



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسة

الإستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الإجتماعية  
-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالمسيلة-

إشراف الدكتور:  
خليل شرقي

إعداد الطالب:  
عبد الحليم بليزك

لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر " أ "	د. رياض عيشوش
مشرفا ومقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر " أ "	د. خليل شرقي
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	د. فواز واضح
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	د. زهير عماري
ممتحنا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر " أ "	د. سليم بوقنة
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر " أ "	د. سعيدة حركات

السنة الجامعية: 2018/2019



وَبِأَشْرَمِ الْفُصُحِيِّ  
وَبِأَسْرَمِ الْأَمْرِ وَالْفُكْرِ الْفُضِيِّ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ



# شكر وتقدير

الحمد لله أهل الحمد والثناء، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم. شكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على جزيل نعمه وكريم فضله وواسع رحمته، يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على إتمام هذا البحث الذي نسأل الله عليه أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

والشكر موصول إلى المشرف الدكتور "شرقي خليل" الذي لم يدخر جهدا في إتمام البحث بتوجيهاته ونصائحه القيمة ليرى هذا العمل النور بعد المشقة والصبر. ويسعدني أن أقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة. والشكر كذلك موصول إلى كل موظفي وعمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

و في الأخير نشكر كل من ساندنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما، وبارك في عمرهما

إلى زوجتي رفيقة دربي

إلى قرة عيني إبتائي

إلى أختي وأخوأي.

شكر وتقدير

الإهداء

I .....	فهرس المحتويات
VI .....	قائمة الجداول
IX .....	قائمة الأشكال
ب .....	مقدمة الدراسة

## الفصل الأول: الإطار الإستمولوجي والمنهجي العام للدراسة.

2.....	تمهيد
3.....	1.1. التوجه الإستمولوجي والمنهجي للدراسة
3.....	1.1.1. الإطار العام لإشكالية الدراسة
4.....	1.1.1.1. التساؤلات الفرعية
5.....	2.1.1.1. فرضيات الدراسة
7.....	3.1.1.1. أهمية الدراسة
7.....	4.1.1.1. أهداف الدراسة
8.....	5.1.1.1. أسباب اختيار الموضوع
9.....	2.1.1. التوجه الإستمولوجي للدراسة
9.....	1.2.1.1. النموذج الاسترشادي للدراسة
9.....	2.2.1.1. المنهج المعتمد للدراسة
10.....	3.2.1.1. المسار المنهجي للدراسة
10.....	3.1.1. محددات المسار البحثي للدراسة
10.....	1.3.1.1. المتغيرات الإجرائية للدراسة
10.....	2.3.1.1. مقاربات الدراسة (كيفية وكمية)
11.....	3.3.1.1. صعوبات الدراسة
11.....	2.1. عرض وتحليل الجهود المعرفية السابقة
11.....	1.2.1. الدراسات العربية
16.....	2.2.1. الدراسات الأجنبية
24.....	3.2.1. أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة
25.....	3.1. النموذج الفرضي المطور للدراسة
25.....	1.3.1. نموذج الدراسة المقترح
27.....	2.3.1. التصميم العام للدراسة
28.....	3.3.1. الهيكل العامة للدراسة
29.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الإطار الفكري والنظري للمسؤولية الاجتماعية.

31.....	تمهيد
32.....	1.2. الأسس النظرية والتاريخية للمسؤولية الاجتماعية
32.....	1.1.2. المسؤولية الاجتماعية: المفهوم والأهمية

32.....	1.1.1.2 : مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
34.....	2.1.1.2 : أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.....
35.....	2.1.2 : البعد التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....
35.....	1.2.1.2:الجدور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية .....
41.....	2.2.1.2: أسباب بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.....
42.....	3.1.2: لمسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.....
45.....	2. 2 : أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في ظل أصحاب المصالح .....
45.....	1.2.2: أصحاب المصالح.....
46.....	2.2.2: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
51.....	3.2.2: عناصر المسؤولية الاجتماعية.....
52.....	4.2.2: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.....
53.....	3.2. آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.....
53.....	1.3.2: المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادرات الدولية.....
54.....	1.1.3.2: الميثاق العالمي The Globale Impact .....
55.....	2.1.3.2: الأيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية.....
55.....	3.1.3.2: معيار المساءلة الاجتماعية AS8000 .....
56.....	4.1.3.2: معيار المحاسبة AA1000S.....
56.....	5.1.3.2: المبادرة العالمية لإعداد التقارير «GRI» The Global Reporting Initiative .....
57.....	2.3.2: الركائز والمبادئ الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.....
60.....	3.3.2: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية.....
62.....	4.3.2: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية.....
64.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الاستثمار في الرأسمال البشري والمسؤولية الاجتماعية.</b>	
66.....	تمهيد.....
67.....	1.3: الأسس النظرية للاستثمار في الرأسمال البشري.....
67.....	1.1.3: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري.....
67.....	1.1.1.3: مفهوم الرأسمال البشري.....
69.....	2.1.1.3: خصائص الرأسمال البشري.....
70.....	3.1.1.3: أهمية ومكونات رأس المال البشري.....
72.....	2.1.3: مفاهيم نظرية للاستثمار في الرأسمال البشري.....
72.....	1.2.1.3: مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري.....
73.....	2.2.1.3: أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري.....
76.....	3.2.1.3: نظريات الاستثمار في الرأسمال البشري.....
78.....	3.1.3: المؤشرات (المرتكزات) الأساسية للاستثمار في الرأسمال البشري.....
78.....	1.3.1.3: حددات الاستثمار في رأس المال البشري.....

