



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

# المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار زراعة - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2 في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:

سكيو أماني

إعداد الطالبة:

تاقعوت ربيعة

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سكيو أماني	أستاذ محاضر أ	مشرفا
باديس نبيلة	أستاذ مساعد أ	رئيسا
بلقيدوم صباح	أستاذ تعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

إن الشكر والعرفان أولاً وأخيراً لله الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم. فالحمد لله الذي أعطاني القوة والمقدرة مما مكنتني من الوصول إلى هذا المستوى لإتمام هذا العمل المتواضع. وإنني أرجوه سبحانه أن يجعل فيه الصورة المقبولة والإفادة المأمولة.

وبعده سبحانه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة "أماني سكيو" التي أفادتني من خبرتها وتفضلت علي بالنصائح والتوجيهات التي ساهمت في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات .... أسأل الله تعالى أن يزيد لها في علمها وفضلها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل "الأستاذة «بلقيدوم صباح والأستاذة باديس نبيلة» على مناقشتهم لعملي هذا.

ربيعة

# الإهداء:

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدى ثمرة جهدي هذا إلى: من قال فيهما الرحمان " وبالوالدين إحسانا "... ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبث وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية. إلى من شاركني الماضي والحاضر بنبضات جسمه وشوق عينيه علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعتني بكل حزم أبي العزيز الى من كان سندي في الحياة وساندني أيضا في هذا العمل المتواضع زوجي وقرّة عيني: "سامي" الى كل من أبنائي وبراعمي: " وائل، رزان، والكتكوت يوسف"، إلى كل إخوتي وأزواجهن: " موسى وزوجته انتصار وابنه اسحاق، حسام وزوجته أمل وابنه أمير"، الى روح أخي و حبيبي الذي كانت روحه معي: "نزيم" رحمه الله و أسكنه فسيح جناته، الى أختي الحبيبة وزوجها: "سهيلة وزوجها عصام" وأحبتني: "خديجة، رشا، نسرين" إلى كل الأصدقاء والأحباب والأقارب. إلى كل الأساتذة في كل المراحل، إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي إلى زملاء الدفعة.

# فهرس المحتويات:

## فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	البسمة	
02	الشكر والعرفان	
03	الاهداء	
04	فهرس المحتويات	
05	تمهيد	أ - ر
06	الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	11
07	تمهيد	12
08	المبحث الأول: البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	13
09	المطلب الأول: التطور الكرونولوجي للمسؤولية الاجتماعية	13
10	المطلب الثاني: التطور النظري للمسؤولية الاجتماعية	20
11	المطلب الثالث: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية	23
12	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	26
13	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية وأسباب بروزها	27
14	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في المؤسسات	31
15	المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه مختلف الأطراف	35
16	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصلحة	40
17	المطلب الأول: افتراضات نظرية أصحاب المصالح	40
18	المطلب الثاني: حدود نظرية أصحاب المصالح	45
19	المطلب الثالث: اعتماد المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية	46
20	خاتمة الفصل الأول	49
21	الفصل الثاني: مدخل استراتيجية تنمية الموارد البشرية	50
22	تمهيد	51
23	المبحث الأول: مدخل استراتيجية تنمية الموارد البشرية	52
24	المطلب الأول: التطور الكرونولوجي حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية	52
25	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية	53
25	المطلب الثالث: متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومظاهرها	56

# فهرس المحتويات:

26	المبحث الثاني: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، اشكالها وأبعادها المعاصرة	62
27	المطلب الأول: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية	62
28	المطلب الثاني: أشكال استراتيجية تنمية الموارد البشرية	67
29	المطلب الثالث: أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية المعاصرة	69
30	المبحث الثالث: علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	74
31	المطلب الأول: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	74
32	المطلب الثاني: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	82
33	المطلب الثالث: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	87
34	خاتمة الفصل الثاني	92
35	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار خنشلة	93
36	تمهيد	93
37	المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد في الجزائر	94
38	المطلب الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر	94
39	المطلب الثاني: واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية	98
40	المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية في أزمة كورونا "كوفيد19"	100
41	المبحث الثاني: الإطار النظري لمجمع كوسيدار	105
42	المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع كوسيدار	105
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وفروع مجمع كوسيدار	109
44	المبحث الثالث: نموذج الدراسة وعرض وتحليل نتائج	112
45	المطلب الأول: نموذج الدراسة وأدوات تحليلها	112
46	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة بمجمع كوسيدار يستثمر في الفلاحة	115

# فهرس المحتويات:

	بخشلة	
117	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة	48
136	خاتمة الفصل الثالث	49
140-137	الخاتمة	50
150-141	قائمة المراجع	51
160-152	قائمة الملاحق	52

## فهرس الجداول:

رقم	العنا	وان	الصفحة
01	المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي		14
02	أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية		39-38
03	مجموع فروع كوسيدار		111-110
04	يمثل إجابات المحور الخاص بالمسؤولية الاجتماعية		126-117
05	يمثل اجابات المحور الخاص بتنمية الموارد البشرية		135-126

## فهرس الأشكال:

رقم	العنا	وان	الصفحة
01	الحد الثلاثي للمسؤولية الاجتماعية		22
02	هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية		37
03	أصحاب المصالح الأوليين والثانويين		43
04	نموذج حلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية		64
05	النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية		66
06	الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار		109

## قائمة الملاحق:

الرقم	العنا	وان
01	أسئلة المقابلة	
02	مطوية كوسيدار الزراعة	
03	كتيب القانون الداخلي لمجمع كوسيدار الزراعة	
04	الإذن بالطبع والايذاع	
05	تسهيل مهمة	

# فهرس المحتويات:

## تمهيد:

في ظل التغيرات والتحولت الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون من تشعب وانتشار لبعض المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي نتجت بفعل العولمة كالاقتصاد المعرفة، الثورة لتكنولوجية، العولمة المالية، التنمية المستدامة، لم تعد منظمات الأعمال المعاصرة تعمل على تحقيق الأرباح فقط بل امتدت مسؤوليتها اتجاه موظفيها ومجتمعها وبيئتها التي تعمل فيها، ما يبرز مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المؤسسات موجهة بإطار أخلاقي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في محيطها الذي تعمل فيه وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ويكتسي الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل، بما يسمح ويشجع كل مؤسسة أيا كان حجمها ونطاق أعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من الإجراءات والممارسات وفق إمكانياتها وقدراتها المادية وبما يتجاوب مع حقائق السوق ومقتضياته. إلا أن نجاح قيام المؤسسة بدورها في المسؤولية يعتمد أساساً على التزامها بثلاث معايير وهي: حماية البيئة، دعم المجتمع ومساندته، الاحترام والمسؤولية اتجاه العاملين وأفراد المجتمع، وتعتبر تنمية الموارد البشرية أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لأن الاهتمام بالأفراد العاملين من ناحية زيادة مهاراتهم وإثارة قدراتهم وكذا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في مجال العمل يعد ركيزة أساسية لزيادة قدراتها التنافسية وتعظيم أرباحها من خلال ما تساهم به في تطوير أداء العاملين وكذا تنمية كفاءاتهم وإكسابهم مهارات جديدة، لذا فإن العنصر البشري يعتبر الطرف الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أي مؤسسة، مما استوجب تسييره وتنميته وفق منظور استراتيجي.

ومع توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق واشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبحت المؤسسات الجزائرية أمام تحديات كبرى لمسايرة هذه التغيرات، وذلك عن طريق تبني استراتيجيات عديدة منها استراتيجية تنمية الموارد البشرية، لأن إدارة وتنمية الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المستقبلية ويساعدها على تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واستراتيجية تنمية الموارد البشرية. ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**\*كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات**

**الجزائرية؟**

ومن التساؤل الرئيسي السابق، تنتج مجموعة من التساؤلات الفرعية التي نوجزها فيما يلي:

\* ما مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

\* ما مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

\* ما علاقة المسؤولية الاجتماعية باستراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة؟

## فرضيات البحث:

من التساؤل الرئيسي السابق، وكذا الأسئلة الفرعية، يمكن استنتاج الفرضيات التالية:

### 1. الفرضية الرئيسية:

من الممكن أن تكون للمسؤولية الاجتماعية دور في تحقيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 2. الفرضيات الفرعية:

**الفرضية 1:** تعطي مؤسسة كوسيدار الزراعة أولوية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاث.

**الفرضية 2:** تهتم مؤسسة كوسيدار الزراعة بتنمية الموارد البشرية العاملة بها وذلك عبر التدريب والتعليم المستمرين.

**الفرضية 3:** تبني مؤسسة كوسيدار الزراعة للمسؤولية الاجتماعية يعتبر عامل في تنمية الموظفين وتحقيق روح الانتماء.

### أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

### 1. الأسباب الذاتية:

\*الاهتمام بموضوع الزراعة والرغبة في ربطه بالتخصص خاصة وأن هذا الموضوع بدأ في تحقيق نجاحا باهرا في عالم الاقتصاد في الآونة الأخيرة.

\*ميول الشخصي لمجال الزراعة وبالأخص بالنسبة للمواضيع التي تتطرق لها الدولة بطريقة حديثة.

### 2. الأسباب الموضوعية:

\*أهمية قطاع الزراعة في الاقتصاد الوطني باعتباره من القطاعات الأكثر استهلاكاً والأكثر تأثيراً على التنمية.

\*حدثة الموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو بالأحرى لمجمع كوسيدار الزراعة من الانشغالات الراهنة.

\*ندرة الدراسات باللغة الوطنية فيما يخص تمويل النظم الصحية بالجزائر.

### أهمية الدراسة:

1. لهذا الدراسة أهمية بالغة لتناوله جانبين مهمين وأساسيين في المؤسسات الاقتصادية هما، المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ، فأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العامة و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة هي من اهم مقومات النجاح والارتقاء ومعرفة مدى الالتزام بها في المؤسسات، أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تكمن في أنها السبيل الوحيد الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال، وتحقيق النقاء و الربحية ومعرفة بعض استراتيجيات التنمية البشرية تكمن أهميته في:

2. غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية وممارستها خاصة في ظل بعدها الاقتصادي،

البيئي، الاجتماعي.

3. الأهمية العلمية لهذا الموضوع توضيح المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية، فمن

الخطأ الاعتقاد أنها مجرد هبات ومساعدات مالية تمنحها الشركات على فترات مختلفة للفقراء والمحتاجين للمسؤولية الاجتماعية مفهوم أشمل وأبعد من ذلك.

4. ساهم هذا البحث في عرض واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في بعض المؤسسات

في الجزائر.

5. ابراز بعض استراتيجيات تنمية الموارد، استراتيجية التدريب، استراتيجية التعليم.

6. التعرف على واقع استراتيجية تنمية الموارد في مؤسسات اقتصادية جزائرية.

7. تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات والتي تساهم في تحقيق المسؤولية

الاجتماعية وادماج ابعادها في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وفق منظور

استراتيجي.

## منهج الدراسة:

يعرف على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا

أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة في تاريخ الوحدة،

أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة

وغيرها من الوحدات المتشابهة.

قد لجأنا إلى هذا المنهج لدراسة مؤسسة كوسيدار زراعة وذلك بالوصف والتحليل وجمع الحقائق

والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة واستخلاص النتائج والكشف عن النقائص ونقاط الضعف والخلل

وكذلك ابراز دور المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

## أدوات الدراسة:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية والإنسانية

بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على

الاختبار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق

والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز بحث حول

موضوع معين.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يجب أن يتخذها الباحث، وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

## 1. الملاحظة

الملاحظة أو المشاهدة الحسية، صالحة لإدراك وفهم الظواهر، وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات لأن الباحث عندما يصف ظاهرة ما يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها.

وقد استعملت الملاحظة البسيطة والمباشرة، في محاولة لجمع البيانات والمعلومات التي تفيدنا وموضوع دراستنا من خلال الاحتكاك بمختلف المكاتب الموزعة على المصالح بالمؤسسة ومحاولة معرفة أهمية ومدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على متغير الموارد البشرية لتحقيق التنمية بالنسبة لمجمع كوسيدار الزراعة، وذلك عن طريق طرح بعض الأسئلة البسيطة بغية إزالة اللبس المتعلق ببعض النقاط التي تكون غامضة بعض الشيء. وكذلك جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات فيما يخص آليات العمل الواجب الأخذ بها قبل وأثناء وبعد الدراسة.

## 2. المقابلة

هي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد، ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات بفعالية، حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق وقد تم الاستفادة منها في كونها تتيح لنا الفرصة لشرح الأسئلة للمبوثين والإجابة عليها بدقة وبالتالي نقل الأخطاء، كما تم من خلالها تزويدنا بمعلومات إضافية عن الموضوع وفهمه جيدا، وكذلك مكنتنا المقابلة من تحليل شخصية المبوثين بين من هم جديين في الإجابة على الأسئلة وبين من هم غير ذلك من خلال ردة أفعالهم طريقة إجاباتهم وتعاملهم مع الأسئلة.

## مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في المجال المكاني والذي يقصد به مكان تواجد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة، البعد العلمي للموضوع الذي يمثل محتوى الموضوع، المجال الزماني الذي يتمثل في الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، والمجال البشري الذي يتمثل في الأفراد الذين قاموا بالإجابة على المقابلة.

من حيث بعد التنمية الموضوع العلمي: تندرج هذه الدراسة ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كاستراتيجية تنمية الموارد البشرية أي أنها ستهم بصفة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية واستراتيجية البشرية، من حيث البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، البعد الاجتماعي، التدريب، التعليم

1. **المجال المكاني:** يتضمن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوى مؤسسة كوسيدار زراعة، حيث تم مقابلة مع عينة من مجتمع البحث المسمين عمال المؤسسة والمدير وتمت الدراسة عن طريق طرح الأسئلة مباشرة من (دليل المقالة) وتوزيع الدليل على مجموعة اخرى من العمال، ثم القيام بتحليلها حتى تتمكن من التوصل الى النتائج التي ضد او مع فرضيات البحث.

2. تم اختيار هذه الولاية نتيجة القرب الجغرافي مما يسهل على الباحث التنقل إلى هذه المؤسسة.

3. **المجال الزمني:** الدراسة انطلقت من الأسبوع الثاني من شهر ماي من سنة ألفين واثنان وعشرون.

## الدراسات السابقة:

إن موضوع بحثنا يجمع بين شقين هما: المسؤولية الاجتماعية، واستراتيجية تنمية الموارد البشرية

للمؤسسات، فنجد أن هناك دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودراسات اخرى تناولت استراتيجية إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي نحاول استعراض بعض الدراسات ذات الصلة والقريبة بالموضوع

**ضيافي نوال:** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان 2010.

تطرق الباحث في دراستها إلى الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطورها وتأثيرها على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وكذا مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية، هدفت الدراسة إلى: محاولة طرح المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله؛ عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وأهمية الالتزام بها؛ التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الخاصة ومدى الالتزام بها.

توصلت الدراسة إلى أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، لذا يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة

الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لتحقيق أهداف العاملين وفي نفس الوقت أهداف المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

**الظاهر خامرة:** المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، "حالة سوناطراك"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وبيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007 : تطرق الباحث في دراسته إلى الإطار النظري للتنمية المستدامة، ثم إلى المسؤولية البيئية والاجتماعية كأداة لتفعيل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدماج البعد البيئي والاجتماعي في استراتيجية المؤسسة، هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على المؤسسة الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وإبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق التنمية المستدامة؛ إبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحظى به المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسساتنا. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة نذكر منها: أن التنمية المستدامة لا تعتبر مقيدة لنشاط المؤسسة الاقتصادية، غياب أداة قياسية للمسؤولية الاجتماعية رغم محاولات الممارسة العلمية والفكر المحاسبي في ذلك، وتبقى الوسيلة الوحيدة تعتمد على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك بالاعتماد على التقرير البيئي والاجتماعي الذي يبرز مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

**وهيبة مقدم:** تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير

تطرقت الباحثة في دراستها الى التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطوره واهتمام الشركات بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وابعادها وواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية هدفت الدراسة الى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، تقديم دليل علمي على تطور واهمية المسؤولية الاجتماعية.

**سراج وهيبة:** استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل ل تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة

سطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1، 2012 قامت الباحثة بدراسة الإطار العام لتنمية الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة وأهميتها الاستراتيجية، ثم عرضت نماذج من الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية، ثم تطرقت إلى الإطار العام للأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى: محاولة التعرف على مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية وكذا لمعرفة بعض استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛ تقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد

البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، في ظل التطورات التي يشهدها محيط هذه الأخيرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلاً؛ وأنها نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات التعلم، التدريب.

**عبد الحكيم جربي:** أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1، 2013 انطلق الباحث في دراسته من الإطار النظري لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزه على توظيف المورد البشري، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أداءه، ثم تطرق الباحث إلى الميزة التنافسية ومصادرها. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على طبيعة استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات؛ إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أداءها؛ إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكر بعضها كما يلي: ضرورة وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم؛ ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة ولهم القدرة في التحكم في التكاليف؛ أن المؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، وأن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو لذا يجب أن تعمل المؤسسات على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

على اعتبار أن البحث هو عملية تراكمية، ولكي يكون أي بحث ذا قيمة يجب أن يرتكز على دراسات سابقة، وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، -ستعتمد على استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع للمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية.

-سيتم التركيز على استراتيجيتي التدريب والتعلم باعتبارهما أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

**مساعدية عماد:** دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير وإدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة للباحث مساعديه عماد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تنمية الموارد البشرية ضمن سياق حديد مرتبط بإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وإبراز دورها في المؤسسات من خلال ما تحققه من مزايا كونها أحد المداخل التي تتبناها المؤسسات للتكيف المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها تتوفر في أغلبية المؤسسات محل الدراسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية وهذا من شأنه أن يرفع من كفاءة الموارد البشرية، إن

استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة غير واضحة بالنسبة لأفراد الإدارة العليا والوسطى فهي بمثابة رد فعل على التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وعدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبحث والتطوير، هناك أولويات بالنسبة للمؤسسات على الدراسة، فالبعد الإحصائي هو البعد الاستراتيجي، يليه البعد الاجتماعي والبيئي. إن عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالنفقات الموجهة للبحث والتطوير، تعمل جل المؤسسات محل الدراسة على التقليل من حوادث العمل وكذا تحسن بيئة العمل داخل الورشات وخارجها، كذلك تهتم بالرعاية الطبية للعاملين، غياب دراسات لمعرفة رضا العاملين عن العمل في أغلب المؤسسات، إن لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية دورا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## هيكل وخطة البحث:

من أجل الاجابة عن الاشكالية واختيار الفرضيات قسمنا البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

تناول الفصل الأول الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية سنتطرق في هذا الفصل الى البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية حيث نعرض في المبحث الاول ثلاث مطالب: التطور الكرونولوجي والنظري الذي يحتوي على المذهب الكلاسيكي، والمذهب الكينزي، الحد الثلاثي الادنى، الإطار النظري، النظرية النيوكلاسيكية، نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصالح. وننتقل الى المبحث الثاني الذي بدوره يحتوي على ثلاث مطالب: تدعو الى التطرق الى الإطار المفاهيمي للمسؤولية وتعريفها واهميتها واسبابها وابعادها والعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم المقربة منها ومبادئ المسؤولية الاجتماعية. يركز المبحث الثالث على المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصالح وتحديات أصحاب المصالح، كما نذكر ثلاث شركات عالمية وتأثير المسؤولية الاجتماعية عليها.

أما بالنسبة خلال الفصل الثاني الى المبحث الاول مدخل استراتيجية تنمية الموارد البشرية ثم المبحث الثاني الى مفاهيم حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتصميم استراتيجية الموارد البشرية واشكالها وابعادها المعاصرة، المبحث الثالث علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الفصل الثالث عبارة عن دراسة حالة ميدانية لشركة كوسيدار زراعة ببلدية بابار ولاية خنشلة، سنتطرق في هذا الفصل الى المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية وتنمية موارد البشرية وكذا تأثرها بفيروس كورونا والمبحث الثاني دراسة حالة مؤسسة كوسيدار زراعة وثم تحليل لهذه الدراسة اما

المبحث الثالث يحتوي على تحليل النتائج في ظل الفرضيات المطروحة وعرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ثم تقديم النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

## تمهيد:

لقد جاء الغرب في الآونة الأخيرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية للعولمة، وكذلك توجيه اهتمام منظمات الأعمال صوب قضايا المجتمع والبيئة، مما زاد في تنامي هذا الاهتمام هو تراجع دور الدولة الى حد كبير في العملية الانتاجية والانتمائية، وعدم قدرتها على مواصلة الدعم الاجتماعي للفئات الضعيفة، الى جانب فشل الرأسمالية في تحقيق العدالة الاجتماعية وتركيزها على المعيار الربحي والمادي، فحضت المسؤولية الاجتماعية باهتمام العديد من المنظمات الدولية والجهوية التي سعت الى ترسيخ مبادئها وأسسها عبر العديد من الاتفاقيات الدولية ومدونات قواعد السلوك.

بالرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تطور في العالم الغربي الذي قضى قرنا طويلة في مناقشة نظرياته، الا أن أصل المفهوم يعود الى ديننا الحنيف منذ أربعة عشر قرنا. فالإسلام هو دين الحياة وأساسها وقد جاء بنصوص متعددة في القرآن الكريم والسنة النبوية التي تحث على التكافل الاجتماعي، الانفاق وبذل الخير بكافة سبله والعمل بما ينفع الناس، كما أن هذا المفهوم الذي لا زال محل تطور في العالم الغربي اذ لم يتفق بعد على تعريف موحد لهذه المسؤولية كما أن تكييفها القانوني لا زال يتأرجح بين الالتزام القانوني والالتزام الأخلاقي. على هذا الاساس كان لابد من التطرق في هذا الفصل لنشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتطوره. من خلال هذا الفصل سنحاول التركيز على المسؤولية الاجتماعية في ثلاث مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

**المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

**المبحث الثالث:** المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصالح.

## المبحث الأول: البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

لقد مر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل على مر العصور، إذ نجد أنه تطور بشكل ملحوظ خلال هاته العصور.

## المطلب الأول: التطور الكرونولوجي للمسؤولية الاجتماعية

ان تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية استطاع أن يلمس تغيرات مهمة واضافات نوعية أدت الى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، حيث وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم، وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة وبالتالي فإن نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هو عليه اليوم هو رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة القديمة الى الحالة الآنية ومن العمليات الى الاستجابة ومن الجزئية الضيقة الى الشمولية الواسعة.<sup>1</sup>

وبشكل عام فان مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها أو عدم تبنيها من قبل منظمات الأعمال يقوم في جوهره على ميل المنظمة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرهما المختلفة والموضحة في الجدول أدناه.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، شارع الجمعية العلمية الملكية، 2005، الطبعة الأولى، ص ص 54-61.

# الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

## جدول رقم (1): المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي

النموذج الاجتماعي		النموذج الاقتصادي
-نوعية الحياة. -المحافظة على الموارد الطبيعية. -قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع. -الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي. -مصلحة المنظمة والمجتمع. -دور فاعل للحكومة.	منطقة وسط بين النموذجين	-الإنتاج. -استغلال الموارد الطبيعية. -قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق. -العائد الاقتصادي (الربح). -مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين. -دور قليل جدا للحكومة.

**Source:** Pride William M et al ",Business "Houghton Mifflin Compani, Boston, 2000, p49.

وبهذا فإننا نرصد المراحل التالية لتشكل اطارا لتطور المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة:

### أولاً: الثورة الصناعية والادارة العلمية

تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الانسانية حيث كانت بداية استخدام المخترعات العلمية في منظمات الأعمال حينها مركزة جهودها على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل ومحاولة جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليعاد جزء من هذه الأخيرة استخدامه للتوسع أو انشاء مصانع جديدة. وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام حيث تم تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ومنه فان المستفيدين بالدرجة الأولى هم المالكون ولا اهتمام لهم بالعاملين، كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع الى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى. وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين انتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة انجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء انتاج أكبر: وهنا يمكن القول إن ادارات المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية جسدت في تحسين أجور العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## ثانيا: العلاقات الانسانية وتجارب هوثورن

ان تزايد استغلال العاملين واصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل الظروف المزرية قد ولد شعورا لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام واعادة النظر بظروف العمل. وقد كان ثمره هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورن والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الانتاج والانتاجية، حيث أنه يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدا الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون. فقد ظهرت كثير من المنظمات الرائدة في ذلك الوقت في اجراء دراسات مشابهة وبدأت بالاهتمام بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الانتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين.<sup>1</sup>

## ثالثا: مرحلة ظهور خطوط الانتاج وتضخم حجم المنشآت

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

## رابعا: تأثير الأفكار الاشتراكية

تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت منشآت الأعمال في الغرب الى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي واصابات العمل والاستقرار الوظيفي، كانت من أهم وأبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب، والتي اعتمدها بعض الشركات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية. ان التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون

<sup>1</sup>Cochran P.L And Wood.R.A, **Corporate Social Responsibility And Financial Performance**, Academy Of Management, Journal (A.M.J), Vol27 N 1, 1984 ,PP 42-56.

<sup>2</sup>هنري فورد: من مواليد 30 يوليو 1863 في وأين كاوتني ولاية ميشيغان، توفي في 7 أبريل 1947 في ديربورن، مؤسس شركة فورد لصناعة السيارات.

الأفكار الاشتراكية ماهي الا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة الى المالكين.<sup>1</sup>

## خامسا: مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزية

ان اهمال ادارات المنظمات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار للمستهلك ومصالحه المتعددة. ان حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار الشركات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة دون دخل يعيشون منه أدى الى ظهور اضطرابات كثيرة نجم عنها مشاكل عديدة وجب على الدولة التدخل لحماية مصالح العاملين وايجاد فرص عمل بديلة لهم. ومنه تتجسد فكرة نظرية كينز الشهيرة والتي تنادي في أساسها على وجوب تدخل الدولة بحد معقول لتحقيق التوازن الاقتصادي. ان صورة الكساد الكبير لها تأثير كبير على الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر بشكل واسع، وكل هذا أدى الى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

## سادسا: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فقد تخلصت الكثير من الدول من الحكم الديكتاتوري وسقطت الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية، والذي أدى الى توسع مفهوم الديمقراطية وتعزز دور النقابات، والتي تعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خاصة في فترة النظام الاشتراكي، وهنا وبدأت بعض الدول في تبني منهج المسؤولية الاجتماعية من قبل منشآت الأعمال وليس طرحا نظريا فقط.<sup>3</sup>

## سابعا: مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات

تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام وكذلك تزايد عدد الاضرابات وتعرض كثير من الأعمال الى خسائر كبيرة، والتي كانت السبب الرئيسي في تعزيز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول، بالإضافة الى التطور في وسائل الاتصال التي ساهمت في توعية الناس في دول أخرى وساعدت في نشر سريع للأخبار التي حققتها النقابات العمالية في بعض الدول مثل: بريطانيا وألمانيا، أدى الى تعميق الوعي بالمسؤولية

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، 56-57.

<sup>2</sup> David, « Can Business Afford To Ignore Social Responsibiletetes », California Management review, 1960 ,Pp70-76.

<sup>3</sup> طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 57.

# الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

الاجتماعية كما أن صور المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية، اتسعت بشكل كبير، والذي ساهم في تعالي أصوات تطالب بتحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الناجم عن احتراقه، كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة كالانتهاكات التي تحصل من قبل منظمات الأعمال تجاه المستفيدين خاصة فيما يتعلق بعدم صلاحية المنتجات أو عدم جودتها من وجهة نظر المستهلك وأيضا بعض قضايا التسمم الغذائي بالإضافة الى المشاكل المتعلقة بإصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.<sup>1</sup>

## ثامنا: مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين وديساتير أخلاقية بدأت منشأة الأعمال بصياغتها وتبني بنودها والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية من خلال شعارات ورسائل بشكل صريح ووافى للنظر. ونجد أن المنظمات سواء منها الصناعية أو الخدمائية قد بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المنشأة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتعلق بالمرأة العاملة وحماتها من الابتزاز الجنسي وغيرها من الانتهاكات، وهنا يظهر حقل جديد في المحاسبة هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكذلك الدراسات التي تربط بين تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمنشآت وكذلك تطوير مقاييس للأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.<sup>2</sup>

## تاسعا: مرحلة جماعات الضغط

برزت هذه الجماعات بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين، ومن أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية أطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل وجمعيات السلام الأخضر وغيرها. يتجلى تأثير هذه الجماعات في تحريكها لمشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس على المنظمات بشكل غير مباشر.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات

<sup>1</sup> Ferdrick-w, « **the Growing Concern Over Business Responsibility** », California Management review, Vol 64 ,N8 ,1975 ,Pp18-24.

<sup>2</sup> Stark-w, « **whath is the Matter With business Ethice** », Harvard business Review 1993 ,p 46.

## الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

الدولية خصوصا تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة، وتجدر الإشارة الى أن كليات ومعاهد ادارة الأعمال تتضمن برامجها مقاييس تتعلق بتدريس المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.<sup>1</sup>

### عاشرا: مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات، ان هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد نمو منظمات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغير هيكل الاقتصاديات في دول العالم، وهنا لابد من الإشارة الى أن الصناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قد ولدت قيما جديدة وجرائم جديدة كذلك وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.<sup>2</sup>

كل هذا حث المنظمات باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض الشركات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل: (أنرون) قد كشف عن عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، وكذا الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي وأصولها الحقيقية وعدم تضخمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضرار بالغة بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء.<sup>3</sup>

إن المفهوم قد انتقل عبر تطوره التاريخي من إطار المبادرة الآنية الى إطار المنظور الشامل ضمن الخطط الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وربما سيكون التطور اللاحق على أساس الادارة من خلال المسؤولية الاجتماعية.<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup> Gratacap .Anne .E, « **Le System D'information Vector De Globalization De La Firm Industrielle** », Revue Francaise De Gestion, N 116, 1997.

<sup>3</sup> Adela Cortina And Juan Carlos Siurana, « **Business Ethice In the Information And Communication Society** », journal Of Business Ethice, 1988.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 61.

## المطلب الثاني: التطور النظري للمسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من العناصر المهمة والأساسية التي وجب التطرق إليها، وفيما يلي يمكن ادراج أهم المفاهيم النظرية للمسؤولية الاجتماعية.

