%.

والذين صرحوا بوجود متابعة طبية داخل الشركة كانت نسبتهم 24.49%.

في حين الذين صرحوا بوجود لافتات تحذير في أماكن العمل الخطرة فكانت نسبتهم 20.41%.

ويوجد من صرحوا بوجود حملات تحسيسية توعوية للوقاية من المخاطر المهنية داخل الشركة حيث كانت نسبتهم 04.08%.

ويرجع ذلك إلى:

- وجود مصلحة المراقبة والنوعية والصحة والأمن الصناعي وهي تابعة للمديرية العامة، والتي تتكفل بالإشتراك مع إدارة الموارد البشرية للشركة بالوقاية المهنية من أخطار وحوادث العمل داخلها (وهو ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية).
- وجود متابعة يومية من طرف أعوان الأمن الصناعي لتقيد العمال باستعمال المعدات الوقاية الممنوحة لهم من طرف إدارة الشركة.
- خطورة العمل على بعض الآلات في ورشات العمل (خاصة: الفرن-آلة تقطيع الزجاج-السلسلة...)، فرض على إدارة الشركة إتخاذ تدابير وقائية للحد من وقوع حوادث تؤدي إلى خسارة العامل أو الآلات أو كلاهما معا، الأمر الذي يشكل مصاريف ترهق ميزانية الشركة.
- إهتمام الشركة بصحة العمال من خلال إخضاعهم للفحص الطبي في عيادة الشركة أسبوعيا.

في المقابل توجد نسبة 20.41% من العمال صرحوا بأنه لا توجد إجراءات الوقاية المهنية في أماكن العمل داخل الشركة، وهي نسبة تعكس العاملين في بعض الأماكن بورشة الإمداد بالمواد الأولية وكذلك ورشة الصيانة التي تغيب فيها مثل هكذا إجراءات للوقاية.

ومعنى ذلك أن خطورة أغلب الأعمال في ورشات الشركة وعلى آلاتها جعلها تسعى إلى الحفاظ على سلامة عمالها في بيئة العمل وذلك باعتمادها وضع وتطبيق إجراءات للوقاية المهنية داخلها.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تضع وتطبق إجراءات الوقاية المهنية حفاظا على سلامة العمال.

الجدول رقم (31): تحقيق الإجراءات الوقائية لسلامة العامل الجسدية

النسبة المئوية	التكرار	تحقيق الإجراءات الوقائية لسلامة العامل الجسدية
		الإحتمالات
		نعم:
14.28%	07	- قلة الأمراض الناجمة عن مزاوله العمل.
44.90%	22	- قلة عدد الإصابات في أماكن العمل.
12.24%	06	- قلة خطورة الإصابات نتيجة التدخل الطبي الفوري في مكان العمل
00%	00	- أخرى
		لا:
28.57%	14	
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن الإجراءات الوقائية التي تعتمد عليها الشركة في أماكن العمل تحقق سلامتهم الجسدية، حيث كانت نسبتهم 71.42 %، وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأن الإجراءات الوقائية تقلل من عدد الإصابات في أماكن العمل فكانت نسبتهم 44.90%.

وأما الذين صرحوا بأنها تقلل من الأمراض الناجمة عن مزاوله العمل فكانت نسبتهم 14.28%.

وأما الذين صرحوا بأنها تقلل من خطورة الإصابات نتيجة التدخل الطبي الفوري في مكان العمل فكانت نسبتهم 12.24%.

ويرجع ذلك إلى:

- التناسب بين المعدات الوقائية الممنوحة للعمال مع أنواع الخطار الموجودة في أماكن العمل التي يتواجدون بها.
- تشدد الإدارة في مراقبة وفرض إستعمال معدات الوقاية على عمال الشركة.

- المتابعة الطبية الدورية للعمال من طرف المصلحة الطبية للشركة وتدخلها الإستعجالي الفوري عند وقوع الحوادث لتقديم الإسعافات الأولية مكن من تقليل حجم الضرر الجسدي للعمال المصابين.

في المقابل توجد نسبة 28.57% من العمال المبحوثين صرحوا بأن هذه الإجراءات الوقائية لا تحقق سلامتهم الجسدية، وهي نسبة تعكس في أغلبها العمال الذين تعرضوا لإصابات أو يعانون من أمراض بسبب مزاوله العمل.

ومعنى ذلك أن تطبيق الإجراءات الوقائية في الشركة لا يقف عند تناسبها مع نوع وحجم الأخطار الموجودة في بيئة العمل، وإنما يتعدى ذلك إلى المتابعة والمراقبة لفرض تقييد أكثر على العمال بهذه الإجراءات (أنظر الجدول رقم 30) وفي ذلك إشباع لحاجات الأمان لديهم (وهو ما أشارت إليه نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو)، وهذا يتوافق مع ما توصل إليه "محمد فلاق" في وجود نظام للصحة والسلامة في بيئة العمل والذي قلل فعلا من وقوع حوادث العمل بشركتي سوناطراك وأرامكو، وأيضا مع ما توصلت إليه دراسة "Maloni – Brown" في أن الصحة والسلامة تمثلان جوانبا ضمن الإطار الشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تطبق إجراءات وقائية تحقق السلامة الجسدية للعمال من أخطار بيئة العمل.

المحور الرابع: ضبط نظام الحوافز واستقرار العامل بالشركة

الجدول رقم (32): حصول العامل على أجر مناسب

النسبة المئوية	التكرار	حصول العامل على أجر مناسب
		الإحتمالات
10.20%	05	نعم: لا:
22.45%	11	- لا يكفي لتلبية متطلبات حياتك.
06.12%	03	- لا يناسب مستواك التعليمي.
32.65%	16	- لا يساوي ما تقدمه من انجاز للشركة
28.57%	14	- منخفض مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى.
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة صرحوا بأنهم يحصلون على أجر غير مناسب مقابل عملهم بالشركة، حيث كانت نسبتهم 89.79%، وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأن الأجر الذي يحصلون عليه لا يساوي ما يقدمونه من إنجاز للشركة فكانت نسبتهم 32.65%.

وأما الذين صرحوا بأن الشركة تقدم أجرا منخفضا عما تقدمه مؤسسات أخرى فكانت نسبتهم 28.57%.

وأما الذين صرحوا بأن أجرهم لا يكفي لتلبية متطلبات حياتهم فكانت نسبتهم 22.45%.

وأما الذين صرحوا بأن الأجر لا يناسب مستواهم الدراسي فكانت نسبتهم 06.12%.

ويرجع ذلك إلى:

- كون أغلب الأعمال بالشركة شاقة وتتطلب جهدا بدنيا كبيرا من العمال خاصة في ورشات الإنتاج، وهو ما يتطلب أجرا يتناسب ومستوى الجهد المبذول.
- الغلاء في مستوى المعيشة والذي يظهر خاصة في ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية في السنوات الأخيرة، جعل من أجور العمال خاصة الذين يعيلون أسرهم غير كافية لسد متطلباتها.
- بروز شركات منافسة في سوق العمل بالولاية (خاصة مصنع بلارة لإنتاج الحديد والصلب) والتي تقدم أجورا تجتذب اليد العاملة.

في المقابل توجد نسبة 10.20% من العمال المبحوثين صرحوا بأنهم يحصلون على أجر مناسبة من الشركة، وهي نسبة تعكس في أغلبها العمال ذوي الأقدمية في العمل وكذلك أصحاب المناصب الإدارية التي تكون أجورهم مرتفعة ومناسبة نوعا ما لمناصبهم.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة يحصلون على أجر غير مناسبة، وهذا يدل على عدم إهتمام إدارة الشركة بوضع أجر مناسب للجهد المبذول (وهو ما ألح على ضرورته تايلور في نظرية الإدارة العلمية)، وأيضا على عدم مراعاتها التناسب بين مدخلات العامل في العمل (الجهد) والمخرجات التي يحصل عليها (والتي منها الأجر) (وقد أشارت نظرية العدالة لآدمز على ضرورة وجود هذا التناسب)، كما أن عدم إهتمام هذه الإدارة بمناسبة الأجر يعد إخلالا منها بأحد العوامل الوقائية (الصحية) (وهو ما ألح على ضرورتها هارزبرغ في نظرية العاملين).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تضع أجورا مناسبة ترضي عمال الشركة.

الجدول رقم (33): أساس توزيع المنح والعلاوات بالشركة

النسبة المئوية	التكرار	أساس توزيع المنح والعلاوات الإحتمالات
16.32%	08	- على أساس مردودية الشركة
04.08%	02	- على أساس الجهد المبذول في العمل وجودته
04.08%	02	- على أساس الإنضباط في العمل
22.49%	11	- على أساس المحاباة والتحيز
53.06%	26	- لا يوجد أساس واضح
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد أساس واضح في توزيع المنح والعلاوات، حيث كانت نسبتهم 53.06%، وهي أعلى نسبة.

ويرجع ذلك إلى:

- عدم معرفة أغلب العمال بكل الجوانب المتعلقة بالمناصب التي يشغلونها بسبب عدم اطلاعهم على حقوقهم في مقابلة إبرام عقد العمل (أنظر الجدول رقم 25).
- غياب إهتمام إدارة الشركة بشرح أساس توزيع المنح والعلاوات وطريقة حسابها وحتى تواريخ إستفادة العمال منها.
- عدم مبادرة العمال بالمطالبة بحقوقهم خاصة في التزام الإدارة في تقديم شروحات حول الجوانب المالية للمناصب التي يشغلونها.

كما توجد نسبة 22.49% من العمال المبحوثين صرحوا بأن المحاباة والتحيز هما أساس توزيع المنح والعلاوات، وهي نسبة تظهر وجود شك لدى عمال الشركة في تقييد إدارتها بالصدق والشفافية في تحديد المنح والعلاوات وتوزيعها.

في حين توجد نسبة 16.32% من العمال صرحوا بأن توزيع المنح والعلاوات يكون حسب مردودية الشركة، وهي نسب تمثل أكثر فئة الإداريين الذين يكونون في الغالب مطلعين بالعوامل التي يخضع لها توزيع المنح والعلاوات بالشركة.

وفي المقابل توجد نسبة 04.08% من عمال الشركة صرحوا بأن المنح والعلاوات توزع على أساس الجهد وجودة العمل الذي يقدمه العامل، وكذلك توجد نفس النسبة لمن صرحوا بأنها توزع على أساس الإنضباط في العمل، وتدل قلة هاتين النسبتين في إجابات المبحوثين على عدم إهتمام إدارة الشركة بأخذ جهود العمال ومدى إلتزامهم بالقانون الداخلي بنظر الإعتبار في توزيع المنح والعلاوات.

ومعنى ذلك أن توزيع المنح والعلاوات بالشركة لا يخضع لأساس واحد واضح ومفهوم لدى عمال الشركة، وهو ما ولد لديهم شكاً في شفافية ومصداقية عمل إدارة الشركة، وبعدم اهتمامها في هذا التوزيع بنتائج تقييم أدائهم، وهو ما يدل على غياب نظام إداري عادل في توزيع المكافآت المادية على العمال (وقد أشارت نظرية التكوين الإداري لهنري فايول على ضرورة وجود نظام عادل للمكافآت المادية)، كما يدل على عدم توحيد الإجراءات الإدارية على جميع العمال في توزيعها (وقد أشارت نظرية الإدارة العلمية على ضرورة وجود هذا التوحيد).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تخضع توزيع المنح والعلاوات لأساس واضح ومفهوم لعمال الشركة.

الجدول رقم (34): رضا العمال عن المقابل المادي

النسبة المئوية	التكرار	رضا العمال عن المقابل المادي	الإحتمالات
10.20%	05		نعم: لا:
12.24%	06	-تريد ترك العمل في الشركة نهائياً.	
55.10%	27	-تبحث عن عمل بأجر أحسن في مؤسسات أخرى.	
22.45%	11	-تزاول عملا إضافيا خارج الشركة	
00%	00	-أخرى	
100%	49		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضين عن المقابل المادي الذي يحصلون عليه من الشركة، حيث كانت نسبتهم 89.79 % وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأنهم يبحثون عن عمل بأجر أحسن في مؤسسات أخرى فكانت نسبتهم 55.10%.

وأما الذين صرحوا بأنهم يزاولون عملا إضافيا خارج الشركة فكانت نسبتهم 22.45%.

وأما الذين صرحوا بأنهم يريدون ترك العمل بالشركة نهائيا فكانت نسبتهم 12.24%.

ويرجع ذلك إلى:

- عدم إهتمام إدارة الشركة بمنح أجور مناسبة للعمال (أنظر الجدول رقم 32) تشجعهم على الإستقرار بالشركة.

- الأجور المغربية التي تقدمها الشركات المنافسة بالولاية (خاصة مصنع بلارة للحديد والصلب) جعل من عمال الشركة يترصدون إعلانات التوظيف بها بحثا عن فرصة عمل بأجر أحسن.

- عدم كفاية الأجر أدى بالعمال إلى التسرب وظيفيا بشكل جزئي من الشركة (التأخر، الخروج قبل إنتهاء الدوام، التغيب...) لمزاولة أعمال أخرى خارج الشركة بما يضمن دخل إضافي خاصة المعيلين للأسر.

وفي المقابل توجد نسبة 10.20% من العمال المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن أجورهم في الشركة، وهي نسبة تمثل أقلية العمال ذوي أقدمية طويلة في العمل وأصحاب المناصب الإدارية العليا والإشرافية الذين يحصلون على أجور مناسبة.

ومعنى ذلك أن أهم حافز يبقي على العمال بالشركة والمتمثل في العائد المادي يعد غير مرض لهم (وهذا لا ينطبق مع إشباع الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو)، وهو دليل على عدم إهتمام إدارة الشركة باستقرار عمالها ماديا فيها بما يغنيهم عن التسرب جزئيا لمزاولة أعمال أخرى خارجها، أو كليا بالبحث عن عمل بمؤسسات أخرى، وفي ذلك إخلال من إدارة الشركة بأحد عوامل الإستقرار الوظيفي للعمال (وقد نادى نظرية التكوين الإداري بضرورة تقيد الإدارة بهذا المبدأ)، وهذا يتوافق مع دراسة "محمد محمود القردحجي" التي توصلت إلى ضرورة تطوير نظام الحوافز والمكافآت لتحقيق جميع الأهداف داخل مجموعة الجميع.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تمنح عائدا ماديا غير مرض للعمال مما يدفعهم إلى التسرب وظيفيا من الشركة.

الجدول رقم (35): (جدول مركب للجدولين 32 و34) الحصول على أجر مناسب والرضا عن العائد المادي

كا ²	كا ²	المجموع	لا	نعم	الرضا عن العائد المادي
					الحصول على أجر مناسب
المحسوبة 15.07	الجدولية 3.84	05	02	03	نعم
		44	42	02	لا
		49	44	05	المجموع

مستوى الدلالة: 0.05

يتبين من خلال الجدول أن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية، وهذا يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وأنه توجد علاقة بين الأجر المناسب والرضا عن العائد المادي ككل، وهذا ما يبرز حاجة العمال إلى أجور مناسبة، كما يبين أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم باستقرار العمال بالشركة من خلال منحهم أجورا مناسبة ترضيهم (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 32 و34).

الجدول رقم (36): خضوع العمال للتكوين

النسبة المئوية	التكرار	خضوع العمال للتكوين
		الإحتمالات
		نعم:
30.61%	15	- ساعدك في فهم مهام عملك أكثر .
04.08%	02	- عرفك بطرق جديدة تسهل عليك إنجاز العمل
12.24%	06	- صحح أخطاءك في العمل
02.04%	01	- لم يفدك بأي إضافة في العمل
08.16%	04	- لا يتناسب مع إحتياجاتك التكوينية الفعلية
00%	00	- أخرى
		لا:
42.86%	21	
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأنهم خضعوا لتكوين، حيث كانت نسبتهم 57.13 %، وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأن التكوين ساعدهم في فهم مهام العمل أكثر فكانت نسبتهم 30.61 %.