### أولاً: النظرية الكلاسيكية

مع تقدم الثورة الصناعية نشأت الحاجة لمشرعين جدد والى منظمات مالية لتوفير المال من أجل توسع أكبر للتصنيع، هذا ما أدى إلى الاستغلال غير الاعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام، وتشغيلهم لساعات طويلة في ظروف قاسية وأجور زاهدة لذا أفرزت الثورة الصناعية طبقتين متعاوتين، طبقة المالكين الذين يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه على حساب طبقة العاملين. غير أن الاقتصادي الشهير آدم سميث (Adem Smith 1723-1790) الذي يعتبر من الأوائل في النظام الرأسمالي ابتكر مبدأ اليد الخفية (Invisible Hand) القائم على المصلحة الخاصة والسعي الدائم نحو تحقيقها تعتبر المحرك الأول للنشاط الاقتصادي والمحقق لأهدافه، أي أن البحث عن المصلحة الخاصة تحقق المصلحة العامة تلقائياً، فكل صاحب منظمة يسعى لتحقيق الربحية الخاصة لابد أن يلبي رغبات المستهلكين بإنتاج حاجاتهم، ولا بد أن يمنح العمال قرصاً للعمل، وهم بدورهم يساهمون في زيادة مجموع العائد، وبالتالي الوصول إلى الرفاهية الاقتصادية والسلم الاجتماعي، ومن إسهامات النظرية الكلاسيكية تعمل على ضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية التي أكدت عليها النظريات الكلاسيكية وبين الأبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيه.<sup>1</sup>

مبدأ آدم سميث<sup>2</sup> "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة المجتمع. فمع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعداً وعمقاً يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية... الخ، وما عزز المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية مجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي بوصفها المفهوم كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Adem Smith Knowledge, **Mangement Systems and Developing, sustaiabl**, compeletve Advcantage, journal of knowledge Mangement, vol 07, N 02.

<sup>2</sup> آدم سميث: 5 يونيو 1723 - 17 يوليو 1790 فيلسوف أخلاقي وعالم اقتصاد اسكتلندي، مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الاقتصاد.

<sup>3</sup> ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 5، الجزائر، ص 03. spring85@live.fr

## ثانيا: الفكر الكينزي Keynes

ان حدوث الكساد الاقتصادي العظيم الذي بدأ في الولايات الأمريكية عام 1929 وانتقل سريعا الى أوروبا وأثناء كثيرة من العالم، جعل نظرية آدم سميث (اليد الخفية) تحت المراجعة والتدقيق فوقوف المتفرج على الأزمة ساهم في مفاقتها واستمراريتها لفترة طويلة استمرت لعقد من الزمان. وفي خضم هذه الأحداث برز جون كينز "John Keynes, 1883-1946"<sup>1</sup>، وقد عارض كينز مفاهيم النظرية الكلاسيكية التي أتى بها آدم سميث، حيث تركز نظريته على أنه لا بد للدولة أن تدخل في الاقتصاد من خلال السياسات المالية والنقدية للحكم في الدورات الاقتصادية فالدولة تستطيع تنشيط الاقتصاد وتنميته من خلال التحكم في الانفاق الحكومي ومستوى الضرائب في المجتمع فتستطيع الدولة مثلا أن تزيد من انفاقها الحكومي أو تخفيض الضرائب، تنشيط الاقتصاد وتقليل معدل البطالة مما يؤدي الى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل افكار المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

## ثالثا: الحد الثلاثي الأدنى Triple Bottom Line

في منتصف التسعينات من القرن الماضي عرف Elkington<sup>3</sup> مصطلح الحد الثلاثي الأدنى (Bottom Line Triple) أنه أجندة للمنظمات للتركيز على القيم الاقتصادية بشكل أكبر، ومن ثم التركيز على القيم الاجتماعية والبيئية، ويشار إلى الخطوط الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالرمز (3Ps)، وفي مجال المسؤولية الاجتماعية غالبا ما يستخدم مصطلح الحد الثلاثي الأدنى في وصف نجاح المنظمة في المجالات المذكورة، فضلا عن أنه يعد إطارا لكيفية قياس أداء الشركة في تلك المجالات، تتبنى المؤسسات مسؤوليتها من الحد الثلاثي الأدنى، وهذا يعني أنها تحاول دعم أو جني عوائد إيجابية باستمرار في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. إن المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة تطمح إلى البقاء وتحقيق الربحية في السوق (جانب اقتصادي) وتميل أيضا إلى تحسين ظروف المجتمع (جانب اجتماعي)، فضلا عن تحسين البيئة المادية (جانب بيئي)،<sup>4</sup> والشكل الموالي يوضحها كما يلي:

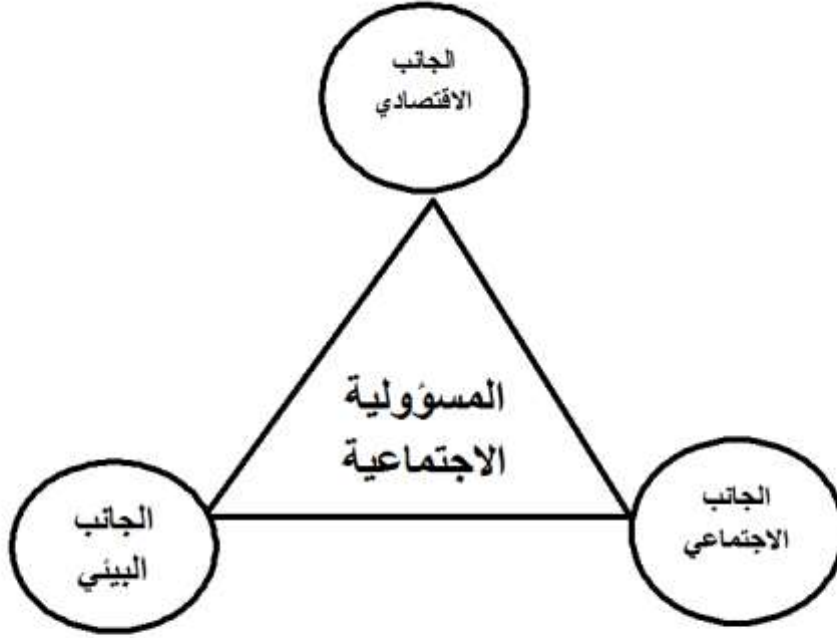
<sup>1</sup>جون كينز "John Keynes, 1883-1946" وهو مؤسس نظرية الكينزية التي عرضها في كتابه (النظرية العامة في التشغيل والفائدة والنقود) عام 1936.

<sup>2</sup>ابراهيم خليل ابراهيم الطائي، تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في علوم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد وجامعة بغداد، العراق، 2010، ص 172.

<sup>3</sup>John Elkington: من مواليد 23 يونيو 1949، مؤلف ومستشار ورجل اعمال متسلسل، شارك في تأليف 20 كتابا.

<sup>4</sup>ابراهيم خليل ابراهيم الطائي، المرجع السابق، ص 173.

## شكل رقم (1): الحد الثلاثي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: ابراهيم خليل ابراهيم الطائي، تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في علوم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد وجامعة بغداد، العراق، 2010، ص 173.

## المطلب الثالث: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمنظمة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة لأخرى ومن نظرية لأخرى عموماً يدور النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وينحصر بين نظريتين، النظرية الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

### أولاً: النظرية النيوكلاسيكية "تموج Sharholder"

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساساً: " لأشياء سوى أعلى الأرباح للمالكين".<sup>1</sup> ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد والذي يشير الى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب لمنظمات الأعمال لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمنظمة.

### ثانياً: نظرية الوكالة "la théorie de l'agence"

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان "Michael Jensen et William Meckling"<sup>2</sup> اللذان يعتبران المنظمة سوق حرة وعقد العمل ما هو الا عقد تجاري، والوكالة معناه: أن شخصا يسند مصالحة لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمنظمة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير الى المدراء.<sup>3</sup>

تفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار الحوكمة، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية.... الخ. وحسب هذه النظرية فان أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الاستراتيجية للمسيرين.

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 268.

<sup>2</sup> Michael Cole « Mike » Jensen, né le 30 novembre 1939 à Rochester, est un économiste américain spécialiste de l'économie financière et professeur à Harvard.

William H. Meckling (né en 1922 – décédé le 15 mai 1998) était économiste américain et professeur de Management et de Politique du gouvernement.

<sup>3</sup> بورحلة علال، تحليل المنظمات، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 80.

## ثالثاً: نظرية أصحاب المصالح "Stakeholder"

يعتبر أصحاب المصالح مجالاً من المجالات المهمة التي تمارس فيها المنظمات دوراً اجتماعياً وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها وحسب هذه النظرية تعتبر المنظمة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا يقتصرون فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المنظمة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة. ويمكن ان نستنتج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية: الاتجاه الوصفي والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة منظمة أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المنظمة عند انتهاز ردود مصممة خصوصاً لتوقعاتهم، أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الاخلاقية للمنظمة اتجاه اصحاب المصلحة فالأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة. كما يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المنظمة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المنظمة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.

حيث نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطق ظهرت نظرية جديدة: "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة".

تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل: تدوير النفايات... الخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الانتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... الخ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الأولى، ص 90.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية الى اعتبارات مختلفة، مثل الأشخاص عديدين سواء من رجال الأعمال والادارة والمال أو تنظيمات المجتمع المدني، أو الجامعات أو الجمهور، الأمر الذي يخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة وأحيانا متعارضة. فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية لا تغدو أن تكون بمثابة تذكير منظمات الأعمال بمسئوليتها وواجباتها اتجاه مجتمعها. والبعض الآخر يرى أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مبادرات اختيارية، دون التزام المنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع، والبعض الآخر يرى أنها صورة من الصور الاجتماعية الملائمة الواجبة على المنظمات. ولكن في جميع الأحوال فان جوهر هذه المسؤولية وحدودها لا يتجاوز في وقتنا الراهن إطار المبادرات الايجابية التطوعية الاختيارية التي تقوم بها المنظمات، سواء من تلقاء نفسها أو بالتعاون والتشاور والتنسيق مع غيرها من المنظمات، وبحسن النية لكل متطلبات ومقتضيات الالتزامات القانونية المفروضة في حقول متسعة من المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك مراعاة كافة الحقوق الأساسية للإنسان.

وتساعد المسؤولية الاجتماعية المنظمة أيضا على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 19-20.

## المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية وأسباب بروزها

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال اتجاهين من التعاريف، الاتجاه الأول هو ما اتفق عليه التعاريف الأكاديمية، أما الاتجاه الثاني هو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات المحلية والدولية.

### أولاً: أهم تعاريف المسؤولية الاجتماعية

1-تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الأكاديميين: بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علمي الاقتصاد والادارة، فقد صدر التعريف الأول للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مقال عام يؤكد فيه احصاء 37 تعريفا أكاديميا منذ النشأة.<sup>1</sup> ويعتبر (Milton Friedman) من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينات القرن الماضي، اذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعالمين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، كما أنه يقر ان تبني منظمات الاعمال للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل من أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا اعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم.<sup>2</sup> في حين أشار (Strier, 1979) للمسؤولية الاجتماعية أنها استجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة، والتي يفترض أنها تبادر للقيام بها لتتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات.<sup>3</sup>

ومن وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال طرح (Homles ;1985 :435)<sup>4</sup> تعريفاً آخر حيث اعتبرها التزاماً من طرف منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة، مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص العمل، وحل مشكلة السكن

<sup>1</sup> Carroll ,The **pyramide of corprate social responsibility Business honlone**, 2010, p.26.

<sup>2</sup> Milton Friedman, **The Social Responsabilité Of Business is To increase it,profit the New Yourk Times**, Magazen copirigth by the New yourk temes company, 1970.

<sup>3</sup> Strier Franklin, **The business Manges Dilemma definig Social Responsabilite** , Journal Of Engineering Management, vol 02 ,N 01, 1979.

<sup>4</sup> Homles Sundra, **corporate social performance and present areas of commitment acade my of menagment**, journal, 1985, p. 435.

## الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

والمواصلات وغيرها. ومن الواضح في هذا التعريف الزامية المسؤولية الاجتماعية وهو ما يعطي مؤشرا للتعامل معها من منطلق العبء والتكلفة.<sup>1</sup>

ولقد أوضح (1999 carroll) في أبحاثه الرائدة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتغل على أربعة جوانب رئيسية وهي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرة (Caroll1999:149)، ويعتبر هذا التعريف هو فصل بين الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة، وكان المجال الاقتصادي والقانوني غير الجانب الأخلاقي والخيري.<sup>2</sup> وهذا ما أكده (Robbins,1999)، في التميز بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، فأشار للأولى أنها اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف في صورة التزامات طويلة المدى وتساهم في تعزيز الصورة الجيدة عن المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ماهي الا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدين القصير والمتوسط.

استنادا على ما سبق من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، نرى أن المسؤولية الاجتماعية هي: "المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، بما يحقق الترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر."

2 - تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الهيئات والمنظمات الدولية سنتطرق الأهم التعاريف التي قدمتها الهيئات والمنظمات الدولية كالتالي

• حسب المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Homles sundra, *Ibid*, 1985, p. 435.

<sup>2</sup> Carroll, *Ibid*, 2010, P. 26.

<sup>3</sup> Robbine stephen, *Management concept and application prenticed tallinc usa*, 1999, p.24.

# الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

•المنتدى الدولي لقادة الأعمال: تعني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ممارسات الاجتماعية لمنظمات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة.<sup>1</sup>

•البنك الدولي: يقصد بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهـم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية.

•الاتحاد الأوروبي: قد أقر بأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو مفهوم تقوم به المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع.<sup>2</sup> من التعاريف السابقة، يمكن استنتاج تعريف عام للمسؤولية الاجتماعية على أنها: «تشارك في مجموعة من الخصائص، مثل كونها ممارسة تطوعية وليست اجبارية، وكذا الاهتمام بفئة العاملون، والمجتمع والبيئة».

## ثانياً: أسباب بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية

قد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

1-العولمة: تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحى ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في (MNCS) العديد من الشركات متعددة الجنسيات حملاتها الترويجية على اهتمامها بحقوق الإنسان، والتزامها بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبدعم سماحها بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تتادي بضرورة حماية

المستهلك

والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المؤسسة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3-التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام المؤسسات فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، 2001، الطبعة الأولى، ص 22-30.

# الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

بالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح لازما على المؤسسات أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق، حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لاستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في المؤسسات

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ ومسؤولية أخلاقية، إذ أن المؤسسة تتطور وتنمو في المجتمع الذي تعيش فيه وتستخدم موارده المادية والبشرية، لذا وجب عليها المساهمة في تطويره وتحسين ظروفه وترسيخ مظهرها الايجابي لدى العاملين والدولة والمجتمع وفيما يلي سيتم التطرق لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

نظرا لعدم اليقين بطبيعة المسؤولية للمؤسسات فإنه من الصعوبة اعطاء تعريف واضح لهذا المفهوم والتأكد من أن هذا النشاط أو ذلك يندرج تحت مسمى المسؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس فإنه من الواجب التعرض للأنشطة التي تدخل ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ولا يتم ذلك الا بعد معرفة مبادئها والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

**1- الاستدامة:** تتعلق الاستدامة بكل الاجراءات المتخذة في الوقت الراهن من أجل بناء الخيارات المتاحة في المستقبل فاذا ما تم استخدام الموارد المتاحة بطريقة مفرطة لن تصبح متوفرة للاستخدام في المستقبل، وهذا الأمر يثير المخاوف خاصة في ظل محدودية الموارد، إن محدودية الموارد الخام خاصة ذات الطابع الاستخراجي كالحديد والفحم يجب أن تستخدم بطريقة عقلانية حتى تكون متاحة للاستخدام في المستقبل، بالإضافة الى ضرورة ايجاد البدائل المناسبة، مع ضرورة التنسيق بين تكلفة الموارد المتبقية والمصاريف التشغيلية للمؤسسات.

ان مبدأ الاستدامة سيعطي للمؤسسة مفهوما أوسع يشمل الجوانب الاجتماعية الى جانب الاقتصادية، ليس فقط من أجل قياس التكاليف في الوقت الحالي انما البحث عنها والتخطيط لها

<sup>1</sup> نوبجي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص ادارة أعمال وتنظيم، الجزائر، 2019-2020، ص85.

## الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

مستقبلاً، ومن شأن هذه التدابير الحفاظ على مستقبل الموارد المتاحة، ولا يتم ذلك الا عن طريق الرفع من كفاءة الانتاج.<sup>1</sup>

**2- المساءلة:** تعني المساءلة اعتراف المؤسسة بكل تأثيراتها الخارجية، مما يحتم عليها تقدير حجم هذه الآثار، والابلاغ عنها للأطراف المتضررة من حكومة وعمال عملاء ومجتمع، وهذا الاعتراف بالمساءلة يعني أن المؤسسة جزء من المجتمع ولها مسؤولية مع جميع أطرافه، وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الاطراف اتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الاعمال التي تقوم بها، يوجب مبدأ المساءلة وضع التدابير المناسبة المتعلقة بأداء المؤسسة وبيئتها الخارجية والاجراءات المتخذة من طرفها، وهذا ما يتطلب تخصيص تكاليف تعني بهذا الجانب بالإضافة الى إعداد تقارير تعتمد على الخصائص التالية :

- أن يكون التقرير مفهوما لجميع الأطراف.
- أن يكون ذا أهمية لمستخدمي هذه المعلومات.
- أن يتمتع بالموثوقية والدقة في القياس والبعد عن التحيز.
- أن يكون التقدير متنوعا بين الكمي والنوعي حتى يسهل فهمه من طرف المستخدمين المختلفين لهذه التقارير.

ان عدم اليقين الناتج عن الفهم الخاطئ لبعض آثار المؤسسة التي تظهر بأنها ايجابية وتحمل في طياتها الكثير من السلبيات تحتم ضرورة ايجاد معايير تعني بهذا الشأن، بل وان هذا المشكل يعتبر أحد أهم مداخل المحاسبة البيئية التي تسعى الى تطوير معايير بيئية، تحدد النشاطات التي لها أثر كبير على البيئة.

**3- الشفافية:** يعني مفهوم الشفافية أن تعلن المؤسسة بشكل واضح ودقيق وعادل عن سياستها وقراراتها وأنشطتها خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات على البيئة الداخلية والآثار المحتملة على البيئة والمجتمع والعمال والعملاء مع ضرورة أن تكون هذه المعلومات متاحة لكل الأطراف ذوي العلاقة، المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بنشاطات المؤسسة. كما يضيف آخرون بعض المبادئ والتي يرونها من أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونوجزها فيما يأتي:

- مبدأ الادعان القانوني: أي ان تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية منها أو الدولية المكتوبة منها والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نويجي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 86.

<sup>2</sup> نويجي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

# الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والاعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها وممارستها للمسؤولية الاجتماعية.
- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقر المؤسسة وتتقبل ان هناك تنوعا في المصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- مبدأ احترام حقوق الانسان الأساسية: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الاعلان الرسمي لحقوق الانسان.
- تقوية وتعزيز السلطات: من خلال الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والادارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

## ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعددت وجهات النظر حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام يمكن في أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسة في علاقاتها مع مجتمعها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحقق لها عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:

### 1- بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا ان المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات تطوعية للمؤسسة اتجه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.<sup>2</sup>
- المسؤولية الاجتماعية تضيي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي الى اشاعة التعاون والترابط بين مختلف الاطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- كما ان هناك فوائد اخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور نتيجة تبني هذه المسؤولية.

<sup>1</sup> نويجي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

<sup>2</sup> مساعدي عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر 2013=2014، ص 67.

## 2- بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار.

## 3- بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- زيادة التنشيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم اساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فان هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مساعدية عماد، المرجع السابق، ص 68.

## المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه مختلف الأطراف

يقول الباحث "وانغ تشي يويه" في كتابه (القدرة التنافسية - مسؤوليات الشركات المتعددة الجنسيات) أن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي كيفية فهم المسؤولية الاجتماعية، تتعدد التعاريف بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوما بعد يوم. الأمر الذي يعبر عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد وليس مفهوما مبسطا قابلا للقياس بمعايير موحدة عالميا أو حتى اقليميا. من هنا تبرز الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية والكيفية التي تستطيع ان تحقق من خلالها ابعادها وكيفية التعامل مع الأطراف المستفيدة من هذه المؤسسات.

### أولا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أبعاد يمكن أن تدرس أو تقاس من خلاله، حيث يرى بعض الباحثين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي تقريبا نفس أبعاد التنمية المستدامة، في حين يرى آخرون أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي الأبعاد الأربعة التي حددها الباحث كارول (Carroll).

### 1- الأبعاد الأربعة لـ (Carroll):

حسب المنهج الذي أسسه الباحث (Carroll)، فالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل أربعة أبعاد محددة وهي:<sup>1</sup>

#### • البعد الاقتصادي Economic Dimension: ويستند الى مبادئ المنافسة

والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة من المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة.

#### • البعد القانوني Legal Dimension: ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ

حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وديانتهم وكذلك منع الأضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء او التربة.

#### • البعد الأخلاقي Ethical Dimension: يستند الى مبادئ ومعايير أخلاقية

وكذلك الى أعراف وقيم اجتماعية وفي اطارها تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الاخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الانسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص65.

### • البعد الخيري Philantropic Dimension: ويرتبط بمبادئ تطوير

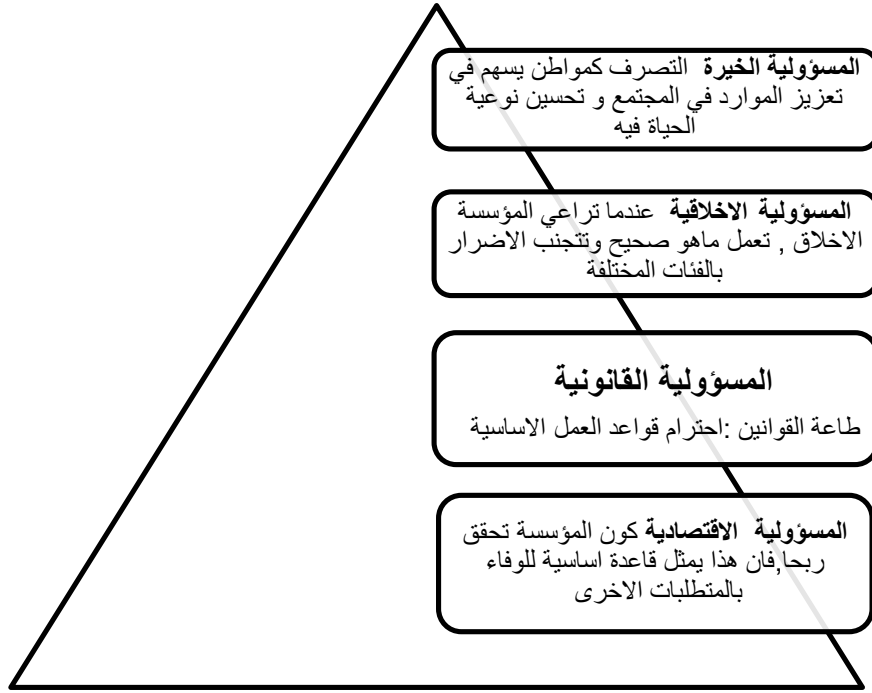
نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.

ولغرض فهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي قدمها (Carroll)، فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيةها من قبل المؤسسات، في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص عناصر البعد الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها منظمات الأعمال المختلفة.

الملاحظ أن (Carroll) وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر، فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن نتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها والشكل أدناه يوضح هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 65 66.

## شكل رقم (2): هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية



Source : Andre Sobczak.Nicolas, **Minvielle responsabilite global manager, le developpent durabl et la responsabilite sociale des entreprise**, magnard vuibert, paris, 2011, p.17.

ان شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث (Carroll) يشير اليها بالأبعاد الأربعة السابقة وفي إطار ذلك طور مصفوفة بين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين، ويوضح الجدول التالي خلاصة أكثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف المستفيدة.

## المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصلحة

شكلت نظرية أصحاب المصالح "stakeholders theory" النموذج النظري الأكثر بروزا في هذا السياق، وقد كانت نتيجة لجهود ادوارد فريمان، من خلال كتاب صدر عام 1982 تحت عنوان "الإدارة الاستراتيجية": منظور أصحاب المصالح، وقد حاولت هذه النظرية إيجاد اجابات مناسبة للتحويلات الحالية، وتقديم مقترحات ذات طابع اخلاقي بالأساس لدفع المؤسسات نحو تغيير نظرتها لكيفية تحقيق النجاح في ظل حالة التغير والديناميكية سريعة الوتيرة التي باتت تطبع بيئة إدارة الأعمال الحديثة.

### المطلب الأول: افتراضات نظرية أصحاب المصالح

يرى ادوارد فريمان بان الفكرة الأساسية لنظرية أصحاب المصالح هي تقديم رؤية جديدة لإدارة الأعمال، يتناسب والتغيرات التي طرأت على المجال في السنوات الاخيرة، خصوصا العولمة والتطور التقني الهائل، حيث يشرح الثلاثي جوهر الفكرة بالقول: "تريد تقديم إطار مفاهيمي جديد لإدارة الأعمال، وهو الادارة من أجل أصحاب المصالح، وليس من أجل مصلحة المؤسسة فقط، فتكون عملية الادارة عبارة عن جملة من العلاقات بين مجموعات وأطراف لها مصلحة من خلال النشاط الذي تزاوله المؤسسة".<sup>1</sup>

ويوضح فريمان بأن نظرية أصحاب المصالح هي رؤية جديدة كلية لمفهوم إدارة الأعمال ذاته، يتجاوز تلك الرؤية الضيقة التي ترى أن نجاح المؤسسة يكمن في تعظيم القيم الاقتصادية والأرباح لأصحاب راس المال أو المساهمين فيه Shareholders، ويذهب الى أن النجاح الحقيقي للمؤسسة يتحقق من خلال تعظيم القيم لأصحاب المصالح في كليتهم، وليست القيم بالضرورة قيما اقتصادية، فقد تكون قيما أخلاقية، تؤثر فيما بعد على القيم الاقتصادية، بالإضافة الى الرؤية العملية التي تقترحها نظرية أصحاب المصالح من خلال تقديمها لدليل عملي به ممارسات تؤكد على ضرورة ايلاء أهمية لكل صاحب مصلحة يوجد ضمن بيئة المؤسسة العامة أو في بيئة نشاطها، وتمكينه أثناء ممارسة الادارة من الحصول على مصلحته ورعايتها فان النظرية قدمت افتراضات ذات طابع أخلاقي يشدد على ضرورة أن تتوقف المؤسسة عن تقديس القيمة الاقتصادية التي تبقى فعليا الهدف الأساسي للمشروع، ولكنها توضع أخلاقيا خلف قيم اجتماعية أخرى أهمها بناء علاقات تفاهم وتحقيق رضا واستقطاب تأييد أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Edward Freeman, **Managing For stakeholders: Survival, reputation and success**, Yale University Press, New Haven, 2007, P . 3.

<sup>2</sup> هميسي نور الدين، المؤسسة والمحيط، مطبوعة الدعم البيداغوجي، جامعة محمد لين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/ 2017، ص 21.

## الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

وتعرف نظرية أصحاب المصالح بأنهم الجماعات أو الأفراد المهتمين بنشاط ومخرجات المؤسسة والذين تعتمد المؤسسة على العلاقة بهم لتحقيق أهدافها الخاصة<sup>1</sup>، وهذا التعريف لأصحاب المصالح ليس سوى صياغة نظرية محكمة لما سردناه سابقا بوصفه محيطا للمؤسسة، حيث تسعى النظرية الى صياغة مجردة لمكونات بيئة المؤسسة.

يؤكد فريمان على أن أصحاب الأسهم في راس المال هم أيضا أصحاب مصلحة، ولكن وجه النظرية هو اعتبارهم جزءا فقط من بيئة المؤسسة مثلهم مثل بقية أصحاب المصالح الآخرين، وأن الخطأ الذي وقعت فيه ادارة الأعمال التقليدية هي أنها اعتبرت مصلحة أصحاب الأسهم هي المصلحة الوحيدة الجديرة بالرعاية، بناء على هذا حذر صاحب النظرية من أن مثل هذا التفكير سيصل بالمؤسسة الى الفشل في ظل تعقيدات بيئة ادارة الأعمال الحديثة، اذ ستتعرض المؤسسة إذا سارت في هذا الطريق الى التتديد من قبل الناشطين الاجتماعيين ومؤسسات الرقابة.<sup>2</sup>

ويدافع فريمان على طرحه الجديد من خلال تأكيده على أن ادارة الأعمال الجديدة تحت نظرية أصحاب المصالح قائمة على كونها فضاء للتفاوض بين المصالح، ويكون هذا التفاوض ناجحا إذا نجحت المؤسسة في مراعاة مبدئين أخلاقيين أساسيين:

### أولاً: مبدأ شرعية المؤسسة

تحصل المؤسسة شرعية نشاطها، وتقبلها من قبل أصحاب المصالح من خلال عملها على رعاية مصالح زبائنها، مورديها، عمالها، مجتمعها المحلي، المجتمع المدني... الخ، فكلما نجحت في ضمان مصالح كل هؤلاء وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ قراراتها، كلما وجد ترحيبا في البيئة والغاء أي امكانية لدخولها في حالة صراع معها.

### ثانياً: مبدأ ائتمانية أصحاب المصالح

هذا المبدأ أخلاقي للغاية لأنه يرى بأن علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح هي علاقة ائتمان المصلحة، ومن الواجب أخلاقيا أن تحافظ المؤسسة على المصالح التي أوتمنت عليها وهي مسؤولة بالتالي عنها في حدود ما يسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن هنا فإن نظرية أصحاب المصالح تتقلب الى إطار نظري أخلاقي مقيد، وغير مطلق.

وتفترض النظرية، مثلما يقدمها فريمان، وجود تباين في شدة تأثير وتأثر أصحاب المصالح بنشاط المؤسسة ولذلك فقد قدم تصنيفا بيئيا يقسمهم الى فئتين تتخذان شكل حلقتين تحيطان بالمؤسسة، أصحاب المصالح الأوليين، وأصحاب المصالح الثانويين، تشكل الفئتان نسقا مفتوحا على

<sup>1</sup> Jeffrey Harrison, **stakeholders theory** In Eric Kessler Encyclopedia of management theory, sage Publication, London, 2013, P . 763.