وأما الذين صرحوا بأن التكوين صحح أخطاءهم في العمل فكانت نسبتهم 12.24 %.

وأما الذين صرحوا بأن التكوين لا يتناسب مع إحتياجاتهم التكوينية الفعلية فكانت نسبتهم 08.16 %.

وأما الذين صرحوا بأن التكوين عرفهم بطرق جديدة تسهل إنجاز العمل فكانت نسبتهم 04.08 %.

وأما الذين صرحوا بأن التكوين لم يفدهم بأي إضافة في العمل فكانت نسبتهم 02.04 %.

ويرجع ذلك إلى:

- ضرورة إخضاع أغلب عمال المناصب الإنتاجية لتكوين على معدات وآلات العمل لضمان تحكمهم في مراحل العملية الإنتاجية.

- غياب مراكز التكوين الخاصة بالشركة صعب من تكوين جميع العمال في الأقسام والتخصصات الموجودة داخل الشركة (وهو ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية).

وفي المقابل توجد نسبة 42.86 % من العمال المبحوثين صرحوا بأنهم لم يخضعوا لتكوين، وهي نسبة تعكس عجز الشركة عن تكوين جميع عمالها، ضف إلى ذلك فهي تظهر وقوع العمال في مشاكل عمل تخص تحكمهم فيه خاصة في المراحل الأولى لبداية شغلهم.

ومعنى ذلك أن التكوين على العمل بالشركة يكون في المناصب التي يستدعي القيام بها ضرورة إخضاع العامل للتكوين وهو ما يمكنه من العمل ويزيد من تحكمه فيه خاصة في ورشات الإنتاج، بينما تقل فرص الاستفادة من التكوين لدى عمال التخصصات والأقسام الأخرى الأمر الذي يقلل من إمكانية زيادة تحكمهم في أعمالهم، وهذا يظهر عدم إعطاء الأهمية لتكوين جميع عمال الشركة والإخلال بأحد العوامل الدافعة على العمل بتوفير فرص لنمو معارف ومهارات العمال فيه (وهو ما نادى به نظرية العاملين لهارزبرغ).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تخضع العمال للتكوين حسب الإحتياجات الأساسية الدنيا من التحكم في العمل داخل الشركة.

الجدول رقم (37): أساس تعيين العمال للتكوين

النسبة المئوية	التكرار	أساس تعيين العمال للتكوين الإحتمالات
30.61%	15	- الإستحقاق
20.41%	10	- العشوائية دون تخطيط
44.90%	22	- المحاباة والتحيز
04.08%	02	- أخرى
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن تعيين العمال للتكوين يكون على أساس المحاباة والتحيز، حيث كانت نسبتهم 44.9% وهي أعلى نسبة.

ويرجع ذلك إلى:

- عدم اعتماد إدارة الشركة على الشفافية والمصادقية في الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد العمال المعنيين بالتكوين بناء على وجود فجوات في أدائهم.
- ما يتطلبه التكوين من وقت والذي يعده العمال بمثابة راحة من العمل أدى إلى تنافسهم في الحصول على فرصة للتكوين، خاصة وأنه يكون خارج الولاية لعدم وجود مراكز تكوينية بها.
- التكوين يزيد من فرص الترقية أمام العامل وهو ما جعل التنافس عليه شديدا.

كما توجد نسبة 30.61% من العمال المبحوثين صرحوا بأن التعيين للتكوين يكون على أساس الاستحقاق، وهي نسبة تعكس العمال الذين كانت لهم إحتياجات تكوينية (تقادم المهارات والتعرف على كيفية العمل على آلات جديدة، وجود أخطاء في العمل...)، وعملت الشركة على تعيينهم للتكوين بناء على إحتياجاتها لذلك.

كما توجد نسبة 20.41% من العمال الذين صرحوا أن التعيين للتكوين يكون على أساس العشوائية ودون تخطيط، وهي نسبة تظهر نتائج خضوع الشركة لمراكز تكوين خارج الولاية لا تشاركها في تخطيط البرامج التكوينية، ما يجعل من الشركة في بعض الحالات تحدد عشوائيا العمال المعنيين بالتكوين.

في المقابل توجد نسبة 04.08% من العمال الذين صرحوا بوجود أساس آخر لتعيين العمال للتكوين

ومعنى ذلك أن تطوير الشركة لعمالها عن طريق التكوين لا يستند إلى أساس واضح ومفهوم لديهم، كما أنه غير دقيق في اختيار العمال للتكوين حسب إحتياجاتهم، وهو ما يقلل من فعالية البرامج التكوينية والإستفادة منها بسبب إخضاع عمال ليسوا في حاجة إلى تكوين أو لا تتناسب إحتياجاتهم التكوينية مع محتوى برامج التكوين التي خضعوا لها، وهذا يشير إلى غياب الموضوعية في عمل الإدارة (وهو ما أشارت إلى وجوب توفره النظرية البيروقراطية لماكس فيبر) والمتعلق بتحديد وتعيين العمال المعنيين بالتكوين، وهذا يتوافق مع دراسة "أبو سفيان محمد البشير علي" و "أمين صالح الحسن محمد" التي توصلت إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في وضع سياسة مناسبة للتدريب من حيث تحديد الفرص، والأهمية، العمال، المكان، وأيضا التحيز في عملية التدريب.

الجدول رقم (38): سعي الشركة لتطوير قدرات العمال بالتكوين

النسبة المئوية	التكرار	سعي الشركة لتطوير قدرات العمال بالتكوين	الإحتمالات
36.73%	18		نعم:
			لا:
36.73%	18	- عدم اشراك العمال في تخطيط البرنامج التكويني.	
16.33%	08	- اعتماد برامج تكوينية قديمة المحتوى.	
08.16%	04	- عدم كفاءة المكونين صعب من فهم واستيعاب محتوى البرنامج التكويني.	
02.04%	01	- أخرى	
100%	49		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن الشركة لا تسعى من خلال التكوين إلى تطوير قدراتهم في العمل، حيث كانت نسبتهم 63.26 %، وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بعدم إشراك العمال في تخطيط البرنامج التكويني فكانت نسبتهم 36.73 %.

وأما الذين صرحوا بأن العمال يخضعون إلى برامج تكوينية قديمة المحتوى فكانت نسبتهم 16.33 %.

وأما الذين صرحوا بأن عدم كفاءة المكونين صعب من فهم واستيعاب محتوى البرنامج التكويني فكانت

نسبتهم 08.16 %.

كما توجد نسبة 02.04% ممن صرحوا بوجود أسباب أخرى تدل على عدم سعي الشركة من خلال التكوين إلى تطوير عمالها في العمل.

ويرجع ذلك إلى:

- تبعية الشركة لمراكز تكوينية موجودة خارج الولاية جعلها تخضع عمالها لبرامج تكوينية لا يشاركون في تخطيطها ولا تتناسب مع الإحتياجات التكوينية لبعضهم.
- عدم مواكبة مراكز التكوين التابعة لها الشركة للتطورات الحاصلة في مجال التكوين واعتمادها على مكونين غير أكفاء قلل من إستفادة العمال من التكوين.
- قدم معظم الآلات الموجودة في ورشات الشركة والتي تعتمد عليها في الإنتاج، جعل من التكوين على الآلات الحديثة عديم الجدوى.

في المقابل توجد نسبة 36.73% من العمال صرحوا بأن الشركة تسعى إلى تطوير قدراتهم بالتكوين، وهي نسبة تعكس في أغلبها العمال الذين ساعدهم التكوين على أداء العمل ((أنظر الجدول رقم 35)).

ومعنى ذلك أن إهتمام الشركة بعملية التكوين لا يعكس سعيها لتطوير قدرات العمال في العمل، بسبب عدم إتاحة المجال للعمال بالمشاركة من خلال إقتراحاتهم وآرائهم في تخطيط البرامج التكوينية (وهو ما ألح هنري فايول عليه في نظرية التكوين الإداري)، ضف إلى ذلك أنها برامج قديمة المحتوى لا تكسب العمال مهارات ومعارف حديثة ومرتفعة.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تسعى لتطوير قدرات جميع العمال من خلال تكوينهم.

الجدول رقم (39): وجود فرص للترقية في الشركة

النسبة المئوية	التكرار	وجود فرص للترقية في الشركة	الإحتمالات
			- نعم:
46.94%	23		- بطريقة آلية.
18.37%	09		- بطلب وإلحاح منك
08.16%	04		- أخرى
			- لا:
26.53%	13		
100%	49		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بوجود فرص للترقية الوظيفية بالشركة، حيث كانت نسبتهم 73.47 % وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأن الترقية تكون بطريقة آلية فكانت نسبتهم 46.94 %.

وأما الذين صرحوا بأن الترقية تكون بطلب وإلحاح من العامل فكانت نسبتهم 18.37 %.

كما توجد نسبة 08.16 % من العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن الترقية تكون بطرق أخرى.

ويرجع ذلك إلى:

- اعتماد إدارة الشركة على قانون يسمح للعمال بالترقية في الدرجة بطريقة سريعة أو متوسطة أو بطيئة.

- رغبة أغلب عمال الشركة في الترقية بشكل سريع يجعل البعض منهم يطالب بحقه فيها من إدارة الشركة.

في المقابل توجد نسبة 26.53 % من العمال المبحوثين صرحوا بعدم وجود فرص للترقية الوظيفية بالشركة، وهي نسبة تعكس في أغلبها العمال الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات (أنظر الجدول رقم 12)، والذين لم يستفد أغلبهم من ترقية بعد.

ومعنى ذلك أن كون الترقية متاحة لعمال الشركة يمثل جانبا من إهتمامها بارتقاء العامل في السلم الوظيفي، وهو ما يمكن من تحسين مكانته الوظيفية والإجتماعية داخل الشركة وحتى خارجها، وفي ذلك إشباع لحاجات تحقيق الذات (وهو ما أشارت إليه نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تتيح فرص الترقية للعمال داخلها.

الجدول رقم (40): أساس ترقية العمال بالشركة

النسبة المئوية	التكرار	أساس ترقية العمال بالشركة
		الإحتمالات
61.22%	30	- الإستحقاق
20.41%	10	- العشوائية دون تخطيط
14.28%	07	- المحاباة والتحيز
04.08%	02	- أخرى
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن الإستحقاق هو الأساس المعتمد في ترقية عمال الشركة، حيث كانت نسبتهم 61.22 % وهي أعلى نسبة.

ويرجع ذلك إلى:

- إعتقاد إدارة الشركة لمبدأ الترقية على أساس الإستحقاق ينصف العمال، كما أنه يستبعد وقوع مشاكل داخل الشركة بين العمال والإدارة كون الترقية تعتبر من أكثر المطالب حساسية لدى العمال.

- الترقية على أساس الإستحقاق تضمن اعتراف العمال بمصداقية وشفافية ونزاهة عمل الإدارة، وهو ما يشجعهم على مواصلة العمل والإنجاز والإستقرار بالشركة.

في حين توجد نسبة 20.41 % من العمال المبحوثين صرحوا بأن الترقية داخل الشركة تكون على أساس العشوائية ودون تخطيط، وهي نسبة تعكس فئة العمال الذين لا يعرفون قانون الترقية داخل الشرك بسبب عدم اطلاعهم بحقوقهم في مقابلة عقد العمل (أنظر الجدول رقم 24).

في المقابل توجد نسبة 14.28 % من العمال المبحوثين صرحوا بأن الترقية داخل الشركة تكون على أساس المحاباة والتحيز، وهي نسبة تعكس العمال الذين لهم مشاكل مع إدارة الشركة فيما يخص ترقيتهم في العمل.

إضافة إلى وجود نسبة 04.08 % من العمال المبحوثين الذين صرحوا بوجود أسس أخرى في ترقية العمال داخل الشركة.

ومعنى ذلك أن توفير فرص للترقية داخل الشركة لا يكفي لوحده في تجسيد إهتمام شامل بهذه العملية، وهو ما تكمله إدارة الشركة لإضفاء طابع العدالة على الترقية وذلك من خلال اعتمادها الإستحقاق كأساس للترقية (وهو ما أشارت إليه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر)، فالترقية على أساس الإستحقاق تعني معاملة عادلة للعامل لقاء ما قدمه من إنجاز في العمل قبل ترقيته فيه (وهذا ما أشار إليه آدمز في نظرية العدالة)، وهذا يتوافق مع دراسة "محمد محمود القردحجي" التي توصلت إلى مراعاة إدارة الموارد البشرية مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع الموظفين في مجموعة الجميح.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تراعي الإستحقاق في ترقية عمال الشركة.

الجدول رقم (41): تحسين الترقية لمكانة العامل داخل الشركة

النسبة المئوية	التكرار	تحسين الترقية لمكانة العامل داخل
		الإحتمالات الشركة
		نعم:
20.41%	10	- زيادة تقدير زملاء العمل لك
10.20%	05	- تحسن علاقتك مع الإدارة في العمل
44.90%	22	- زيادة مشاركتك في تسيير العمل
02.04%	01	- أخرى
		لا:
22.45%	11	
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأن الترقية الوظيفية تحسن من مكانتهم داخل الشركة، حيث كانت نسبتهم 77.55% وهي أعلى نسبة.

فأما الذين صرحوا بأن الترقية الوظيفية تزيد من مشاركتهم في تسيير العمل داخل الشركة فكانت نسبتهم 44.90%.

وأما الذين صرحوا بأن الترقية الوظيفية تزيد من تقدير زملاء العمل لهم فكانت نسبتهم 20.41%.

وأما الذين صرحوا بأن الترقية الوظيفية تحسن من علاقاتهم مع الإدارة في العمل فكانت نسبتهم 10.20%.

كما توجد نسبة 02.04% ممن صرحوا بأن الترقية الوظيفية تحسن من مكانة العامل في جوانب أخرى داخل الشركة.

ويرجع ذلك إلى:

- الترقية تعبر عن إمتلاك العامل لمعارف ومهارات وقدرات في ميدان العمل وهو ما يؤهله للمشاركة في تسيير العمل.
- الترقية تسمح للعامل بالتسلق الوظيفي وتوسيع حدود سلطته ومسؤوليته وبذلك يزيد إحترام وتقدير زملاء العمل له.
- الترقية من بين أهم عوامل الرضا الوظيفي والتي تدفع العامل لأداء أفضل وهو ما يحسن من علاقته مع إدارة الشركة.

وفي المقابل توجد نسبة 22.45% من العمال المبحوثين صرحوا بأن الترقية في الوظيفة لا تحسن من مكانة العامل داخل الشركة، وهي نسبة تعكس العمال الغير راضين عن أسلوب الترقية داخل الشركة.

ومعنى ذلك أن الترقية الوظيفية داخل الشركة من أهم العوامل الدافعة على العمل (وهو ما أشارت إليه نظرية هارزبرغ)، كما أنها تسمح للعامل بالتقدم في مسيرته المهنية وفي ذلك إشباع لحاجاته المتعلقة بتحسين مكانته بين زملاء العمل وأهمية مشاركته في تسيير العمل، واعتراف الإدارة بإنجازاته (وهو ما أشارت إليه نظرية ماسلو في إشباع لحاجات تقدير الذات للعمال).

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تهتم بتحسين مكانة العمال من خلال ترقيةهم وظيفيا داخل الشركة.

الجدول رقم (42): التشجيع بعد انجاز العمل

النسبة المئوية	التكرار	التشجيع بعد انجاز العمل
		الاحتمالات
		- نعم:
12.24%	06	- شكر وثناء عليك من قبل المشرف
16.33%	08	- اعتراف المشرف بأهمية انجازك
04.08%	02	- تكريمك أمام زملاء العمل
00%	00	- منحك عطلة قصيرة
00%	00	- أخرى
67.35%	33	- لا:
100%	49	المجموع

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن أغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتلقون تشجيعاً بعد انجازهم العمل، حيث كانت نسبتهم 67,35%، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

- غياب اهتمام إدارة الشركة بمثل هكذا تحفيز للعمال، خاصة وأن العمل شاق داخل الورشات إذ يحتاج العمال تشجيعاً بعد انجازهم له.

- التركيز على مخرجات العمل همل أهمية تشجيع العمال، فطبيعة الإشراف والرقابة على العمال تركز على مدى انجازهم العمل بطريقة صحيحة وسليمة وبلا أخطاء دون إعطاء أي اعتبار لغير ذلك.

وفي المقابل توجد نسبة 32,65% من العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون تشجيعاً بعد انجازهم العمل.

فأما الذين بأن تشجيعهم كان في شكل اعتراف المشرف بأهمية الانجاز، فكانت نسبتهم 16.33%، مع إضافة نسبة 12.24% ممن صرحوا أن التشجيع كان بشكر وثناء عليهم من قبل المشرف، وهما نسبتان تعكسان أهمية العلاقات بين العمال ومشرفي العمل، والتي تمتد إلى تصحيح أخطاء العمل وكذلك التشجيع على الانجاز المقدم.

وأما الذين صرحوا بأن التشجيع كان من خلال تكريم أمام زملاء العمل، فكانت نسبتهم 04.08%، مع إضافة نسبة 00% ممن صرحوا بأن التشجيع كان من خلال منح عطلة قصيرة، وهما نسبتان تعكسان عدم اهتمام إدارة الشركة بتشجيع العمال على الانجاز المقدم في العمل.

ومعنى ذلك أن التشجيع على الانجاز المقدم في العمل يرجع بالأساس إلى طبيعة العلاقات السائدة بين العمل في بيئة العمل داخل الشركة (وهو ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو)، وليس لاهتمام الإدارة نفسها، لأنها تركز فقط على أن يكون الانجاز المقدم صحيحا ووفق ما هو مطلوب دون إعطاء أي اعتبار أهمية تشجيع العمال (إهمال الحوافز المعنوية حسب نظرية الإدارة العلمية لتايلور)، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة "حداد بختة" و "سيد حياة" في أن إدارة الموارد البشرية تغفل التحفيز المعنوي لعمال المؤسسة.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تشجع العمال بعد انجازهم العمل.

الجدول رقم (43): التشجيع ومواصلة الانجاز

النسبة المئوية	التكرار	التشجيع ومواصلة الانجاز	الاحتمالات
			- نعم:
34.69%	17	- بذل جهد أكبر في العمل	
18.38%	09	- تحمل مسؤولية أكبر بإنجاز مهام أصعب	
18.38%	09	- الإبداع والابتكار في العمل	
06.12%	03	- المبادرة بالمساهمة في حل مشاكل العمل	
00%	00	- أخرى	
			- لا:
22.49%	11		
100%	49		المجموع

يتبن من الأرقام الإحصائية للجدول أن تشجيع العمال يساعدهم على مواصلة الانجاز، وهو ما أكدته نسبة 77.57% من إجابات عمال الشركة المبحوثين، وهي أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى:

فأما الذين صرحوا بان التشجيع يساعدهم على بذل جهد أكبر في العمل فكانت نسبتهم 34.69%.

وأما الذين صرحوا بأن التشجيع يساعدهم على تحمل مسؤولية أكبر بإنجاز مهام أصعب، فكانت نسبتهم 18.38%، مع إضافة نفس النسبة كذلك لمن صرحوا بأن التشجيع يساعدهم على الإبداع والابتكار في العمل.

أما الذين صرحوا بأن التشجيع يساعدهم على المبادرة بالمساهمة في حل مشاكل العمل فكانت نسبتهم 06.12%.

ويرجع ذلك إلى:

- التشجيع يعتبر جانبا مهما في حياة العامل المهنية والاجتماعية داخل الشركة، فهو يساهم في إشباع حاجات التقدير لديه (وهو ما نادى به نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو)، ومن خلاله يحس العامل بأهميته ومكانته داخل الشركة.

- التشجيع يزيد من دافعية العمال للعمل (من العوامل الدافعة في نظرية العاملين لهارزبرغ)، حيث أن التشجيع يدفع العامل لبذل جهد أكبر في العمل وتوسيع مسؤوليته فيه، كما أنه يفجر طاقاته في العمل من خلال الإبداع والابتكار فيه، وكذلك المبادرة بحل مشاكله في العمل بنفسه.

وفي المقابل توجد نسبة 22.49% من العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن التشجيع لا يساعدهم على مواصلة الانجاز في العمل، وهي نسبة تعكس اهتمام فئة من العمال بعوامل أخرى كالأجور، الترقية...، والتي تساعدهم على مواصلة الانجاز في العمل أكثر من التشجيع.

ومعنى ذلك أن عدم تشجيع العمال بعد إنجاز العمل جعلهم لا يحسون بأهمية ما يقدمونه، فغياب نظرة إدارة الشركة للمجهودات التي يبذلونها في العمل المنجز داخل الشركة أدى إلى عدم إشباع حاجاتهم في التقدير (والذي أشارت إلى ضرورته نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو)، حيث أنه يعد جانبا مهما في مواصلتهم الانجاز في العمل داخل الشركة.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج أهملت حاجة العمال إلى التشجيع كحافز يساعدهم على مواصلة الانجاز في العمل.

الجدول رقم (44): الحصول على امتيازات وظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على امتيازات وظيفية	الاحتمالات
			- نعم:
00%	00	- مساعدات اجتماعية (سكن وظيفي، ملابس، أدوات مدرسية، أغطية...)	
100%	49	- تكفل الشركة بالنقل والإطعام	
00%	00	- قروض مالية	
00%	00	- رحلات (سياحة، عمرة، حج...)	
00%	00	- أخرى	
			- لا:
100%	49		المجموع

يتبن من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن الشركة تركز على منح النقل والإطعام فقط كامتيازات وظيفية، وهو ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 100%، ويرجع ذلك إلى:

- توفير النقل والإطعام ضرورة في نظر إدارة الشركة، وذلك لتسهيل تنقل العمال للعمل والوصول في الوقت المحدد، خاصة وأن أغلب العمال يخضعون لتوقيت العمل (3×8) ساعات (أنظر الجدول رقم 28).

- تخصيص إدارة الشركة منحة الطعام للعمال (والمقدرة بـ 350 دج)، والتي تمكنهم من تناول وجبة تسد متطلبات الجهد المبذول من الطاقة في العمل خاصة وأن طبيعة هذا الأخير شاقة بالشركة.

- توفير النقل والإطعام يعد من أكثر الاحتياجات المشتركة بين جميع عمال الشركة.

- توفير النقل والإطعام يستبعد وقوع مشاكل داخل الشركة، خاصة المتعلقة منها بالتأخر عن العمل والمشاكل الصحية الناتجة عن سوء التغذية، وهو ما توليه إدارة الشركة الاهتمام بتركيزها على توفير هاذين الامتيازين الوظيفيين دون غيرهما.

وفي المقابل توجد نسبة 00% من العمال المبحوثين الذين صرحوا بعدم استفادتهم من أي امتيازات وظيفية جراء عملهم بالشركة.

ومعنى ذلك أن إدارة الشركة عملت على تلبية الحاجات الأساسية المشتركة بين جميع العمال (وهو ما أشارت إليه نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو)، والمتمثلة حسبها أساسا في النقل والإطعام، دون إعطائها الأهمية لتلبية الاحتياجات الأخرى والتي تساعد العمال في حل بعض مشاكلهم، وهي تتقاطع مع دراسة "أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي" التي توصلت إلى عدم اهتمام المؤسسة برعاية العمال وشؤونهم.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تمنح قلة من الامتيازات الوظيفية والتي تتمثل في الحد الأدنى من الاحتياجات الأساسية المشتركة بين جميع العمال.

الجدول رقم (45): الامتيازات الوظيفية واستبعاد ترك الشركة

النسبة المئوية	التكرار	الامتيازات الوظيفية واستبعاد ترك الشركة
		الاحتمالات
71.43%	35	- نعم
28.57%	14	- لا
100%	49	المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول الإحصائية أن الحصول على امتيازات أكثر يجعل العامل يستبعد ترك الشركة، وهو ما أكدته إجابات عمال الشركة المبحوثين بنسبة 71.43%، ويرجع ذلك إلى:

- الحصول على امتيازات وظيفية أكثر يساعد العمال على حل بعض مشاكلهم خارج الشركة، خاصة منها الاجتماعية والاقتصادية (سكن، مستلزمات تدرس الأطفال، تسديد ديون عن طريق أخذ قروض مالية من الشركة....).

- حصول العامل على امتيازات وظيفية أكثر يظهر له أهميته ومكانته بالنسبة للشركة، وهو ما يعزز ويزيد من انتمائه لها ببقائه واستمراره في العمل بها.

وفي المقابل توجد نسبة 28.57% من العمال الذين صرحوا بأن الحصول على امتيازات وظيفية أكثر لا يجعلهم يستبعدون ترك الشركة، وهي نسبة تعكس العمال الذين يعتبرون الامتيازات الوظيفية لأتزيد من انتمائهم للشركة بقدر عوامل أخرى كالأجر، مناسبة بيئة العمل وسلامتهم فيها، الترقية...، والتي تجعلهم يريدون ترك الشركة بعض النظر عما يحصلون عليه من امتيازات وظيفية بها.

ومعنى ذلك أن الامتيازات الوظيفية من العوامل ذات الأهمية في استقرار وانتماء العمال أكثر للشركة، حيث أن الحصول عليها بكثرة وتنوعها دليل على الاهتمام الشامل للشركة بعمالها (وهو ما نادى به نظرية Z)، كما أنها تشبع حاجاتهم المختلفة (وهو ما نادى به نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو)، وكل ذلك لم تأخذه إدارة الشركة بنظر الاعتبار اتجاه العمال وزيادة انتمائهم.

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تهتم بزيادة انتماء العمال للشركة من خلال منحهم امتيازات وظيفية أكثر.

الجدول رقم (46): تأمين جميع عمال الشركة

النسبة المئوية	التكرار	تأمين جميع عمال الشركة
		الاحتمالات
		- نعم:
87.75%	43	- التزام من إدارة الشركة
06.12%	03	- إلزام ومراقبة مفتشية العمل
04.08%	02	- طلب وإلحاح من العمال
02.04%	01	- أخرى
00%	00	- لا:
100%	49	المجموع

يتبين من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن الشركة تقوم بتأمين جميع عمالها، وهو ما تعكسه نسبة 100% من إجابات العمال المبحوثين.

فأما الذين صرحوا بأن تأمين جميع العمال كان بالالتزام من إدارة الشركة فكانت نسبتهم 87.75%

وأما الذين صرحوا بأن تأمين جميع العمال كان بإلزام ومراقبة مفتشية العمل فكانت نسبتهم 06.12%

وأما الذين صرحوا بأن تأمين جميع العمال كان بطلب وإلحاح منهم فكانت نسبتهم 04.08%

وأما الذين صرحوا بأن تأمين جميع العمال كان لأسباب أخرى فكانت نسبتهم 02.04%

ويرجع ذلك إلى:

- إرفاق ملف تأمين المترشح الناجح المثبت رسميا في المنصب مع وثيقة إبرام عقد العمل لمصالح: الوظيف العمومي، مفتشية العمل، صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، يعد أمرا إجباريا في قانون التوظيف بالمؤسسات العمومية الجزائرية (وهو ما صرح به رئيس قسم إدارة الموارد البشرية).

- التزام إدارة الشركة بتأمين جميع العمال يقيها من الوقوع في مشاكل معهم خاصة فيما تعلق بالتعويض عند وقوع حوادث وإصابات في العمل.

- تأمين جميع عمال الشركة يحميها من التعرض لعقوبات وغرامات مالية من طرف الدولة، لأن عدم تأمين أحد من العمال يعد مخالفة تقع تحت طائلة العقوبة القانونية.

ومعنى ذلك أن امتثال إدارة الشركة إلى إجبارية تأمين جميع العمال والتزامها بهذه الخطوة القانونية في التوظيف، يسمح لجميع العمال بتغطية تأمينية جراء العمل بالشركة، كما أنه يدل على توحيد الإجراءات التي تتبعها الإدارة في هذا المجال (وهو ما نادى به نظرية الإدارة العلمية لتايلور)، ويشعر العامل بالرضا كونه يشكل عدالة في توفير التأمين له لقاء ما يتعرض له من مخاطر في بيئة العمل بالشركة (وهو ما أشار إليه آدمز في نظرية العدالة)، وهذا يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "Maloni – Brown" في أن احترام حقوق العمال يدخل ضمن الإطار الشامل للمسؤولية الاجتماعية.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج تمتثل لقانون التأمين من خلال التزامها به مع جميع عمال الشركة.

الجدول رقم (47): جوانب التأمين الاجتماعي للعامل

النسبة المئوية	التكرار	جوانب التأمين الاجتماعي للعامل
		الاحتمالات
		- نعم:
00%	00	- تعريفك بها من قبل الموظف المكلف بمقابلة إبرام عقد العمل
04,08%	02	- استفسارك عنها بالمصلحة المعنية داخل الشركة
22,45%	11	- الاحتكاك بالعمال القدامى ذوي الخبرة
14,28%	07	- استفسارك عنها بصندوق الضمان الاجتماعي
00%	00	- أخرى
		- لا:
59.18%	29	
100%	49	المجموع

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن اغلب عمال الشركة لا يعرفون الجوانب التي يشملها تأمينهم الاجتماعي، وهو ما تعكسه إجابات العمال المبحوثين بنسبة 59.18%، ويرجع ذلك إلى:

- إخلال إدارة الشركة بدورها في تعريف المترشح الناجح بجميع حقوقه في مقابلة إبرام عقد العمل (أنظر الجدول رقم 24)، والتي منها تعريفه بالجوانب التي يشملها تأمينه الاجتماعي من طرف الشركة.

- قلة مبادرة العمال في المطالبة بتعريفهم بحقوقهم من إدارة الشركة.

وفي المقابل توجد نسبة 40.81% من العمال الذين صرحوا بأنهم يعرفون الجوانب التي يشملها تأمينهم الاجتماعي من طرف الشركة.

فأما الذين صرحوا بأنهم تعرفوا عليها من خلال احتكاكهم بالعمال القدامى ذوي الخبرة فكانت نسبتهم 22.45% وهي نسبة تعكس لجوء العمال الجدد إليهم بدلا من إدارة الشركة.

أما الذين صرحوا بأنهم تعرفوا عليها من خلال استفسارهم عنها في صندوق الضمان الاجتماعيين فكانت نسبتهم 14.28%، وهي نسبة تعكس لجوء العمال إلى مصالح إدارية بمؤسسات أخرى للتعرف على الجوانب التي يشملها تأمينهم الاجتماعي.

أما الذين صرحوا بأنهم تعرفوا عليها من خلال استفسارهم عنها بالمصلحة المعنية داخل الشركة، فكانت نسبتهم 04.08%، وهي نسبة تبين توفر المعلومات حول هذه الجوانب وعدم التزام واهتمام إدارة الشركة بتعريفها للعمال.

كما توجد نسبة 00% من العمال الذين صرحوا بأنهم تعرفوا عليها من خلال الموظف المكلف بمقابلة إبرام عقد العمل، وهو ما يوضح جليا غياب دوره في شرح وتعريف العمال بالتأمين الاجتماعي.

ومعنى ذلك أن حرص الشركة على تأمين جميع عمالها التزاما بالقانون، وعدم تعريفها العمال بالجوانب التي يشملها هذا التأمين ولجوئهم إلى مصادر أخرى للتعرف عليها، يعني إخلال إدارة الشركة في الاهتمام بإحدى العوامل الوقائية (الصحية) (التي نادى بها هارزبرغ في نظرية العاملين)، والتي لا بد من إدارة الشركة أن تهتم بها أولا وتعمل على إشباعها العمال قبل الانتقال إلى العوامل الأخرى الدافعة على العمل.