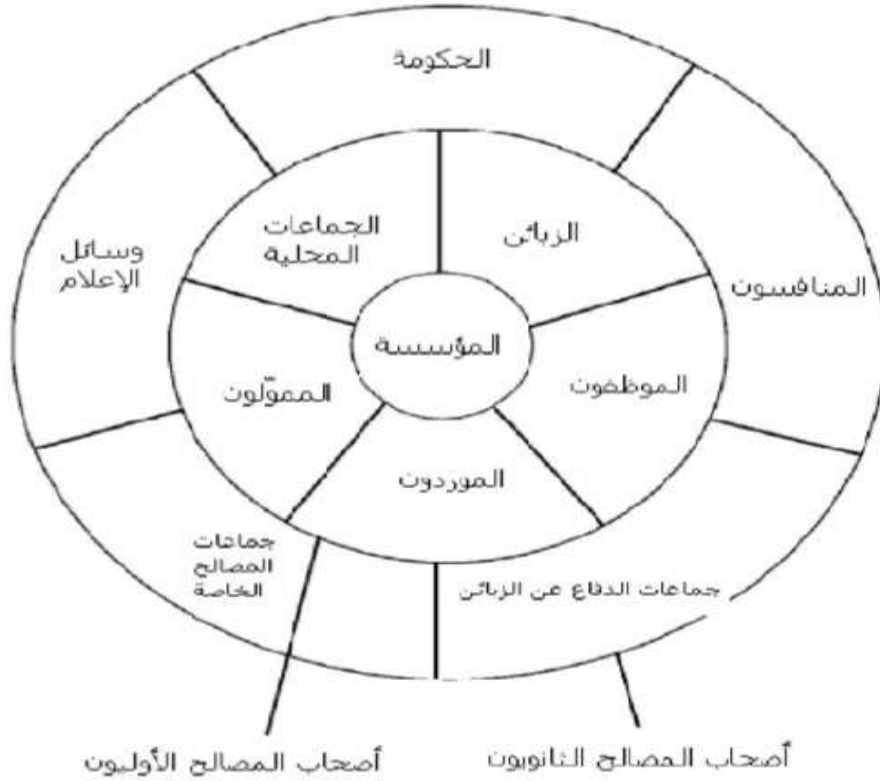
<sup>2</sup> Edward Freeman, **Iid**, P : 5.

## الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

المؤسسة يجب أن تنتبه له ولضغوطاته، ولشرعية الضغط الذي تمارسه، بحيث يتمتع أصحاب المصالح الأوليين بشرعية عالية، فيما تتراجع درجة شرعية أصحاب المصالح الثانويين.

ويوضح الشكل التالي التقيئة التي يقترحها فريمان لأصحاب المصالح:

شكل رقم(3): أصحاب المصالح الأوليين والثانويين



**Source :** Edward Freeman, **Managing For stakeholders:**

**Survival, reputation and success**, Yale University Press, New Haven, 2007, P . 7.

”لقد أصبحت الأسواق الآن أكثر ليبرالية، ولا يمكن مقارنة تأثير الحكومات وهيئات الرقابة والضغط بتأثير الزبائن الذين توفر لهم المؤسسة حاجياتهم على نحو ضروري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Andrew Friedmane et Samantha Miles, **stakeholders theory and practice**, Oxford University press, Oxford, 2006, PP 7-12.

# الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

في إطار المسؤولية الاجتماعية يجب أن تلتزم منظمات الأعمال تجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصاً الذين تربطهم بها مصالح مباشرة ويؤثرون ويتأثرون بنشاطاتها، وفيما يلي نذكر بعض الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة لمنظمات الأعمال:

**1- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:** وتتضمن احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل، وسيأتي التفصيل في هذا العنصر في المبحث الموالي.

**2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:** تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المنظمة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المنظمة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمنظمة.

**3- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:** تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، الإعلان الصادق، وتقديم منتجات صديقة وآمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته.

التزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والالتزام بعدم خرق قاعد العمل مثل الاحتكار.

**4- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية.

**5- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المنظمة، المساهمة في حملات حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة.

## المطلب الثاني: حدود نظرية أصحاب المصالح

رغم هذه الايجابيات التي توفرها نظرية أصحاب المصالح، الا أن هناك بعض التحفظات، فهي وعلى ما فيها من تفسيرات نظرية جد قوية لا تقدم في الواقع سوى بعض الآليات الاجرائية التي لا تحظى بالقبول الكلي من قبل الممارسين في الميدان، لذلك فغالبا ما ينظر لأصحاب المصالح بوصفة نموذجاً أخلاقياً مبالغاً فيه، من الصعب تطبيقه عملياً بالنظر لإفراطه في تقديم المواعظ والارشادات، ويسوق "جيفري هاريسون" في هذا السياق ملاحظة تاريخية مهمة، وهي أن المؤيدين لأخلاقيات لدره الأعمال في حد ذاتهم ينظرون الى نظرية أصحاب المصالح باعتبارها بالغة المثالية.

ومن أبعاد المثالية في نموذج أصحاب المصالح يقول "جيفري هاريسون" هو: أنه يفرض على المؤسسة أعباء مادية إضافية، أو التخلي عن بعض القيم الاقتصادية المهمة لمسيرتها، فقط لأجل تحقيق قيم أخلاقية، وفي هذا تعارض نوعي مع فكر ادارة الأعمال الرأسمالي. فصحیح أن المؤسسة قد تستفيد حتى من قيم اقتصادية كبيرة إذا راعت أصحاب المصالح، ولكن الأعباء موجودة بالتأكيد.<sup>1</sup> ويرى اندرو فريدمان وسامنتا مايلز استتبعا على هذا، بأن نظرية أصحاب المصالح هي بالفعل نظرية معيارية، ولكن لا يجب أن تكون أخلاقية مطلقة لأن حالة التصادم بين مصالح المؤسسة ومصالح الأطراف الموجودة في بيئتها قد تتعارض في كثير من الأحيان، وبالتالي لا بد من تقييد هذا التصور الأخلاقي بحدود واضحة، فمصلحة المشروع وحملة الأسهم تبقى مرجحة الكفة في كل الأحوال، وقد تضطر المؤسسات الى التخلي عن رعاية مصالح بعض أصحاب المصالحة لأنها تتحول الى مصدر تهديد لأهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jeffrey harrison, **Op cit**, PP : 765.766.

<sup>2</sup> andrew Friedman et Samantha Miles, **Op cit**, P. 3.

## المطلب الثالث: اعتماد المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية

قامت مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإطلاق ترتيب أفضل 100 شركة لعام 2011 تقوم بمسؤوليتها اتجاه المجتمع من خلال الأنشطة المختلفة، وقد اعتمد على تقييم ممارسات الشركات من حيث 7 مجالات أساسية: التأثير على البيئة، التغيرات المناخية، حقوق الانسان، الأعمال الخيرية، علاقات العاملين، الأداء المالي للشركة والحوكمة.

وفيما يلي سوف نستعرض بعض الشركات العالمية التي حازت على الكثير من جوائز المسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق الى ماهيتها وطبيعة نشاطاتها الاجتماعية وكذا ابراز الدور الذي تلعبه في تنمية مجتمعاتها.

**أولاً- شركة سامسونغ:** تعتبر من أكبر الشركات في مجال الأجهزة الرقمية والالكترونية حول العالم، وتهتم الشركة بأداء دورها المجتمعي كما يلي:

1. **الرعاية الاجتماعية:** تدعم القيادة التعليم العلمي والتفكير الابداعي الذي يشجع على القيادة ومساعدة الأطفال والأسر محدودة الدخل من خلال دعم البنية التحتية للتعليم، كما تقوم أيضا بتنفيذ برامج في هذه المجالات بجميع المراكز التطوعية الثمانية التابعة للخدمات.

2. **الخدمات التطوعية:** في عام 1995 أطلقت شركة سامسونغ مجموعة مساهمات اجتماعية تهدف الى تشجيع العاملين على المشاركة في خدمة المجتمع، وتوسعت هذه المبادرة لتؤدي الى انشاء ثمانية مراكز تطوعية عبر كوريا يعمل بها خبراء الرعاية الاجتماعية الذين يدعمون تطوير برامج الموظفين التطوعية.

3. **الثقافة والفنون:** تقدم الدعم للكثير من الأنشطة الثقافية والفنية المتنوعة حول العالم، حيث قدمت مساهمات واسعة للعديد من المتاحف والمعارض في كوريا والعديد من الدول الأخرى التي من بينها الولايات المتحدة وفرنسا، يجمع تحف سامسونغ للأطفال وهو الأول من نوعه في كوريا يدعو الأطفال للاستمتاع باكتشاف العالم الذي يعيشون فيه، كما تستضيف سامسونغ مختلف الأحداث الثقافية والبرامج التي من شأنه تشجيع مواهبهم الفنية وتدعيمها.

4. **المجال الأكاديمي والتعليم:** تمثل سامسونغ إحدى الجهات الداعمة الرئيسية لأولمبياد العلوم للشباب في كوريا وهي من أرقى المنافسات العلمية في المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية، والاولمبياد الوطنية لإبداع الطلاب المرحلة الابتدائية حتى المرحلة الثانوية، ومنذ عام 2001، تعاونت سامسونغ مع جمعية حركة الأسرة صديقة البيئة لتنفيذ نماذج "المدرسة صديقة البيئة" التي تدعم الادراك البيئي لدى الأطفال وتمكنهم من اتخاذ خطوات عملية لحماية الانظمة البيئية.

**ثانياً - شركة انتل:** انتل هي أكبر الشركات المتخصصة في رقاقات ومعالجات الكمبيوتر، وقد احتلت المركز 12 في قائمة أفضل 100 شركة تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية لعام 2011

## الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

الصادرة عن مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد حصلت على أكثر من 80 جائزة دولية عن تلك الأنشطة ومن أبرزها:

1. **في مجال التنمية البشرية:** تبرع حوالي نصف العاملين في الشركة بأكثر من مليون ساعة كخدمة في المدارس والمؤسسات غير الهادفة للربح وذلك عام 2010.
2. **في مجال الاهتمام بالبيئة:** تهتم الشركة بإصدار منتجات اقل استخداما للطاقة الكهربائية، على سبيل المثال: خلال الفترة 2008/2010 تعتبر الشركة أكبر متبرع لاستهلاك الطاقة النظيفة في الولايات المتحدة الأمريكية.
3. **في مجال الاهتمام بالأجيال المستقبلية:** قامت الشركة باستثمار أكثر من مليار دولار خلال الفترة 2000/2010 لتحسين العملية التعليمية في العالم بالتعاون مع حكومات الدول، بالإضافة الى إطلاق مبادرة " التعليم من اجل الابتكار " عام 2010 بالتعاون مع الرئيس الأمريكي بإجمالي تكلفة تبلغ 200 مليون دولار لتحسين مقررات الرياضيات والعلوم في النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية.

**ثالثا- مجموعة كارفور:** تشتهر مجموعة كارفور العالمية بأنشطتها التجارية والصناعية في كثير من دول العالم، حيث أشتركت منذ عام 2000 في أكثر من 200 مشروع تنموي حول العالم، أهم تلك المشروعات ما يلي:<sup>1</sup>

1. تقديم الدعم لبرنامج تطوير المدارس في تايلندا بالتعاون مع اليونسكو عام 2001.
2. رعاية حفل موسيقي خيرى في باريس لصالح الهلال الاحمر الجزائري بعد الفيضانات في الجزائر 2001.
3. دعم برنامج للتدريب المهني للشباب من ضواحي بوينس أبريس في الأرجنتين عام 2002 ولمدة خمس سنوات.
4. إطلاق برنامج للرعاية المدرسية بعنوان المدارس جزء من حياتنا في كولومبيا بالتعاون مع مؤسسة اليونيسيف عام 2002.
5. جمع مبلغ 1.7 مليون يورو تبرعات لصالح ضحايا فيضانات تسونامي التي ضربت جنوب شرق آسيا عام 2014.
6. افتتاح البقالة الاجتماعية Social grocery store في اليونان عام 2007، تقدم تلك البقالة منتجات غذائية شهرية بالمجان للأسر الفقيرة.
7. الانتهاء من أول مشروع في الصين يساعد الفلاحين على تسويق الفلفل في مقاطعة شيشوان بالصين عام 2008.

<sup>1</sup>محمد فلاق، مقال عن نماذج عالمية للشركات، الخميس 11 اغسطس 2016.

## خاتمة الفصل:

تسعى المؤسسات على اختلاف طبيعتها نشاطها إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية بهدف تحسين صورتها في المجتمع وترسيخ مظهرها الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة أنه حتى في وقتنا الحاضر لم يحدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية تتمثل في مبادرات تطوعية للمؤسسات اتجاهاً أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود هذه المؤسسات.

وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادية والبيئية والأخلاقية، تلجأ لإتباع استراتيجية تنمية الموارد البشرية حتى تضع إطار عمل يمكنها من تحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال استراتيجيات مختلفة كاستراتيجيتيه التدريب والتعلم اللتين تهدفان إلى زيادة معرفة ومهارة الموارد البشرية العاملة وتزويدها بالخبرات والتجارب السابقة لرفع كفاءتها، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

تلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً في النجاحات الذي تحقّقها المؤسسات، سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية، لذا يجب على هذه المؤسسات تنمية هذه الموارد ووضع هذه السياسة في إطار استراتيجية حتى تضمن بقاء كفاءتها وجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من جهة، واستمرارية نجاحها من جهة أخرى، فتعليم وتدريب الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم على تنفيذ المسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والسماح لهم بتقديم المقترحات والأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير هذه المسؤوليات يؤدي بالتأكيد لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### تمهيد:

تعيش مؤسسات اليوم بصفة عامة ظروفًا في غاية الصعوبة، ناتجة عنما تشهده البيئة من تغيرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة، ولا شك أن هذه الظروف قد أثرت على التسيير ببعديه العلمي والعملية، فمن الناحية العلمية، اتجهت أبحاث التسيير إلى التركيز على محور أساسي في كل ما يتعلق بالتسيير، وهو النموذج الملائم لمواجهة الظروف، وبالتالي انتقل الفكر التسييري من مرحلة النموذج الواحد الأمثل إلى النموذج المرن، الذي يستطيع استيعاب المتغيرات المتسارعة والتوائم معها ثم في مرحلة أكثر تقدماً اتجه التركيز إلى بعد آخر، وهو دور التسيير في أحداث التغيير ومن الناحية العملية، فإن معظم النظم التسييرية اتجهت الآن إلى مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة.

في ظل التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، ولقد أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في البقاء أن تسعى جاهدة لتحقيق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة وكما أنها هي مصدر كل نجاح إذا تم تسييرها بشكل جيد لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولاً أو كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، بل أصبح على المؤسسة الاقتصادية أن تسيير مواردها البشرية، التي أصبحت مورداً استراتيجياً، وفق منظور استراتيجي، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة وتدنية جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية، ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

سنطرق في هذا الفصل إلى أهم المباحث والمتمثلة في:

**المبحث الأول: مدخل استراتيجية تنمية الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأشكالها وإبعاده.**

**المبحث الثالث: علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية**

**للمؤسسات.**

### المبحث الأول: مدخل استراتيجية تنمية الموارد البشرية

استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي كافة الخطط الطويلة المدى الموضوعة من اجل تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، ومرت هذه الاستراتيجية بعدو مراحل تاريخية من أهمها ما يلي:

#### المطلب الأول: التطور الكرونولوجي حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية

**أولاً: مرحلة الكلاسيكية بعد الحرب العالمية الثانية:** في هذه الفترة ارتبطت التنمية البشرية مع العديد من المفاهيم الاخرى كالتنمية الاقتصادية لزيادة الناتج القومي للبلاد وتطوير المعيشة ورفع دخل الفرد وهنا ظهرت النظرية الكلاسيكية في الاقتصاد، هذه النظرية التي اعتمدت على اراء بعض العلماء المهمين في ذلك الوقت مثل ادم سميث توماس مالتوس، ديفيد، ريكاردو.

تنص هذه النظرية على أن السكان ورؤوس الأموال هما المكونان الأساسيان اللذان يساهمان في الوصول الى التنمية الاقتصادية وهنا أصبح الطابع الاقتصادي مؤثر بشكل واضح على التنمية البشرية وفي أواخر الستينات اتجهت التنمية البشرية للاهتمام بتنفيذ مجموعة من السياسات التي تهدف لتقليل الفقر وتوزيع الدخل بين الافراد بشكل عادل.

#### ثانياً: مرحلة الفترة الزمنية من السبعينات الى التسعينات: في الفترة أصبح التأثير

الاجتماعي في التنمية البشرية أكبر بكثير من التأثير الاقتصادي وعملت المجتمعات الغربية على تحقيق تطورات كبيرة في معيشتها ولكنها لم تساهم أو تهتم بتحقيق السعادة للناس بشكل عام.

ولكن ومع حلول سنة 1970، عملت الامم المتحدة على اعادة دراسة وتعريف مفهوم التنمية البشرية واهدافها، وتوصلت في النهاية الى مجموعة من الحقائق والمعلومات المهمة وهي أن التنمية البشرية وتهدف الى تحقيق الرفاهية للإنسان وتوفير العديد من الفوائد للمجتمع، كما وتهدف الى بث العدالة وتحقيقها عن طريق توزيع الناتج القومي على الجميع، ليشعر الناس بالاستقرار والسعادة النفسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من موقع التنمية البشرية: أطلع عليه يوم 18 ماي 2022 على الساعة الثانية بعد الزوال <http://www.annajah.net>

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية

لا تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري، باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة والمورد الحقيقي لها، ولذلك لابد من توفر قوى عاملة ذات كفاءة تمكنها من تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال القيام بأنشطة كالتدريب والتعلم، وفيما يلي عرض لهذين النشاطين اللذين نراهما مهمين ومساهمين بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

يهدف هذا المطلب الى الوقوف على مفهوم، الاستراتيجية، التنمية، الادارة الاستراتيجية.

**أولاً: الاستراتيجية:** تحديد المسؤولية لأهدافها الأساسية على المدى الطويل، من خلال توافق

وتكامل انشطتها وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الاهداف.<sup>1</sup>

**ثانياً: التنمية:** تعني انبثاق ونمو كل الامكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل كامل

وشامل ومتوازن سواء كان فرد أو جماعة أو مجتمع.

كما عرفت التنمية بانها: " التنمية الاقتصادية، الاجتماعية عملية مجتمعة واعية وموجهة لإيجاد

تحولات هيكلية تؤدي الى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة انتاجية ذاتية، يتحقق بموجبها تزايد منتظم في متوسط انتاجية الفرد وقدرات المجتمع.

### ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

هي علم وفن توظيف الموارد البشرية المالية والمادية والمعلوماتية والفنية بهدف وضع القرارات

الاستراتيجية اللازمة لبلوغ هدف محدد في ظل بيئة متغيرة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مفاهيم أساسية حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين

بهذا المفهوم كان سنة 1958، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية

بمضمونه المعاصر أصبح واسع الانتشار عن طريق إسهامات المفكر والكاتب الأمريكي ليونارد نادلر

" (Nadler Leonard) " بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Michal weill , **Le management .la pense, les concepts, les faits** ,anmand colin paris.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق وتوريدات، طبعة الأولى، 2014، ص ص 108=116.

<sup>3</sup> John p wilson , **Human resource developpement : learning and traninig for individuelle and organizations**, 2end edition British , london, 2004 , p9.

## 1. مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا نظرا للاهتمام الكبير من قبل المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وفيما يلي سنستعرض بعض التعاريف لتنمية الموارد البشرية.

### 2. تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات

للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>1</sup>."

### 3. كما يمكن تعريفها على أنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين

لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"<sup>2</sup>.

### 4. يقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية" تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا

والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة. والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته<sup>3</sup>.

### 5. تنمية الموارد البشرية هي العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية

من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... إلخ، بهدف تحسين أدائها.

### 6. كما عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد

المقومات الأساسية في تنمية الموارد البشرية هي العملية أو الطريقة التي يمكن من خلالها الرفع من مهارات وقدرات العاملين من خلال إتباع طرق وأساليب منهجية وواعية ومرتكزة على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم والتدريب، لكي تساعد الموارد البشرية والمؤسسات على تحقيق أهدافها ومسايرة التغيرات الحاصلة

### 7. حسب والتون ( Walton 1999 ): "استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطلب

إدخال، وتعديل، وتوجيه العمليات بطريقة حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة".

### 8. أما هاريسون ( Harrison 2000 ) فيعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية

بأنها: "التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمل.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 126.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الادارية: مفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ط1، ص87.

<sup>3</sup> محمد سمير احمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص78.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها: " مجموعة الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومظاهرها

#### أولاً: متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تحتاج التنمية البشرية الى تهيئة الفرد ليكون عنصراً مهماً في الحياة الاجتماعية عن طريق هيكلة شاملة داخل ذلك المجتمع بتبني سلسلة اصلاحات سياسية واقتصادية وتشريعية تبدأ من خلال التركيز على دور الشباب في المجتمع. حيث يظهر هذا الدور من خلال ما يلي:

1. حق التعليم للجميع لأنه من حقوق الانسان الاساسية في الحياة، واثاحة الفرصة

لكل فرد في تنمية طاقاته من خلال مؤسسات الثقافة والتعليم بهدف القضاء على الأمية، التي تشكل عائق من عوائق التنمية بمفهومها الشامل.

2. ضرورة مراجعة كافة البرامج التعليمية على مستوى ما قبل الجامعة وما بعدها بحيث تتبع أحدث طرق التعليم التجريبي دون التلقين، مما يسمح بإطلاق القدرات واكتشاف المواهب مبكراً حتى يمكن دعمها واثاحة الفرص لها بالتقدم.

3. وضع استراتيجية تدريبية خاصة للشباب عن طريق تصميم ورش عمل متكاملة وشاملة مستمرة لتنمية قدرات الشباب طبقاً لإمكانياتهم واستعدادهم وتقدير العلوم التي تلقوها في المراحل التعليمية الأولى.

4. انشاء برامج سياسية وتعليمية خاصة يتم فيها اشراك الشباب في عملية الحوار وصنع القرار وحثهم على التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المجتمع ومناقشتها معهم للوصول الى أفضل الحلول المقترحة مع اشاعة الحرية في المؤسسات الثقافية التعليمية وترسيخ اسس الحوار الديمقراطي ضماناً لرفع الكفاءة في العمل وتجديده وتطوره.

5. ترسيخ قيمة العدالة بين أفراد المجتمع بالمساواة في اتاحة الفرص بينهم دون تحيز مع التقدير المتكافئ لكل فروع المعرفة الانسانية وخبراتها أيا كانت طبيعة العمل، ذهنية أو عليية أو فنية... الخ وكذلك في مختلف الأنشطة المجتمعية وتكاملها بما يتوافق مع طبيعة الانسان المركبة من طاقات مختلفة، بدنية، عقلية، اجتماعية، مما يؤدي الى تنمية هذه الطاقات.

<sup>1</sup> Richard A.Swanson & elwood f holton, **Fondation of humen resource development, Borret koehler publishers, INC and francisco, 2001, p4.**

6. وضع الاسس العلمية للعمل "بروح الفريق" وهوما نفتقده في مؤسساتنا التعليمية والسياسية وغيرها. وتبين أهمية النجاح في بلوغ ذلك.

7. وضع استراتيجية ثقافية تنمي وتؤكد الهوية الاسلامية وقدرها وعظمتها، فهي ليست مجرد هوية للتمييز دون سائر البشر سعيا للهيمنة أو لدعم عنصرية تمنعه من التفاعل مع المجتمع الدولي ومع من حولنا في العالم، بل هي تؤكد ثقة المسلم في ذاته وتدعه الي التعرف على ما في هويته من تميز يجب أن يتمسك به حتى لا يصبح مسخا لأبناء أمم أخرى.

8. المحافظة على البيئة اقتصاديا لا يهدر فيما لا يستفاد به منها و لا يتم تلويثها بما يرفع تكلفة اصلاحها أو يؤدي الى تدميرها وصعوبة الاستعادة منها، وهو ما حثت عليه الشريعة الاسلامية والسنة المطهرة أن هذه المتطلبات السبع هي السبيل للتنمية البشرية المتوازنة التي تحقق أهدافها في بلوغ المجتمعات العربية بشكل خاص وهو ما نتمناه لها من رقي وتقدم بمستوى ما بلغته الدول المعاصرة المتقدمة لأننا نتمتع بمخزون حضاري رائع وعظيم من العطاء للبشرية يجب الحفاظ عليه ودعمه وتحقيق ما بلغه الأجداد في ذلك على مستوى العالم، وعكس هذه المتطلبات هو ما يؤدي الى التخلف على مستوى كافة الاصعدة.

1

### ثانيا: مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسة

يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة والعاملين فيها ومن اهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية:

1. توفر المؤسسة الخدمات للعاملين كالنقل والاطعام والاسكان والخدمات الصحية.
2. العمل على اعتماد سياسة معينة في ادارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة.
3. منح المكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق كفاءة وجدارة العاملين.
4. من مسؤولية المؤسسة الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل اصابات للعمل او الامراض المهنية.
5. تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الافراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.

<sup>1</sup>كوثر الابجي، متطلبات التنمية البشرية المستدامة لمواجهة الفقر والبطالة في ظل التشريع الإسلامي، نائب رئيس جامعة بني سويف مصر، الأسبق، 13 فبراير 2016.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية

6. اعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.

7. الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلة الغياب.

8. اعداد سياسة تمنع الافراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة او السرية الخاصة بأعمال المنظمة خاصة الافراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

9. الالتزام بإنجاز وتكامل الأعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن والنساء والأطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل. وبشكل مفصل، فإن مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية كما يلي:

**1-الاستقطاب:** يعرف الاستقطاب بأنه عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة، وعليه فعملية الاستقطاب تعد ركنا أساسيا من عمليات التوظيف، وإذا كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابيا على المؤسسة، وتأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:

أ. تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى والوساطة واستغلال النفوذ)، قبول الشكاوى والطعون والتحقيق فيهما.

ب. كذلك يجب أن تتم مسابقات التوظيف على أسس علمية وموضوعية، وليس بشكل عشوائي، كما يجب أن تستند عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية، كما يجب على المؤسسات الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترقية لعمال المنظمة وعدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.<sup>1</sup>

**2-المسار الوظيفي:** ضمن هذا النشاط تأخذ المسؤولية الاجتماعية مظاهر تجاه الموارد

البشرية عدة من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان ادارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص ص 12-13.

أ. يجب مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا واحترامها وعدم خرقها، وصيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور والمرتبات) وذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما وتحقيق المساواة والعدالة بين العاملين من حيث الأجور والمكافآت وفرص التدريب والتكوين والترقية.

ب. كما يجب مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، ومساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية والتنظيمية الداخلية للشركة وتوفير مناخ عمل ملائم يتضمن توفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل، كذلك تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، والمساهمة في حل مشكلاتها.

ج. بالإضافة إلى الحق في العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها وحق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي، كذلك عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب والتكوين من أجل تحسين أدائه ومهاراته.

3- **التدريب:** يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابيا لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع، وأن تنتظر المؤسسة إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدرتها على المدى البعيد، وفيما يلي ما يفترض أن يؤخذ بنظر الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقية.

هذا النشاط يمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في بعض مناصب المؤسسة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق والدين والقومية وغيرها، وأن تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة ويحتاجها المجتمع أيضا، وبذلك ينظر المجتمع إلى المؤسسة كمركز معرفي يساهم في تطويره، وأن تكون أنشطة التدريب مدعمة للمسار الوظيفي محققة انسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.

بالإضافة إلى أن يكون التدريب ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يتجسد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي، كما يجب على المؤسسات عدم استغلال برامج التدريب لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر وكذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكاناته للاختلاس والفساد الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر، 2001، ص 11.

**4-تقييم أداء العاملين:** تقييم أداء العاملين هي عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معيارا فرعيا من معايير إدارة الموارد البشرية ، إذن فتقييم أداء العاملين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في هذا المجال وهي كما يلي:

أ. الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة، كما يجب أن تناط عملية التقييم لأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس من فرد واحد، وكذلك يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.

ب. بالإضافة إلى عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة، كما لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استنزافا لهم، وأن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال وخاصة الأساليب المطورة لقياس الانجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد.<sup>1</sup>

**5-برامج تحسين الحياة المهنية:** برامج تحسين نوعية حياة العمل تتمثل في مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، من هذه البرامج ما يلي:

1. جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج والتقليل من الرقابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه، وأن هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط 1، ص 44.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجي تنمية الموارد البشرية

2. كما يجب أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع وأن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- أ. الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.
  - ب. يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.
  - ج. تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
  - د. بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة.
  - هـ. الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.
  - و. الاحتفالات بالإنجازات التي تحقها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 269-270.

### المبحث الثاني: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أشكالها وأبعادها المعاصرة

تعمل المؤسسات المعاصرة على تنمية مواردها البشرية وجعل المؤسسة مكاناً للتعليم المستمر، لذا يجب عليها تصميم استراتيجية لذلك وتنفيذها وتقييمها لمعرفة نقاط القوة والعمل على الاستفادة منها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تجنبها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأشكالها الاستراتيجية وأخيراً إلى أبعادها المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تصمم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بموجب أحد النموذجين التاليين:

#### أولاً: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعليم، إن وجهة نظر هذا النموذج هي أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعليم مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة وبناء على ذلك تصمم استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ومتسلسلة هي كالتالي:

1. تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وهذا في ظل المتغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالة واستراتيجية المؤسسة وكذا ثقافتها التنظيمية.
2. في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبّت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.
3. في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية الاستراتيجية أعلاه.
4. وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بشكل منسق، وبشكل يحقق أهداف الاستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً، ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدى الحاح كل منهما.
5. المباشرة بتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أي مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة.

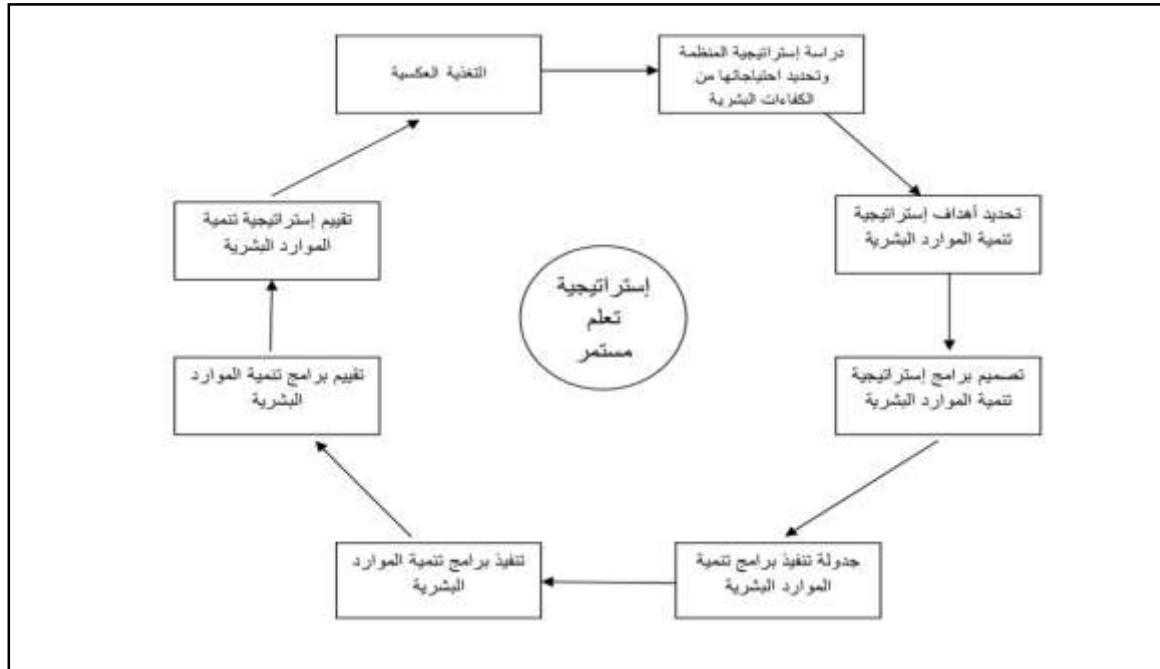
## الفصل الثاني: مدخل استراتيجيّة تنمية الموارد البشريّة

6. بعد الانتهاء من كل برامج تنمية الموارد البشرية يتوجب القيام بتقييمها، لمعرفة مدى النجاح الذي حققته في تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة منه، وتشخيص الفجوات التي حدث فيه ومعرفة أسبابها.

7. بعد الانتهاء من تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

8. نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تجنبها في الاستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضا في الاستراتيجية التالية. وفيما يلي نعرض شكلا توضيحيا لهذا النموذج.<sup>1</sup>

شكل رقم (4): نموذج حلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 453.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 251-452.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجي تنمية الموارد البشرية

من خلال الشكل السابق، يوضح لنا أن هناك وجهة نظر تقول بأن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقلة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتتنوع دائم ومستمر.

### ثانيا: النموذج التشخيصي

هذا النموذج ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي، يأخذ شكل استراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

ولتحقيق هذه الغاية يتوجب تحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية التي تمثل حاجات تنمية الموارد البشرية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تتجسد على ساحة وميادين العمل، يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساسا على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية.

إن عملية التشخيص تشمل ثلاث عناصر هي:

1. تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها

وتلافيها.

2. تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل

أكثر.

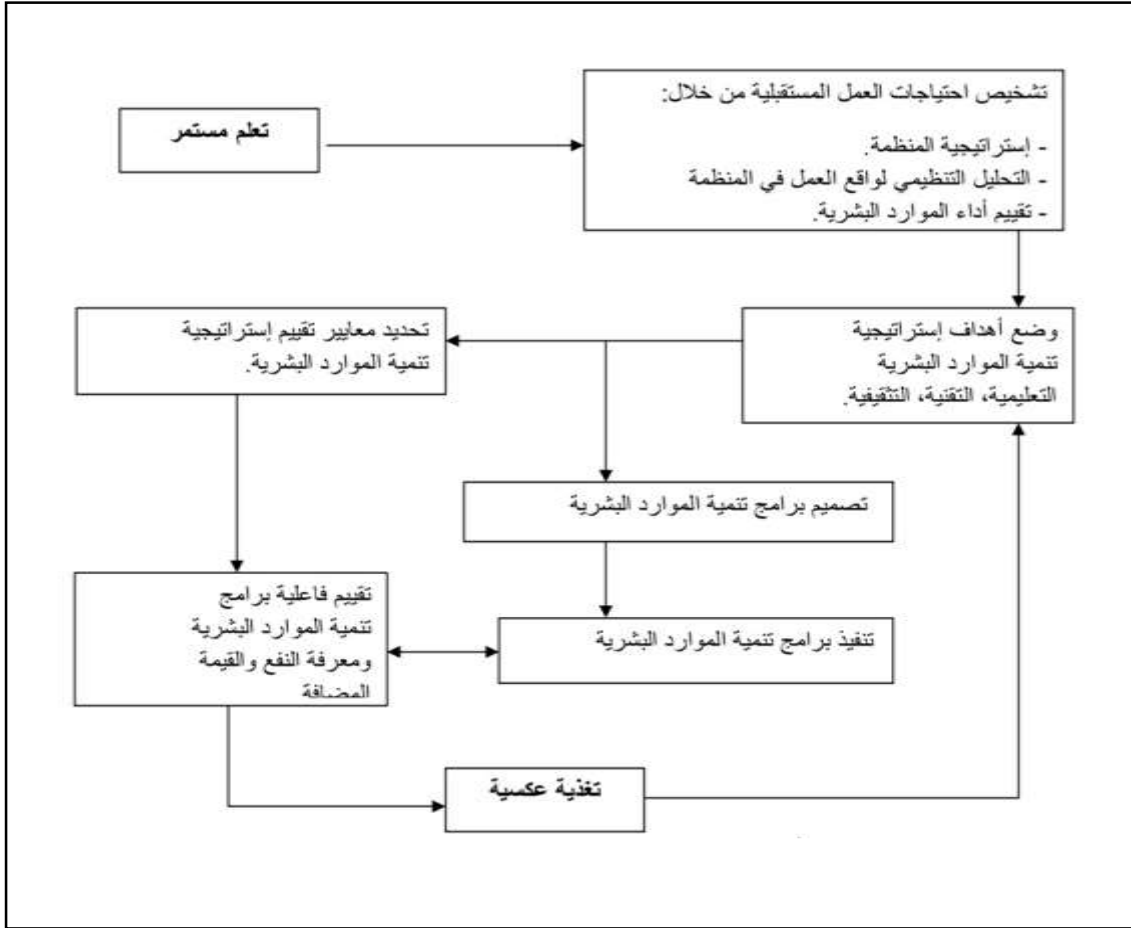
3. تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها،

وتحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح أو الانجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الاستراتيجية للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الاستراتيجية التالية وهكذا.<sup>1</sup> وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، المرجع السابق، ص ص 453 454.

الشكل: رقم (5) النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية:



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 455.

أعادت الكثير من المؤسسات النظر في نشاط تنمية مواردها البشرية، بحيث يصبح مصدرا للميزة التنافسية مثل هذه الممارسات التدريبية والتي يطلق عليها التدريب المؤثر أو ذو الفاعلية المرتفعة (High lever age training) يتم ربطها بالغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتستند إلى نموذج إرشادي مصمم لضمان جودة التدريب والرقابة على تكلفته ومقارنته بأداء المؤسسات الأخرى الرائدة في المجال. وتساهم ممارسات التدريب المؤثر أو الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر الذي يعتبر بمثابة ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية في سوق تتسم فيه احتياجات العملاء ومعايير الجودة والتطورات التكنولوجية وأنشطة المنافسة بالحركية والتغير المستمرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الادرة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص، 338.

### المطلب الثاني: أشكال استراتيجية تنمية الموارد البشرية

على ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها بصفة عامة، وبناء على أهدافها فيما يتعلق بمواردها البشرية بصفة خاصة، لا بد للمؤسسة أن تختار مجموعة من البدائل وأشكال الاستراتيجية التي توجه الفكر التسييري في تخطيط برامج تنمية الموارد البشرية ابتداء من تحديد الأشكال التدريبية حتى تقويم عملية التدريب ككل<sup>1</sup>.

لقد فرضت التغيرات المتسارعة والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية واقعا جديدا على تنمية الموارد البشرية، فإذا كان من الصعب على المؤسسات توظيف الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءة والمهارات المطلوبة لمواجهة هذه التغيرات، فإن البدائل الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ما تزال مفتوحة أمام المؤسسات والتي تتمثل أهمها فيما يلي :

### أولاً: الموارد البشرية ابداع أو امتثال

تتطلب المؤسسات كافة ودون استثناء من مواردها البشرية العاملة بها الامتثال لها، ويعني الامتثال تقييد الموارد البشرية بقواعد وإجراءات وسياسات المؤسسة، وإذا كان الامتثال لا بد منه لكي لا تقع المؤسسة في المجهول فإن معرفة حجم الامتثال قد يكون أمرا مفيدا أو مرغوبا به.

فالامتثال هو بحد ذاته هدف إذا ركز على أداء وسلوكيات هدامة للموارد البشرية، ومنعهم من الدخول في الفوضى واللايقين أو اللامبالاة والمجازفة والمخاطرة. فدور الامتثال ضروري لتصحيح وتقويم سلوكيات وأداء الموارد البشرية، ولكن قد يقابل الامتثال ثمنا باهظا يشارك في دفعه كل من المؤسسة والموارد البشرية معا، إذ ليس باستطاعة المؤسسة فرض الامتثال على أداء مواردها البشرية (إنتاجية عالية ولكن مجانية) وليس من صالح الأفراد أو العاملين الامتثال للمؤسسة والقضاء على إبداعاتهم<sup>2</sup>.

### ثانيا: تدريب وتوظيف الموارد البشرية

الخيار الاستراتيجي الثاني الذي تواجهه المؤسسات يتعلق بمسألتي التدريب والتوظيف، فبعض المؤسسات تبادر إلى تدريب وتطوير مواردها البشرية وتبذل مجهودا ووقتا ومالا مقابل رفع كفاءات الموارد البشرية، بينما البعض الآخر من المؤسسات يبادر إلى توظيف الموارد البشرية المدربة والمطورة من قبل مؤسسات منافسة لها أو متواجدة بسوق العمل، كما أن قرارات التدريب والتوظيف تخضع بامتياز للسياسات التي تتبعها المؤسسات، فبعض المؤسسات مثل (GM) "جينرال موتورز" تركز على سياسة ترقية الموارد البشرية داخليا وتميل إلى توظيف الموارد البشرية غير المجربة والمدربة، وتضعهم في مراكز وظيفية إعدادية ليتم ترفيتهم في مراحل لاحقة. أما مؤسسة «Apple Computer» "أبل كمبيوتر" فتتبع

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص471.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، 2002، ص 250 251.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة

سياسة التوظيف من الخارج وتركز على توظيف موارد بشريَّة مدربة ومجربة وتضعهم في وظائف عالية، ومن المعروف أن هذه المؤسسة وظفت عددا كبيرا من الموارد البشريَّة الذين تدربوا مع مؤسسة (IBM) وهي من أكثر المؤسسات المعدة والمنفذة للبرامج التدريبية المختلفة.

### ثالثا: تحسين أداء الموارد البشريَّة وكيفية استبدالهم

الخيار الاستراتيجي الثالث الذي تواجهه المؤسسات يتعلق بمسألتي التدريب والاستبدال، فالأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التدريبي والمطلوب دفع تكاليف مقابله والمشروط بإنتاج الأداء الوظيفي المرغوب به والثانية متعلقة أصلا بالمسألة الأولى، كون الأداء الضعيف يتطلب التدريب وربما إعادة التدريب. إذ من حق الموظف أن يحصل على الإرشاد والتوجيه والتدريب وإعادة التدريب إذا أراد التخلص من ضعف أدائه، ولكن في حال تكرار الأداء الضعيف والحصول على أداء دون المستوى المطلوب، فمن حق المؤسسة استبدال أو فصل الموظف، وبرأينا فإن الأداء الجيد ينتج عن تجربة وموهبة معا. في هذا المجال فإن معظم الأفراد جيدي الأداء وذوي المواهب موجودون أصلا داخل المؤسسات التي يعملون بها، إلا أن الأكفاء مغيبون من قبل رؤسائهم ومغيبية معهم مواهبهم، من هنا فلا بد للمدراء من اكتشاف مواهب الأفراد وتوظيفها لصالح المؤسسات.

### المطلب الثالث: أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية المعاصرة

تشكل مجموعة الأبعاد مجال تنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتبين لنا ما يجب تبنيه من قبل المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ونستعرض فيما يلي أهم هذه الأبعاد:

#### أولا: تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال التسيير بشكل عام، وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص على النظر إلى المؤسسة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد (Work place Learning) واعتبار مسألة تنمية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المؤسسة والتي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها، انطلاقا من ذلك أصبحت استراتيجية تنمية الموارد البشرية نظاما استراتيجيا للتعليم المستمر يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي ما يلي:

**1. المدخلات:** وتشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها إنجاز إستراتيجياتها المستقبلية، كما تشتمل على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحويه من مدربين ومدراء ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.

**2. الأنشطة:** وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الأشياء الجديدة.

**3. المخرجات:** وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالية، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال، مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز استراتيجية المؤسسة.

**4. التغذية العكسية:** وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ تلك البرامج، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

**5.** كما شهدت ساحات العمل في المؤسسة بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيرا واسعا وكبيرا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو على صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة، وكيف يتبادل مع زملائه أعضاء الفريق، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني، لقد غير هذا التوجه الجديد من طبيعة برامج التدريب لتتسجم وتتوافق مع

التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المؤسسات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل يشمل كافة المستويات الإدارية، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى، فالمطلوب منهم أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعضا وتنسيقه وجعله عملا مشتركا متكاملًا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها في تصميم وإدارة العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

### ثانياً: المؤسسة المتعلمة

المؤسسة المعاصرة اليوم هي مؤسسة تعلم (Learning organization) تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة، وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم، على سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى زبائنهم وكسب ولائهم له، والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق، فمؤسسة التعلم لا تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغير وفيها متغيرات تجعل المؤسسة بحاجة مواءمة مواردها البشرية معها، من خلال جهود التعلم المستمر.

إن التعلم المستمر صفة تتجلى بها المؤسسة المتعلمة، التي تسعى إلى تقديم كل جديد ومبتكر وبسرعة مناسبة لزبائنهم، فالتطوير والتحسين المستمر للمنتج أصبح حاجة ملحة في المؤسسات اليوم وهدف استراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة موارد بشرية متعلمة وبمستوى عال من المهارات، ولقد حدد المختصون في هذا المجال مجموعة من الخصائص تميز المؤسسة المتعلمة، وهي:

1. التعلم وسيلة للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.
2. يجب أن يكون التعلم مستمرا ومتسارعا وذلك لتعليم الموارد البشرية في المؤسسة الأشياء الجديدة قبل المؤسسات الأخرى، فتنجديد وتحسين المهارات البشرية المستمر والسريع مطلب أساسي فيها، وذلك من أجل ألا تصبح هذه المهارات متقادمة لا تتماشى ولا تتواءم مع التطورات الحديثة والمعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة، ولكي لا تسبقها مؤسسة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة أخرى.
3. المؤسسة المتعلمة تستخدم وسائل تعليمية حديثة.
4. يركز التعلم في المؤسسة المتعلمة على جانب الإبداع والابتكار.
5. مؤسسة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيه، والرؤساء إلى جانب ما تقدمه مؤسساتهم من تدريب عليهم تنمية ذاتهم.

6. المؤسسة المتعلمة هي التي توفر إدارتهما العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعلم فيها.

7. المؤسسة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري له عائد كبير، يتمثل بتحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية.

8. تؤكد المؤسسة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها من مديرين، رؤساء ومرؤوسين.

من هنا لا بد من التحول من المؤسسات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة التي تضع الخطط والسياسات والأهداف، وأن العاملين الآخرين عليهم التنفيذ إلى النمط الجديد من مؤسسات التعلم التي تجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع من أجل تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تنمية الموارد البشرية والاستثمار بشري

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق استثماري وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق...، فعوائد هذا الاستثمار هامة جداً تتمثل في أمور كثيرة أهمها، تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المؤسسة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة (COST) بمصطلح (INVESTMENT) وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المؤسسة اعتباره استثماراً طويلاً الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير بل تتحقق في المدى الطويل.<sup>2</sup>

### رابعاً: التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية

أشرنا سابقاً إلى أن تنمية الموارد البشرية استراتيجية طويلة الأجل، وتخطيط للتعلم المستمر ضمن إطار المؤسسة المتعلمة، وطالما أن الأمر على هذا الاتجاه فلا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الاستراتيجية، لأن العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح لا بد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه. من هذا المنطلق نجد أن على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أن تولي زمام المبادرة لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار استراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 443.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع الطباعة، عمان الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 266.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجي لتنمية الموارد البشرية

إن إستراتيجيا تنمية الموارد البشرية لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط، بل أصبحت إستراتيجيا التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما يحدث من تغيرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها.

### خامسا: التدريب وتنمية فرق العمل

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية على تبني تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مسيرة ذاتيا، بموجب ذلك يقوم هذا التدريب والتنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات هي:

1. مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
2. مهارة التعاون والتفاعل مع الآخرين.
3. مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
4. مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
5. مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
6. تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
7. مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.
8. يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية وإلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجيا المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء توقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأولي مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة، ستكون المؤسسة التي يقودها في موقف حرج بل خطير، فعلى سبيل المثال خصصت شركة موتورولا (Motorola) وفيديرال اكسبريس (Federal Express) الأمريكيتين سنة 1999 نسبة 3% قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الاستثمار في تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا التنفيذيين.

### سادسا: تدريب وتنمية المديرين

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية وإلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية

#### للمؤسسات

لم يعد دور المؤسسات في الوقت الحاضر يقتصر على إنتاج السلع وتقديم الخدمات فقط، بل امتد إلى أبعد من ذلك، حيث صارت هذه المؤسسات تولى أهمية كبيرة لمواردها البشرية العاملة من خلال تنميتها وزيادة قدراتها ومحاولة الرفع من كفاءتها، مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لهذه المؤسسات، وبالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. من هذا المنطلق سنحاول أن نبرز دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال المطالب التالية:

#### المطلب الأول: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق البعد الاقتصادي

##### للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق هدفها الرئيسي أو الهدف الذي أنشئت من أجله، وهو الهدف الاقتصادي (الربح)، لذلك فهذا الهدف يعتبر إستراتيجيا لأنه يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة في مجال عملها، لذا يجب على كل المؤسسات أن تعتني بالموارد البشري وأن تسعى للرفع من كفاءته وتحسين أداءه لتحقيق هذا الهدف.

انطلاقا من هذا سنحاول إبراز دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية اعتمادا على العناصر التالية: الإنتاجية، الميزة التنافسية والأداء المالي.

#### أولا: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة.

تعتبر الإنتاجية من بين أهم المؤشرات الاقتصادية التي تسمح بتقييم أداء المؤسسات والحكم على نجاحها، فيما يلي سنستعرض مفهوم الإنتاجية ثم إلى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> عمر وصفي مرجع سبق ذكره، ص 446.

## 1. مفهوم الإنتاجية:

الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)، وتستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال أو ساعات العمل... الخ.<sup>1</sup>

- عرف علي السلمي الإنتاجية بأنها: " الاستخدام الكفء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، الطاقة... الخ) وذلك لإنتاج السلع والخدمات."

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن تعريف الإنتاجية على أنها: " الاستخدام الكفء للمدخلات مما يسمح بالحصول على مخرجات بأقل تكلفة ممكنة مع ضمان الجودة والكمية".<sup>2</sup> مما سبق يمكن أن نبرز أهمية المورد البشري في زيادة الإنتاجية كما يلي:

**بالنسبة للمورد البشري:** فإنتاجية المؤسسة تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهارته، فإذا زادت إنتاجية المورد البشري فإن ذلك معناه زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعه، وإذا انخفضت كانت دليلاً على قلة هذه المساهمة وانخفاض الدور المكلف به، ما يتسبب في بعض الأحيان في تراجع وانخفاض الأداء الاقتصادي للمؤسسة.<sup>3</sup>

## 2. مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية

### المؤسسة

حسب دراسة قام بها مجموعة من الباحثين في منظمة العمل الدولية عن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعات يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسات بصفة عامة هي:

أ. مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.

ب. مجموعة العناصر الفنية والتنظيمية (مناخ العمل) والموارد البشرية.

هذه الدراسة أوضحت أهمية المورد البشري كمحدد أساسي للإنتاجية في المؤسسات والتي تعتمد على مدى توافر الرغبة والقدرة في العمل، مدى توافر المهارات والقدرات العمالية من خلال برامج تنمية الموارد البشرية وبالتالي فإنتاجية المورد البشري هي محصلة تفاعل العناصر التالية:

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الانتاجية الأسس النظرية والطرائق والكمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص36.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الانتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة النشر، ص، 20.

<sup>3</sup> علي لظفي وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص229.

أ. مدى توافر القدرة والرغبة في الأداء مثل: السن، الجنس، المعرفة، الخبرة والجهد المبذول.

ب. اختيار جودة عالية للمورد البشري والتي تعكس مجموعة من المهارات السلوكية التي تحتاجها المؤسسة لتأدية وظائفهم بكفاءة.<sup>1</sup>

ج. أنظمة المؤسسة ومن أهمها نظام الاستقطاب والاختيار، نظام الأجور والحوافز، التدريب... الخ.

مما سبق يتضح أن زيادة إنتاجية المورد البشري لا بد وأن يتم من خلال إتباع العديد من الاستراتيجيات والبرامج المتكاملة، أصبحت وظيفة تنمية الموارد البشرية من الوظائف الهامة والاستراتيجية الواجب توافرها والاهتمام بها من قبل المؤسسات فهذه الأخيرة تعمل على توفير برامج التدريب والتعليم لمواردها البشرية، فتحدد احتياجاتهم التدريبية والمواقع التي تتطلب لذلك، ثم تعمل على تحديد أهداف البرنامج التدريب كما يلي:

### 3. تدريب العاملين في قسم الإنتاج على:

أ. تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم (إلى درجة الإجابة والإتقان).

ب. الإلمام بإجراءات وتوقيت صيانة جميع الآلات الموجودة بالقسم.

ج. إنتاج عدد (س) وحدة من المنتج خلال (ص) من الوقت بدرجة خطأ لا يتجاوز

(خ) وبالتالي تحسين الإنتاجية مقارنة بما كانت عليه السنة الماضية.

### 4. تدريب المهندسين على:

أ. فك وتركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال وقت قدره (ص) بدرجة

إجادة قدرها (ج).

ب. تدريب العاملين على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم.

ج. تأكيد الجودة وفحص الإنتاج الخارجي بمعدل (ل) وحدة خلال زمن

قدره (ص) ساعة

د. بعدها يتم الانتقال لمرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تخطيط،

استخدام وتوزيع الموارد المتاحة وبما أن التدريب يعد مدخلا من مداخل تنمية الموارد البشرية،

فهو يمثل استثمار ذو مردود إيجابي على الموارد البشرية والمؤسسات والمجتمع، أما الفعالية

فترتبط بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي وتحويل الجهد إلى نتائج ملموسة، وتحرص على أداء

الأعمال الصحيحة بشكل صحيح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد مرجع سبق ذكره، ص 114.

هـ. إن فلسفة التدريب الحديثة تحرص على رفع الإنتاجية إما بتخفيض المدخلات الوقت الذي يقتضيه المتدرب في التدريب (وإما بتعظيم المخرجات) مثل: رفع مستوى تحصيل المتدرب، وبعبارة أخرى فإن الإنتاجية تتحسن في إطار الفعالية و/أو الكفاءة.<sup>1</sup> لذلك فإن إدراك التفاعل والتأثير المتبادل بين التدريب والإنتاجية تكمن في تحديد وتوضيح مفهوم تنمية إنتاجية الموارد البشرية التي يعتبرها البعض بأنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث أن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب، التغذية والصحة، فقد أكد الباحثون بأنه بات واضحاً بأن الاستثمار الرأسمالي هو شرط ضروري لدعم القوى العاملة، ولكنه ليس كافياً لأن هناك ما هو أهم وهو التعليم المستمر والتدريب اللذان يعدان ركنان مهمان من أركان تنمية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### ثانياً: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تسعى كل المؤسسات إلى كسب مزايا تنافسية والمحافظة عليها خاصة في ظل المنافسة

الشديدة

بين المؤسسات.

#### 1. مفهوم الميزة التنافسية:

لها العديد من التعاريف نذكر أهمها:

أ. تعرف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها وخاصة البشرية منها، لصياغة وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي تميزه عن بقية المؤسسات.

ب. يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية تنافسية فعالة تمكنها من خلق قيمة لربائنها، ومواجهة المنافسين من خلال التميز والاختلاف وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق أرباح مستمرة تضمن لها البقاء والاستمرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنع اللواحق الصناعية الصحية بعين الكبيرة بسطيف، مذكرة ماجستير، في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 121.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص 201.

<sup>3</sup> بن سعيد خديجة، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 2.

### 2. استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة وسيلة لتحقيق واستمراريَّة الميزة

#### التنافسيَّة في المؤسسة:

تساهم استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة في تحقيق الميزة التنافسيَّة للمؤسسة كما يلي:

#### أ. ميزة التكلفة الأقل:

تساهم استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسيَّة، نذكر منها:

• دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعاليَّة في التقنيَّة التي تطلبها ميزة التكلفة الأقل، ذلك عن طريق مضاعفة كميَّة الإنتاج. وكذا عن طريق استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة، تتمكن المؤسسة من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة الفعالان، وبالتالي ضمان الجودة.

• تساهم استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة في التحكم في التكنولوجي الرقميَّة الحديثة في مختلف المستويَّات الإداريَّة والتنفيذيَّة، وهذا ما يساعد عادة بخلق إنتاج كبير ومستمر، وبالتالي لي خلق ميزة التكلفة الأقل.

#### ب. ميزة التميز :

تساهم استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة في دعم ميزة التميز من عدة جوانب، نذكر منها:

• تدريب الموارد البشريَّة على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التميز وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغييرات سريعة، وصعوبة التحصيل من طرف المنافسين.

• تنمية الكفاءات التصوريَّة للموارد البشريَّة، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز.

• للميزة التنافسيَّة مصدرين أساسيين هما: المهارات المتميِّزة، والموارد المتميِّزة فمحاولات تفسير الميزة التنافسيَّة للعديد من المؤسسات أوضحت أن مصادرها لا ترتبط فقط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئَّة الخارجيَّة، بل بقدرة هذه المؤسسات على استغلال مواردها الداخليَّة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو القاسم المرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص ص 143-144.

### 3. مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة

#### التنافسية للمؤسسة كما يلي:

أ. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار أن المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

ب. **الجودة:** أصبحت الجودة والقيمة هما الاهتمام الأول للمؤسسة، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية والمحافظة على سلامة العملية الانتاجية، يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الفعال والتعلم المستمر، وهذا ما يبرز أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ج. **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، يهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين المزايا التنافسية كمدخل استراتيجي يرتكز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات.<sup>1</sup>

#### ثانيا: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

يعتبر الأداء المالي من أهم المؤشرات التي تمكن من الحكم على نجاح المؤسسات ومعرفة وضعها المالي في أية لحظة ومنه:

#### 1. مفهوم الأداء المالي:

أ. يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع الخاصة بالموارد البشرية بشكل خاص، وهذا لأهميته على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> سملاي بحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص9.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجية تنمية الموارد البشرية

- ب. كما يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، وتحقيق أهداف مالية معين مثل بلوغ رقم أعمال معين".<sup>1</sup>
- ج. يعرف الأداء المالي على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير للحصول على الثروة". مما سبق يتضح أن الأداء المالي للمؤسسة يعتبر:
- أ. أداة لتحفيز الموارد البشرية والإدارة على بذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقته.
- ب. أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها باتجاه المؤسسات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح.<sup>2</sup>

### 2. استراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة:

يهدف تقييم الأداء المالي للمؤسسة إلى الوقوف على جوانب القوة والضعف في عملية التسيير المالي لموارد المؤسسة، وضمان استمرار التسيير الفعال في المستقبل، وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي تفرض ضرورة تبني طرق وأساليب حديثة في التقييم، انطلاقاً من هذا يمكن إبراز دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي من خلال عملياتها من تدريب وتعليم... الخ، فعلى مستوى الإدارة المالية يتم تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم ومعارفهم بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية وبالتالي يتحسن أداء الموارد البشرية على مستوى الإدارة المالية ويتحسن الأداء المالي للمؤسسة من خلال عدم الوقوع في الأخطاء السابقة ومحاولة تصحيحها، فالتدريب هنا يجب أن يكون مخططاً وهادفاً لتصحيح الأداء وتجديد المعارف، كما حدث في الجزائر سنة 2010 حيث بدأ العمل بالنظام المالي المحاسبي SCF بعد التخلي عن المخطط المحاسبي الوطني PCN.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وحدة بوتينة، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2010، ص 28.

<sup>2</sup> Barillot .p ,pilotage la performance Economisa, paris, France, 2001, p.136.

<sup>3</sup> Pierre Paucher, **Mesure de la performance financée de l'entreprise**, office des publications universitaires, Paris, France, 2004 ,p. 25.