ومنه فإدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج لا تعرف العمال بالجوانب التي يشملها تأمينهم الاجتماعي من طرف الشركة.

الجدول رقم (48): تأمين العمال وتقاعدهم المريح

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	تأمين العمال وتقاعدهم المريح
		- نعم:	
18.37%	09	- تمكين العامل من الحصول على منحة تقاعد مناسبة لمتطلبات العيش	
12.24%	06	- تقديم منحة دائمة على الإصابات والأمراض المزمنة الناتجة عن مزاوله العمل	
06.12%	03	- منح نسبة تعويض مناسبة لتكاليف العلاج بعد التقاعد	
00%	00	- التوسط لتسهيل العلاج داخل المؤسسات الاستشفائية بعد التقاعد	
00%	00	- أخرى	
63.26%	31	- لا:	
100%	49	المجموع	

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن اغلب عمال الشركة المبحوثين صرحوا بأنها لا تسعى من خلال التأمين الاجتماعي إلى ضمان تقاعد مريح لهم، حيث كانت نسبتهم 63.26% وهي أعلى نسبة. ويرجع ذلك إلى:

- قلة اهتمام الشركة بتعريف العمال بحقوقهم التأمينية وهو ما يجعلهم يجهلون استفادتهم منها في المستقبل بعد تقاعدهم من الشركة.

- عدم اطمئنان العمال على مستقبلهم لغموض الدور الذي تؤديه إدارة الشركة في تأمينهم، وعدم معرفتهم للهيئة المسؤولة عن تلقي شكاويهم واقتراحاتهم (إدارة الشركة أو مفتشية العمل أو صندوق الضمان الاجتماعي...) لجعل التأمين الاجتماعي يحقق لهم الأفضل بعد تقاعدهم من الشركة.

في المقابل توجد نسبة 36.73% من العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن الشركة تسعى من خلال التأمين الاجتماعي إلى ضمان تقاعد مريح للعمال.

فأما الذين صرحوا يتمكن الشركة العامل من الحصول على منحة تقاعد مناسبة لمتطلبات العيش فكانت نسبتهم 18.37% وهي نسبة تعكس في أغلبها ذوي الأجور المرتفعة من مشرفي العمل ورؤساء الأقسام والإدارات...، إضافة إلى العمال الراضين عن أجورهم (أنظر الجدول رقم 34).

وأما الذين صرحوا بأن الشركة تقدم في تأمين العمال منحة دائمة على الإصابات والأعراض المزمنة الناتجة عن مزاولة العمل فكانت نسبتهم 12.24%، وهي نسبة تعكس العاملين في الأماكن الخطرة والواعين بحقوقهم التأمينية الخاصة بمناصبهم.

وأما الذين صرحوا بأن الشركة تمنح نسبة تعويض مناسبة لتكاليف العلاج فكانت نسبتهم 06.12% وهي نسبة تعكس أقلية العمال المطلعين على حقوقهم في التعويض للفحوص الطبية، الأدوية...

كما توجد نسبة 00% ممن صرح منهم بتوسط الشركة لتسهيل العلاج في المؤسسات الاستشفائية بعد التقاعد.

ومعنى ذلك أن النتائج التي يستفيد منها العمال جراء التأمين الاجتماعي لهم من طرف الشركة بقيت مبهممة وغير معروفة بالنسبة لهم، الأمر الذي جعلهم غير مطمئنين على مستقبلهم بعد التقاعد من الشركة، حيث أن دقة ووضوح نتائج التأمين الاجتماعي في حياة العامل المستقبلية وفي ضمان تقاعد

مريح له تعد من حاجات الأمان (نادت بها نظرية تدرج الحاجات الإنسانية عند ماسلو) التي يجب على إدارة الشركة إشباعها للعمال بما يضمن استقرارهم وعدم تخوفهم على مستقبلهم بعد التقاعد. ومنه فإن عمل إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج على تأمين جميع العمال لا يوضح فيما إذا كان ذلك يضمن لهم تقاعدا مريحا.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية باعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، حيث تساعد على استخلاص النتائج التي تؤكد صدق الفرضيات الموضوعية أو تفننها وتمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تقديم تفسير و تحليل للبيانات و المعطيات الميدانية الموضوعة في جداول إحصائية، والتي قسمت حسب محاور الاستمارة، ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة، و مختلف النظريات التي تقدم عديد التحليلات لعلاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، و بعد التطرق للدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث بقدر كبير أو في بعض جزئياته، أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة نتائجها بما كان في مجتمع البحث من معطيات كمية وكيفية، و حسب الدراسات السابقة، و تحديد موقع الدراسة في البناء النظري، و التطرق أيضا إلى القضايا التي أثارها دراسة الموضوع .

أولاً: مناقشة النتائج في فرضيات الدراسة:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية:

1-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى الموسومة بـ «ضبط خطوات التوظيف يؤدي إلى عدالة الشركة في التوظيف»، يتبن خضوع والتزام إدارة الموارد البشرية بالقانون المتفق عليه (قانون التوظيف العمومي) في إعلانها مسبقاً عن المناصب الشاغرة بالشركة، واعتمادها على وكالات التشغيل في هذا الإعلان (أنظر الجدول رقم 12)، وفي ذلك حرص منها على الاطلاع الواسع للجمهور عليه، ومراعاة لمبدأ تكافؤ فرص المشاركة في مسابقة الالتحاق بالمنصب أمام جميع طالبي العمل (أنظر الجدول رقم 13).

كما أن وجود تهيئة قبلية للأماكن التي سيختبر فيها المترشحون، والاعتماد على القوائم الاسمية لترتيبهم وتوجيههم إليها، إضافة إلى توفير السلامة فيها من خلال وجود التغطية الأمنية والطبية طيلة مدة المسابقة، دليل على اهتمام إدارة الموارد البشرية للشركة بتنظيم ظروف مسابقة التوظيف بشكل يؤدي إلى حسن سيرها (أنظر الجدول رقم 15).

وبخصوص إجراء امتحان الالتحاق بالمنصب، فإن إدارة الموارد البشرية تخضع المترشحين إلى اختبار يتناسب مع طبيعة المنصب الشاغر، وفي أسئلة بمضامين مرتبطة بها، وتراعي مستوى المترشح وقدرته على الإجابة، لكن عدم اهتمام هذه الإدارة بإعلان نتائج الاختبار وإطلاع المترشحين بها، قلل من شفافية ومصداقية عملها في الانتقاء الجيد من بين المترشحين من خلال اختبار المسابقة (أنظر الجدول رقم 19).

والتناسب بين قدرات أغلب العمال والمهام عند بداية شغل المناصب مباشرة (أنظر الجدول رقم 22)، منكم من الأداء الصحيح والسليم دون مشاكل في العمل، وهو دليل على انتقاء جيد للمترشحين من طرف إدارة الموارد البشرية للشركة، ومن ثمة تركيزها على أحقية المترشح الناجح في المنصب الشاغر عند تعيينه رسمياً فيه، (أنظر الجدول رقم 23)

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الأولى وما أفضت إليه نتائج الدراسة، يمكن التأكيد على أن ضبط خطوات التوظيف يؤدي إلى عدالة الشركة في التوظيف، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى إلى حد بعيد.

1-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالتعمن في الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أن «التخطيط للعمل يدعم السياسة الحمائية للعامل»، يتبين أن مقابلة إبرام عقد العمل بين العامل والشركة مجرد إجراء شكلي، كونه لا يمكن أغلب العمال من معرفة حقوقهم الناجمة عن شغل منصب وظيفي معين داخل الشركة، ضف إلى ذلك أن عدم إخضاع بعض العمال إلى ضرورة الإمضاء شخصياً على عقد العمل (أنظر الجدول رقم 24)، يعد من الاعتبارات غير القانونية وغير الموضوعية وغير الأخلاقية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تضع الشركة تحت طائلة العقوبة القانونية.

وفيما يخص تنظيم بيئة العمل داخل الشركة، فإنها تضم عراقيل متعلقة بقدّم المعدات والآلات وكثرة تعطلها، إضافة إلى اهتراء هياكل الورشات ووجود فوضى داخلها وبينها، وتقصير إدارة الموارد البشرية للشركة في متابعة ومراقبة أماكن العمل وحل مشاكل العمال فيها، صعب عليهم إنجاز مهام العمل (أنظر الجدول رقم 26).

أما وريديات (توقيت) العمل فإنها ذات علاقة بنشاط الأقسام وطبيعة الأعمال داخلها، حيث أن إدارة الموارد البشرية راعت التناسب بين وريديات العمل والمناصب من حيث المهام المكونة لها، وكذلك التآني والدقة في إنجازها، وهو ما يمكن العمال من أداء كل مهام الأعمال الموكلة اليهم (أنظر الجدول رقم 29).

كما أن خطورة أغلب أماكن العمل داخل الشركة (خاصة في ورشات الإنتاج والصيانة) جعلها تسعى إلى الحفاظ على السلامة الجسدية للعمال فيها، وذلك من خلال اشتراك إدارة الموارد البشرية مع مصلحة المراقبة والنوعية والصحة والأمن الصناعي في وضع وتطبيق إجراءات للوقاية المهنية من أخطار العمل (أنظر الجدول رقم 30)، وهي في ذلك لا تقف عند التناسب بين هذه الإجراءات ونوع وحجم الأخطار الموجودة في بيئة العمل، وإنما بالعمل على مراقبة ومتابعة العمال لضمان تقيدهم أكثر بها بما يحقق سلامتهم الجسدية من هذه الأخطار (أنظر الجدول رقم 31).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثانية بأن تخطيط العمل يدعم السياسة الحمائية للعامل، وما أفضت إليه نتائج الدراسة، فإن الفرضية الفرعية الثانية تحققت إلى حد ما.

1-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى أن «ضبط نظام الحوافز يساهم في استقرار العامل بالشركة»، يتضح أن العائد المادي الذي يحصل عليه عمال الشركة لا يقلل من تسربهم وظيفياً، فعدم مناسبة الأجر لمجهوداتهم في العمل وللإنجاز المقدم للشركة، واعتماد إدارة الموارد البشرية على أساس غير واضح وغير مفهوم لتوزيع المنح والعلاوات على العمال، جعل من هذا العائد المادي غير مرض لهم، وغير محفز لهم على العمل والبقاء بالشركة، الأمر الذي يدفعهم للتسرب الوظيفي بصفة جزئية أو كلية من الشركة (أنظر الجدول رقم 34).

كما أن وجود فرص التكوين لا يزيد من التحكم في العمل، فغياب مراكز تكوين خاصة بالشركة وتبعيتها لمراكز خارج الولاية، وعمل إدارة الموارد البشرية على إخضاع العمال للتكوين فيها حسب أدنى الاحتياجات الأساسية للشركة من التحكم في العمل، أخل بإمكانية تكوين جميع العمال الموجودين في مختلف الأقسام، كما أن اعتماد هذه الإدارة على أساس غير واضح وغير مفهوم في تحديد العمال المعنيين بالتكوين، أخل بدقة تحديد و تكوين المعنيين به فعلاً (أنظر الجدول 37)، ضف إلى ذلك عدم إتاحتها للعمال المجال في تخطيط البرامج التكوينية، وإخضاعهم لبرامج قديمة المحتوى، قلل من فعالية التكوين في تطوير قدرات العمال، ومن ثمة سعي الشركة لذلك من خلال التكوين (أنظر الجدول رقم 38).

وبخصوص وجود فرص الترقية بالشركة فإنها تساعد العامل في تحسين مكانته داخلها، حيث أن إدارة الموارد البشرية تنفذ بتطبيق قانون ترقية واضح مبني على أساس الاستحقاق، بما يتيح فرصة للترقية أمام جميع العمال (أنظر الجدول رقم 40)، ضف إلى ذلك أن ترقية العامل تشبع حاجاته المتعلقة بتحسين مكانته بين زملاء العمل، وفي أهمية مشاركته في تسيير العمل، وفي تحسين علاقاته مع الإدارة في العمل (أنظر الجدول رقم 41)، وفي ذلك كله تحسين لمكانة العامل داخل الشركة.

وأما فيما يتعلق بالتشجيع فإنه يرجع إلى طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في بيئة العمل داخل الشركة، وليس إلى عمل إدارة الموارد البشرية التي تركز على الانجاز الصحيح والسليم للعمل بلا أخطاء ووفق ما هو مطلوب، دون إعطاء أي اهتمام لضرورة تشجيع العمال بعد انجاز العمل، الأمر الذي جعلهم لا

يحسون بأهمية انجازهم، فالتشجيع في نظر العمال يعد حافزا مهما لهم في مواصلة الانجاز (انظر الجدول رقم 42)، وضرورة يجب التقيد بها من طرف إدارة الموارد البشرية نحو جميع عمال الشركة. والتركيز على منح النقل والإطعام فقط كامتيازات وظيفية لعمال الشركة، جعل إدارة الموارد البشرية تركز في منح هذه الامتيازات على الحد الأدنى من الاحتياجات المشتركة بين جميع العمال، ويعد ذلك إهمالا منها في الاهتمام بزيادة انتماء العمال للشركة، من خلال منحهم امتيازات وظيفية أكثر تنوعا، والتي تجعلهم يستبعدون ترك العمل بالشركة (انظر الجدول رقم 45).

وبخصوص التأمين الاجتماعي فإنه لا يوضح فيما إذا كانت الشركة تسعى من خلاله إلى ضمان تقاعد مريح لهم أم لا، فتأمين جميع عمال الشركة دليل على التزام إدارة الموارد البشرية بتطبيق قانون إجبارية هذا التأمين في توظيف العمال (انظر الجدول رقم 46)، غير أن عدم تعريفهم بالجوانب التي يشملها تأمينهم الاجتماعي من طرف الشركة، جعل من النتائج المستقبلية لهذا التأمين مبهمة لهم (انظر الجدول رقم 47)، الأمر الذي جعلهم غير مطمئنين على مستقبلهم بعد إنهاء سنوات الخدمة في ضمان الشركة لتقاعد مريح لهم من خلال التأمين الاجتماعي.

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثالثة، ولما أفضت إليه نتائج الدراسة، يتبين أن ضبط نظام الحوافز بالشركة لا يساهم في استقرار العمال بها، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة لم تتحقق رغم وجود بعض المؤشرات التي تم إثباتها (تحقق الرابط رقم 03).

1-4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بعد استعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاث، يمكن استقراء ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية العامة الموضوعية لها، فقيام إدارة الموارد البشرية بالإعلان مسبقاً عن المناصب الشاغرة والاعتماد في ذلك على وكالات التشغيل، مكن من الاطلاع الواسع للجمهور على الإعلان وهو ما يضمن تكافؤ فرص الالتحاق بالمنصب أمام جميع طالبي العمل. كما أن تنظيم إدارة الموارد البشرية لظروف المسابقة من خلال التهيئة القبلية لأماكن الاختبار، واعتماد القوائم الاسمية لترتيب وتوجيه المترشحين، مع وجود تغطية أمنية وطبية طيلة مدة المسابقة، دليل على حرص هذه الإدارة على السير الحسن للمسابقة.

وحسب العمال ترجع قلة شفافية ومصداقية إدارة الموارد البشرية في انتقاء أحسن المترشحين للمناصب، إلى عدم اطلاع المترشحين على نتائجهم في مسابقة التوظيف، كما أن التناسب بين قدرات العمال ومهام

الوظائف دليل على أحييتهم في شغلها، وفي تركيز إدارة الموارد البشرية على الأحقية عند تعيين المترشح الناجح رسميا في منصبه.

وهو ما حقق الفرضية الفرعية الأولى إلى حد بعيد.

ويعد عدم إلزام إدارة الموارد البشرية جميع المترشحين الناجحين الحضور شخصيا لإمضاء عقد العمل، إخلالا منها بالقانون، وهو ما يمكن أن يعرض الشركة للعقوبة القانونية، كما تخل بدورها في مقابلة إبرام عقد العمل بعدم تعريفها العمال حقوقهم في مضمونه، وهي بذلك جعلت هذه المقابلة إجراء شكليا فقط. كما أن وجود عراقيل في أماكن العمل (قدم الآلات، اهتراء هياكل الورشات...) بالشركة يدل على عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتوفير بيئة مناسبة للعمل ومساعدة للعمال على الانجاز.

والتناسب بين ورديات (توقيت) العمل وطبيعة مهام المنصب، مكن العمال من انجاز مهامهم كلها، وهو ما يعكس اهتمام إدارة الموارد البشرية بقدرة العامل على الأداء في إخضاعه لتوقيت معين في العمل. وتوسعي أدارة الموارد البشرية للحفاظ على السلامة الجسدية للعمال، من خلال وضعها إجراءات للوقاية المهنية تتناسب مع طبيعة المخاطر، وحرصها على المتابعة والمراقبة لفرض تقيد العمال بها أكثر. وهو ما حقق الفرضية الفرعية الثانية إلى حد ما.

وعدم اهتمام إدارة الموارد البشرية برضا العمال عن العائد المادي، والذي يعتبرونه غير محفز على العمل بالشركة، دفعهم إلى التسرب الوظيفي جزئيا أو كليا منها.

كما أن وجود فرص التكوين بالشركة مقترن بالحد الأدنى لاحتياجاتها من التحكم في العمل، وعدم ارتكاز إدارة الموارد البشرية على أساس واضح ومفهوم في تعيين المتكولين، وقدم محتوى هذه البرامج، وعدم إشراك العمال في تخطيطها، قلل الاستفادة منها ومن كفاءتها في زيادة تحكم العمال في العمل. وتهتم إدارة الموارد البشرية بتحسين مكانة العامل داخل الشركة، من خلال إتاحة فرص الترقية أمام جميع العمال وفق قانون مبني على أساس الاستحقاق.

ويكون التشجيع بعد انجاز العمل يرجع إلى طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في بيئة العمل، وليس لعمل إدارة الموارد البشرية، فذلك يعد تقصيرا منها لإهمالها حاجة العمال إلى التشجيع كحافز يساعدهم على مواصلة الانجاز.

كما أن تركيز إدارة الموارد البشرية على النقل والإطعام، يعد إهمالا منها في منح العمال امتيازات وظيفية أكثر تنوعا كونها تزيد من انتمائهم للشركة.

وتلتزم إدارة الموارد البشرية بتأمين جميع العمال لكنها لا تعرفهم بالجوانب التي يشملها هذا التأمين، مما يجعله غير واضح المعالم في ضمان تقاعد مريح لهم.

وهذا ما لم يحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

وتبعاً لما أفضت إليه نتائج الدراسة في مناقشة الفرضيات الفرعية، والتي تحققت بمقتضاها الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية، ولم تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة، فإنه يتبين أن الفرضية العامة للدراسة الموسومة بـ «إدارة الموارد البشرية علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل» قد تحققت إلى حد ما.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد إيراد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في الفرضيات الموضوعية للتعرف على «علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل»، ومن خلال التعرض في الجانب النظري إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة، كان لزاماً الاقتراب منها من خلال التطرق إلى: الأهداف، الفرضيات، المنهج، أدوات جمع البيانات، العينة، النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

1- حسب الأهداف:

أغلب الدراسات السابقة التي تناولت ظاهرة إدارة الموارد البشرية، وظاهرة المسؤولية الاجتماعية للشركة، ركزت من حيث أهدافها على:

- اهتمام إدارة الموارد البشرية بالاختيار المناسب للعمال.
 - إخضاع جميع العمل للتدريب لإكسابهم مهارات وقدرات مناسبة للقيام بالعمل.
 - تقيد إدارة الموارد البشرية بوضع نظام حوافز عادل ويتناسب مع العمل المقدم وطبيعته.
 - تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإبراز أهمية تبنيها من طرف الشركة.
 - التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- كدراسة "Soomro"، ودراسة "أبو سفيان محمد البشير علي" و"أمين صالح الحسن محمد"، ودراسة "محمد القردحجي"، ودراسة "بن دريدي منير"، ودراسة "ضيافي نوال"، ودراسة "محمد فلاق"، وهذا يتوافق تماماً مع ما تحقق من أهداف في هذه الدراسة والمتمثلة في:

- تحقيق إجراءات التوظيف تكافؤ الفرص أمام الجميع، وانتقاء أحسن المترشحين للمنصب شاغر بالشركة.

- الكشف عن مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمساواة بين العمال في نظم الحوافز والتكوين والترقية داخل الشركة.
- الكشف عن واقع المسؤولية الاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإبراز أهمية تقيد الشركة بها اتجاه عمالها.
- تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة لاتجاه عمالها.
- في حين توجد أهداف أخرى كما:
- معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين.
- تطوير إطار شامل للمؤسسات يعنى ويهتم بممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.
- كدراسة "Walia"، ودراسة "Maloni- Brown"، فهي تتقاطع جزئياً مع هذه الدراسة من حيث:
- الكشف عن مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية من خلال نظام الحوافز استقرار العمال بالشركة.
- الوصول إلى نتائج تمكن من تصحيح بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية اتجاه العمال، بما يمكنها من تجسيد المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاههم.
- أما أهداف دراسة "حداد بختة" و "سيد حياة"، ودراسة "Haron,et... al" فهي تتعد عن أهداف هذه الدراسة.
- وجمل القول أن معظم الدراسات السابقة تتقاطع بشكل أو بآخر مع أهداف هذه الدراسة مما يؤكد التوجه العام نحو تحديد أهداف معينة دون غيرها.

2- حسب الفرضيات:

- من خلال تقديم نتائج هذه الدراسة والتي تم بمقتضاها الحكم على الفرضيات الموضوعية لها من أجل التوصل إلى أنه لإدارة الموارد البشرية علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه عمالها، فإن الدراسات السابقة انطلقت هي الأخرى من فرضيات بهدف الوصول إلى نتائج تمكن من الحكم عليها.
- فالدراسات السابقة التي تتقاطع مع الدراسة الحالية من جنب المتغير المستقل، توجد دراسة "أبو سفيان محمد البشير علي" و "أمين صالح محمد الحسن"، والتي اعتمدت في فروضها على مؤشرات: اختيار الموظفين، التدريب، الترقية.
- كما اعتمد "محمد القردحجي" على مؤشرات: التدريب وتنمية الموظفين والمساوات بينهم، كذلك نظام الحوافز والمكافآت المادي في صياغة فروض الدراسة.

أما دراسة "بن دريدي منير" فقد اعتمدت في صياغة فلروضها على مؤشري التدريب والتحفيز. واعتمدت "حداد بختة" و"سيد حياة" في صياغة فرضيات دراستهما على مؤشرات: التوظيف، التدريب، تحفيز الموارد البشرية.

كما توجد دراسة "Soomro" والتي اعتمدت في تحديد عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على: الاختيار، التدريب، تعريف الوظيفة، التعويض، كمؤشرات ارتكزت عليها هذه الدراسة.

أما دراسة "Walia" فقد ارتكزت على مؤشرات منها: التدريب، بيئة العمل، التطوير الوظيفي.

وبخصوص الدراسات السابقة التي تتقاطع مع الدراسة الحالية من جانب المتغير التابع، توجد دراسة "ضيافي نوال"، التي ركزت في صياغة الفرضيات على مؤشرات منها: الإعلان عن الوظائف وتكافؤ الفرص، مصداقية مسابقة التوظيف، التناسب بين المؤهلات والمنصب، حقوق العمال في عقد العمل، مناسبة بيئة العمل للأداء، أخطار بيئة العمل ونظام الوقاية، برامج الرعاية الصحية، التكوين والتطوير، الأجور والمكافآت، تأمين العمال.

كما توجد دراسة "Maloni- Brown" والتي ارتكزت على مؤشرات منها: الصحة والسلامة، احترام حقوق العمال.

وعليه ففرضيات الدراسة الحالية تتقاطع وتقترب من فروض أغلب الدراسات السابقة من حيث توظيف واعتماد مؤشرات مطابقة أو متقاطعة في بناء الفرضيات، وهو ما يمثل تراكما معرفيا لما سبقها من الدراسات ويجعل منها استمرارية للبحث العلمي، وهذا يؤكد أنها وجدت أرضية وخلفية معرفية ويضفي عليها طابعا من العلمية.

3- حسب المنهج:

مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت ذات المنهج، كدراسة "بن دريدي منير"، أو المنهج الوصفي التحليلي كدراسة "محمود القريحي"، ودراسة "حداد بختة" و "سيد حياة"، ودراسة "أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي"، ودراسة "رابعة سالم النصور"، ودراسة "محمد فلاق".

أما دراسة "أبو سفيان محمد البشير علي" و "أمين صالح الحسن محمد"، ودراسة "ضيافي نوال"، فقد اعتمد فيهما المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة كأحد تطبيقاته.

وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة اعتمد فيها منهج واحد رغم اختلاف التطبيقات في مجتمعات وبيئات مختلفة ومتباينة.

4- حسب أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات منهجية لجمع البيانات من الميدان والمتمثلة في: الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة، وفي نطاق ضيق الوثائق والسجلات التي أعانت في بعض مناحي الدراسة، وكذلك اعتمدت الدراسات السابقة هي الأخرى على معظم هذه الأدوات المنهجية رغم اختلاف التخصصات والبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات.

حيث اعتمد "بن دريدي منير" في دراسته على أدوات لجمع البيانات ممثلة في: الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق.

كما اعتمد "أبو سفيان محمد البشير علي" و"أمين صالح الحسن محمد" في دراستهما على: الملاحظة، والاستمارة، والمقابلة كأدوات منهجية في جمع البيانات من الميدان.

في حين اعتمد في دراسة "أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي"، ودراسة "ضيافي نوال" على الاستمارة والمقابلة، هذه الأخيرة التي أجرتها "ضيافي نوال" مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية لتغطية قصور أداة الاستمارة.

كما اقتصرت دراسة "محمد القردحجي"، ودراسة "حداد بختة وسيد حياة"، ودراسة "رابعة سالم النور"، على الاستمارة كأداة منهجية وحيدة في جمع البيانات من الميدان.

و اقتصرت أيضا دراسة "محمد فلاق" في جمع البيانات على الوثائق والسجلات والمتمثلة في تقارير المسؤولية الاجتماعية بالشركات التي اعتمدها محلا للدراسة.

5- حسب العينة:

مثما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة من المجتمع الأصلي محل الدراسة، اعتمدت كذلك الدراسات السابقة على عينات للمجتمعات التي تمت فيها، حيث تتوافق دراسة "أبو سفيان محمد البشير علي" و "أمين صالح الحسن محمد" مع الدراسة الحالية في استخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية.

وقد اعتمدت دراسة "بن دريدي منير" على عينة قصدية مكونة من العمال الذين خضعوا للتدريب 20 فما فوق وهي بذلك تقترب من الدراسة الحالية التي اعتمد فيها الباحث عن قصد 25% من حجم المجتمع الأصلي.

كما تقترب دراسة "حداد بختة" و "سيد حياة" التي اعتمدت فيها عينة عشوائية منتظمة، ودراسة "ضيافي نوال" التي اعتمدت على عينة عشوائية بسيطة، مع الدراسة الحالية التي اعتمد فيها الباحث عينة طبقية تناسبية والتي تعد إحدى العينات العشوائية.

في حين تبتعد دراسة "رابعة سالم النصور" عن الدراسة الحالية كونها اعتمدت المسح الشامل لمجتمع البحث.

وعليه فأغلب الدراسات السابقة تقترب أو تتوافق مع الدراسة الحالية من حيث طبيعة العينات التي تم اعتمادها، ولو أن طبيعة الموضوع ومجتمعات الدراسة تفرض الاختلاف في نوع وحجم العينات ونوع المفردات المكونة لها وكذلك طريقة تحديدها وسحبها.

6- حسب النتائج:

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة إلى حد ما بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلتزم بقانون التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال خضوعها لوكالات التشغيل في إعلانها المسبق عن المناصب الشاغرة بالشركة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "ضيافي نوال" في أن الالتزام بتطبيق القوانين يعد من ممارسات المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتمد الإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة بالشركة، وهو ما يحقق تكافؤ فرص التوظيف أمام الجميع، ويتوافق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة "محمود محمد القردحجي" في أن المساواة بين الموظفين تكون من خلال اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص أمامهم.

كما توصلت الدراسة إلى أن الشركة تعتمد أسلوب اختبار يمكن من انتقاء أحسن المترشحين للمناصب، ويبرز ذلك من خلال تناسب قدراتهم مع مهام الناصب عند بداية شغلهم لها، الأمر الذي يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تراعي الاستحقاق عند تعيينهم فيها، وهذا يتفق مع دراسة **"Soomro"** الذي توصل إلى أن الاختيار الأنسب له نتائج إيجابية على أداء الموظف وله أهمية كبرى للمنظمة والموظف على حد سواء.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن بيئة العمل داخل الشركة غير مناسبة للعمل ولا تساعد العمال على الإنجاز، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة **"Walia"** التي أشارت إلى ضرورة اهتمام البنوك بكل ما يتعلق ببيئة العمل بهدف الاحتفاظ بالموظفين.

ومن نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تسعى للحفاظ على السلامة الجسدية للعمال في أماكن العمل من خلال وجود المتابعة الصحية للعمال داخل الشركة، ومشاركتها في وضع إجراءات للوقاية المهنية وفرض تقييد العمال بها بما يحقق فعلا سلامتهم الجسدية من مخاطر بيئة العمل، وهذا يتوافق تماما مع ما توصلت إليه دراسة **"محمد فلاق"** بوجود نظام للصحة والسلامة في بيئة العمل والذي قلل فعلا من وقوع حوادث العمل بشركتي سوناطراك وأرامكو، كما وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة **"Maloni – Brown"** في كون الصحة والسلامة تدخلان ضمن الإطار الشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن العائد المادي لا يتناسب مع طبيعة العمل بالشركة ولا يرضي العمال، وهذا يتوافق مع دراسة **"محمد محمود القردحجي"** التي توصلت إلى ضرورة تطوير نظام الحوافز والمكافآت لتحقيق جميع الأهداف داخل مجموعة الجميح.

ومن نتائج هذه الدراسة أن التكوين يكون حسب الاحتياجات الدنيا للشركة من التحكم في العمل، وأن إدارة الموارد البشرية لا تعتمد أساسا واضحا في تحديد العمال المعنيين بالتكوين، وهذا يتوافق مع دراسة **"أبو سفيان محمد البشير علي"** و **"أمين صالح الحسن محمد"** التي توصلت إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في وضع سياسة مناسبة للتدريب من حيث تحديد الفرص، والأهمية، العمال، المكان، وأيضا التحيز في عملية التدريب.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تتيح فرص الترقية أمام جميع عمال الشركة، من خلال اعتمادها نظام ترقية مبني على أساس الاستحقاق، وهذا يتوافق مع دراسة **"محمد محمود"**

القرديجي" التي توصلت إلى مراعاة إدارة الموارد البشرية مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع الموظفين في مجموعة الجميع.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم بتشجيع العمال بعد إنجازهم العمل، والذي هم بحاجة إليه كون التشجيع يعد بالنسبة إليهم حافزا مساعدا على مواصلة الإنجاز، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة "حداد بخته" و "سيد حياة" في أن إدارة الموارد البشرية تغفل التحفيز المعنوي لعمال المؤسسة.