كما أن التعلم الذي يتلقاه المورد البشري على مستوى الإدارة المالية من خلال الاتصال والحوار مع مختلف الأطراف الداخلية في المؤسسة فهو يحسن من أدائه، وبالتالي يكتسب الإدراك اللازم بأهمية الأوضاع المالية للمؤسسة وأهمية تحقيق مستويات مرتفعة لأدائها المالي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولي أهمية كبيرة للجوانب البيئية في نشاطها خاصة بعد ظهور مصطلح التنمية المستدامة، وذلك للحد من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تتبنى سياسات واستراتيجيات لتحسين أدائها البيئي، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

#### أولاً: استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتدريب البيئي

يعرف التدريب البيئي على أنه إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والاتجاهات البيئية السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح، والتعامل الصحيح مع البيئة. مما سبق يتضح أن دور التدريب البيئي لا يقتصر على تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية بل يتعداها إلى مرحلة استثمار الطاقات التي يدخرونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد. إن التدريب البيئي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية يساعد على ممارسة السلوك البيئي المرغوب فيه. تسمح استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بتنفيذ مجموعة من البرامج والدورات التدريبية للموارد البشرية بهدف تأهيلهم وتحسين أدائهم في المجالات البيئية ووضع المفاهيم والاتجاهات البيئية في الأنشطة والمجالات التي يعملون فيها، والتقليل من التلوث، وعليه تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تنمية الوعي البيئي لدى الأفراد، ولفت اهتمامهم بالقضايا البيئية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو البيئة وبالتالي فهي تعمل على تحقيق البعد البيئي.<sup>2</sup>

#### ثانياً: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تبني المؤسسة للإدارة البيئية

إن التزام المؤسسة بمسئولياتها المجتمعية اتجاه المشكلات البيئية، وبطريقة تضمن لها الاستمرارية والفعالية يتطلب منها تبني نظام الإدارة البيئية لأنه يعتبر جانبا مهما من جوانب المسؤولية الاجتماعية، ذلك أن التجارب العملية للعديد من المؤسسات في هذا المجال عكست الفوائد العديدة التي تعود على المؤسسات عندما تضع المشكلات البيئية ضمن أولوياتها الاستراتيجية.

<sup>1</sup> سعيد فرحات جمعة، إدارة الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 40.

<sup>2</sup> سراج وهيب، مرجع سبق ذكره، ص 144.

### 1. تعريف الإدارة البيئية:

أما غرفة التجارة الدولية فعرفت على أنها: "إيجاد وتصميم نوع من الآلية الشاملة التي تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة لمنتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بدءا بالتخطيط والتصميم ووصولاً إلى المنتج العام."

لخصت الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة الفوائد التي تجنيها المؤسسات من إدخال نظام الإدارة البيئية في النقاط التالية:

أ. **يحسن الأداء البيئي:** إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجآت غير السارة ويساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة ويحفز على اقتناص الفرص المتاحة والإيجاد المسبق للحلول.

ب. **يدعم ويرفع من التنافسية:** إن تخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء عن بعض المواد الكيميائية غير الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح والتي يمكن استغلالها في عمليات التوسعة أو في التوزيع على حملة الأسهم، أو لتحفيز العاملين .

ج. **يوفر الأموال:** إن نظام إدارة البيئة يمكن أن يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء البيئي، فهو يساعد على التخلص من النفايات ومنع التلوث والحفاظ على الموارد وتوفير الأموال، فنظام الإدارة البيئية يساعد المؤسسة على تحديد وإدخال التحسينات البيئية ضمن العمل الاستراتيجي الشامل.

د. **يحسن صورة المؤسسة:** إن تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ليست له انعكاسات داخلية فحسب بل تمتد انعكاساتها خارج المؤسسة، فالتقارير المنشورة والمتضمنة لمختلف المؤشرات والنتائج متحصل عليها تساعد على كسب المزيد من الثقة والمصداقية لدى الرأي العام، هذه الشفافية تؤثر أيضا على قرارات المستثمرين والمتأثرة بدورها بتقارير المحللين الماليين الذين يهتمون أكثر فأكثر بالأداء البيئي للمؤسسات.

هـ. **يحافظ على الأفراد الحاليين ويشجع على توظيف المزيد:** تعتبر مواضيع مثل البيئة والصحة والسلامة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمام الموارد البشرية العاملة، فإدارة البيئة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء في هذه المجالات، فترفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموارد البشرية العاملة فتعزز بالعمل، وهذا ما يؤدي إلى المحافظة عليهم وتوظيف المزيد عند الحاجة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عثمان حسن عثمان، دورة إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر 7-8 أبريل 2008، ص 521-523.

و. **يضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية:** إن الإدارة البيئية تساعد المؤسسة على اتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتطبيق الالتزامات البيئية القانونية وهو ما يضمن لها على المدى القصير عدم الوقوع في التجاوزات وما يترتب عنها من مضاعفات، أما على المدى البعيد فتساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوقيت وحجم الاستثمارات التي تستجيب للإجراءات المستقبلية وعليه فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتكوين وتدريب الأفراد العاملين لزيادة مهاراتهم في التعامل مع البيئة واتخاذ كافة التدابير اللازمة للمحافظة عليها.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية على ترسيخ ثقافة الوعي لدى الموارد البشرية العاملة من خلال النقاط التالية :

- جعل البيئة أحد أسبقيات المؤسسة.
  - الاهتمام بالإدارة البيئية جزء من عملية تطوير المنتج والعمليات التشغيلية والأنشطة الأخرى.
  - إن مفهوم التحسين المستمر يركز على أن المشاكل البيئية سوف يتم تقليصها، وأن المؤسسة تتعلم دائما من أخطائها وتعمل على منع حدوث نفس الأخطاء مستقبلا.
- مما سبق يتضح أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تسمح للمؤسسة بتحسين أداءه البيئي، وذلك من خلال البرامج التي تؤدي إلى زيادة مهارة العاملين وتكوين ثقافة بيئية داخل المؤسسة وكذا التأثير على المحيط العام داخل وخارج المؤسسة مما يعود بالفائدة على المؤسسة<sup>2</sup>.

### ثانيا :استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأهيل البيئي للموارد البشرية

تعرف سياسة تأهيل الموارد البشرية على أنها إكساب الفرد المهارات والخبرات العلمية والتحسينية داخل المؤسسة الاقتصادية، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة<sup>3</sup>.

تهدف سياسة التأهيل البيئي للموارد البشرية إلى توعية الأفراد العاملين داخل المؤسسة بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وإلى مخاطر التلوث وأضراره الوخيمة على المحيط. لذا تقوم إدارة الموارد البشرية وعن طريق استراتيجية تنمية الموارد البشرية بإعداد وتطبيق هذه السياسة من خلال البرامج التدريبية والتعليمية

<sup>1</sup>عثمان حسن عثمان، دورة ادارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 523.

<sup>2</sup>سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>3</sup>اطلع عليه يوم 05/05/2022:00:11.11/vblt 19843.Com/etudiantdz

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المختلفة لرفع كفاءة المورد البشري تجاه البيئة داخل المؤسسة وعلى مستوى جميع الوظائف من إنتاج وتسويق وبحث وتطوير...إلخ.

إن ارتباط إدارة الموارد البشرية بجميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج والتسويق على البيئة يجعلها أمام تحدى كبير للحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في تخفيض أو الحد من المشكلات البيئية، لذا تستعين بمجموعة من السياسات للحد من التلوث البيئي كسياسة الإنتاج الأنظف والتي تعني "التطبيق المستمر لاستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات لزيادة الكفاءة الاقتصادية وتقليل المخاطر على البيئة والإنسان".

وكذا سياسة التسويق الأخضر التي هي: "عملية نظامية متكاملة تهدف إلى التأثير على تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية، بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للشركة".<sup>1</sup>

وبالتالي تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تأهيل العنصر البشري حتى يتحسن أداءه اتجاه البيئة، وذلك عن طريق التعليم التدريب على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق وتحسيسهم بأهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر.

من هنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى نظام شامل ومتكامل لاستقطاب وتكوين الأفراد بيئياً داخل المؤسسة وتوفير بيئة عمل مريحة لهم، وهذا لضمان حركتهم وحيويتهم، فهذه الكوادر البيئية تعمل على رفع نتائج المراجعة البيئية التي من شأنها زيادة وعي المؤسسة بتبني المسؤولية البيئية في مختلف نشاطات المؤسسة المسببة للتلوث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم، استراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات الناتو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية، المنتدى

الصناعي العربي، جامعة الدول العربية، أيام 25-28 مايو 2010 الدوحة، قطر، ص 5.

<sup>2</sup> ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان الاردن، 2007، ص 103.

### المطلب الثالث: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في الوقت الحالي أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره العنصر الأساسي لنشاطها وبقاءها، لذا حرصت على تنميته والمحافظة على سلامته وصحته وتوفير بيئة عمل مريحة له حتى يتمكن من الإبداع والنهوض بالمؤسسة، كما تعمل المؤسسات على الالتزام أخلاقيا تجاه مواردها البشرية لتقليل النزعات وجعل مكان العمل مريحا مما يعود عليها بالفائدة.

#### أولا: دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الحفاظ على صحة وسلامة العاملين

تعرف الصحة والسلامة المهنية على أنها: "تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو التقليل منها قدر الإمكان إلى المستوى الأدنى أثناء العمل، كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل: ملوثات الهواء، الضوضاء الرطوبية... الخ".<sup>1</sup>

1. عرف "جون بيزوس": "الصحة والسلامة المهنية على أنه البحث عن جو العمل

اللائق والمنسجم مما يضمن للعامل التفرغ بجميع قواه للكفاءة المهنية".<sup>2</sup>

2. في إطار استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعمل المؤسسة على تدريب مواردها

البشرية على إجراءات الصحة والسلامة المهنية وتوعيتهم بطبيعة المخاطر ونشر ثقافة للتعلم المستمر داخل المؤسسة، وذلك من خلال القيام ب:

أ. تدريب العاملين على قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطرة وطرق

تخزينها ومعالجتها.

ب. التحكم في مستوى الضوضاء والضجيج في أماكن العمل كأحد جوانب التلوث

المؤثرة على العامل.

ج. إقناع العاملين بأهمية المحافظة على النظافة سواء داخل محيط المؤسسة أو

خارجها.

د. استحداث نظام للتعويضات عن الأضرار التي تحدث أثناء ممارسة العمل.<sup>3</sup>

ولتحقيق هذا الهدف يجب على المؤسسات وضع سياسة إدارية تصبح فيها مسألة حماية

الموارد البشرية من الإصابات والأمراض المهنية من أهم مسؤولياتها، وهذا للحفاظ على الموارد البشرية

<sup>1</sup> زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، مصر، 2006، ص18.

<sup>2</sup> شراف ابراهيمي، فعالية نظام الامن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الاغواط، الجزائر، 2004، ص74.

<sup>3</sup> زيد منير عبودي، ادارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، الطبعة الأولى، ص 193.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجي تنمية الموارد البشرية

العامة وتقليل حوادث العمل وبالتالي تحقيق مسؤولية اجتماعية تجاه العاملين، ولكي تعطي هذه السياسة ثمارها ينبغي أن تتضمن جملة من الأبعاد ندرجها فيما يلي:

أ. **البعد الهندسي:** ويتمثل في ضرورة إيجاد التصميم الملائم للمباني وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة من إنارة، تهوية، حرارة مناسبة... الخ، وتخصيص المساحات اللازمة التي تقي بأغراض التوسعات المستقبلية، وكذا توفير الآلات بالمواصفات المناسبة وتزويدها بالحوجز الواقية والتأكد من أن التمديدات الكهربائية منفذة وفق المواصفات العلمية.

ب. **البعد الصحي:** هذا البعد يفرض ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للمتريشحين للتعيين، للتأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية قبل تعيينهم، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من التعرض لأي خطر، كذلك العمل على إجراء عمليات التطعيم الدوري ضد الأمراض المعدية للعاملين ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي، إيجاد وحدات عمل قريبة من أماكن عملهم، وعيادات صحية في مواقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة التي يتعرض لها العاملون كالجروح والحروق... الخ.

ج. **البعد الأمني:** الخاص بتوعية العاملين بأهمية الصحة والسلامة المهنية، وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات على الأماكن الخطرة والتأكد من التقيد بها، والتفتيش المستمر على ظروف العمل لاكتشاف أي أخطاء تؤثر في السلامة والعمل على تفاديها، وتوفير الملابس الوقائية للعاملين والمعدات الحامية من الإصابات، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، وإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المؤسسة، وزيارة المصابين نتيجة الحوادث وتقديم العون الممكن لهم ولأسرهم.

د. **البعد التنظيمي:** يهدف إلى إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة تقع تحت مظلة وحدة إدارة الموارد البشرية لتقديم البرامج اللازمة للسلامة المهنية، بحيث تتولى تنمية القيادات الإدارية وتوعيتهم بأهمية إيجاد ظروف عمل مشجعة للعاملين.<sup>1</sup>

هـ. **البعد الخدمي:** يهدف لتوفير الخدمات الأساسية التي تخفف من معاناة العاملين، كخدمات النقل المجاني المريح والسريع من أماكن العمل إلى أماكن سكناتهم، وتوفير المساكن الصحية.

<sup>1</sup> راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات القياسية العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، سطيف، الجزائر، 2004، ص ص 168-169.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

و. **البعد البيئي**: يركز هذا البعد على أهمية حماية البيئة الداخلية للمؤسسة من

مخاطر الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمؤسسة، وتقليل الآثار والأضرار التي تحدثها هذه المؤسسة في البيئة الخارجية.

إن الالتزام بتحقيق هذه الأبعاد سيؤدي بالتأكيد إلى التقليل من إصابات العمل أو تفاديهما مما يحسن وضعية المؤسسة تجاه منافسيها من ناحية الاعتناء بالعنصر البشري، هذا الأخير يرتفع أداءه وتزيد إنتاجيته وولائه بمؤسسته باعتبارها مكان آمن ومريح، وعليه فإن تدريب العاملين على البرامج الصحية يهدف إلى منع الأمراض الصناعية مما يتطلب تدريب العاملين على:

أ. **البرامج الصحية**: والتي تشمل:

- تدريب العاملين على الإسعافات الأولية وتوفير معدات الإسعافات الأولية في كل مواقع العمل والتأكد من أنها كافية وصالحة للاستعمال.
- الفحص الطبي الدوري والهدف منه الاكتشاف المبكر للأمراض المهنية في مرحلة يمكن شفاؤها أو التقليل من أضرارها.
- توفير الأنشطة الوقائية التي تشكل جزءا هاما من برامج الصحة والسلامة المهنية.

ب. **البرامج السيكولوجية**: والتي تشمل

توفير الاستشارات السيكولوجية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المرتبطة بمعنويات العاملين وتوفير برامج تدريبية في الحقول الإنسانية والاجتماعية.

التثقيف الصحي (الدراية بمخاطر المهنة) وتستعمل في التثقيف الصحي اللقاءات الشخصية، الملصقات، الأفلام والشرائح، المحاضرات والندوات وبرامج التكوين... الخ<sup>1</sup>.

ومن الأساليب التي تستعمل في التدريب على زيادة الوعي بأهمية تبني برامج الصحة والسلامة المهنية نذكر ما يلي:

- عقد الاجتماعات الدورية أسبوعيا أو شهريا لتعريف العاملين بمخاطر العمل وآثاره عليهم، وسبل الوقاية من المخاطر الناجمة عن العمل.
- توفير الإحصائيات والسجلات التاريخية بالحوادث وحجمها وآثارها بغية التعريف بأمثلة فعلية، عن دافع وآثار الإصابات وحوادث العمل.
- استخدام الملابس الواقية ومعدات السلامة الأخرى وإرشاد العاملين نحو ضرورة اعتمادها في العمل وعدم التفريط في استخدامها.

<sup>1</sup>راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات القياسية العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة، المرجع السابق، ص169.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة

وعليه فاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وعن طريق التدريب على برامج الصحة والسلامة المهنية تهدف للحفاظ على المورد البشري.<sup>1</sup>

### ثانياً: استراتيجية تنمية الموارد البشرية والقيم الأخلاقية في المؤسسة

-تعرف لـ إيفانسفيتش (Ivancevich) فيرى: "أن أخلاقيات العمل تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار".<sup>2</sup>

-كما تعرف أخلاقيات العمل بأنها تعني ما هو الصحيح والخطأ والشئ النافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المنظمة.<sup>3</sup>

إن القيم الأخلاقية للمؤسسة هي عبارة عن الثقافة التي تتجسد في الطبيعة المادية والفنية والتنظيمية للمؤسسة وكذا الجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم في تحقيق الأهداف، الاستقرار، النمو، الاستقلالية، السلطة والتعاون. لذا وبغرض تحقيق هذه الأهداف يجب على المؤسسات تدريب مواردها البشرية وخلق ثقافة للتعلم داخل المؤسسة ووضعها ضمن استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المسطرة ومن بينها تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية.

لقد أثبتت الدراسات السابقة أن القيم المشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء، فلقد بين "جوليات فليب" و"آلان كنيدي" أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المؤسسة (المدير) منسجمة ومتناسقة مع القيم السائدة في مؤسسته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، أما في حالة العكس سيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك، وعليه يمكن القول أن للتدريب والتعلم دور في تخطي هذه المشاكل، فعن طريق استراتيجيته التدريب والتعلم تزيد مهارات ومعارف العاملين وبالتالي يتحسن أداءهم وتزيد إنتاجيتهم مما يؤدي إلى خلق جو من التفاهم والرضا بين العاملين والإدارة وتقل المشاكل المرتبطة بالعمل إن قيم الموظف أو العامل شبيهة بقيم الموظفين أو العمال في نفس مجموعة العمل، وعليه يجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للمساواة بين العمال والموظفين في حق التدريب ومنح الجميع فرص التعلم وعدم تفضيل عامل أو موظف على آخر سواء من ناحية القرابة للمسؤولين أو من ناحية الجنس أو العرق أو غير ذلك، هذه المساواة تعزز القيم المشتركة بين العاملين في نفس مجموعة العمل مما يدفعهم للتفاعل بطرق إيجابية وبالتالي سيرتفع ويتحسن أداءهم وتحقق المؤسسة مسؤولية اجتماعية تجاههم كونها تراعي مبدأ مهم وهو مبدأ تكافؤ الفرص بين مواردها البشرية، وفي المقابل الموظفين والعمال الذين يرون أن هناك تمييز في حق التدريب وفي منح فرص التعلم في المؤسسة سيصبحون على خلاف مع مجموعة

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص 138-139.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 17..

<sup>3</sup> ناصر جرادات وعزامة، أبو الحمام، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، اثر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 89.

## الفصل الثاني: مدخل استراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة

العمل وبالتالي يتصرفون بنحو مختلف ويؤدي هذا الشعور إلى الصراع، مما يقلل انجذاب العامل أو الموظف تجاه مجموعته وبالتالي يتدنى أداءه. لذلك ينبغي على المؤسسات توضيح قيمها لمواردها البشرية وخاصة لمن يعملون في المستوى التنفيذي، لأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات فيما يخص توضيح قيم المؤسسة لمواردها البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر جرادات وعزامة، أبو الحمام، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، المرجع السابق، ص 89.

### خاتمة الفصل:

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم استراتيجيات المؤسسة لما لها من أهمية في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وإمدادها بالمهارات المطلوبة وكذا زيادة قيمة الأصول البشرية في المؤسسة، وكذلك في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الناتجة عن المنافسة والتحويلات التي يشهدها قطاع الأعمال.

لقد أصبحت استراتيجية تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تبحث عن التميز في مجال الأعمال وكسب مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإعداد الجيد للأفراد والعناية الكافية بالعنصر البشري واعتباره العنصر الأساسي والمورد الوحيد القادر على النهوض بالمؤسسة وتهيئة الظروف اللازمة له ليتحرر ويتمكن من الإبداع في العمل.

مما سبق يمكن القول إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق مزايا اتجاه مواردها البشرية مما يسمح لها بتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف المستفيدة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

### تمهيد:

سنحاول من خلال الدراسة الميدانية التعرف على مدى تطبيق مجمع كوسيدار الزراعة لولاية خنشلة للمسؤولية الاجتماعية تجاه موارده البشرية وتأثير ذلك على أداءهم وهذا من خلال مجموعة من الأسئلة التي ترجمتها محاور المقابلة. وقبل ذلك وجب التعرف على نموذج وأدوات الدراسة من خلال مجموعة من العناصر التي سيفصل فيها في هذا الفصل.

## المبحث الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد في الجزائر

تعاني المؤسسة الاقتصادية في الجزائر من ضعف يتعلق بعدة جوانب منها، ضعف الكفاءة الانتاجية، غياب الخبرة الفنية، قلة الكوادر البشرية المؤهلة وعدم الاهتمام بالجودة، ينتج عن ذلك كله قلة المكاسب المالية المحققة، وإهمال المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

### المطلب الأول: الإطار النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في الجزائر

سنتعرف على المراحل التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من مرحلة ما بعد الاستقلال الوقتنا الحالي

#### أولاً: المراحل الأولى ما قبل 1980:

بعد الاستقلال ظهر بوضوح رغبة الجزائر في بناء قطاع اقتصادي عمومي بحيث اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي.<sup>1</sup> وتتنقسم بدورها الى ثلاث مراحل:

#### 1. مرحلة التسيير الذاتي 1962-1970: رغبة منها في توسيع القاعدة

الانتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية قامت الدولة بتنمية علاقات انتاجية اشتراكية متوافقة مع الخصوصيات التاريخية والاجتماعية للشعب الجزائري في شكل التسيير الذاتي.<sup>2</sup>

#### 2. الشركات الوطنية وامتدت حتى سنة 1970: الشركة الوطنية هي

شكل من اشكال المؤسسة العمومية غير انها لا تخضع لأحكام القانون العام وانما لأحكام القانون الخاص، كما ان الجزائر انشأت بعد الاستقلال مؤسسات عمومية في شكل شركات وطنية، مكلفة بتطوير أنشطة تخص قطاعات كاملة.

#### 3. التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980: ظهرت في سنة

1971 وثيقة رسمية تبين كيفية تسيير المؤسسات العمومية، وهي ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ويعتبر التسيير الاشتراكي للمؤسسات اسلوب من اساليب الادارة بالمشاركة فيها

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة خيضر بسكرة، جوان 2002، ص110.

<sup>2</sup> محمد بلقاسم حسن بملول، سياسة تخطيط التنمية واعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص87.

ويركز على مشاركة العمال في الرقابة والتسيير والمساهمة بأرائهم واقتراحاتهم من خلال ممثليهم في هيئات التسيير المختلفة.<sup>1</sup>

### ثانيا مرحلة استقلالية المؤسسات ما بعد 1980:

بدأت الإصلاحات الاقتصادية مع بداية الثمانينات، حيث تم القيام بعملية اصلاح شامل للمؤسسات الاقتصادية الوطنية.

#### 1-إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية: وقد جاءت إعادة الهيكلة بنوعها المالية

والعضوية لمحاولة تحقيق الاحتياجات في المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر.

##### أ. إعادة الهيكلة العضوية: هي تغيير عقلائي لطرق تنظيم وسائل

المؤسسات الاقتصادية، بغية القضاء على المشاكل الهيكلية والتنظيمية المتولدة من الهيكل التنظيمي القديم، وهي تركز على إعادة النظر في حجم المؤسسات العمومية. غير انها لم تحقق النتائج المنتظرة منها.

##### ب. إعادة الهيكلة المالية: عرفت المؤسسة العمومية عجزا كبيرا ادى الى

تراكم الخسائر وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها، فجاءت إعادة الهيكلة المالية لإعادة تصحيحها، كما تعمل على تحويل الديون طويلة الاجل الى ديون قصيرة الاجل لكي تتكفل بها وتراقبها. ونشير الى ان هذه المحاولات لم تحقق المستوى المطلوب منها.

### 2= استقلالية المؤسسات:

كانت توصيات الندوة الوطنية الرابعة حول التنمية والمتعلقة باستقلالية المؤسسات هي

الاساس الذي بنيت عليه مختلف مشاريع القوانين المتعلقة بالاستقلالية التي صدرت سنة 1988، وتعني الاستقلالية حرية الادارة في التصرف، وهي تهدف الى:<sup>2</sup>

أ. اللامركزية في السلطة والقرار.

ب. اعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية والتجارية.

ت. تسيير مواردها المادية والبشرية وكذلك اختيار مسؤوليتها.

<sup>1</sup> عيسى مرزاق، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2006-2007)، ص 105.

<sup>2</sup> بومدين حوالم رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية الاجتماعية الراهنة، مداخلة علمية مقدمة بالملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري والألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 22/21، 2002، ص 10.

ث. المؤسسة هي وسيلة اقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع السلطات العمومية.  
ج. لم تكن نتائج هذه المرحلة أفضل من سابقتها، حيث أن الإصلاحات التنظيمية والمالية لم تحقق النتائج المرجوة منها، وتضاعف تدهور المؤسسات العمومية بشكل كبير.<sup>1</sup>

### ثالثا: خصصة المؤسسات الاقتصادية

1. برنامج التعديل الهيكلي: في سنة 1989 وبعد أزمة 1986 وأحداث أكتوبر 1988، وجدت الجزائر نفسها امام عجز في ميزانيتها وكذا في حاجة للحصول على موارد مالية اجنبية لتغطية هذا العجز، فوقعت سلسلة من الاتفاقيات مع صندوق النقد الدولي، في مقابل مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية. ونتج عنه اثار كارثية على الاقتصاد والمجتمع حيث تزايدت معدلات البطالة، ارتفع عدد العاملين المسرحين والمقالين للتقاعد المبكر، وانخفاض القدرة الشرائية.

### 2. خصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية

تقوم الخصصة على أساس تحويل المؤسسات العامة الى مؤسسات خاصة سواء في مجال الملكية أو الإدارة، وقد صدر في سبتمبر 1995 قانون الخصصة الذي تم بموجبه انشاء مجلس الخصصة الذي كلف بتنفيذ برامج الحكومة، وقانون تسيير رؤوس الاموال التجارية للدولة الذي فصل بين الدولة كقوة عمومية و الدولة كمساهم كما تم في سنة 1998 مصادقة الحكومة على برنامج الخصصة ، والذي تضمن عرض 88 مؤسسة للخصصة لكن سجلت فشلا ذريعا .ومع نهاية سنة 2004 قدمت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة للخصصة اي مجمل النسيج الصناعي، الا أن درجة التطبيق كانت بطيئة ولم تحقق الخصصة الآمال المرجوة لعدة أسباب منها:

أ. غياب الخبرة في مجال خصصة المؤسسات العمومية.

ب. ضعف القدرات المالية

ت. غياب سوق مالي بالجزائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Nacer –Eddine sadi : **la privatisation des entreprises publiques en Algérie (objectifs,modalites et enjeux)**, office des publications universitaires,Alger2,édition, 2006, p . 65.

#### رابعاً: برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية

اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة هي تحديات كبيرة للمؤسسة الاقتصادية. ويعني هذا تطوير المؤسسة من أجل ان تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية، ومن اهم الاهداف المرجوة هي:

1. تطوير نظم الانتاج والتحكم في نوعية المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>
2. تطوير نظم الادارة وتكييف المؤسسات مع الطرق الحديثة للتسيير.
3. تحسين الجودة والحصول على شهادة الايزو.
4. خلق مناصب شغل جديدة.

كمحاولة لتقييم برامج التأهيل، فان هذا البرامج جد محفزة للمؤسسات الجزائرية من أجل تحسين تنافسيتها ورفع كفاءتها، الا أن النتائج المحققة هي جد ضئيلة مقارنة بالاهداف التي سطرت لها.

---

<sup>1</sup> M=Y=Ferfera, et M, Beugnera et M, A, L, **Mondialisation et modernisation d'entreprises (enjeux et trajectoires)**, Casbah Editions, CREAD, Alger, 2001, p .191.

<sup>2</sup> مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

## المطلب الثاني: واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

ان إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية، باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثرا بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب اجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، لضمان تكيف ايجابي للمؤسسة، يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة وتدنيه، جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية، ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.<sup>1</sup>

### أولاً: مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

إذا كانت المؤسسة تطمح من خلال تنمية الموارد البشرية تشكيل افراد عاملين مؤهلين فكريا وبدنيا للقيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه بداية من اسلوب وطريقة القيام بالعمل وحتى الابتكار والابداع فيه، فان ذلك يستدعي وجود استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ومما سبق نستنتج التعريف الآتي لتنمية الموارد البشرية بأنها: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".

وحتى تنجح استراتيجية تنمية الموارد البشرية على المنظمة الأخذ بنظر الاعتبار النقاط

التالية:

1. تعميم عملية التنمية على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف

مستوياتها الادارية.

2. توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجياتها للتنمية والتدريب وتعليمها

الأشياء الجديدة.

3. استخدام نظام معلومات محوسب خاص بالتدريب والتنمية.

<sup>1</sup> حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية-تخصص تسيير، حالة مؤسسة سوناطراك.

### ثانيا: أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية

1. تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين استراتيجية للتعلم التنظيمي والتعلم الفردي.
2. الزيادة في الإنتاج والقيمة وقدرة الاصول بالشركة من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.
3. توفير بديل للتعين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
4. صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة.
5. المساعدة في النقل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.
6. توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتمثل دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بما يلي :

1. توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم بشتى انواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
2. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
3. تهيئة الأفراد في وظائفهم المستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية تاريخ التصفح: 2022/05/22، بتوقيت 22:05.

## المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية في أزمة

### كورونا "كوفيد19"

في ظل الأوضاع المضطربة غير المسبوقة التي تشهدها القوى العاملة نتيجة لتفشي وباء فيروس كورونا المستجد (كوفيد19) تعمل المؤسسات حاليا على ابتكار طرق عمل وتشغيل جديدة مختلفة كلياً عن الطرق السابقة، وقد بدأ كبار المدراء والتففيذين باتخاذ الاجراءات الكفيلة بإعادة تصور مستقبل العمل، ووضع مسائل الموارد البشرية على قمة جدول أعمالهم، فبدلاً من التخطيط للأوضاع المستقبلية العادية، أخذ هؤلاء المدراء بوضع استراتيجيات للموارد البشرية تسمح لمؤسساتهم بالتكيف بصورة أفضل مع هذه الاضطرابات المستمرة ازاء هذه الوضعية، حيث صدر تقرير ديلويت عن اتجاهات الموارد البشرية العالمية وللشرق الوسط لعام 2021 بعنوان "المؤسسة الاجتماعية في عالم مضطرب" الذي يسلط الضوء على كيفية استفادة المؤسسات ومدراءها من الدروس المستفادة من هذه الجائحة في وضع تصورات مختلفة جذرياً عن كيفية البقاء في السوق في ظل تأثيرات هذه الجائحة الى نجاح أعمالهم وازدهارها.<sup>1</sup>

### أولاً: تعريف فيروس كورونا:

فيروسات كورونا فصيلة واسعة الانتشار معروفة بأنها تسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة الى الاعتلالات الأشد وطأة مثل: المشاكل في التنفس والالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (سارس).

**كوفيد19:** هو المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد المسمى فيروس كورونا -سارس- 19، فقد اكتشفت منظمة الصحة العالمية (2020) هذا الفيروس المستجد لأول مرة في 31 كانون الاول/ديسمبر 2019، بعد الابلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في مدينة يوهان بجمهورية الصين الشعبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نادين الحسن، المسؤولية عن العلاقات العامة في ديلويت، الشرق الأوسط، نشرة اخبارية.