و قد كان من نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمنح النقل والإطعام فقط كامتيازات وظيفية لعمال الشركة، وهي تتقاطع مع دراسة "أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي" التي توصلت إلى عدم اهتمام المؤسسة برعاية العمال وشؤونهم.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتأمين جميع عمال الشركة لتمكينهم من الاستفادة من التغطية التأمينية بالعمل داخل الشركة، وهذا يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "Maloni – Brown" في أن احترام حقوق العمال يدخل ضمن الإطار الشامل للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات صناعة الأغذية.

وعليه فإن هذه الدراسة قد توصلت إلى نتائج مستقاة من الواقع، كما أنها لا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى التي أجريت من قبل، وهي بذلك تشكل دعما للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري:

بعد التطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة الحالية، وفي ضوء الدراسات السابقة، لتوضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، سيتم التطرق إلى مدى تطابق نتائج هذه الدراسة مع أساسيات المقاربات النظرية التي تم عرضها في فصل الخلفية النظرية لموضوع الدراسة .

1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن جنس الذكور يطغى على المجتمع الداخلي للشركة، كون نشاطها يركز أساسا على إنتاج الزجاج، وهو ما يتطلب في مراحله الإنتاجية جهدا وقوة عضلية و طاقة عمل،

ضف إلى ذلك وجود التهيئة القبلية لأماكن العمل التي يتم اختبار المترشحين فيها، وعلى معدات وآلات العمل الموجودة بها، وهذا يشير إلى تطابق عمل إدارة الموارد البشرية مع أساسيات نظرية الإدارة العلمية في اختيار العمال حسب طبيعة ومستلزمات الوظائف.

وتعمل إدارة الموارد البشرية على إخضاع العمال لورديات عمل حسب طبيعة المناصب التي يشغلونها، مع تركيزها على الوقت اللازم للإنجاز، وتمكين العمال من إتمام مهام العمل كلها، وهذا ما أشار إليه "تايلور" في ضرورة التناسب بين الزمن المخصص للعمل ومهامه.

ويعتبر حصول العمال على أجر غير مناسبة لمجهوداتهم في العمل، غير مطابق لأساسيات نظرية الإدارة العلمية، حيث أكد "تايلور" على ضرورة حصول العمال على حافز مادي مبني على أساس الجهد المبذول، كما أن وجود التشجيع في بيئة العمل بالشركة يرجع إلى طبيعة العلاقات الناتجة عن تفاعل العمال فيها، وليس لعمل إدارة الموارد البشرية كونها لا تهتم بالحوافز المعنوية، وهذا ما أشار إليه "تايلور" في ضرورة التركيز فقط على الحافز المادي كمحرك أساسي للعمال.

وخضوع إدارة الموارد البشرية لقانون التوظيف في إجبارية تأمين جميع العمال، والتزامها بتوفير التغطية التأمينية لكل عمال الشركة، دليل على إتباعها إجراءات إدارية موحدة على جميع العمال في هذا المجال، وهو ما يتطابق مع أساسيات نظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور" في إشارته إلى هذا التوحيد.

1-2- نظرية التكوين الإداري:

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تراعي الإعلان المسبق عن مناصب العمل الشاغرة بالشركة، ويكون ذلك عن طريق وكالات التشغيل والتي تعد أكثر وجهة لطالبي العمل، وهو ما يمكن من الاطلاع الواسع للجمهور، وينطبق ذلك مع أساسيات نظرية التكوين الإداري لـ "هنري فايول"، والذي نادى بضرورة مراعاة الإدارة لمبدأ العدالة والإنصاف.

كما أن قيام إدارة الموارد البشرية بتنظيم ظروف مسابقة التوظيف، من خلال التهيئة القبلية لأماكن الاختبار، واعتماد القوائم الاسمية لترتيب وتوجيه المترشحين، سهل تنظيمهم ومكن من حسن سير المسابقة، وهذا ما يعتبره "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري وجود النظام (التنظيم والترتيب)، ضف إلى ذلك اعتماد إدارة الموارد البشرية على أسئلة مسابقة تكون مرتبطة بطبيعة المنصب الشاغر،

يجسد عدالة في مضامين هذه الأسئلة أمام جميع المترشحين، وهذا ما يعتبره "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري نظاما عادلا ومنصفا.

ومن جهة أخرى تخذل إدارة الموارد البشرية بهذا النظام العادل والمنصف، من خلال ممارساتها غير الأخلاقية وغير القانونية في مقابلة إبرام عقد العمل، بعدم إخضاعها جميع المترشحين الناجحين للحضور شخصيا لإمضاء وثيقة عقد العمل، وكذلك في عدم اهتمامها في هذه المقابلة بتعريف المترشحين الناجحين على حقوقهم المرتبطة بالمناصب التي سيشغلونها قبل الامضاء على العقد.

ويعد عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بمناسبة العائد المادي ورضا العمال عنه، إخلالا منها بأحد عوامل الاستقرار الوظيفي الذي نادى به "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري، الأمر الذي يدفعهم للتسرب الوظيفي الجزئي أو الكلي من الشركة.

وبخصوص التكوين فإن إدارة الموارد البشرية لا تعطي لعمال الشركة مجالا للمشاركة في تخطيط برامجها، وهذا لا ينطبق مع أساسيات نظرية التكوين الإداري التي ألح من خلالها "هنري فايول" على إعطاء هامش للعمال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم داخل الشركة.

1-3- النظرية البيروقراطية:

بعد التطرق إلى النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، يتبين أن العمال موزعون حسب تدرج الأعمال والتخصصات ووفق تسلسل هرمي يجعل من قاعدة الهرم التنظيمي عريضة كونها تضم أكبر عدد من عمال التنفيذ والذين يعول عليهم في إنتاج الزجاج كونه النشاط الرئيسي للشركة، وهذا ينطبق مع أساسيات النظرية البيروقراطية التي أشار إليها "ماكس فيبر" إلى ضرورة وجود تدرج هرمي واضح وثابت للوظائف.

كم أن عمل إدارة الموارد البشرية على الإعلان مسبقا عن المناصب الشاغرة بالشركة، والتزامها بالخضوع في ذلك إلى وكالات التشغيل يعكس تطبيقها للقانون، وهو ما يعتبره "ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية موضوعية في العمل الإداري.

ولاعتماد إدارة الموارد البشرية أسئلة صعبة في أسئلة اختبار مسابقة التوظيف علاقة بجعل الأكثر جدارة أساسا لشغل المناصب الحساسة بالشركة، وهو ما ينطبق مع أساسيات النظرية البيروقراطية التي أشار من خلالها "ماكس فيبر" إلى ضرورة اعتماد الجدارة أساس لاختيار العمال وتوظيفهم.

وعدم ارتكاز عمل إدارة الموارد البشرية على أساس واضح ومفهوم في تحديد العمال للتكوين، يعكس غياب موضوعية عملها في تحديد الأكثر احتياجا للتكوين، كما أن تعيين بعض العمال للتكوين على أساس المحاباة والتحيز يجعل علاقات هذه الإدارة مع العمال قائمة بين الأشخاص لا بين الوظائف، وكل ذلك لا ينطبق مع أساسيات النظرية البيروقراطية التي نادى من خلالها "ماكس فيبر" بضرورة اعتماد الموضوعية في العمل، وجعل العلاقات قائمة بين الوظائف لا بين الأشخاص.

كما وأن اعتماد إدارة الموارد البشرية لقانون في ترقية العمال يرتكز على الاستحقاق كأساس للترقية، يعد مطابقا لأساسيات النظرية البيروقراطية في ضرورة ترقية العمال على أساس الاستحقاق حسب "ماكس فيبر".

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيو- كلاسيكية:

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، يتبين عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتكوين جميع عمال الشركة، وهذا لا ينطبق مع ما نادى إليه "التون مايو" في نظريته بضرورة عمل الإدارة على تحسين الوضع المهني لجميع العمال من خلال التكوين، كما أن عدم إشراك العمال في تخطيط البرامج التكوينية التي يخضعون لها يبين عدم إعطاء إدارة المورد البشرية العمال مسؤوليات فيه داخل الشركة وهو عكس ما نادى به "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية.

كما وتمكن هذه الإدارة العمال من تحمل مسؤوليات أكبر من خلال إتاحة فرص الترقية لهم بما يمكنهم من زيادة مشاركتهم في تسيير العمل.

أما غياب اهتمام إدارة الموارد البشرية بتشجيع العمال بعد انجاز العمل، يعد إهمالا منها لجوانبهم النفسية والاجتماعية في العمل، وعدم مراعاتها للتشجيع كحافز معنوي يساعدهم على مواصلة الانجاز، وهذا لا ينطبق مع ما نادى به "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية.

2-2- نظرية العاملين:

بعد التطرق إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تدخل ضمن العوامل الوقائية التي تعد من بين أساسيات نظرية العاملين عند "هارزبرغ"، فعدم اهتمامها بجعل الأماكن في بيئة العمل مناسبة ومساعدة للعمال على القيام بالعمل، صعب على أغلب العمال انجاز مهامهم.

وتخل هذه الإدارة بالعوامل الوقائية أيضا بمنحها العمال أجورا غير مناسبة في نظرهم، وهو ما أدى إلى عدم رضاهم عن العائد المادي وولد لديهم الرغبة في ترك العمل بالشركة، كما وتخل بها أيضا في عدم تعريفها العمال على الجوانب التي يشملها تأمينهم الاجتماعي من طرف الشركة، ولجوء أغلبهم لمصادر أخرى للتعرف عليها.

وبخصوص العوامل الدافعة فإن ما يدخل ضمنها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مراعاتها للمستوى التعليمي ولطبيعة المنصب الشاغر في طرح أسئلة اختبار مسابقة التوظيف، فهي بذلك تراعي قدرة المترشح على الإجابة، وأيضا مراعاتها للمستوى التعليمي في شغل المنصب بما يمكن العامل من انجاز المهام الموكلة إليه، كما تدخل ممارساتها المتعلقة بالترقية ضمن العوامل الدافعة من خلال توفيرها فرص الترقية لجميع العمال ومراعاتها لأساس الاستحقاق فيها.

لكنها تخل بهذه العوامل من خلال عدم إتاحة فرص التكوين لجميع العمال، بما يسمح بتطوير قدراتهم ومعارفهم في العمل، وتخل بها أيضا بعدم تشجيع العمال بعد انجاز العمل والذي يعتبره "هارزبرغ" اعترافا بقيمة وأهمية الانجاز الذي قدمه العامل للشركة.

2-3- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، والتي من خلالها تبين أن المجتمع الداخلي للشركة يجمع بنسب متساوية تقريبا سكان الريف وسكان المدينة، الأمر الذي من شأنه أن يعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال كالانتماء، التعارف، الصداقة...، وهذا ما ينطبق مع ما أشار إليه "ماسلو" في هرم تدرج الحاجات الإنسانية.

كما وتعمل إدارة الموارد البشرية على إشباع حاجات الأمان من خلال توفيرها متطلباته والمتمثلة في التغطية الأمنية والطبية طيلة مدة المسابقة، وأيضا من خلال وجود التناسب بين قدرات العمال ومهام المناصب عند بداية شغلها، والذي مكنهم من أدائها بصورة سليمة وصحيحة بعيدا عن الوقوع في مشاكل عمل تجعلهم يشككون في قدراتهم وينتقصون من مدى مناسبتهم لمناصبهم، وتشبع هذه الإدارة أيضا حاجات الأمان للعمال من خلال سعيها للحفاظ على سلامتهم الجسدية، بوضع وتطبيق إجراءات للوقاية المهنية من مخاطر بيئة العمل، وقيامها بالمتابعة والمراقبة لضمان تقيد أكثر بها من طرف العمال. في حين تخل إدارة الموارد البشرية بإشباع هذه الحاجات في عدم تعريفها المترشحين بنتائجهم في مسابقة التوظيف، مما يخلق لديهم شكوكا في مصداقية انتقائها للناجحين من بينهم.

كما تخل بإشباع هذه الحاجات أيضا في التأمين الاجتماعي للعمال فعدم تعريفها لهم بالجوانب التي يشملها هذا التأمين، الأمر الذي جعلهم غير مطمئنين على مستقبلهم بخصوص ضمانه تقاعدا مريحا لهم.

وحصول العمال على أجر غير مناسب وعدم رضاهم عن العائد المادي عامة دليل على عدم إشباع إدارة الموارد البشرية الحاجات الفيزيولوجية لعمال الشركة، وهذا لا ينطبق مع ما أشار إليه "ماسلو" في ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية حسب تدرجها في الهرم.

كما أن عمل هذه الإدارة على تطبيق قانون ترقية مبني على أساس الاستحقاق، وإتاحتها الفرصة أمام جميع العمال للتقدم في مسيرتهم المهنية، ينطبق مع ما يعتبره "ماسلو" إشباعا لإحدى حاجات تحقيق الذات في نظريته.

وبخصوص تشجيع العمال بعد إنجاز العمل، فإن إهماله من طرف إدارة الموارد البشرية جعلهم لا يحسون بأهمية إنجازهم وهذا يشير إلى عدم اهتمام هذه الإدارة بتقديرهم واحترامهم، ولا ينطبق ذلك مع ما أشار إليه "ماسلو" بضرورة إشباع حاجات التقدير والاحترام للعمال من خلال التشجيع على الإنجاز المقدم في العمل.

كما أن تركيز هذه الإدارة على النقل والإطعام فقط كامتيازات وظيفية ممنوحة لجميع العمال، يعبر عن عدم اهتمامها بإشباع حاجات العمال المختلفة من الامتيازات الوظيفية، وهذا لا ينطبق مع ما أشار إليه "ماسلو" في هرم تدرج الحاجات الإنسانية.

2-4- نظرية العدالة:

من خلال ما أفضت إليه هذه الدراسة من نتائج، يتضح أن أنواع اختبار مسابقة التوظيف تخضع للمستويات المهنية، وتتناسب مع طبيعة المناصب الشاغرة، وهذا يعكس عمل إدارة الموارد البشرية على تشكيل مرجعية مقارنة واحدة للمرشحين الذين يتم اختبارهم في نفس المستوى المهني، ومنه عدالة في اختبار مسابقة التوظيف، وهذا ينطبق مع أساسيات نظرية العدالة في إشارة "أدمز" إلى ضرورة توحيد الإطار المرجعي لعملية المقارنة.

كما أن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية باطلاع المرشحين على نتائجهم في المسابقة، جعلهم غير قادرين على إجراء مقارنة بين مدخلاتهم (الإجابات)، والمخرجات التي تحصلوا عليها (النتائج) في اختبار المسابقة، وهذا لا ينطبق مع ما أشار إليه "أدمز" في نظرية العدالة بضرورة مراعاة توازن الفرد من خلال تمكينه من إجراء مقارنة بين مدخلاته المخرجات التي تحصل عليها.

ضف إلى ذلك عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية، بتناسب الأجر لمجهود العامل يخل بعدالتها معه، وهو لا يتطابق مع أساسيات نظرية العدالة لـ "أدمز"، كون الأجر المقدم للعامل لا يرتقي لما يتطلع الحصول إليه جراء مدخلاته في العمل، وهو ما يجعله يغير من هذه المدخلات من خلال التسرب الوظيفي الجزئي من العمل كالتعب، الإنقاص من ساعات العمل...

واعتماد إدارة الموارد البشرية للاستحقاق كأساس للترقية يضيفي عدالة على هذه العملية، كونها بهذا الشكل تمثل معاملتها العادلة للعامل لقاء ما قدمه في العمل قبل ترقيته فيه، وهو ما ينطبق مع ما يعتبره "أدمز" علاقة تبادلية بين العامل والشركة في نظرية العدالة.

كما وينطبق مع هذه العلاقة التبادلية حصول جميع العمال على التأمين الاجتماعي بالتزام من إدارة الموارد البشرية، وهذا يشكل عدالة منها اتجاههم لقاء ما يتعرضون له من مخاطر في بيئة العمل داخل الشركة.

2-5- نظرية Z :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يتبين بأن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية ببيئة العمل وما تتضمنه من هياكل ومعدات وآلات، و كذلك عدم الاهتمام بجعلها مناسبة ومساعدة للعمال على القيام بالمهام و أيضا بحل مشاكلهم فيها يعد تقصيرا منها اتجاههم، كما أن تخصيصها للنقل والإطعام فقط كامتيازات وظيفية ممنوحة للعمال يبرز عدم اهتمامها بزيادة انتمائهم للشركة، وكل ذلك لا ينطبق مع أساسيات نظرية Z، والتي نادى من خلالها "ويليام أوشي" إلى ضرورة مراعاة إدارة الموارد البشرية لمبدأ الاهتمام الشامل بالعمال من خلال تكفلها بحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم المختلفة.

رابعاً - القضايا التي أثارها الدراسة:

إن ظاهرة المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، والمدروسة من جانب إدارة الموارد البشرية كأحد المدخلات المتعددة والمختلفة، تعد من الدراسات التي تجد سندها المعرفي والعلمي في مجموعة نظريات ومن حقول علمية مختلفة، إلا أنه توجد مدخلات أخرى لها علاقة وطيدة بالظاهرة المدروسة لم يتم التطرق إليها لضيق الوقت والمسار المنهجي المتبع الذي لا يسعها، إضافة إلى قلة الإمكانيات، وبما أنه من صفات البحث العلمي الإستمرارية، فإن هذه الدراسة قد أثارَت قضايا يطرحها الباحث في شكل أسئلة يمكن أن تكون مجالاً للبحث والدراسة:

- هل لعقود العمل دور في استقرار العمال بالمؤسسة؟
- ما علاقة بيئة العمل بضغط العمل؟
- هل لميثاق المؤسسة دور في زيادة انتماء عمالها؟
- ما علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي للعمال؟

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمت مناقشة نتائج الدراسة، والتي من خلالها تأكد تحقق الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية، في حين لم تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة، وبناء عليه تحققت الفرضية العامة للدراسة، كما أن معظم الدراسات التي أخذت كخلفية للدراسة الحالية تلتقي معها في جوانب متعددة تشمل الأهداف و الفرضيات، والمنهج و أدوات جمع البيانات والعينة، و حتى النتائج توصلت إليها هذه الدراسات السابقة، كما أن نتائج هذه الدراسة وجدت في المقاربات النظرية -التي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة- سندا علميا، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة في سياق ما أشارت إليه معظم هذه النظريات، و قد انتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعها إلى إثارة قضايا أخرى تخدم استمرارية و ديمومة البحث العلمي.

خاتمة

حاولت هذه الدراسة تقديم طرح سوسيولوجي حول المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل باعتماد إدارة الموارد البشرية كأحد المدخلات المتعددة والمختلفة، حيث يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني، أن المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل تعد من أهم القضايا التي تثار حولها النقاشات العلمية، وذلك راجع بالأساس إلى حداتها كموضوع للدراسة والبحث، وأيضا إلى الأهمية التي يحظى بها العنصر البشري في الشركات حديثا، الأمر الذي تطلب منها تجسيد هذه المسؤولية اتجاهه. وباعتبار إدارة الموارد البشرية الإدارة ذات العلاقة المباشرة بالعمال، والأكثر اضطلاعا بكل أمور وشؤون جميع العاملين داخل الشركة، فإن المسؤولية الاجتماعية لهذه الأخيرة اتجاه العامل تتجسد في ممارسات إدارة الموارد البشرية اتجاه العمال منذ بداية استقطابهم، إلى خروجهم بالنقاعد من الشركة، ويظهر هذا التجسيد من خلال مراعاتها للعدالة في عملية التوظيف، ولحقوق العمال في تخطيطها للعمل داخل الشركة، والسعي لاستقرارهم فيها بضبط نظام الحوافز داخلها.

ولذلك وجب الاستناد إلى التراث النظري في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وفي العلوم الأخرى ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأيضا اللجوء إلى الميدان للتأكد من صدق الفروض الموضوعة للدراسة، وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة على القيام بها، وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، وذلك باعتماد مؤشرات مختارة لدراسة الموضوع تجمع بين واقعه الفعلي وما صرح به المبحوثون عنه، كما أن هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها ومناقشتها، مما أفضى إلى التأكيد من الغرض الذي وضعت لأجله فروض هذه الدراسة، وموقعها في البناء النظري المعتمد لها، ومدى ارتباطها وتقاطعها مع الدراسات السابقة لها.

وبالرغم مما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تصب في إيجابية إدارة الموارد البشرية في علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، إلا أنه يجب التنبيه إلى أن هذه الإدارة لا بد أن تضيف على ممارساتها في تجسيد هذه المسؤولية طابع الإستمرارية، وأن تكون هادفة وأكثر شمولاً للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والمهنية داخل بيئة العمل بالشركة وحتى خارجها، بما يسمح بأفضل تجسيد للمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، كون هذا الأخير هو أهم عناصر العملية الإنتاجية وأعلى أصول الشركة وأساس وجودها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1- باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمد المغازي: الذكاء الاجتماعي الوجداني، مكتبة الإيمان، مصر، 2003.
- 2- أحمد بن داوود المزجاجي أشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط1، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
- 5- أحمد ماهر: تقليل العمالة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
- 6- الفضل مؤيد، عبد الناصر الدوغجي: المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- الوليد يزيد بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دارالراية للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 9- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط3، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 10- بوب باورز: المتميز في إيحال الرسائل التدريبية، ترجمة سعد القحطاني، معهد الإدارة، الرياض، 2002.
- 11- ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل الأردن، 2001.
- 12- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض، 2009.
- 13- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1996.
- 14- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994/1993.
- 16- حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، مصر، 2003.

قائمة المراجع

- 17- حسين عبد الجليل آل غزوي: المشاكل المحاسبية المعاصرة، بحث لمادة المشاكل المحاسبية المعاصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية، الدانمارك، 2010.
- 18- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 19- خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 20- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 21- راوية حسن: السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 22- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 23- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 24- رشيد زوراني: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 25- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال-دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق.
- 26- سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2004.
- 27- سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2002.
- 28- سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 29- سعيد مرسي بدر: عملية العمل -مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 30- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 31- شحادة نظمي، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 32- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

قائمة المراجع

- 33- صلاح الدين شروخ: منهجية القانونية للجامعيين للعلوم القانونية - علوم إجتماعية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.
- 34- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 35- صلاح السنواني: إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 36- طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) "تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 37- طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 38- طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 39- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1974.
- 40- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم . المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
- 41- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010.
- 42- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الإجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- 43- عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط1، دار الاتحاد العربي، مصر، 1972.
- 44- علاء فرحان طالب وآخرون: فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 45- علي السلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
- 46- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.

قائمة المراجع

- 47- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 48- علي محمود منصور: مبادئ الإدارة. أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- 49- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 50- عمار عوابدي: نظرية المسؤولية الإدارية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
- 51- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003.
- 52- عمر شتاتحة، رشيدة زاوية: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دار وائل، الأردن.
- 53- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- 54- عيسى محمد فؤاد: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية، مصر، 2009.
- 55- قيس محمد العبيدي: التنظيم-المفهوم-النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مصر، 1999.
- 56- كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 57- ماجدة عطية: سلوك المنظمة . سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 58- محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981.
- 59- محمد السيد حمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
- 60- محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 61- محمد الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 62- محمد بن صنيتان: التقاعد، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- 63- محمد حسام الدين: المسؤولية الاجتماعية للصحافة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003.

قائمة المراجع

- 64- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 65- محمد عباس بدوي: المحاسبة على التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 66- محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 67- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 68- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- 69- مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في الإدارة، دار زهران، جدة، 1993.
- 70- مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010.
- 71- مصطفى السلقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1989.
- 72- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992.
- 73- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الافراد، ط1، المركز العربي لتوزيع المطبوعات، لبنان، 1990.
- 74- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2005.
- 75- مصطفى يوسف: الإدارة التربوية -مداخل جديدة لعام جديد، دار اللغة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- 76- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006.
- 77- نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 78- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- 79- نبيل النجار: الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

قائمة المراجع

- 80- نجم عبود: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 81- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 82- نورا محمد عماد الدين أنور: المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مركز المديرين المصري، 2010.
- 83- وائل عبد الرحمن النتل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 84- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
- 85- وليام شاو: أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2005.

ثانيا: القواميس والمعاجم:

1- باللغة العربية:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
- 2- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان.
- 3- المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار الشرق للطبعة الخامسة والأربعون، بيروت، الأردن.
- #### 2- باللغة الإنجليزية:

- 1- Janer M.Balaurim: Dictionary of philosophy and phsyology, Newyourk the mac company, 1986.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1- رسائل الماجستير:

- 1- أحمد حمزة مصطفى زيد: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2010.

قائمة المراجع

- 2- أمينة سلامة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر، دراسة حالة بنك BNA و NATEX سيدي بلعباس، رسالة ماجستير في علوم التسيير -إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2009/2008.
- 3- إياد محمد عودة: قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 4- الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية -مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/2006.
- 5- الهاشمي بعاج: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010/2009.
- 6- رابعة سالم النور: أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية بالمصارف التجارية العمالة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 7- راضية بغدود: تحليل وتطوير التنظيم والهياكل التنظيمية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للذهن، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007.
- 8- صالح خويلدات: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
- 9- طارق بوريب: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي . دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية الطارف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- 10- عبد العزيز هاني شمس زعتري: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال -تخصص إدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 11- عبد الله محمد السليطي: مدى التزام البنوك التجارية العاملة في مملكة البحرين بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المالية المنشورة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- 12- علاوة بشوع: التأمين الإلزامي من المسؤولية المدنية عن حوادث السيارات في الجزائر، رسالة ماجستير في القانون الخاص، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- 13- عماد صفوك جلود الرويلي: دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
- 14- عمر بوسلامي: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2013/2012.
- 15- غادة عمر أبو رشيد: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، عمان، 2006.
- 16- محمد روازي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت JIT ومحاولة الإستفادة منها في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- 17- محمد عاطف ياسين: واقع تبني منظمات الاعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية لأداء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة العمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 18- محمود محمد القردحجي: أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نداء المنظمة - دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 19- منير بن ديريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب - التحفيز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - عنابة، رسالة ماجستير، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
- 20- موسى سعد علي البلوي: الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسجلة على ضباط وأفراد شرطة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

قائمة المراجع

- 21- نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسة -دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHVC، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- 22- نضال حمدان، سالم شراب: دراسة لبعض القدرات العقلية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 23- نوال ضيافي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة شيالي لإنتاج الأنابيب ChialiTubes ، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009 / 2010.
- 24- هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- 25- وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم: الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء -دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 26- وهيبة مقدود: التحفيز ودوره في أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007.
- 27- يسمينة عيرش: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2009/2008.

2- أطروحات الدكتوراه:

- 1- حمد بن سلمان البدراني: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية - دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 2- زهير بغول: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية هارزبرغ للدافعية - أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
- 3- عماد لعلاوي: مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.

قائمة المراجع

- 4- عيسى مرزوقة: القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2006.
- 5- فتيحة ونوغي: أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف 2015/2014.
- 6- فؤاد محمد حسين الحمدي: الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المنتصرية، اليمن، 2003.
- 7- ليندة رقام: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014/2013.
- 8- محمد بوحفص سيد: مبدأ إحياء الإدارة العامة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2007/2006.
- 9- مراد قجالي: نظام التعويض عن انتهاك الحق في السلامة الجسدية، أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق، فرع القانون الخاص، جامعة الجزائر، 2015/2014.
- 10- وهيبة مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية -دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014/2013.

رابعاً: المجلات:

- 1- الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 2- بلقاسم سلطانية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 3- حداد بختة، سيد حياة: إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة -دراسة ميدانية بمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS- فرع لمجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015.
- 4- زهير الصباغ: التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية (حالة واقعية)، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 5- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات -دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية-، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

قائمة المراجع

- 6- ليندة رقام: إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية الى منطق إدارة الفكر والمعرفة -دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.
- 7- مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية: أثر إخلال جراح التجميل بضمان السلامة، العدد الأول، السنة التاسعة، 2017.
- 8- محمد عبد الفتاح حافظ الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية العلوم، جامعة عين شمس، العدد الاول.
- 9- محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية - شركتي 'سوناطراك الجزائرية و أرامكو السعودية أنموذجا، مجلة الباحث، العدد. 12، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013.
- 10- ممدوحة محمد سلامة: العمل والتقاعد، مجلة علم النفس، العدد 04، القاهرة، 1988.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1- الملتقيات:

- 1- بومدين حوالمف رحيمة: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، مداخلة علمية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري والألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21 و 22 ماي.
- 2- عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني: أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 3- عمر عزاوي، سابع بوزيد: دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء ثقافة البيئة، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 22، 23 نوفمبر 2011.
- 4- محمد جصاص، فاطمة الزهراء تليلاني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات، شركة كوكاكولا كنموذج-المحور السادس: نماذج رائدة لمؤسسات القطاع الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة-الواقع والرهانات-جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، أيام 14-15 نوفمبر 2016.
- 5- نبيلة جعيجع، حياة براهيم: مداخلة بعنوان: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ، المحور الثالث: إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، ملتقى

قائمة المراجع

دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر، 2011.

2- المؤتمرات:

1- أمينة قهواجي، حكيم بن حسان: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، يومي 14-15 نوفمبر، 2016.

2- راشد بن سعد الباز: الشراكة الاجتماعية بين مؤسسات المجتمع والأجهزة الأمنية، المؤتمر الدولي لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، السعودية، 2007.

3- صالح السحبياني: المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، لبنان، 2009.

4- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل -دراسة لأداء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، بحث علمي مقدم الى المؤتمر الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية والمعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، أيام 27-29 نيسان، 2009.

5- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع - الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004.

6- هاني الحوراني: حاكمية الشركات ومسؤولياتها الاجتماعية في ضوء الازمة الاقتصادية العالمية الراهنة، مقدمة الى المؤتمر الثاني حول مواطنة الشركات والمؤسسات... والمسؤولية الاجتماعية، صنعاء، أيام 24-25 يونيو، 2009.

3- الندوات:

1- فؤاد عبد الله العمر: دور القيم والأخلاق في تعزيز ثقة المساهمين والعملاء والمستثمرين، ندوة القيم والأخلاق المؤسسة للمؤسسات الاقتصادية، الكويت، أيام 30-31 مارس 2008.

سادسا: المطبوعات الجامعية والبحوث والتقارير العلمية:

1- أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشرركات مساهمة مصرية - مجالاتها - تأثيرها على الأداء دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة في أسبوط، دراسة في إطار متطلبات البحث المقدم إلى مركز المديرين المصري لأغراض

قائمة المراجع

- الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010، حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركة، طالب ماجستير العلوم MSC في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة، جامعة أسيوط مصر، 2010.
- 2- جون سوليفان، ألكسندر شولنيكوف جون ليشمان: مواطن الشركات (مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، تقرير رقم 410، بتاريخ 2004/12/27.
- 3- عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 4- ليندة رقام: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، (فرع التسيير)، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2015/2014.
- 5- نعيمة يحيوي: محاضرة بعنوان: مدخل لإدارة الموارد البشرية، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة الماستر تخصصات: إقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

سابعاً: الجريدة الرسمية الجزائرية:

- 1- الجريدة الرسمية الجزائرية: قانون العمل وتعديلاته رقم 08 المادة 02، المنشور على الصفحة 1173، العدد 4113، 1996.