<sup>2</sup> ترس سيف الدين، ديش محمد، التداعيات النفسية والاقتصادية للعمال المسرحين في ظل جائحة كورونا دراسة حالة لعمال مسرحين بمدينة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 28.

## ثانيا: واقع المسؤولية الاجتماعية في أزمة كورونا في الجزائر:

### 1. أثر أزمة جائحة كورونا على العمال والمنظمة:

أدت هذه الأزمة الصحية الى انتشار أزمات اقتصادية كبيرة، يتعين وضع سياسات جوهرية توجه لمساعدة الاقتصاد على تجاوز فترة انتشار هذا الوباء، مع الحفاظ على سلامة شبكة العلاقات الاقتصادية والمالية بين العاملين ومؤسسات الأعمال، والمقرضين والمقترضين، والموردين والمستخدمين النهائيين لكي يتعافى النشاط متى توارت هذه الفاشية، والهدف هو منع أزمة مؤقتة كهذه من الحاق ضرر دائم بالناس والشركات من خلال فقدان الوظائف وحالات الافلاس، وقد ازدادت خسائر الأرواح من جراء تفشي وباء الكورونا كوفيد19، بمعدل مثير للقلق بينما المرض أخذ في الانتشار ليشمل عددا أكبر من البلدان، ومن الواضح أنه ينبغي اعطاء الأولوية القصوى للحفاظ على صحة وسلامة الناس قدر الامكان وفي امكان الدول تقديم المساعدة من خلال انفاق المزيد لدعم نظمها الصحية، بما في ذلك الانفاق على معدات الوقاية الشخصية، اجراء الفحوصات، اختبارات التشخيص، واتخذت الدول اجراءات للحد من انتشاره، كوضع قيود للسفر، فرض حجر صحي، اغلاق المدارس لفترات مؤقتة، أدى انتشار المرض الى اضطراب نشاط الأعمال الى انخفاض الانتاج وانخفاض الطلب، وهذا أثر بشكل كبير على النشاط الاقتصادي بسبب المرض، والحجر الصحي.<sup>1</sup>

أ. أهم الاجراءات الحكومية الجزائرية لخفض الاثر الاقتصادي على العمال

#### والمؤسسات:

أعلنت السلطات عن نيتها خفض الانفاق الجاري من الناتج المحلي الاجمالي، مع الحفاظ على ثبات مستوى الأجور، حماية الانفاق على الصحة والتعليم.  
كما تقوم الحكومة بإعداد قانون تمويل يتضمن تدابير للتخفيف من الأثر الاقتصادي لفيروس كورونا. ويشمل القانون على وجه الخصوص تدابير التعويض عن الخسائر التي عانت منها الشركات وخاصة التي تتميز بعقود حماية وضمنان من الكوارث والأزمات.

<sup>1</sup> ترس سيف الدين، ديش محمد، المرجع السابق. 29 ص ص 57.

وفي غضون ذلك تأجل الاعلان عن ضرائب الدخل للأفراد والمؤسسات ودفعها، لا شك أن آثار أزمة كورونا شملت كل جوانب الحياة والقطاعات، وأول المتضررين منها دوما هي الحلقة الأضعف (العمال ذات الدخل الضعيف) حيث توفر لهم الدولة تسهيلات وامتيازات نتيجة نقص الموارد وارتفاع الأسعار وكثرة المتطلبات، وذلك من خلال تأجيل الحق الضريبي على الدخل أي أن الراتب الشهري يأتي كاملا دون اقتطاع.<sup>1</sup>

## ب. دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مواجهة وباء فيروس

### كورونا "كوفيد19"

يقول رئيس الوزراء بريطانيا السابق ديفيد كامرون: "الأنشطة التجارية الكبرى ليست مجرد قوة للصالح العام في اقتصادنا فحسب، بل هو قوة للصالح العام في مجتمعنا أيضا، إذ أن لديها السلطة والابداع والعمل المؤسسي لمساعدتنا في معالجة بعض التحديات الاجتماعية الأكثر إلحاحا التي نواجهها"، ولعل من أكبر التحديات التي تعرضت لها البشرية لحد الآن هو وباء فيروس كورونا الذي تعاني منه حاليا أغلب دول العالم بما فيها الأكثر تطورا، من هذا المنطلق يمكن القول أن لمنظمات الأعمال دور كبير في مواجهة فيروس كورونا من خلال مسؤوليتها الاجتماعية كما برزت أكثر المجالات التي يمكن المساهمة فيها لاسيما المجالات التالية:<sup>2</sup>

#### • مجال العاملين: تقتضي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذا المجال وفي

هذه الظروف الاستثنائية التحلي بالمزيد من المرونة في التعامل مع عمالها، والعمل على توعيتهم ومساعدتهم على التعامل مع هذا الخطر. ويجب على المؤسسات أن تتفهم مدى تأثير موظفيها بتغيير نظام حياتهم المعتاد بسبب الاجراءات الوقائية المتخذة وذلك بالتعامل بأكثر قدر من المرونة.

#### • مجال الزبائن: ان أهم نشاط يمكن ان يكون من اولويات المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات خلال هذه الازمة يتمثل في التواصل المستمر مع زبائننا حيث يعتبر أمر حيوي في نظر الزبائن، كما تسعى المؤسسات أكثر من أي وقت مضى لتلبية حاجيات الزبائن عن طريق توفير حلول أكثر فعالية كتكليف مواقيت أنشطتها تماشيا مع التدابير الوقائية السارية

<sup>1</sup> وليد احمد طلحة، النداءات الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد على الدول العربية، صندوق النقد الدولي العربي 2020، ص40.

<sup>2</sup> محفوظ شريقي، ربيع احمد بن يحيى، مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة وباء كورونا "كوفيد19"، مجلة التنظيم والعمل. ص 29.

وتفعيل تطبيقات التسويق الالكتروني تسهيل عمليات التسليم وخدمات ما بعد البيع، وكذلك من بين أهم الصور الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذه الظروف الاستثنائية هو المحافظة على أسعار منتجاتها وخدماتها، وتقديم مزايا ترويجية تفاعلية من خلال بث منتجات وخدمات جديدة من خلال تقنيات الاتصال الحديثة لاسيما وسائل التواصل الاجتماعي، أما فيما يخص اهتمام المؤسسات بسلامة وصحة زبائننا، فتقوم بتكثيف الإرشادات الوقائية للحد من انتشار الوباء وتهيئة وتنظيم مسارات للزبائن وتوفير وسائل النظافة في الفضاءات الخاصة بالزبائن، وتخفيف الإجراءات الإدارية مع الزبائن كالتوقعات المتكررة للتقليل من التلامس.

#### • مجال المجتمع المحلي: لقد وضع وباء فيروس كورونا "كوفيد 19"

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في اختبار صعب أمام مجتمعاتها المحلية، من أجل مساعدتها في تطوير حلول مبتكرة وعملية وفعالة لمواجهة الصعوبات المرتبطة بالجائحة، تختلف أساليب المنظمات في استخدام مواردها وخبراتها ومنتجاتها لمساعدة مجتمعاتها بما يتناسب مع حاجياتها، لاسيما في مجال دعم منظوماتها الصحية وذلك بتوفير المستلزمات الطبية اللازمة وتقديم الرعاية للقائمين عليها لتخفيف العبء عليهم وخدمة للمرضى المصابين بالفيروس، أما على الصعيد المعيشي فتسعى للتنسيق مع الجمعيات لتقديم مختلف المساعدات الغذائية والعينية للفئات الهشة والأكثر تضررا في الوباء، وكذا مساعدة الطلاب للاستفادة من دروس افتراضية عن طريق المساهمة فب حسابات مجانية للتعليم عن بعد، ووضع تبرعات نقدية تحت تصرف السلطات العمومية لفائدة المجتمع المحلي.

#### ثالثا: واقع تنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا "كوفيد19"

##### 1. دور الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا "كوفيد19"

تأتي أزمة كورونا اليوم لتوحد ملايين المختصين حول العالم لحل أزمات متشابهة للعاملين لديها ولتفرض أسس جديدة للعمل بعد أزمة كورونا، ورغم اختلاف الثقافات والمفاهيم والسياسات والاجراءات، فان الموارد البشرية اعتمدت أساليب متشابهة نوعا ما لمواجهة الازمة، مثل العمل عن بعد، تخفيض ساعات العمل، تغيير شروط العمل، الاجتماعات بتقنيات الويب...باتت تدرك العديد من المؤسسات ورغم تطور التقنيات التكنولوجية المستخدمة، ان العنصر البشري المؤهل هو المورد

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كورسيديار

الأساسي ومن أكثر أصول المؤسسة، وهو ما يظهر خلال خطط ادارة الأزمات كونه أحد مصادر جعل المؤسسة موضع جذب واستقطاب للكفاءات في سبيل الاحتفاظ برأس مال العامل واستقراره في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2. تحديات ادارة تنمية الموارد البشرية ما بعد أزمة كورونا:

بات واضحا أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي واستثمرت في التكنولوجيا من قبل تتمتع الآن بوضع أفضل من غيرها في ظل التحديات التي تفرضها أزمة جائحة كورونا، ومن ناحية المرونة، فقد زاد اصدار فكرة تقليل ساعات العمل وتبني العمل عن بعد، وحتى قبل أزمة كورونا، دلت خطط النقشف لدى بعض المؤسسات على تعاملها مع خططها لمستقبل العمل باعتبارها استراتيجيات للبقاء. يتوقف نجاح المؤسسات بالاستعداد خلال أزمة كورونا على:

- أ. ادى التحول الرقمي للمؤسسات الى عدة بروز عدة اشكاليات على مستوى المجتمع، اذ يمكن أن يلعب هذا الأخير دور المحفز على النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتي عليها اعادة مراجعة نماذجها الاستراتيجية والتنظيمية.<sup>2</sup>
- ب. أنهى استخدام الكمبيوتر التعامل مع الملفات الورقية ولكن لم يحدث تطورا كبيرا في اسلوب التعامل، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال، ولكنه لا يضيف الكثير للمؤسسة.
- ت. تعبر الادارة الالكترونية للموارد البشرية على انها التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية.

<sup>1</sup>مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، علوان رمزي، مستقبل ادارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية العدد 01، المجلد 12 الخاص (الجزء1)، جانفي 2021، ص 316.

<sup>2</sup> Gazal(2015), stratégies digitales, la méthode des 6, c, Pars, 1é édition, de boeck, supérieur.p.35.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لمجمع كوسيدار

مع تحول مجتمعات العالم، كان من الطبيعي أن يتضافر هذا التحول الأيديولوجي مع تحولات واقعية تدفع بالقطاع العام والخاص إلى مركز الصدارة في قيادة عملية التنمية والتحديث في هذه المجتمعات.

في هذا الإطار بدأت مناقشة المسؤولية الاجتماعية، خاصة بعد أن اتسعت فاعليتها، لتصبح ذات طبيعة عالمية.

على هذا النحو برزت أهمية المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال أو القطاع الخاص والقطاع العام على صعيد الفكر الاقتصادي والتنموي. استنادا إلى ذلك رأى التنظير الاجتماعي المهتم بالمسؤولية الاجتماعية أنها تقع على عاتقها عملية تطوير الأوضاع الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، أي أنه كلما ارتقت نوعية الحياة بالنسبة لمختلف فئات المجتمع، كما أتسع نطاق السوق، الأمر الذي يعنى تدفقا للسلع وعائدا أكبر من الأرباح، وهو ما يعنى أن الجهود في تطوير نوعية الحياة في المجتمع من خلال الدفع بنسبة من أرباحه في المساعدة في تمكين الفئات المهمشة، من المفترض أن يعود إليه بأرباح أكثر.

## المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع كوسيدار

يعتبر مجمع كوسيدار مجمع صناعي مستقل مكون من شركة الأم وفروعها، ذا أهمية كبيرة، فضلا عن نشاطاته المتنوعة، ذات الصلة بميدان البناء والأشغال العمومية، ونقل المحروقات عبر الأنابيب، وحديثا في ميدان الزراعة.

### أولا: تاريخ نشأة مجمع كوسيدار

يتم ترجمة مراحل نمو المجمع من خلال:

**1979:** انشاء كوسيدار على شكل شركة مختلطة بين الشركة الوطنية للحديد والصلب (S.N.S) والمجموعة الدانماركية.

**1982:** أصبحت كوسيدار شركة تابعة 100% لـ (S.N.S) بعد اقتناء الأخير كل أسهم الشريك الدانماركي.

**1988:** إعادة هيكلة كوسيدار بما جاء بهنص القانون الصادر سنة 1984م المتعلق بالإصلاحات الاقتصادية، حيث تم تحويلها إلى شركة محلية ووضعها تحت إشراف وزارة الصناعة الثقيلة في ذلك العام والتي جاءت تلك الإصلاحات بعدها باستقلالية المؤسسات العمومية في سنة 1988م.

**1996:** ظهور مجمع كوسيدار (فروع تابعة للمجمع).<sup>1</sup>

**1998:** انضمام البنك الخارجي الجزائري (BEA) في الرأس المالي الاجتماعي لكوسيدار

"SGP INDJIP55%" شركة مختصة في البنيات الحكومية والأشغال العمومية وما يتعلق بالهيدروليك 45%.

**2010:** تم تحويله الى مجمع مستقل غير منتسب بأسهم ذات مصدر واحد، الصندوق الوطني للاستثمار، بنك التنمية الجزائري، حيث كانت كوسيدار دائما قادرة على خلق واستغلال مختلف الفرص

<sup>1</sup> Cosider –Groupe, la synergie d'un Groupe au Service du développement, Rapport Annuel 2013, P4.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

والتي سمحت لها بتطوير وتوسيع مجال تدخلها الى أنشطة أخرى خارج المباني والأشغال العمومية، على عكس منافسيها في السوق المحلية، وهذا من خلال امكانية استقرارها وتنوع عملائها، حيث من خلال نموها الداخلي اصبحت اليوم كوسيدار من أكبر المجمعات الجزائرية في مجال (B.T.P.H) ذات رأس مال اجتماعي يقدر 17.800.000.000.00 دج، وتنظم مجموعة من الشركات مالكة لحصصها بنسبة 100%.

### ثانيا: تعريف مجمع كوسيدار الزراعة

تعتبر كوسيدار كوسيلة تستعملها الدولة لزيادة دخلها ودخل الجماعة المحلية، ويعتبر مجمع الكوسيدار سائد في الدولة في مجال تنفيذ المشاريع الكبرى في المباني والبنية التحتية الأساسية للمحروقات والأنابيب، وكذا الميدان الزراعي.

### كوسيدار الزراعة ( Cosider Agrico )

كوسيدار الزراعة هي أحد فروع مجمع كوسيدار تهتم بالمجال الفلاحي الزراعي واستصلاح الأراضي ويعتبر مشروع محيط فلاحي عن طريق الامتياز المسمى قرقيط الصفيحة بلدية بابار مساحة المحيط 16737 هكتار S99 R80، صحراء النمامشة خنشلة، أكبر مشروع في الشرق.

أنشئ مشروع كوسيدار الزراعة بخنشلة عام 2017، حيث استغلت مساحة 720 هكتار في زراعة الحبوب بنوعيه ( اللين والصلب)، الأعلاف و تطوير انتاج زيت الزيتون، بالإضافة الى احتواء الأراضي على ما يقارب 15 بئر و 3 محطات لضخ المياه و 4 أحواض مائية و 40 مرش محوري.

قام مجمع الهندسة الريفية بإنشاء نوع من الشراكة مع مجمع كوسيدار الزراعة خنشلة، وذلك من أجل تدعيم وتعزيز المجال الفلاحي والزراعي عن طريق تزويده بكل ما يلزم سواء من أموال أو الموارد البشرية ويد العاملة، من أجل النهوض بقطاع زراعي ناجح وفعال بولاية خنشلة، وكذا توفير أكبر قدر ممكن من مناصب الشغل ( حوالي 100 عامل ينحدرون من المناطق والولايات المجاورة)، وتخفيض فاتورة استيراد القمح.

### ثالثا: نشاطات مجمع كوسيدار الزراعة

اتسع تدخل مجمع كوسيدار الى أنشطة اخرى ماعدا قطاع البناء والأشغال العمومية وتتمحور في 11 فروع نذكر منها:

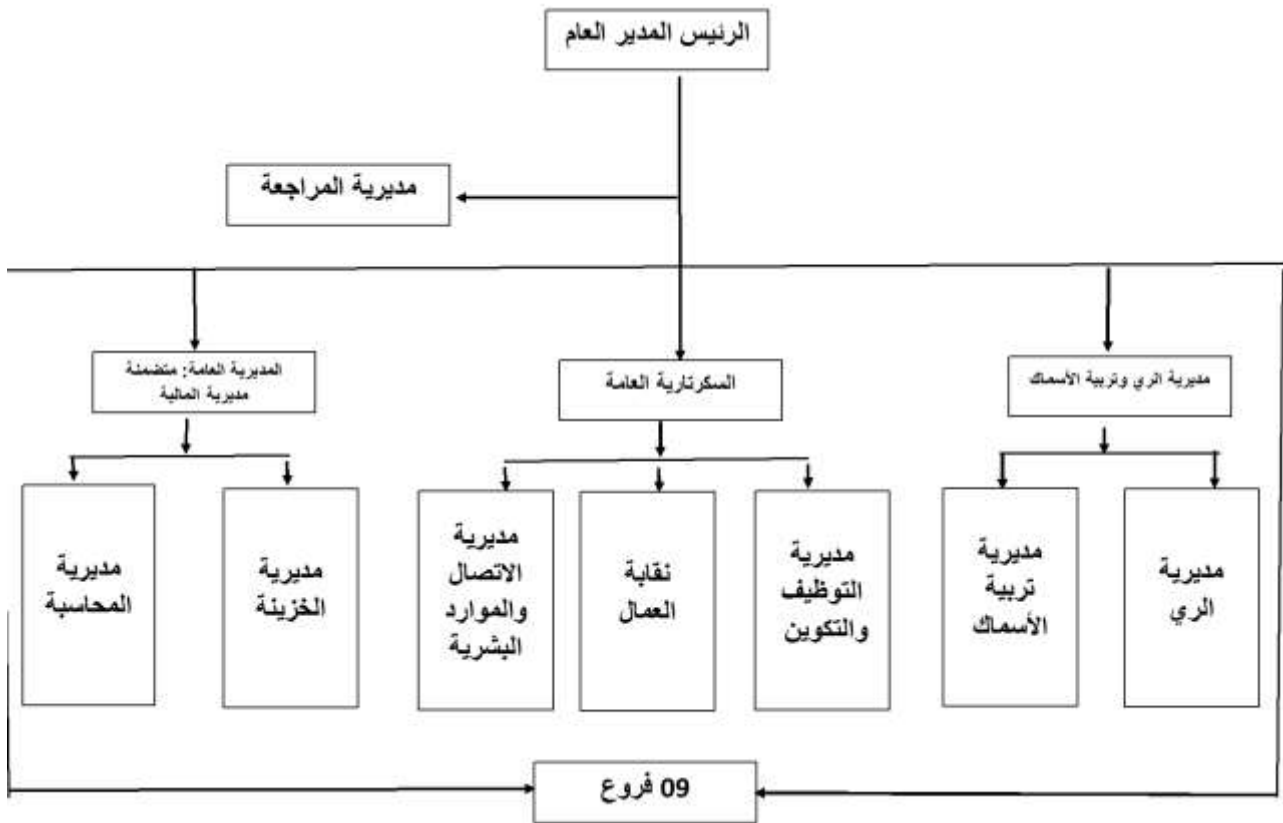
1. كوسيدار الزراعة، مشروع محيط فلاحى عن طريق الامتياز " موضوع الدراسة ."
2. نقل المحروقات عبر خط الأنابيب.
3. السكن مشاريع سكنية كبيرة، مخططات ترقيوه.
4. انتاج واستغلال المحاجر .
5. صيانة الات البناء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cosider Groupe SPA, **Présentation de cosider Groupe**, consulte le 30/05/2022..

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وفروع مجمع كوسيدار

أولاً: الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار

الشكل 6: يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار



من إعداد: الطالبة بالاعتماد على المعلومات المعطاة لها

ثانيا: فروع مجمع كوسيدار

جدول رقم 03: يمثل مجموع فروع كوسيدار

المتعلقة	النشاطات بالفرع	معلومات متعلقة بالفرع	الفرع
	الطرق والطرق السريعة، السكك الحديدية مدارج المطارات، مترو، ترامواي، السدود	رأس المال الاجتماعي: 4000 مليون دج رقم الأعمال: 26200 مليون دج العمال: 8883 عامل	Cosider Travaux Publics
	نقل المحروقات عبر الأنابيب، النقل الهيدرولوجي في الأنابيب المعدنية أو الخرسانة، محطات تنقية مياه الصرف الصحي.	رأس المال الاجتماعي: 4000 مليون دج رقم الأعمال: 28200 مليون دج العمال: 8046 عامل	Cosider Canalisations
	لمباني لاستخدام المكاتب، البنية التحتية الاجتماعية، السكنات الاجتماعية، الهندسة الصناعية، صناعة القوالب المعدنية، الأعمال الخاصة بالهياكل الفولاذية.	رأس المال الاجتماعي: 3279 مليون دج رقم الأعمال: 6200 مليون دج العمال: 12212 عامل	Cosider Construction
	الجسور ومواقف السيارات تحت الأرض، الأساسات الاستثنائية، منشآت خاصة.	رأس المال الاجتماعي: 1200 مليون دج رقم الأعمال: 6200 مليون دج العمال: 12212 عامل	COSIDER Ouvrages d'art
	السكنات الفردية والشبه	رأس المال الاجتماعي:	COSIDER

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

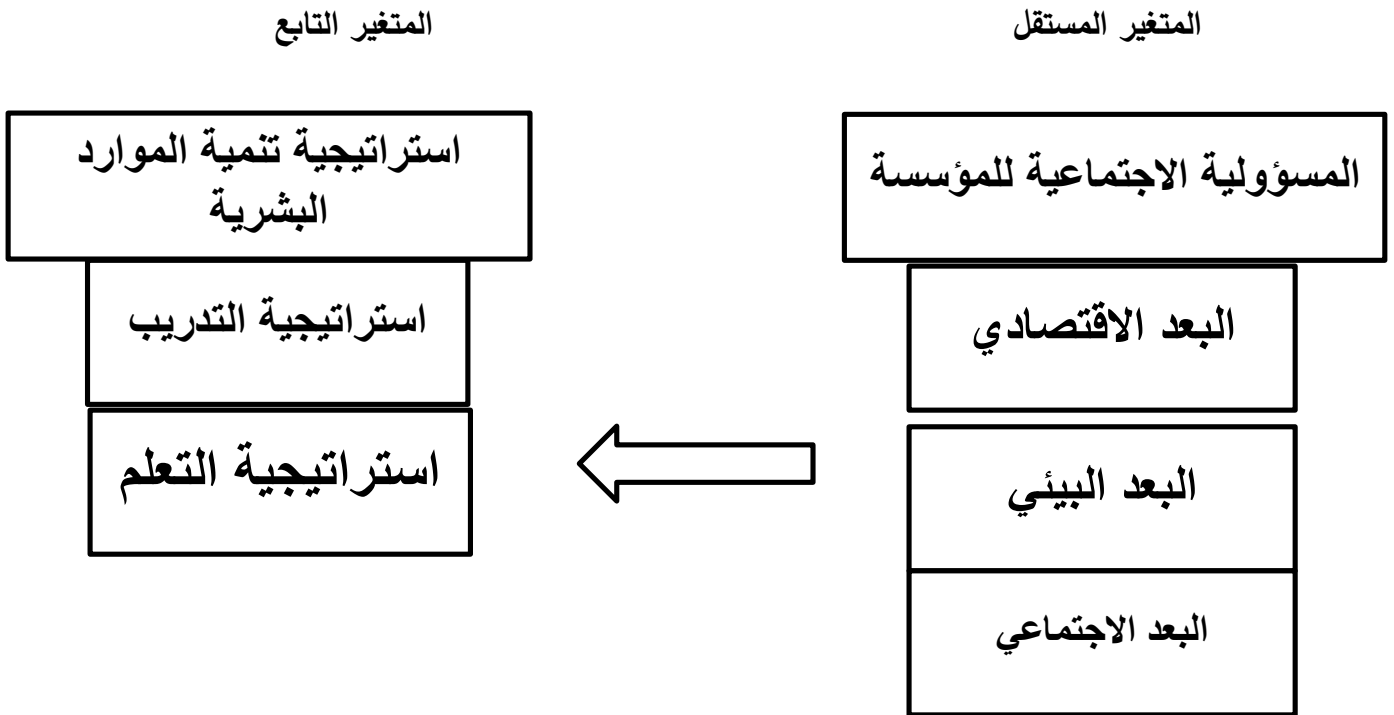
الجماعية، مدن سياحية والمراكز التجارية، مختلف التجهيزات وغيرها.	600 مليون دج رقم الأعمال: 2620 مليون دج العمال: 162 عامل	Promotion
الحصى للخرسانة، رمال، صخور...	رأس المال الاجتماعي: 745 مليون دج رقم الأعمال: 2300 مليون دج العمال: 730 عامل	COSIDER Carrières
صيانة وإصلاح، وظائف التشكيل والتصنيع الميكانيكيين ايجاد معدات الأشغال العمومية والنقل، تكوين سائقين العتاد وعمال الصيانة.	رأس المال الاجتماعي: 305 مليون دج رقم الأعمال: 2200 مليون دج العمال: 558 عامل	COSIDER Alrem96
تصميمات معمارية و الوظيفية للمساكن، الدراسات الهيكلية لمختلف المنشآت العمومية، تصميم الطرقات و السكك الحديدية و أساليب انشائها	رأس المال الاجتماعي: 100 مليون دج رقم الأعمال: 320 مليون دج العمال: 123 عامل	COSIDER Engineering
زراعة الحبوب بكل أنواعها، تربي الأسماك، الري، تربية الحيوانات بكل أنواعها دواجن، أبقار. غنم، الطاووس... الخ. زراعة الصفصفا، أشجار الزيتون.	رأس المال الاجتماعي: 17800000000 العمال: 87 عامل	COSIDER Agricole

### المبحث الثالث: نموذج الدراسة وعرض وتحليل نتائجه

#### المطلب الأول: نموذج الدراسة وأدوات تحليلها

انطلاقاً من الدراسة النظرية، والدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع أو جزئية منه من قريب أو من بعيد، وبعد الاطلاع على الدراسة الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في الدراسات الميدانية بالخصوص، تم تشكيل نموذج الدراسة، وهو ينطلق من فكرة كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها الثلاث البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم، كما هو موضح في الشكل أدناه.

#### الشكل رقم 07: يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

## أولاً: متغيرات الدراسة

من أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين، كان لابد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، هذا إن كانت هناك علاقة بطبيعة الحال في المؤسسة محل الدراسة.

### 1. المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سنحاول من خلال هذا المتغير المستقل تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تركز عليها المؤسسة، وكيف تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في ذلك وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور:

أ. **البعد الاقتصادي:** إن تحقيق أي مؤسسة لمزايا على المستوى التكلفة أو الجودة أو من خلال الإنتاجية بكميات كبيرة مع ترشيد استهلاك المواد الأولية، لا يتأتى إلا من خلال تركيزها على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وتكوينها وكذا خلق بيئة مساعدة للتعلم داخل المؤسسة وفق منظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار التوجهات طويلة الأمد.

ب. **البعد البيئي:** إن تفعيل المؤسسة للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية يقوم على تسييرها لمواردها وفق نسق متوازن، ومراعاتها للتخفيف من الآثار السلبية على البيئة وكذا التزامها بالتشريعات الحكومية في مجال البيئة والبحث في هذا المجال لتخفيف الآثار السلبية للتلوث.

ت. **البعد الاجتماعي:** إن تفعيل المؤسسة للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية يقوم على دراستها لمختلف الجوانب المحيطة بالعمل والتي تؤثر على العنصر البشري سلباً أو إيجاباً، وتوفير بيئة عمل صحية خالية من المخاطر مما يساعد على التقليل من حوادث العمل، وكذا خلق قيم إيجابية مشتركة لدى العاملين في المؤسسة.

### 2. المتغير التابع: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع في دراستنا هذه هو استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وسيتم تناول هذا المتغير من خلال استراتيجيتين نعتبرهما أساسيين هما: استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم.

### 1. استراتيجية التدريب: سنحاول في هذا المحور التعرف على واقع التدريب

في المؤسسات محل الدراسة، من خلال وجود خطة لتدريب الموارد البشرية من عدمها، ومن خلال درجة اهتمام المسؤولين بأهمية التدريب بما في ذلك تدريب وتتمية المديرين لمسايرة التغيرات المستقبلية، وكذا تدريب فرق العمل، وصولاً إلى متابعة المؤسسة لمدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.

### 2. استراتيجية التعلم: سنحاول خلال هذا المحور التركيز على التعلم كعملية

استراتيجية داخل المؤسسة من خلال التعلم على المستوى الفردي، وتعلم على المستوى الجماعي وتعلم على المستوى التنظيمي.

## ثانياً: أدوات الدراسة

### • أسئلة المقابلة يمكن تصنيفها إلى:

مفتوحة: غير محددة الإجابة وهي الأسئلة لا تعطي أي خيار للإجابة حيث يمتاز هذا النوع من الأسئلة بغزارة المعلومات التي يمكن الحصول عليها ولكن مع صعوبة تصنيف الإجابات.  
مغلقة: محددة الإجابة وهي الأسئلة التي تكون إجابات عليها محددة إما بنعم أو لا.

### • أنواع المقابلة:

✓ المقابلة الشخصية: وهي المقابلة لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث وهي أكثر شيوعاً.

✓ المقابلة التليفزيونية: جرى للأشخاص المبحوثين على الهاتف لأسباب تخرج إدارة الباحث والمبحوثين.

✓ المقابلة بواسطة الحاسوب: وهي محاولة المبحوث عبر البريد الإلكتروني أو المقابلة بالفيديو عن بعد.

### مجتمع البحث والعينة:

ان مجتمع الدراسة هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تجمعهم خصائص مشتركة وتميزهم عن غيرهم، وهم الذين تجرى عليهم الدراسة.

وحسب طبيعة موضوع دراساتنا فإن مجتمع البحث هم العاملين بمؤسسة كوسيدار زراعة مشروع فلاحي عن طريق الامتياز المسمى قرقيط ببلدية بابار ولاية خنشلة، وأيضاً العمّال المتواجدين بالقاعدة الرئيسة للمجمع.

الاختيار القصدي لمفردات العينة بالمجتمع المدروس هو الأنسب في مثل هذه الدراسة حيث تتواجد مفردات المجتمع المدروس كما أشرنا سابقاً في مجتمع البحث وقد وقع اختيارنا على هذا النوع من العينات نظراً لطبيعة الدراسة في حد ذاتها.

**المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة بمجمع كوسيدار يستثمر في الفلاحة**

### بخنشلة

تعد خنشلة الولاية الأولى التي يتم فيها مباشرة مثل هذا النوع من الاستثمار للشركة

**جدول رقم 04: يمثل عينات الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والمنصب**

الرقم	الجنس	السن	المؤهل العلمي	المنصب
1	ذكر	50	مهندس دولة	مدير شركة كوسيدار
2	ذكر	48	ليسانس	مدير فرعي للموظفين
3	ذكر	35	مهندس في الزراعة	مكلف بالدورات التدريبية وتعليم والتكوين للموظفين
4	ذكر	38	مهندس في الزراعة	المراقبة والمعائنة ...
5	ذكر	40	مكلف	رئيس مكتب

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

المحاسبة	بالمحاسبة			
مكلف بمكتب النقابة	الامين العام للقابة والتعاضدية	55	ذكر	6
موظفة في سكرتارية المدير	ليسانس	30	أنثى	7
موظفة في سكرتارية مكتب المحاسبة	ليسانس	32	أنثى	8
مكلف بتربية الاسماك والأحواض	مهندس في عالم البحار	42	ذكر	9

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المتحصل عليها

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان الفئة الغالبة في مجمع كوسيدار خنشلة من ذوي جنس ذكر بنسبة 98% وهذا راجع للمنطقة، فهي بالنسبة للمرأة 2% تعتبر معزولة نوعا ما، على عكس الرجل لأنه قادر على تحمل كافة الظروف طبيعة مناخ المؤسسة وبعدها على عاصمة الولاية بحوالي 150 كلم.

كما لوحظ أيضا أن معدل العمر للموظفين الذين تم اجراء المقابلات معهم في مؤسسة كوسيدار زراعة المتواجدة (بولاية خنشلة قرقيط بابار) يتراوح ما بين 30 الى 55 سنة وهذا ما يفسر بأن الوكالة تعتمد في التوظيف على فئة الشباب والكفاءات بهدف استغلال طاقاتها ومنحها فرص النجاح والابداع من جهة، أما من ناحية المستوى التعليمي فكانت نسبة العاملين في المجمع بنسبة 100% حائزين على شهادات عليا (ليسانس، مهندس....) وهذا يدل على اهتمام الادارة العليا للمؤسسة بالكفاءة والتميز، والملاحظ أيضا من خلال الجدول أن الشركة لا تستغني كذلك على الموظفين الآخرين مثل: السائق والحارس ورجل الامن وحتى الفلاحين فهي على تواصل دائم بهم لتحقيق كافة الأهداف.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: خاص بالمسؤولية الاجتماعية

جدول رقم 5: يمثل إجابات المحور الخاص بالمسؤولية الاجتماعية

السؤال	الجواب	التحليل
س1: كمواطن، كيف تنظرون الى المسؤولية الاجتماعية؟	ج1: مدير مجمع كوسيدار علم جديد من حيث النشأة والتطبيق في المؤسسات، الا أنه أصبح ضروري لتأخذه المؤسسات بعين الاعتبار والتعامل به داخل المؤسسة فهو يحقق ترابط متوازن بين توقعات المجتمع. ج2: المكلف بمكتب الموظفين والتكوين المسؤولية الاجتماعية هي عنصر فعال في تحقيق التنمية المستدامة ج3: موظفة في السكرتارية العامة المسؤولية الاجتماعية اضافت اشياء جديدة ومتطورة في التوفيق بين الاهداف	من خلال المقابلة والأسئلة المطروحة على عينة الدراسة نلاحظ أن كافة الفئات أجمعت على أن قضية المسؤولية الاجتماعية قضية ضرورية لياخذها الجميع بعين الاعتبار والتصرف بها في الحياة اليومية لما تحظى به من اهتمام من قبل الدول الكبرى، لأنها تعتبر من أهم المتغيرات التي تساعد في تقدم وازدهار الشعوب.

	<p>الاقتصادية والاجتماعية والبيئية</p> <p><b>ج4: مهندس في الزراعة</b></p> <p>يجب تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل اوسع ومتقدم مثل الدول الكبرى نظرا لما حققه في المؤسسات الكبرى</p> <p><b>ج5: الأمين العام للنقابة الخاص بالشركة</b></p> <p>المسؤولية الاجتماعية اصبحت عنصر مهم في المؤسسة ويجب التوسع والعمل بيها حتى يتمكن من تحقيق الاهداف المرجوة</p>	
<p>من خلال إجابات عينة الدراسة نلاحظ ان جميع الفئات أكدوا على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن التزام المؤسسات بتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنمية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين والمجتمع</p>	<p><b>ج1: مدير شركة كوسيدار زراعة هي التزام المؤسسات بتحقيق اهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق مكاسب اتجاه مواردها البشرية العاملة والمجتمع، والمساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من المؤسسة.</b></p> <p><b>ج2: المهندس المكلف بالعتاد والأجهزة:</b> هي تقديم مجموعة من خطط وبرامج وتوقعات مترابطة ومتوازنة تساعد على البقاء والاستمرار والاستقرار.</p>	<p><b>س2: ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب منظوركم</b></p>

<p>كل.</p>	<p><b>ج3 المكلف بمكتب الموظفين والتكوين: هي الالتزام من اجل تحقيق التنمية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة.</b></p> <p><b>ج4: الأمين العام للنقابة</b></p> <p>يقول بواسطة المسؤولية الاجتماعية تلتزم المؤسسة بالمساهمة في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.</p> <p><b>ج5: السكرتارية العامة</b></p> <p>هي مسؤولية تخدم العمال وتهدف الى تحقيق التنمية في جميع المجالات.</p>	
<p>نستنتج من خلال إجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المطروحة لهم أن المؤسسة تساهم في تفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية في ميادينها الثلاث الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي من خلال العمل على تطوير ودعم روح المسؤولية الاجتماعية داخل المجمع، لأنها الدافع الأساسي</p>	<p>لقد أجمعت أغلب فئات عينة الدراسة على مساهمة المؤسسة في تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية في ميدانها الاقتصادي كما يلي:</p> <p>*تسعى المؤسسة الى تقديم المنتجات بأسعار منخفضة ومتميزة وتعمل على زيادة انتاجها عن طريق رفع الكفاءة</p>	<p><b>س3: كيف يمكن لمؤسستكم ان تساهم في تفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية في ميادينها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).</b></p>

<p>على زيادة الإنتاجية لتحقيق الاكتفاء الذاتي من المحاصيل خاصة بمدينة خنشلة هذا من الناحية الاقتصادية والذي بطبعه يدفع بعجلة النمو الاقتصادي، أما من الناحية البيئية، فهي تساعد كثيرا في التقليل والحد من ظواهر التلوث المعروفة تلوث هوائي، مائي...الخ، وأخيرا وليس آخرا من الناحية الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية تخلق نوعا من التعاون خاصة من حيث الجانب الإنساني، وتحت كذلك على الابتعاد التام عن السلوكيات والأخلاق السلبية.</p>	<p>مواردها البشرية وتهدف الى ترشيد استهلاك الموارد (المواد الأولية، الماء....)</p> <p>*أما من الناحية البيئية فهي تركز على التحسين المستمر للعمليات التي تقلل من خطر التلوث وتقديم منتجات غير ضارة وتحسن طرق معالجة النفايات بجمعها وأخذها الى أماكن معزولة وحرقتها للتخلص منها نهائيا مع انها ليست بكميات كبيرة بحيث ليست كافية لإعادة تدويرها وبالتالي فهي لا تشكل خطر على البيئة.</p> <p>*من الناحية الاجتماعية أن المؤسسة تلتزم بمبدأ تكافؤ الفرص و الاحترام وعدم التمييز والتحيز بين جميع العاملين ومكافحة الممارسات الغير أخلاقية في العمل، حسب ما جاء في دفتر القانون الداخلي للمؤسسة والذي يحتوي على مجموعة من القوانين ومواد تخدم المؤسسة وعمالها والكل يطلع على هذا الدفتر مثل: المادة 08: "يؤدي الالتزام بالتحفظ بالنسبة للعامل حتى خارج المصلحة، الى الامتناع عن أي فعل، سلوك وتعليق لا يكون</p>
--	--

	<p>ملائما لوظيفته، وإن عدم احترام هذا المبدأ يعرض صاحبه الى عقوبات تأديبية، وفيما يخص الأمن والوقاية تلزم العمال على ارتداء الملابس الوقائية وتوخي الحذر لتحقيق السلامة والأمن، وأما من ناحية الرعاية الطبية غير موجود طبيب ،ويوجد ممرض ذات كفاءة عالية.</p>	
<p>نلاحظ من دراستنا أن عينة الدراسة أكدت بأن المجمع قام بإنشاء مصلحة مخصصة للخدمات الاجتماعية والحفاظ على البيئة حديثا، إلا أن هذا بطبيعة الحال لا يكفي لأنه وجب على المجمع في بدايته ومنذ تشغيله العمل على فتح مكتب النقابة العمالية لأن هذا الأخير هو المكلف بإنشغالات العمال وإيصالها للهيئة الإدارية التي تقوم بتنفيذ متطلباتهم وخاصة فيما يخص بالخدمات الاجتماعية لأنها تقوم بمساعدة العامل على التقليل من حدة ظروف العمل.</p>	<p>أجمعت كافة الفئات على حداثة وجود مصلحة الخدمات الاجتماعية على مستوى المؤسسة، مع تكوين مكتب للنقابة حديثا. و لم يتم وضع مخطط و متطلبات هذا الفرع الاخير نظرا لحدثاته.</p>	<p>س 4: هل لديكم مصلحة مخصصة للخدمات الاجتماعية والحفاظ على البيئة داخل المؤسسة؟</p>
<p>لتقادي انتشار الكورونا داخل الشركة بين العمال اقدمت الشركة على تقديم كافة الاجراءات اللازمة لتحقيق</p>	<p>حسب تصريح السيد المدير ومجموعة من العمال أنه أثناء جائحة كورونا 19 اتخذت الشركة الاحتياطات اللازمة</p>	<p>س5: ما هو الدور الذي لعبته مؤسستكم لمواجهة اثار أزمة كوفيد 19 في إطار المسؤولية الاجتماعية؟</p>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كورسيديار

<p>التباعد وعدم الاحتكاك بين العمال وذلك بتوفيرها لكافة الأدوات اللازمة من معقمات وكمامات... الخ كما عملت جاهدة على تعقيم المكاتب والآلات والمسكن.... الخ وكذا اجراء تطعيم للعمال لتفادي المرض، ولا ننسى أنها حاولت التخفيف بشتى الطرق الممكنة للحد من الضغوطات النفسية التي عانى منها العمال في فترات الحجر.</p>	<p>للقاية وحماية جميع العمال وتهيئة الجو المناسب للتقليل من الضغط النفسي للعمال والمحافظة على العمال وذلك التقليل من ساعات العمل في اليوم، تحقيق التباعد الاجتماعي، توفير المعقمات والكمامات وبعض الادوية الضرورية لتفادي انتشار في حالة وجود حالة مشتبه بها، الى غاية تسرح العامل الى بيته لإجراء الحجر الصحي في بيته خارج الشركة تفاديا لانتشاره.</p>	
<p>من الملاحظ أن المؤسسة تعمل على تطبيق النظام الداخلي للحفاظ على هيئة المؤسسة وكيانها وفي نفس الوقت تسعى للمحافظة على عمالها وعدم خسارتها لهم ورضاهم على الأعمال التي يقومون بها من أجل مؤسستهم، بالإضافة الى ذلك محاولة تحسين ظروف العمل والتقليل من حدة الظروف الصعبة التي قد تواجههم أثناء مزاولتهم لأنشطتهم ورضا العمال عن العمل من أجل تقديم أفضل ما عندهم من مجهودات لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف</p>	<p>أجمع كل من المدير والمكلف بمكتب الموظفين بان القانون يطبق على الجميع دون استثناء مع مراعاة بعض الظروف الطارئة لكن يجب تقديم تبرير واقعي خلال 48 ساعة، ففي حالة غياب غير مبرر أو طلب مسبق فيلجا المسؤول المباشر له بالخصم مع اجراءات قانونية تأديبية كتقديم اعدار الاول وهكذا دوليك حسب المادة 39 من القانون الداخلي، وفي حالة الحصول على الموافقة للخروج من طرف السلطة يودع وصل الخروج والدخول لدى الهيئة المكلفة</p>	<p>س6: هل أنتم على دراية بالتأثير الاجتماعي لأنشطة مؤسستكم؟</p>

<p>وأكثر فعالية ممكنة.</p>	<p>بالمراقبة حسب المادة 49 من ق داخلي للمؤسسة. عند استقالة أحد الموظفين تقوم اللجنة المختصة بالتشاور ومناقشة الاسباب محاولة الوصول الى حل لأنها لا ترغب في التخلي على موظفيها بسهولة.</p>	
<p>من الملاحظ من خلال اجابات عينة الدراسة التي قمنا بها أن كافة الطاقم الإداري لدى مجمع كوسيدار لديهم وعي تام بالمحيط البيئي ومدى تأثير أنشطة المجمع على البيئة الطبيعية، إلا أن هناك نقطة لم يشر لها المدير، ألا وهي استنزاف الثروات الطبيعية عل سبيل المثال، لأن المجمع يعتمد في مضمون أنشطته على مواد أولية تخلق لهم ثروات عديدة أي أن الموارد المتاحة ليست قابلة للاستنزاف، عدا الماء فمن الممكن أن ينقص ضخه من الآبار مع مرور الوقت على عكس الموارد والحبوب الأخرى المستخدمة في المجال الزراعي أو التزواج بالنسبة للطيور والأسماك لأنها مع مرور الوقت</p>	<p>من الضروري على المؤسسة الاهتمام بتأثيرات أنشطتها وعملياتها المختلفة على البيئة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها، وهذا ما يؤدي إلى كسب رضا أصحاب المصالح، وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل. وهذا من شأنه أن يشجعها على أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا من خلال حرصها على البيئة وحمايتها، مما له انعكاس جيد على الأرباح ومكانتها الذهنية لدى زبائنها والمتعاملين معها. فاهتمام منظمات بأدائها البيئي والتركيز على سبل تحسينه يفعل من المسؤولية البيئية المستدامة فيها، مما يساهم في حماية البيئة وديمومة التنمية، وهذا لا يعتبر تطوعا أو تضحية منها، بل يوفر لها منافع في مختلف</p>	<p>س7: ما مدى وعي مؤسستكم بتأثير أنشطتها على البيئة الطبيعية؟</p>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

تزيد وبكميات هائلة.	المجالات.	
<p>من الجيد أن الاجماع في آراء المدير وطاقم العاملين بكوسيدار الزراعة على ضرورة تشجيع وتوفير كافة البرامج الترفيحية اللازمة للحد من ضغوطات العمل للقوى العاملة. لكن من الضروري وضع برامج التي تساعد على استقطاب القوى العاملة النسوية وكذا ذوي الاحتياجات الخاصة خاصة في توظيفهم، لأن القانون الداخلي للمؤسسة لم يعطي اهتماما كبيرا لهذا حسب ما ذكر في المادة رقم 3 من شروط التوظيف في القانون الداخلي، لأن فئة ذوي الاحتياجات الخاصة وحسب المجتمع المعيشي لوحظ أن هناك كفاءات حقيقية من ذوي الاحتياجات الخاصة التي لا بد من استغلال المجمع لكفاءتها لتحقيق تنمية مستدامة.</p>	<p>وجب على المؤسسة القيام بتشجيع القوى العاملة على التنوع والابتكار من خلال انفتاح المنظمة لتصبح أكثر شمولاً وأكثر إبداعاً فهي تصبح المسؤولة عن منح الشعور بالأمان للموظفين وبناء انتمائهم واهتمامهم بالعمل والمشاركة الفعالة في أنشطة العمل، وسعيها إلى تحقيق التنوع الذي يخلق ذلك الامتزاج الثقافي واختلاف الأفكار و تعدد الرؤى والاتجاهات والخصائص الأخرى للوصول بالعمل إلى مصادف الجودة وتحقيق أهداف المنظمة فانه لا بد من وجود حدود لا يمكن للقوى العاملة تجاوزها وهذا تقاديا للعديد من المشكلات التنظيمية التي تنشأ من حين إلى آخر، تتدخل فيها عوامل متعددة منها طبيعة العمل وعوامل خارجية أخرى.</p>	<p>س8: هل لديكم برامج تشجع على تنوع القوى العاملة لديكم؟</p>
<p>صحيح هناك اجماع أنه توجد مرونة في سياسات المؤسسة فيما يخص التنسيق بين الحياة العملية والشخصية للموظفين الا أنها مرونة جزئية ليس الا، لأن هناك بعض الآراء</p>	<p>إن ادارة أي مؤسسة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أي كان طابعها فإنها تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية</p>	<p>س9: هل تصف سياسات المؤسسة بالمرونة فيما يخص تمكين الموظفين من تنسيق العمل والحياة الشخصية بشكل أفضل؟</p>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كرسيدار

<p>التي لوحظ أنها تعارضت نوعا ما على ذلك، على سبيل المثال: مدة العمل 21 يوم ومدة الاجازة 7 أيام، لهذا فان العامل الذي يبعد عن منزله بمسافة بعيدة تفوق 600 كلم مثلا: يجد صعوبة في التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.</p>	<p>الإدارية، ولهذا يمكن القول إن المؤسسة ما هي الا تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي.</p>	
<p>من خلال الإجابات المتحصل عليها جراء المقابلة التبع قمنا بها لوحظ أن في أغلبية المؤسسات الجزائرية لا يمكن التخلي على نظامي التعويضات والترقية في أساسهم وهذا حسب ميثاق وقانون أي مؤسسة كانت، الا أنه هناك مشكل وحيد تعاني منه كافة الإدارات ألا وهو المحسوبة والمعروفة داخل أي إدارة كانت، أي لا وجود للشفافية.</p>	<p>تلعب التعويضات دورا هاما في عمل المجمع حيث تساهم في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لأن الأداء يتأثر بالرضا وهذا الأخير يعتمد على وجود نظام تعويضات يقوم على معرفة احتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية فتصميم أنظمة التعويضات المالية من أكثر وظائف الموارد البشرية تعقيدا وحساسية لأي إدارة كانت بشكل عام وإدارة شؤون العاملين فيها بشكل خاص وذلك نتيجة لأهميتها البالغة لصاحب العمل والعامل على حد سواء، بالإضافة الى ذلك نظام الترقية الذي يتسم بأهمية بالغة في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المجمع فلقد حظي باهتمام كبير من قبل كافة المؤسسات سواء الخدمية</p>	<p>س10: هل تمنع السياسات الداخلية في تعويضات الموظفين وترقيتهم؟ وهل هذه السياسات مكتوبة في ميثاق؟</p>

	<p>أو الإنتاجية...الخ، إذ أصبحت الترقية تشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في استراتيجية تسيير المؤسسات، لهذا لا يمكن لأي مؤسسة أن تنتهج سياسيات لمنع العاملين من حصولهم على تعويضات أو ترقية في مجال عملهم.</p>	
--	---	--

### المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية

#### جدول رقم 6: يمثل إجابات المحور الخاص بتنمية الموارد البشرية

التحليل	الجواب	السؤال
<p>من خلال دراستنا لوحظ أن هناك اجماع كبير على مشاركة كافة العاملين بالمجمع من مدراء وإداريين حراس...الخ في كل ما يخص بالمجمع، أي لا وجود للتهميش والتفرقة والعنصرية، وهذا ما يجب أن تعتمد عليه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة في مضمون عملياتها الإدارية.</p>	<p>ثقافة المجمع ليست مجرد علامة إشهار توضع على الجدران، أو تصريح عابر عن قيم محددة تنشر على موقعها على الإنترنت أو جائزة تمنح في نهاية السنة أو تحصيل إيرادات أكبر من انتاجاتها... ثقافة المجمع أهم من ذلك بكثير، يجب أن تجسد شيئاً يستشعر به العاملون فيها في كل يوم، يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم لرفع مستوى عملهم، بحيث يستطيعون التعامل مع الزبائن بطرق كفيلة بتوطيد صلة حقيقية بينهم، وذلك من خلال إضفاء طابع من السلوكيات والاخلاقيات التي تنمي الروح</p>	<p>س1: في شركتك يشارك المسؤولون نجاحات التي تحققت مع موظفيهم؟</p>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

	<p>الإنسانية، والتي تتجسد خاصة في معاملات العمال فيما بينهم، ومن أمثلة ذلك مشاركة المسؤول مع عماله نجاحاته أو آرائه، أو مشاركته لهم في تقديم آراء بنائة تهدم المصلحة العامة، وليس بالضرورة أن يكون العامل من ذوي الشهادات فقط لكي يشارك في ذلك بل كل من في المؤسسة له حق وحرية التعبير والانتقاد.</p>	
<p>أكدت فئة الدراسة أن الاجتماعات في أغلبية الأوقات تخلق نوعا من العلاقات العامة، والتي تعتبر بمثابة جانب اتصالي له مميزاته وفعاليتها الداخلية أي داخل المجمع أو الخارجية أي العلاقات مع المحيط الخارجي، والتي يمكن القول عنها بأنها خطوة هامة جدا وجب على أي مؤسسة عموما أن تتبعها من أجل الاستمرار والنجاح، إلا أن أغلب مؤسساتنا الجزائرية عامة لا تعطي أهمية كبيرة لهذا الجانب، فهي تكتفي فقط بالأوامر والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا.</p>	<p>الاجتماعات في أي مؤسسة عموما وفي مجمع كوسيدار على وجه الخصوص يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين، ومحاولة فهم وجهات النظر المطروحة من قبل الأعضاء، حيث أنه خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث المعلومات والأفكار من أوثق المصادر للمسؤولين بصورة خاصة للعاملين عموماً، و تعطى الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، وبالاجتماعات تكرر روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.</p>	<p>س2: أثناء الاجتماعات كيف تسعى الى فهم وجهات نظر الأعضاء الآخرين</p>
<p>من خلال دراستنا يمكن</p>	<p>أجمع المدير والعاملين</p>	<p>س 3: تركز مجموعات</p>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

<p>القول بأن التركيز على مجموعات العمل داخل كوسيدار الزراعة من أنجح الأفكار والطرق لزيادة الإنتاجية، وليس هذا فقط بل روح التعاون التي تسود الفريق تساعد كافة الأعضاء على التخفيف على أنفسهم حتى ولو أثناء فترات العمل، لأنها تخلق نوع من الأجواء الهادئة والطمأنينة التي تجعلهم يقدمون أفضل المنتجات والخدمات.</p>	<p>بالمجمع على مدى اهتمامهم بالعمل الجماعي، لأنه يتصف عادة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة بين فريق العمل، الدافع الذي يجعلهم قادرين على إكمال المهام المنسوبة إليهم على أكمل وجه، وكذا إعطاء حلول بنائة للمشاكل التي يمكن أن تواجههم، بالإضافة الى الابداع في الأفكار من خلال تبادل المعلومات والمعارف.</p>	<p>العمل داخل شركتك على إكمال المهام الموكلة إليهم وكيفية عمل المجموعة أم يقدمون حلولاً وطرقاً مبتكرة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات؟</p>
<p>لوحظ من المعلومات المتحصل عليها من جميع الفئات في العينة محل الدراسة، توصلنا الى أن المستويات في المؤسسات عموماً ومجمع كوسيدار الزراعة خصوصاً لا تساهم في وضع استراتيجية الشركة لأن الخطة من مهام الإدارة العليا هي التي تقوم بوضع الخطة وتحديد أهداف الشركة، وإعطاء الأمر بتنفيذها على مستوى المستويات الإدارية الأخرى الإدارة الوسطى والتنفيذية.</p>	<p>استراتيجية الشركة يقصد بها خطة قصيرة المدى لمجالات محددة من تتضمن التكتيكات والأهداف والمهام لتحقيق تلك الأهداف بالاعتماد على الموارد المتاحة، وبأقل تكلفة وفق جدول زمني محدد. وعادةً ما تحدد هاته الأهداف كما يلي: الكفاءة، الجودة، الاستجابة الفعالة للعملاء.</p>	<p>س4: هل يتم إشراك جميع المستويات عند وضع استراتيجية الشركة؟</p>
<p>الملاحظ من إجابات عينة الدراسة أن الجميع أكدوا أنه: من الضروري</p>	<p>يجب اتباع مجموعة من الخطوات اللازمة لارسال الخطط الى كافة الأطراف</p>	<p>س5: كيف يتم ارسال خطط العمل الى جميع الأطراف</p>

<p>اتباع خطوات لتسهيل عملية الاتصال وكل خطوة تعتمد على مجموعة من النقاط، فمن بين اهم النقاط وجب تحديد من هم أصحاب المصلحة أي مع من تريد التواصل؟ ثم بعد ذلك العمل على تحديد نوع المعلومات التي سيتم ارسالها، بمعنى أنواع المعلومات التي تحتاجها للتواصل، من ثم تحديد أدوات الاتصال أي أفضل الوسائل والأدوات التي يمكن استخدامها ومدى توفرها وإمكانية الوصول لهذه الأدوات لجميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.</p> <p>وأخيرا وليس آخرا العنصر الزمني، لأنه مهم جدا في عملية الاتصال أو ما يسمى وقت الاتصال تحديد جدول الاتصالات والتحضير للاجتماعات بشكل مسبق.</p>	<p>المعنية في الوقت المناسب و ضمان وصولها، و تتجلى هته الخطوات في النقاط التالية:</p> <p><b>الخطوة 1: تحديد احتياجات الاتصال للمشروع.</b></p> <p>عليك أن تحدد ما الذي يحتاجه مشروعك من أهداف وغايات لتحقيق النجاح، كما عليك أن تأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة من البداية إلى النهاية، وعليه ستتمكن من تحديد أصحاب المصلحة الذين تحتاج إلى التواصل معهم، والحرص تحديد قنوات أو طرق الاتصال المفضلة لأعضاء فريقك وأصحاب المصلحة.</p> <p><b>الخطوة 2: تحديد الغرض والهدف من الاتصال.</b></p> <p>يجب أن يكون هناك هدف لكل عملية اتصال وتواصل لي لا تقع مشاكل في عمل تعطيل أفراد الفريق، لأن تحديد الهدف من شأنه أن يساعدك على استغلال أفضل للوقت والموارد وتحديد الرسالة.</p>	<p><b>المعنية في الوقت المناسب؟</b></p>
---	---	---

	<p><b>الخطوة 3: اختر طريقة وأداة ووسائل الاتصال والتواصل.</b></p> <p>تحدد خطة الاتصال أيضاً من طرق أو أنماط الاتصال التي يجب استخدامها وموعد استخدامها، فعليك استخدام الوسيلة التي تلائم هدفك والمعلومات التي تريد إرسالها، ان كان يمكن ايصالها من خلال اجتماع وجاهي أو بريد الكتروني والاختذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الوسيلة ملائمة للطرف الآخر ومنتاسبة معهم.</p> <p>إن وجود خطة للاتصال من شأنه أن يعزز دعم وتأييد أصحاب المصلحة، كما يُمكن من تحديد توقعات جميع الأطراف المعنية وتحسين عملية صنع القرار، بالإضافة إلى جعل الفريق على اطلاع دائم بالمهام الحالية والمستقبلية.</p>	
<p>من الملاحظ أن الآراء المتحصل عليها من فئات عينة</p>	<p>*رأي المدير : يجب اظهار نوع من</p>	<p>س6: حسب تجربتك، يتم تشجيع الموظفين الجدد في</p>

<p>الدراسة أجمعت على أن العلاقات سواء علاقات العمل أو العلاقات الإنسانية لها تأثير كبير في تحفيز وتشجيع الموظفين خاصة الجدد منهم والتي تساعدهم على الابداع والابتكار وتقديم أفضل ما عندهم من أفكار للتقدم والنمو والاستمرارية للشركة.</p>	<p>الامتنان لتحفيز وتشجيع الموظفين الجدد من خلال إظهار التقدير لهم والاعتزاز بإنجازاتهم وعدم التقليل من شأن عمل الموظفين مهما كان العمل بسيطاً وعدم الاستخفاف بذلك العمل أمر يعد في غاية الأهمية لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبأعمالهم المنجزة، وجعلهم أكثر تميزاً ونجاحاً بالإضافة الى منح الموظفين الأمان الوظيفي وذلك من خلال الاعتراف بقيمة وأهمية عمل الموظفين، الأمر الذي يشعر كل موظف بمدى أهمية عمله، والفرق الذي يمكن أن يحدثه لإنجاز وتحقيق المهام والأعمال المطلوبة... الخ</p> <p><b>*رأي الموظفين :</b></p> <p>من أكثر الأمور التي تشعر الموظفين الجدد بالاندفاع والحماس لإنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه وابتقان، وتقديم أفكار جديدة وبناءة وتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم هو أن يكون مديرهم قدوة حسنة لهم ومثالاً يحتذى به</p> <p>تكوين علاقات ودية مع كافة الموظفين فيما بينهم</p>	<p>شركتك على التساؤل عن الطريقة التي تتم بها الأمور وتقديم أفكار جديدة أخرى؟</p>
---	---	--

	<p>تساعدهم على التقرب فيما بينهم والاهتمام ببعض ومعرفة طموحات بعضهم البعض، وأهدافهم، مشاكلهم، الصعوبات والتحديات التي يواجهونها، وكل ما يتعلق بهم. كذلك التواضع في التعامل مع الموظفين الجدد، والتعامل معهم وكأن فريق العمل أسرة واحدة والتعامل معهم على أساس الاحترام، وتجنب الصراخ والشتم، والتعليقات، وتوجيه الاتهامات لتحفيزهم وتشجيعهم على البقاء وتقديم أكثر للمشركة</p>	
<p>نلاحظ أنه قد اتفق معظم الأفراد التابعين لمجمع كوسيدار على أن صنع القرار عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، وبالتالي تدارسها وتحليلها لوضع حلول مستوحاة من أحداث الماضي معبرة عن الاتجاهات السائدة، وملائمة للأوضاع والظروف الحالية.</p>	<p>تعتبر عملية اتخاذ قرار عملية رشيدة، تنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعة سواء أكان على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأسرة أو التنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري، فعملية صنع القرار تظهر في جميع المنظمات والمؤسسات والشركات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها، عسكرية، صناعية، تعليمية، خدماتية، وليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار، فالطريقة المثلى هي التي تناسب</p>	<p>س7: في فريقك، يحفز الأعضاء بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة؟</p>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