ثامناً: المواقع الإلكترونية:

- 1- زايد مراد: مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية . حالة الجزائر نقلا عن الموقع <http://iefpedia.com> تاريخ التصفح 2017/09/22 على الساعة 19:00.
- 2- <https://www.onefd.edu.com> يوم 2017/12/05 على الساعة 12:00
- 3- <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> يوم 2018/02/11 على الساعة 10:55

الملاحق

الملحق رقم (03):

EFFECTIF GENERAL
FEVRIER 2018

	PRODUCTION			Maintenance ET SOUTIEN			ADMINISTRATION			TOTAL GENERAL
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	
PARMANENT	07	15	63	12	11	37	10	04	04	163
DUREE DETERMINEE	01	/	16	/	/	11	01	/	03	32
CTA	/	/	/	/	/	/	/	/	01	01
TOTAL	08	15	79	12	11	48	11	04	08	196

الملحق رقم (04):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



إستمارة دراسة بعنوان:

علاقة إدارة الوارد البشرية بالمسؤولية الإجتماعية للشركة
اتجاه العامل

دراسة ميدانية ب: الشركة الإفريقية للزجاج ENAVA -الطاهير- جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ: شربال مصطفى

إعداد الطالب: سعيود عزيز

تحية طيبة وبعد...

إليك هذه الإستمارة التي تتضمن أسئلة تساعد على القيام بالدراسة، نأمل أن تتعامل معها

بموضوعية من خلال الإجابة بصدق على أسئلتها، ونؤكد أن كل الإجابات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2017 / 2018

- ضع العلامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : - أقل من 20 سنة

- من 20 إلى أقل من 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة

- من 50 إلى أقل من 60 سنة

- 60 سنة وأكثر

3- المستوى التعليمي : - ابتدائي - متوسط

- ثانوي - جامعي

4- الحالة العائلية : - أعزب - متزوج

- مطلق - أرمل

5- المستوى المهني : - إطار - عون تحكم - عامل تنفيذ

6- الأقدمية في العمل : - أقل من 05 سنوات

- من 05 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

- من 15 إلى أقل من 20 سنة

- من 20 إلى أقل من 25 سنة

- من 25 إلى أقل من 30 سنة

- 30 سنة وأكثر

7- مكان الإقامة : ريف مدينة

المحور الثاني: ضبط خطوات التوظيف وعدالة الشركة في التوظيف

8- هل يتم الإعلان مسبقاً عن المناصب الشاغرة بالشركة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك من خلال:

- نشرية داخلية
- وكالات التشغيل
- الجرائد والمجلات
- الأنترنيت
- أخرى

9- هل يتيح الإعلان تكافؤ فرص المشاركة في مسابقة التوظيف؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك من خلال:

- الاطلاع الواسع للجمهور على الإعلان
- إمكانية مشاركة عدة تخصصات في المسابقة
- إتاحة مدة كافية لإعداد ملف الترشيح للمسابقة
- إعطاء وقت كافٍ للتحضير للمسابقة
- أخرى

10- ما مستوى تنظيم مسابقة التوظيف التي شاركت فيها؟

مناسب مقبول غير مناسب

11- هل مستوى تنظيم مسابقة التوظيف التي شاركت فيها ساعد على حسن سيرها؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" يرجع ذلك إلى:

- بعد مركز إجراء المسابقة
- برنامج ذو توقيت غير مناسب للاختبار
- سوء تهيئة مكان الاختبار (كراسي ، طاولات ، معدات ، آلات ...)
- محاباة وتحيز من قبل مؤطري الاختبار
- أخرى

12- ما نوع الإختبار الذي خضعت له في مسابقة التوظيف؟

كتابي شفوي مهني
كتابي شفوي مهني شفوي

13- أسئلة الاختبار كانت:

صعبة مقبولة سهلة

14- مضامين أسئلة الاختبار كانت:

- حول طبيعة المنصب الشاغر - في مواد متنوعة
- أخرى

15- هل تمكنت من الاطلاع على نتائجك في اختبار مسابقة التوظيف؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم " كان ذلك من خلال:

- القوائم المنشورة داخل الشركة

- الموقع الإلكتروني للشركة

- أحد الموظفين بالشركة

- الهاتف

16- هل أسلوب الإختبار المعتمد من قبل الشركة يمكن من إنتقاء أحسن المترشحين للمنصب فيها؟

نعم لا

17- هل تعيينك رسميا في المنصب يؤكد أحقيتك في شغله؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" تتجسد هذه الأحقية في:

- امتلاكك المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المنصب

- تمكنت من الإجابة على أسئلة الإختبار

- أهمية علاقاتك الشخصية بالشركة

18- في بداية شغلك لمنصبك - هل تناسب قدراتك مع طبيعة المهام؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " لا " كانت نتائج ذلك:

- عجزك عن القيام بالعمل

- صدامات مع مشرف العمل

- إخراج أمام الزملاء

- إحتقار ما تقوم به

- التغييب والتهرب من العمل

- أخرى

المحور الثالث: تخطيط العمل والسياسة الحمائية للعامل

19- هل أمضيت شخصيا على عقد العمل مع إدارة الشركة لتثبيت رسميا في منصبك؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ " نعم " إذا:

- تعرفت على حقوقك من خلال قراءتك لمضمون عقد العمل

- عرفك الموظف المكلف بمقابلة إبرام عقد بحقوقك الموجودة في مضمونه

- أمضيت على عقد عمل لم تعرف مضمونه

20- هل أماكن العمل داخل الشركة مناسبة للعمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم " يرجع ذلك إلى:

- وجود جو مساعد على العمل (ضوء، حرارة، تهوية، رطوبة....)

- توزيع مناسب لتجهيزات العمل

- ترتيب مناسب للعمال حسب تسلسل العمل

- تجديد تجهيزات العمل بشكل مستمر

- أخرى

21- هل تتمكن من انجاز مهامك بسهولة في مكان العمل؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ " نعم " يظهر ذلك من خلال:

- سهولة التواصل المباشر مع الزملاء للقيام بالعمل

- نقص العطب وسهولة استخدام آلات ومعدات العمل

- قلة التوتر والقلق أثناء القيام بالعمل

- توفر مساحة كافية للاشتغال على تجهيزات العمل براحة

- أخرى

22- ما هو توقيت العمل الذي تعمل وفقا له؟

- توقيت العمل بالمناوبة (نهار - ليل)

- توقيت العمل 8 ساعات

- توقيت العمل (3×8) ساعات

لا

23- هل ساعدك هذا التوقيت في أداء عملك؟ نعم

- في حالة الإجابة بـ " نعم " إذا هذا التوقيت يسمح لك بـ:

- إتمام مهام عملك كلها

- تقليل الأخطاء في العمل
- التحضير المسبق لمهام الغد
- أخرى

24- هل تتوفر الشركة على إجراءات الوقاية المهنية في أماكن العمل؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم " يظهر ذلك من خلال:

- مراقبة وإلزام العمال باستعمال معدات الوقاية (ملابس ، نظارات ، قفازات...)
- وجود لافتات تحذير في أماكن العمل الخطرة
- القيام بحملات تحسيسية توعوية للوقاية من المخاطر المهنية داخل الشركة
- وجود المتابعة الطبية داخل الشركة
- أخرى

25- هل تحقق الإجراءات الوقائية الموجودة في أماكن العمل السلامة الجسدية للعامل؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم " تظهر هذه السلامة في:

- قلة الأمراض الناجمة عن مزاوله العمل
- قلة عدد الإصابات في أماكن العمل
- قلة خطورة الإصابات نتيجة التدخل الطبي الفوري في مكان العمل
- أخرى

المحور الرابع: نظام الحوافز واستقرار العامل بالشركة

26- هل تحصل على أجر مناسب من الشركة؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" إذا هذا الأجر:

- لا يكفي لتلبية متطلبات حياتك
- لا يناسب مستواك التعليمي
- لا يساوي ما تقدمه من إنجاز للشركة
- منخفض مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى
- أخرى

27- على أي أساس يتم توزيع المنح والعلاوات في الشركة؟

- على أساس مردودية الشركة
- على أساس الجهد المبذول في العمل وجودته
- على أساس الإنضباط في العمل
- على أساس المحاباة والتحيز
- لا يوجد أساس واضح

28- هل أنت راض على المقابل المادي الذي تحصل عليه من الشركة؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " لا " إذا أنت:

- تريد ترك العمل في الشركة نهائيا
- تبحث عن عمل بأجر أحسن في مؤسسات أخرى
- تزاول عملا إضافيا خارج الشركة
- أخرى

29- هل سبق وأن خضعت لبرنامج تكويني؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" إذا هذا التكوين:

- ساعدك في فهم مهام عمالك أكثر
- عرفك بطرق جديدة تسهل عليك إنجاز العمل
- صحح أخطائك في العمل
- لم يفدك بأي إضافة في العمل
- لا يتناسب مع إحتياجاتك التكوينية الفعلية
- أخرى

30- تحدد الشركة العمال المعنيين بالتكوين على أساس:

- الإستحقاق
- العشوائية دون تخطيط
- المحاباة والتحيز
- أخرى

31- هل تسعى الشركة من خلال التكوين إلى تطوير قدرات العمال في العمل؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة ب " لا " يرجع ذلك إلى:

- عدم إشراك العمال في تخطيط البرنامج التكويني

- اعتماد برامج تكوينية قديمة المحتوى

- عدم كفاءة المكونين صعب من فهم واستيعاب محتوى البرنامج التكويني

- أخرى

32- هل فرص الترقية الوظيفية متاحة بالشركة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب " نعم " يكون ذلك:

- بطريقة آلية

- بطلب منك والحاح منك

- أخرى

33- ما هو الأساس المعتمد في ترقية العمال بالشركة؟

- الإستحقاق

- العشوائية دون تخطيط

- المحاباة والتحيز

- أخرى

34- هل تحسن الترقية في العمل من مكانتك داخل الشركة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب " نعم " يظهر هذا التحسن من خلال:

- زيادة تقدير زملاء العمل لك

- تحسن علاقاتك مع الإدارة في العمل

- زيادة مشاركتك في تسيير العمل

- أخرى

35- هل تتلقى تشجيعا بعد إنجازك العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب " نعم " يكون ذلك من خلال:

- شكر وثناء عليك من قبل المشرف

- اعتراف المشرف بأهمية إنجازك

- تكريمك أمام زملاء العمل

- منحك عطلة قصيرة

- أخرى

36- هل يساعد التشجيع العامل على مواصلة الإنجاز في العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" إذا يساعدك التشجيع على:

- بدل جهد أكبر في العمل

- تحمل مسؤولية أكبر بإنجاز مهام أصعب

- الإبداع والابتكار في العمل

- المبادرة بالمساهمة في حل مشاكل العمل

- أخرى

37- هل تمنحك الشركة امتيازات وظيفية نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يتجلى ذلك في استفادتك من:

- مساعدات إجتماعية (سكن وظيفي، ملابس، أدوات مدرسية، أغطية...)

- تكفل الشركة بالنقل والإطعام

- قروض مالية

- رحلات (سياحة، عمرة، حج...)

- أخرى

38- هل حصولك على امتيازات وظيفية أكثر يجعلك تستبعد نهائياً ترك الشركة؟

نعم لا

39- هل تقوم الشركة بتأمين جميع عمالها؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يكون هذا التأمين بـ:

- إلزام من إدارة الشركة

- إلزام ومراقبة مفتشية العمل

- طلب وإلحاح من العمال

- أخرى

40- هل تعلم الجوانب التي يشملها تأمينك من طرف الشركة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" كان ذلك من خلال:

- تعريفك بها من قبل الموظف المكلف بمقابلة إبرام عقد العمل

- استفسارك عنها في المصلحة المعنية داخل الشركة

- الاحتكاك بالعمال القدامى ذوي الخبرة

- استفسارك عنها بصندوق الضمان الإجتماعي

- أخرى

41- هل تسعى الشركة من خلال تأمين العمال إلى ضمان تقاعد مريح لهم؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ " نعم " يظهر ذلك أكثر من خلال:

- تمكين العامل من الحصول على منحة تقاعد مناسبة لمتطلبات العيش

- تقديم منحة دائمة على الإصابات والأمراض المزمنة الناتجة عن مزاولة العمل

- منح نسبة تعويض مناسبة لتكاليف العلاج بعد التقاعد

- التوسط لتسهيل العلاج داخل المؤسسات الاستشفائية بعد التقاعد

- أخرى

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

1- باللغة العربية:

قدمت هذه الدراسة طرحا سوسيوولوجيا من جانب إدارة الموارد البشرية كمدخل لإبراز علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل، حيث انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها: «لإدارة الموارد البشرية علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل»، وقد انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية هي:

1- ضبط خطوات التوظيف يؤدي إلى عدالة الشركة في التوظيف.

2- تخطيط العمل يدعم السياسة الحمائية للعامل.

3- ضبط نظام الحوافز يساهم في استقرار العامل بالشركة.

وتمحورت أهداف الدراسة حول إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه العامل لمالها من نتائج إيجابية، وكذلك الوقوف على واقعها ضمن عمل إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية، بما يسمح بتشخيص هذا الواقع والوصول إلى نتائج تساعد في حل بعض مشاكلها مع العمال، ولتحقيق هذه الأهداف والاجابة على أسئلة إشكالية الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بشقيه التفسيري والتحليلي، وعلى أدوات منهجية هي: الإستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها:

- أن الالتزام بالقانون في الإعلان المسبق عن المناصب الشاغرة بالشركة، يمكن من الاطلاع الواسع للجمهور عليه بما يضمن تكافؤ الفرص في التوظيف.

- إجراءات الوقاية المهنية بالشركة مناسبة لطبيعة المخاطر في بيئة العمل، وتمكن من الحفاظ على السلامة الجسدية للعمال.

- الاهتمام بترقية العامل وتسهيل تطوره في المسار الوظيفي، يساعد في تحسين علاقاته مع زملاء العمل وكذلك مع إدارة الشركة، ومن ثمة تحسين مكانته داخلها.

- اشباع حاجات العمال المادية (الأجر) والمعنوية (التشجيع)، يعد ضرورة لا بد أن تهتم بها إدارة الموارد البشرية للشركة، لكونهما يشكلان معا أساسا مساعدا لها في ضمان استقرار العمال بالشركة.

- لا بد من تعريف العامل بجوانب تأمينه الاجتماعي لأنه من ممارسات الشركة للمسؤولية الاجتماعية نحوه.

Abstract

The dissertation in hand presented a sociological notion which is the human resources management as an input to highlight its relation to the social responsibility of the company towards the worker. For this reason, we hypothesized that whether the human resources management has a relation to the social responsibility of the company in the direction of the workers. There is also three sub-hypotheses have emerged from it:

- a) Setting the steps of recruiting workers leads to the fairness of the company in employment.
- b) Action planning supports the workers' protectionism.
- c) Setting the incentive system may contribute to the stability in relation between the company and the worker.

The objectives of this study focused on highlighting the importance of social responsibility of the company towards the workers because of its positive results as well as to identify its reality within the work of human resources management in the Algerian companies which allows to diagnose this reality and reach results to help in solving some problems of the workers.

To achieve the goals and answer the questionnaire, the researcher relied on both descriptive and analytical approach and on such methodological tools like observation, interview, document, and records as an auxiliary tools.

The study reached a number of results which are:

- The adherence to the law in the advancement of announcing vacancies in the company that enables a wide access to the public to ensure equal employment opportunities.
- The professional prevention procedures of the company are suitable for the nature of risks in the work environment and maintaining the physical safety of the worker.
- The interest in promoting the worker and facilitate the development of his career, and this helps to improve the relations with his colleagues as well as with the administration of the company and thus ameliorate his position within it.
- Satisfying the material needs of the workers (wages) and the moral (encouragement) is a necessity must be cared for by the human resources management of the company, as they form a basis together to assist in ensuring the stability of the workers in the company.
- It is necessary to define the worker aspects of social insurance because it is the company's practices of social responsibility towards him.