	<p>الظروف وتحقق الهدف مهما كانت نوع الطريقة المعتمدة سواء بالإجماع أو قرار هيئة واحدة.</p>	
<p>أجمعت إجابات عينة الدراسة على أن نشاط اليقظة في مجمع كوسيدار الزراعة محل الدراسة هو نشاط حديث مقارنة بخبرته في مجال نشاطه، فقد أشارت نتائج المعالجة إلى أن غالبية الآراء أجمعوا على أنها تعتمد على مراقبة المحيط، لأن النشاط الذي تمارسه هو نشاط متوسط إذ لا توجد وحدة خاصة بعملية اليقظة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمجمع كما يتوجب أن يكون.</p>	<p>نظام اليقظة من الأنظمة الضرورية ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال الشركة، عن المنافسين العملاء، التكنولوجيا... الخ وفي جوانب عديدة: المنتجات، التكنولوجيات المستعملة، و بصفة عامة كل ما يؤثر على الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتفوق لا يكون إلا من خلال امتلاك الشركة مجموعة من المزايا التنافسية خاصة التي تختلف بها على الشركات الأخرى ومن بينها نظام اليقظة، لأنه نظام فعال الهدف منه هو الحصول على المعلومة واستخدامها في تنمية المزايا التنافسية من أجل الحصول على مركز تنافسي ريادي في بيئة معقدة وسريعة التغير.</p>	<p>س8: لديك نظام يقظة يسمح لكم بالتعلم من الممارسات الناجحة للشركات الأخرى؟</p>
<p>حسب المعلومات المتحصل عليها من جراء المقابلة التي قمنا بها، فإن كافة</p>	<p>يعتبر تطوير الموظفين مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسية للشركة من خلال</p>	<p>س9: توفر شركتكم ظروفا جيدة للتطوير الشخصي والعملي لموظفيها في العديد</p>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كرسيدار

<p>الطاقم العمالي بالشركة أجمعوا على أن هناك برامج تطوير تقوم بها الشركة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين لأن هاته البرامج من الضروريات في الشركة للمحافظة على مستوى الإنتاجية للشركة والرفع منها وضمان الاعتماد على كفاءات في العمل.</p>	<p>مساعدة الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف والمصالح الخاصة بهم وإظهار كيف تتوفر لهم وظائف جديدة ومسؤوليات وظيفية موسعة لتلبية احتياجات نموهم الوظيفية الشخصية. هذا يساعد في الاحتفاظ بالمديرين والموظفين المتميزين الذين قد يتركون العمل في الشركة لولا ذلك للانضمام إلى شركات أخرى منافسة.</p> <p>وتجدر الإشارة إلى أن التطوير الشخصي والعملي يمثل عنصر ضروري لجهود إدارة المواهب في الشركة. وفي هذا السياق يؤكد الاهتمام الذي يوليه كبار قادة التطوير على أن تطوير الموظف هو مفتاح ضمان لأن يتمتع الموظفون بالكفاءات اللازمة لخدمة العملاء وإنشاء منتجات جديدة وحلول مبتكرة للعملاء. كما أكدوا أنه بغض النظر عن استراتيجية العمل، فإن التطوير مهم أيضاً للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.</p>	<p>من الجوانب؟</p>
<p>أكدت عينة الدراسة أنه من الضروري والمهم أن يكون المديرين التنفيذيين والموظفين</p>	<p>التحولات الكبرى تتسبب غالبا إلى كبار المسؤولين. ومع ذلك، لا يستطيع أحد بمفرده</p>	<p>س10: لدى كبار المديرين التنفيذيين والموظفين في شركتك رؤية مشتركة حول</p>

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجمع كوسيدار

<p>في الشركة لهم رؤية مشتركة لأن هذا ما يخلق روح الفريق للتعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول لها في ظرف وجيز.</p>	<p>وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، والقضاء على كل العقبات، وتحقيق انتصارات في الأجل القصير، وترسيخ التغيير في ثقافة الشركة. ولكن ليس أي فريق. لأنه يجب أن المديرين التنفيذيين ملائمين للاتكال عليهم. الفريق الذي تحتاجه يجب أن يشكل تحالفا من قادة الشركة لهم تسلسل وظيفي عالي، بالإضافة الى مصداقية ومهارات في فنون القيادة لضمان الاستمرار والتقدم.</p>	<p>مهمة الشركة؟</p>
---	---	---------------------

**الرأي الشخصي:** وفي الختام، يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية لها والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز والتقدم، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسة والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي أمام منافسيها والاستحواذ على أكبر حصة السوقية ممكنة.

## خاتمة الفصل:

حاولنا بفضل هذه الدراسة إسقاط ما رأيناه في النظري على شكل تطبيق على هذه المؤسسة وتوصلنا في الأخير، إلى أنه يوجد قيمة للمسؤولية الاجتماعية عند القائمين والمحيطين بالمؤسسة ولكن بتفاوت، ويرجع هذا التفاوت إلى بعض نقاط الضعف وكذا حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، حيث هناك غياب واضح لآليات واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، ضف إلى ذلك عدم نشر وسائل الإعلام حول المساهمات التي تقوم بها المسؤولية الاجتماعية في إعطاء انطباع داخل المجتمع بأنها حافز جد مهم للمؤسسة يساعدها على تطوير نفسها وتطوير مواردها البشرية وبالتالي خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي يجعلها قادرة على الاستحواذ واستقطاب أكبر قدر ممكن من العملاء والأسواق.

## الخاتمة:

من خلال دراستنا لوحظ أن مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالجزائر لم يصل بعد إلى ما وصلت إليه في الدول الكبرى، فبرغم الإكثار من النقاش عن دور القطاعات الخاصة في التنمية وخاصة بعد تقلص دور الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العقود الأخيرة من القرن الماضي، إلا أن هذا الدور مازال في طوره الأول دون تطور فعال. وتكمن أهمية تفعيل دور المؤسسات في التنمية إلى تملكهم لرأس المال ولقوة اقتصادية قادرة مع تعاونها مع القطاع العام والمجتمع المدني أن تحدث نقلة حقيقية في المجتمع، ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أن هناك بعض الجهود الفردية لبعض مؤسسات الذين أصبحوا على وعي بمسؤولياتهم الاجتماعية. لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عموما ومجمع كوسيدار خصوصا تعتبر من أهم مكونات البيئة المحيطة بأي مؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات بمختلف أنواعها والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصة سوقية معتبرة.

مما سبق ومن خلال الدراسة توصلت إلى مجموعة النتائج التالية:

= لا يوجد اتفاق حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أنه يمكن اعتبارها كما يلي: أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات عموما ومجمع كوسيدار على وجه الخصوص.

= مدى مساهمة المؤسسات الجزائرية في الكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وتحسين الخدمات الصحية وغيرها.

= تتبني المؤسسات أبعاد المسؤولية الاجتماعية في حدود طاقاتها، فيختلف تبنيها لهاته الأخيرة باختلاف القطاع الذي تنشط فيه.

= نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة، وقامت العديد من الوكالات الدولية بدورها في نشر هذا المفهوم.

= تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية، المحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين... الخ، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين، المستهلكين، العمال.... الخ وخلق روح التعاون والعمل كفريق لتحسين أداء الموارد البشرية والرفع من مهاراتهم.

= مكافحة الفساد الإداري في الحكومة من خلال الاختيار الصحيح للمسيرين الذين يتمتعون بالחס الأخلاقي وحس المسؤولية الاجتماعية.

= توصلت الدراسة انطلاقا من النتائج المتحصل عليها جراء المقابلة التي قمنا بها إلى أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء العينة حول مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية وخاصة مجمع كوسيدار بسبب اختلافهم في قطاع النشاط، كذلك لحدثة المصطلح ومدى تطبيقه على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها.

= تعتبر نظرية أصحاب المصالح هي المرجعية الأساسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

تشمل برامج المسؤولية الاجتماعية هي البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي فالمشاركة بهذه البرامج تعطي هذه الأبعاد الثلاثة يعتبر مثالي للوصول الى مؤسسة مسؤولة اجتماعيا.

= تتوفر في المؤسسة محل الدراسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يقوم بوضعها مسؤول مصلحة التكوين وهذا من شأنه أن يرفع من كفاءة الموارد البشرية.

=ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد في مضمونها على مجموعة من المبادئ التي تعتبرها كبرامج تحفيزية مثل التطوير والتدريب والتعليم الداخلي والمقصود به على مستوى المؤسسة والتعليم الخارجي خارج محيط المؤسسة.

## اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من خلفية الدراسة واشكالياتها المستمدة من واقع الظروف الاقتصادية، انطلقنا في معالجتنا لهذا الموضوع بمجموعة من الفرضيات، وبالاستناد إلى النتائج السابقة تختبر تلك الفرضيات فيما يلي:

**بالنسبة للفرضية الأولى:** من خلال نتائج الدراسة للمؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسة محل الدراسة خصوصاً، نجد أن نسبة تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ضئيل جداً، وهذا راجع لحدثة الموضوع، لكنها وحسب آراء المديرين والاداريين في المؤسسة محل الدراسة فهي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية لأنها تعتبره آلية التي من خلالها يتم تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

**بالنسبة للفرضية الثانية:** من خلال نتائج الدراسة التي قمنا بها وجد أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يمثل بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، لأنها تعتبره من البرامج الهامة والاساسية في تطوير أداء الموارد البشرية.

**بالنسبة للفرضية الثالثة:** من خلال نتائج الدراسة التي قمنا بها اتضح أنه التزام المؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص يعود عليها بالعديد من المنافع ومن أهمها:

تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة، تحسين سمعة المؤسسة وعلاقاتها، زيادة الإنتاجية والسعي نحو تحسين جودة المنتجات، الرفع من مستوى المبيعات، زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها.

## اقتراحات الدراسة:

بعد استعراض نتائج الدراسة، فيما يلي الاقتراحات الخاصة بالدراسة:

- إنشاء وحدة إدارية (قسم/ إدارة) متخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية، ويخصص لها ميزانية خاصة لدعم أنشطة وبرامج هذه الوحدات، وإعطائها الاستقلالية لدعم وتنفيذ برامجها.
- إقرار أنظمة لتحسين أوضاع العاملين ورعايتهم خاصة فيما يتعلق بنظم الحوافز، والتأمين الصحي، ومراعاة عدم تشغيل الأطفال، وتوجيه بعض البرامج لذوي الاحتياجات الخاصة للعاملين وتحسين بيئة العمل بوجه عام.
- العمل على نشر المعلومات التي تتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية للعاملين وفقاً لإجراءات تتسم بالشفافية.
- تطبيق إجراءات تعيين وإدارة القوى العاملة التي تعتمد على العدالة والسلوك المتسق مما قد يحد من سوء استخدام السلطة والتمييز بين العاملين.
- ضمان تكافؤ الفرص بين العاملين من حيث فرص النمو والتطور المهني، والحصول على برامج تدريبية متكافئة ومتناسبة مع المستوى الوظيفي للموظف.
- منح جميع العاملين بالشركة حق التعبير عن شخصيتهم والإبداع في العمل.

## آفاق الدراسة:

إننا في هذا البحث لا ندعي أننا توصلنا الى نتائج غير قابلة للنقاش ولا ننفي قصورا في جهودنا إلا أننا نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل في النقاش ومواصلة البحث في هذا الموضوع وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تدعيم النتائج المتوصل اليها وتعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى.

من خلال ما تم التطرق اليه وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن لنا فتح آفاق جديدة مستقبلية نذكر على سبيل المثال:

- تأثير المسؤولية الاجتماعية على المخاطر الاجتماعية للمؤسسات.
- المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي للمؤسسة بالتطبيق على المؤسسات الجزائرية.
- مساهمة البيئة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- أثر التنمية البشرية كثقافة على المسؤولية الاجتماعية.
- دور المسؤولية الاجتماعية في تطوير التعلم التنظيمي بالتطبيق على المؤسسات الجزائرية.

## قائمة المراجع:

### 1. المراجع باللغة العربية:

#### أ. الكتب:

- ✓ بورحلة علال، تحليل المنظمات، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- ✓ تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، 2001، الطبعة الأولى.
- ✓ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان الأردن، 2017.
- ✓ جمال الدين محمد المرسي، الادرة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
- ✓ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، 2002.
- ✓ زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، مصر، 2006.
- ✓ زيد منير عبودي، ادارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، الطبعة الأولى.
- ✓ سعيد فرحات جمعة، ادارة الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000.
- ✓ طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، شارع الجمعية العلمية الملكية، 2005، الطبعة الأولى.
- ✓ طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الأولى.
- ✓ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ✓ على السلمي، ادارة الانتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة النشر.
- ✓ على لطفي وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية ادارة تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- ✓ فريد فهمي زيارة، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- ✓ فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، الطبعة الأولى.
- ✓ فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1.
- ✓ كاسر نصر المنصور، ادارة العمليات الانتاجية الأسس النظرية والطرائق والكمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010.
- ✓ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
- ✓ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق وتوريدات، طبعة الأولى، 2014.

- ✓ موسى اللوزي، التنمية الادارية: مفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ط1.
- ✓ محمد سمير احمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.
- ✓ مصطفى محمود ابو بكر، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- ✓ نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع الطباعة، عمان الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
- ✓ ناصر جرادات وعزامة، أبو الحمام، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- ✓ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الطبعة الأولى.

## ب. المجالات:

- ✓ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة خيضر بسكرة، جوان 2002.
- ✓ محفوظ شريفي، ربيع احمد بن يحيى، مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة وباء كورونا "كوفيد19"، مجلة التنظيم والعمل.
- ✓ مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، علوان رمزي، مستقبل ادارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية العدد 01، المجلد 12 الخاص (الجزء 1)، جانفي 2021.

## ج. رسائل وأطروحات:

- ✓ ابراهيم خليل ابراهيم الطائي، تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في علوم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد وجامعة بغداد، العراق، 2010.
- ✓ ابو القاسم المرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- ✓ ترس سيف الدين، ديبش محمد، التداعيات النفسية والاقتصادية للعمال المسرحين في ظل جائحة كورونا دراسة حالة لعمال مسرحين بمدينة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ✓ حدة بوتيينة، أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2010.
- ✓ حسين يركي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية-تخصص تسيير، حالة مؤسسة سوناطراك.

- ✓ 1 راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات القياسية العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، سطيف، الجزائر، 2004.
- ✓ سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية الصحية بعين الكبيرة بسطيف، مذكرة ماجستير، في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- ✓ سملاي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر.
- ✓ شراف ابراهيمي، فعالية نظام الامن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الاغواط، الجزائر، 2004.
- ✓ عيسى مرزاق، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2006-2007).
- ✓ مساعدي عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر 2013=2014.
- ✓ نويجي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص ادارة أعمال وتنظيم، الجزائر، 2019-2020.
- د. ملتقيات:**
- ✓ بن سعيد خديجة، دور الاستغلال الأمثل لراس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- ✓ بومدين حوالم رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية الاجتماعية الراهنة، مداخلة علمية مقدمة بالملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري والألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البلدية، يومي 21/22، 2002.
- ✓ عثمان حسن عثمان، دورة ادارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر 7-8 أبريل 2008.
- ✓ وهيبة مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر، 2001.
- ه. المجلات والمطبوعات:**
- ✓ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 5، الجزائر.
- ✓ كوثر الابجي، متطلبات التنمية البشرية المستدامة لمواجهة الفقر والبطالة في ظل التشريع الإسلامي، نائب رئيس جامعة بني سويف مصر، الأسبق، 13 فبراير 2016.

- ✓ محمد فلاق، مقال عن نماذج عالمية للشركات، الخميس 11 اغسطس 2016.
- ✓ محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية واعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- ✓ وليد احمد طلحة، التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد على الدول العربية صندوق النقد الدولي العربي، دراسات اقتصادية، العدد 59، دولة الامارات المتحدة، 2020.

## و. المنتديات:

- ✓ منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية تاريخ التصفح: 2017/03/22، بتوقيت 22:05.
- ✓ خالد مصطفى قاسم، استراتيجية الانتاج الانظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية، المنتدى الصناعي العربي، جامعة الدول العربية، أيام 25-28 مايو 2010 الدوحة، قطر.
- ✓ نادين الحسن، المسؤولية عن العلاقات العامة في ديلويت، الشرق الأوسط، نشرة اخبارية.
- ✓ هميسي نور الدين، المؤسسة والمحيط، مطبوعة الدعم البيداغوجي، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016 2017.

## ز. المؤتمرات:

- ✓ ليث سعد الله حسين ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان ادارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 -29 نيسان 2009.

## ✓ التقارير:

- ✓ تقرير العقد الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر 2006 يعرف في الجزائر بالعقد الاقتصادي والاجتماعي، وتنطلق نظرية العقد الاجتماعي من فكرة التضامن بين الأطراف الفاعلة في المجتمع والاقتصاد المتمثلة في أرباب العمل بالنيابة عن أصحاب المؤسسات والنقابة بالنيابة عن العمال والحكومة، وذلك باحترام كل طرف مسؤولياته وواجباته اتجاه الأطراف الأخرى مع تنازل كل طرف عن بعض حقوقه من اجل المصلحة العامة ودون إلحاق الضرر بالمصلحة الخاصة.

## ح. المواقع الالكترونية:

- ✓ من موقع [http /www.annajah.net](http://www.annajah.net) التنمية البشرية.
- ✓ اطلع عليه يوم 05/01/2014:00 http/etudiantdz. Com/vblt 19843.11

## المراجع الأجنبية:

- ✓ Adela Cortina And Juan Carlos Siurana, « Business Ethice In the Information And Communication Society », journal Of Business Ethice, 1988.
- ✓ Adem Smith Knowledge, Mangement Systems and Developing,sustaiabl, compeletve Advcantage, journal of knowledge Mangement, vol 07, N 02.

- ✓ Andre Sobczak.Nicolas, Minvielle responsabilite global manager, le developpent durabl et la responsabilite sociale des entreprise, magnard vuibert, paris, 2011.
- ✓ Andrew Friedmane et Samantha Miles, stakeholders theory and practice, Oxford University press, Oxford, 2006.
- ✓ Barillot .p ,pilote la performance Economisa , paris, France , 2001.
- ✓ Cochran P.L And Wood.R.A, Corporate Social Responsibilitiy And Financial Performance, Academy Of Management, Journal (A.M.J), Vol27 N 1, 1984.
- ✓ Carroll ,The pyramide of corprate social responsibility Business honlone, 2010.
- ✓ Cosider –Groupe, la synergie d’un Groupe au Service du développement, Rapport Annuel 2013.
- ✓ Cosider Groupe SPA, Présentation de cosider Groupe, consulte le 30/03/2017.
- ✓ David, « Can Business Afford To Ignore Social Responsibiletes » , Califorina Management review, 1960.
- ✓ Edward Freeman, Managing For stakeholders: Survival, reputation and success,Yale University Press, New Haven, 2007.
- ✓ Ferdrick-w, « the Growing Concern Over Business Responsibility », Califorina Management review, Vol 64 ,N8.1975 ,
- ✓ Gratacap .Anne .E, « Le System D’information Vector De Globalization De La Firm Industrielle », Revue Francaise De Gestion, N 116, 1997.
- ✓ Gazal(2015), stratégies digitales, la méthode des 6, c, Pars, 1é édition, de boeck, supérieur.
- ✓ Homles sundra, Corporate social perforance and present areas of commitment acade my of menagement, journal, 1985.
- ✓ Jeffrey Harrison, stakeholders theory In Eric Kessler Encyclopedia of managemenh theory, sage Publication, London, 2013.
- ✓ John p wilson ,Humann ressource développement : learning and training for individuelle and organisations, 2end edition British, london, 2004.
- ✓ Michel Capron, L’économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L’épreuve De L’humanisation De La Mondialisation Programme Interdiscipline Ethique de L’économie, Université de Paris 12, Saint Denis, N 07.

- ✓ Milton Friedman, The Social Responsibility Of Business is To increase it, profit the New York Times, Magazine copyright by the New York Times Company, 1970.
- ✓ Michal Weill, Le management. la pensée, les concepts, les faits, Anand Colin Paris.
- ✓ M=Y=Ferfera, et M, Beugnera et M, A, L, Mondialisation et modernisation d'entreprises (enjeux et trajectoires), Casbah Editions, CREAD, Alger, 2001.
- ✓ Nacer -Eddine Sadi : la privatisation des entreprises publiques en Algérie (objectifs, modalités et enjeux), Office des Publications Universitaires, Alger 2, édition, 2006.
- ✓ Pride William M et al, "Business" Houghton Mifflin Company, Boston, 2000.
- ✓ Pierre Paucher, Mesure de la performance financière de l'entreprise, Office des Publications Universitaires, Paris, France, 2004.
- ✓ Robbins Stephen, Management concept and application Prentice Hall USA, 1999.
- ✓ Richard A. Swanson & Elwood F. Holton, Foundation of Human Resource Development, Borret Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001.
- ✓ Stark-w, « What is the Matter With Business Ethics », Harvard Business Review 1993.
- ✓ Strier Franklin, The Business Manager's Dilemma defining Social Responsibility, Journal Of Engineering Management, vol 02, N 01, 1979.

## أسئلة المقابلة:

### 1. المسؤولية الاجتماعية للشركات

- ✓ كمواطن كيف تنظرون إلى قضايا المسؤولية الاجتماعية؟ (لا أشعر بالقلق حقاً، ليست من أولوياتي، أحاول أن أتصرف في حياتي اليومية لصالح التنمية المستدامة، تصبح ضرورة ليأخذها الجميع بعين الاعتبار)
- ✓ ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب منظور مؤسستكم؟
- ✓ كيف يمكن لمؤسستكم أن تساهم في تفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية (في ميادينها الثلاث الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)؟
- ✓ ما مدى وعي مؤسستكم بتأثير أنشطتها على البيئة الطبيعية؟ (على سبيل المثال: استهلاك الموارد الطبيعية، وانبعاث الغازات، وما إلى ذلك)
- ✓ هل لديكم مصلحة مخصصة للخدمات الاجتماعية والحفاظ على البيئة داخل مؤسستكم؟
- ✓ ما هو الدور الذي لعبته مؤسستكم لمواجهة آثار أزمة كوفيد 19 في إطار المسؤولية الاجتماعية؟
- ✓ هل أنتم على دراية بالتأثير الاجتماعي لأنشطة مؤسستكم؟ (مثل التغيب والاستقالات ورضا موظفيكم وصحة موظفيكم وما إلى ذلك)
- ✓ هل لديكم برامج تشجع على تنوع القوى العاملة لديكم؟ (اليد العاملة النسوية، ذوي الاحتياجات الخاصة، تعدد التخصصات...)
- ✓ هل تمنع السياسات الداخلية التمييز في تعويضات الموظفين وترقيتهم؟ (وهل هذه السياسات مكتوبة في ميثاق)
- ✓ هل تصف سياسات المؤسسة بالمرنة فيما يخص تمكين الموظفين من تنسيق العمل والحياة الشخصية بشكل أفضل؟

### 2. تطوير الموارد البشرية

- ✓ في شركتكم، يشارك المسؤولون الناجحات التي تحققت مع موظفيهم؟
- ✓ أثناء الاجتماعات، كيف تسعى إلى فهم وجهات نظر الأعضاء الآخرين؟

- ✓ تركز مجموعات العمل داخل شركتك على إكمال المهام الموكلة إليهم وكيفية عمل المجموعة أم يقدمون لك حلولاً أو طرقاً مبتكرة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات؟
- ✓ هل يتم إشراك جميع المستويات عند في وضع استراتيجية الشركة؟
- ✓ كيف يتم إرسال خطط العمل إلى جميع الأطراف المعنية في الوقت المناسب؟
- ✓ حسب تجربتك، يتم تشجيع الموظفين الجدد في شركتك على التساؤل عن الطريقة التي تتم بها الأمور وتقديم أفكار جديدة أخرى؟
- ✓ لدى كبار المديرين التنفيذيين والموظفين في شركتك رؤية مشتركة حول مهمة الشركة؟
- ✓ في فريقك، يحفز الأعضاء بالمشاركة في اتخاذ القرارات مهمة؟
- ✓ لديك نظام يقظة يسمح لكم بالتعلم من الممارسات الناجحة للشركات الأخرى؟

# كوسيدار الزراعي

مشروع محيط فلاحي عن طريق الامتياز  
المسمى قرقيط الصفيحة بلدية بابار  
مساحة المحيط 16737 هكتار 80 ار 99س

AGRICO  
**cosider** كوسيدار

**cosider** Group **کوسیدار**

**ENTREPRISE COSIDER -SPA**

**CAPITAL SOCIAL : 17.800.000.000**

**REGLEMENT INTERIEUR**

Février 2019



Université Abbes Laghrour - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

خنشلة في :

إلى السيد: م. ب. شركت عو سيدال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم 52 / ك ع ا ت ع ت / ق ع ت ع ت / 2022

## تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في العلوم التجارية و علوم التسيير ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب :

اللقب : تافعوت

مكان الميلاد : خنشلة

التخصص : تسيير عمومي

الاسم : زينع

تاريخ الميلاد : 1986 / 01 / 10

رقم التسجيل :

عنوان المذكرة : المواضيع الاجتماعية للمؤسسات كاستراتيجية لتنمية الواردات المباشرة

\*وذلك من أجل إجراء تربيص تطبيقي لدى مؤسستكم .

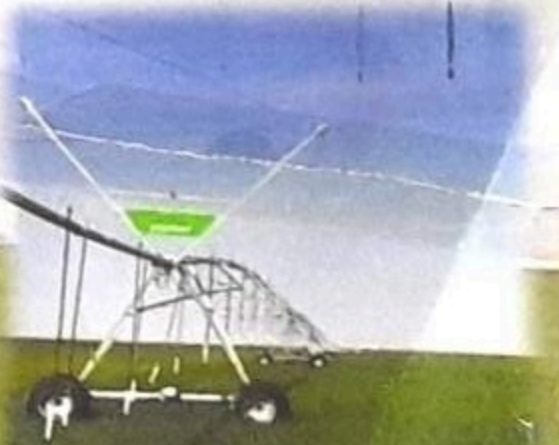
عميد الكلية

حمادي عبد الجليل

مدير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير بالنيابة



# كوسيدار الزراعي



مشروع محيط فلاحي عن طريق الامتياز  
المسمى قرقيط الصفيحة بلدية بابار  
مساحة المحيط 16737 هكتار 80 أو 99س

AGRICO  
**كوسيدار** consider





Université Abbes Laghrou - Khanchela  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

الرقم: / ك ع ا ت ع ت / ق ع ت ع ت / 2022

## استمارة تقييم المتربص (ة)

الاسم: **مريجة**  
تاريخ الميلاد: **1986 10 10**  
رقم التسجيل:  
عنوان المذكرة: **المسؤولية الاجتماعية في شركات كاسترا لجيت - تنمية الموارد البشرية**  
مكان التربص: **مشاركة في ميدان خنشلة**  
اللقب: **تافتحوت**  
مكان الميلاد: **خنشلة**  
التخصص: **تسيير عومي -**  
فترة التربص من: **05/06/2021** الى: **2021**

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...0.4...	المواظبة
	04/...0.4...	المبادرة
	04/...0.3...	المعارف التطبيقية
	04/...3.2...	قدرة العمل
	04/...0.4.....	العلاقة مع العمال
	20/...1.8.1.....	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

عميد **عبد الجليل**  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير بالنيابة



ممثل المؤسسة



# مؤسسة كوسيدار - ش.ذ.أ

رأس المال الاجتماعي : 17.800.000.000

## القانون الداخلي

# المقدمة

التشكر

والاعتراف

ان

الأهداء

# فهرس المحتويات

الفصل الأول:

المسؤولية

الاجتماعية في

المؤسسات

الفصل الثاني:

مدخل

استراتيجية

تتمة الموارد

البشرية

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

للمسؤولية الاجتماعية

وأثرها في تنمية الموارد

البشرية دراسة حالة

مجمع كوسيدار

خاتمة

الملاحق

قائمة

المراجع

## المخلص:

امتد نطاق المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافا متعددة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المؤسسات الجزائرية أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، والتزام المسئول اتجاه المورد البشري يعتبر ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام وعلى اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المؤسسة وتؤثر عليهم، فإن على المؤسسة الالتزام بسلوك مسئول تجاههم. ويعالج موضوع بحثنا إشكالية أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات، حيث تمت معالجة موضوع بحثنا عن طريق المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة. وأهم ما أمكننا التوصل إليه هو أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الموارد البشرية، التوظيف، ظروف العمل، الأجور والمكافآت، التكوين والتطوير تؤثر على أداء المورد البشري بالإيجاب أو السلب كنتيجة عامة بالإضافة إلى بعض النتائج الجزئية مثل: أثر اختلاف كل من الجنس وقطاع النشاط في تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، المؤسسات الجزائرية، أداء المورد البشري، استراتيجية، التنمية البشرية.

## Résumé :

La portée de la responsabilité sociale a été étendue pour inclure plusieurs parties, et les ressources humaines sont considérées comme l'une des parties bénéficiaires les plus importantes envers lesquelles les institutions algériennes doivent s'acquitter de leurs responsabilités sociales. En tant que partie aux parties prenantes que l'organisation est affectée par et influençant sur eux, l'organisation doit adhérer à un comportement responsable à leur égard. Le sujet de notre recherche traite de la problématique de l'impact de l'application de la responsabilité sociale sur la performance des ressources humaines dans les institutions, où le sujet de notre recherche a été abordé à travers l'entretien en posant un ensemble de questions comme outil de collecte de données dans l'étude sur le terrain, et analyser ses résultats pour traiter les données recueillies à partir de l'échantillon de l'étude. La chose la plus importante que nous pourrions atteindre

est que les dimensions de la responsabilité sociale au niveau de la fonction des ressources humaines, de l'emploi, des conditions de travail, des salaires et des récompenses, de la formation et du développement affectent la performance de la ressource humaine, positivement ou négativement, en tant que résultat général, en plus de certains résultats partiels, tels que: l'impact du genre et du secteur d'activité dans l'adoption de la responsabilité sociale dans les institutions.

**Mots clés:**

Responsabilité sociale, institutions algériennes, performance des ressources humaines ,Stratégie, développement humain.