79.....	2.3.1.3. بعدد الاستثمار في الرأسمال البشري.....
80.....	3.3.1.3: المهارات اللازمة لتنمية العنصر البشري.....
82.....	2.3. التداخل بين الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية.....
83.....	1.2.3: البعد المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....
83.....	1.1.2.3: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
84.....	2.1.2.3: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
89.....	3.1.2.3: التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
93.....	2.2.3: سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري.....
93.....	1.2.2.3: استقطاب الرأسمال البشري.....
93.....	1.1.2.2.3. تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.....
94.....	2.1.2.2.3: عملية الاستقطاب.....
98.....	3.1.2.2.3: الاختيار والتعيين.....
99.....	2.2.2.3: الحفاظ على الرأسمال البشري.....
100.....	1.2.2.2.3: سياسة الأجور.....
102.....	2.2.2.2.3: التحفيز.....
103.....	3.2.2.2.3: تحسين نوعية حياة العمل.....
104.....	3.2.2.3: تنمية الرأسمال البشري.....
104.....	1.3.2.2.3: تعريف العملية التدريبية وأهميتها.....
105.....	2.3.2.2.3: مراحل العملية التدريبية.....
107.....	3.3.2.2.3: التدريب كإستراتيجية للاستثمار في كفاءات الموارد البشرية.....
108.....	3.2.3: المظاهر المشتركة بين الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية.....
108.....	1.3.2.3: إدارة المعرفة.....
109.....	1.1.3.2.3: مفهوم إدارة المعرفة.....
109.....	2.1.3.2.3: عمليات إدارة المعرفة.....
110.....	3.1.3.2.3: مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.....
111.....	2.3.2.3: إدارة الكفاءات.....
111.....	1.2.3.2.3: مفهوم الكفاءة.....
113.....	2.2.3.2.3: أنواع الكفاءات.....
114.....	3.2.3.2.3: علاقة الكفاءات بنشاطات الموارد البشرية.....
115.....	4.2.3.2.3: أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية.....
	3.3: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بالاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات
115.....	إدارة الموارد البشرية:.....
116.....	1.3.3: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بممارسات إدارة الموارد البشرية.....
119.....	2.3.3: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بالاستثمار في الرأسمال البشري.....
124.....	خلاصة الفصل.....

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

126.....	تمهيد
127.....	1.4. تقديم مجال الدراسة الميدانية.
127.....	1.1.4. تعريف منظومة الضمان الاجتماعي.
128.....	2.1.4. التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.
131.....	3.1.4. ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.
134.....	2.4. منهجية تصميم الدراسة الميدانية.
134.....	1.2.4. المكانة الإستراتيجية ومنهجية الدراسة الميدانية.
137.....	2.2.4. حدود ومجتمع عينة الدراسة.
137.....	1.2.2.4. حدود الدراسة.
138.....	2.2.2.4. مجتمع وعينة الدراسة.
140.....	3.2.4. الأدوات الكيفية والكمية لجمع البيانات.
140.....	1.3.2.4. السجلات والوثائق.
140.....	2.3.2.4. الملاحظة.
141.....	3.3.2.4. دليل المقابلة.
142.....	4.3.2.4. الاستبيان.
142.....	3.4. محددات المسار البحثي للدراسة الكمية والكيفية.
142.....	1.3.4. تصميم أدوات الدراسة الكمية والكيفية.
142.....	1.1.3.4. مراحل تطوير أداة الدراسة الكمية (الاستبيان).
143.....	2.1.3.4. وصف أداة الدراسة (الاستبيان).
144.....	3.1.3.4. مقياس تحليل الاستبيان.
146.....	4.1.3.4. تصميم أداة الدراسة الكيفية (دليل المقابلة).
146.....	2.3.4. اختبار صدق أدوات الدراسة.
146.....	1.2.3.4. الصدق الظاهري (صدق المحكمين).
146.....	2.2.3.4. الأساليب الإحصائية لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة الكمية.
151.....	3.3.4. الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة.
152.....	4.3.4. تهيئة البيانات للتحليل وتفسير المعلومات.
154.....	خلاصة الفصل

## الفصل الخامس: التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة.

156.....	تمهيد
157.....	1.5: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة
157.....	1.1.5: عرض وتحليل النتائج الخاصة بدليل المقابلة
157.....	1.1.1.5: عرض ومناقشة الأسئلة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري

2.1.1.5: عرض ومناقشة الأسئلة المتعلقة بتطبيق أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للاستثمار في	
الرأسمال البشري.....	159
2.1.5: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.....	160
1.2.1.5: عرض نتائج البيانات الوصفية العامة.....	160
2.2.1.5: عرض نتائج محور ممارسات إدارة الموارد البشرية.....	166
3.2.1.5: عرض نتائج محور الاستثمار في الرأسمال البشري.....	172
4.2.1.5: عرض نتائج محور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....	175
2.5: التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة.....	182
1.2.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	182
2.2.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	186
3.2.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	192
3.5. مناقشة نتائج الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة.....	197
خلاصة الفصل.....	201

## خاتمة

1. نتائج الدراسة.....	203
2. اقتراحات الدراسة.....	205
3. آفاق الدراسة.....	207
قائمة المراجع.....	209
الملاحق.....	223

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج carroll	(1.2)
95	الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب	(1.3)
110	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	(2.3)
119	نموذج Crozet et Martory : الالتزام بنهج بالمسؤولية الاجتماعية لتحليل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية	(3.3)
129	التوزيع الجغرافي لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة	(1.4)
136	خصوصيات النماذج الإستمولوجية في علوم التسيير	(2.4)
138	توزيع الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة في شكل فئات	(3.4)
139	استخراج حجم العينة الخاص بالدراسة	(4.4)
139	يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستبيان	(5.4)
143	توزيع فقرات محور ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية	(6.4)
144	توزيع فقرات محور الاستثمار في الرأسمال البشري	(7.4)
144	توزيع فقرات محور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية	(8.4)
145	مقياس ليكرت الخماسي	(9.4)
145	المتوسطات المرجحة والتقييم الموافق لها	(10.4)
145	مقياس معامل الارتباط	(11.4)
147	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ	(12.4)
148	يوضح ثبات مقياس أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية	(13.4)
149	يوضح صدق أداة الدراسة باستخدام معامل الإتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون)	(14.4)
150	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)	(15.4)
161	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(1.5)
162	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	(2.5)
163	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(3.5)

164	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(4.5)
165	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(5.5)
166	نتائج التحليل الإحصائي لممارسات تحليل وتصنيف الوظائف من وجهة نظر أفراد العينة	(6.5)
167	نتائج التحليل الإحصائي لممارسات عملية الاختيار والتوظيف من وجهة نظر أفراد العينة	(7.5)
168	نتائج التحليل الإحصائي لممارسات نظام الأجور من وجهة نظر أفراد العينة	(8.5)
169	نتائج التحليل الإحصائي لممارسات عمليات التدريب والتكوين من وجهة نظر أفراد العينة	(9.5)
170	نتائج التحليل الإحصائي لممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني للعينة	(10.5)
171	ترتيب أهمية تبني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لممارسات إدارة الموارد البشرية	(11.5)
172	نتائج التحليل الإحصائي لاستقطاب الرأسمال البشري من وجهة نظر أفراد العينة	(12.5)
173	نتائج التحليل الإحصائي لتنمية وتطوير الرأسمال البشري من وجهة نظر أفراد العينة	(13.5)
174	نتائج التحليل الإحصائي للحفاظ على الرأسمال البشري من وجهة نظر أفراد العينة	(14.5)
175	ترتيب أهمية تبني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لسياسات الاستثمار في الرأسمال البشري	(15.5)
176	نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر أفراد العينة	(16.5)
177	نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة	(17.5)
178	نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة	(18.5)
179	نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة	(19.5)
180	نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة	(20.5)
181	ترتيب أهمية تبني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية	(21.5)

183	نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشرية	(22.5)
184	نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الأسهم البشرية	(23.5)
185	نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية	(24.5)
185	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(25.5)
186	ملخص نموذج الانحدار ANOVA	(26.5)
187	تحليل تباين الانحدار ANOVA	(27.5)
188	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية	(28.5)
191	نموذج الانحدار الخطي المتعدد المعدل لقياس تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية	(29.5)
192	اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس	(30.5)
193	نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا للسن	(31.5)
194	نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا للمؤهل العلمي	(32.5)
195	نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا لسنوات الخبرة	(33.5)
196	نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا للمستوى الوظيفي	(34.5)
197	نتائج الفروق لجميع متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الوصفية	(35.5)

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	نموذج الدراسة المقترح	(1.1)
27	التصميم العام للدراسة	(2.1)
44	آراء المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية	(1.2)
46	أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسات	(2.2)
49	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll	(3.2)
53	استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	(4.2)
60	مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	(5.2)
80	أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري	(1.3)
83	المجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية	(2.3)
91	نموذج إدارة الموارد البشرية	(3.3)
96	مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة	(4.3)
112	نموذج الكفاءات والقدرات والمعارف	(5.3)
112	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	(6.3)
117	إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية	(7.3)
122	يوضح إستخدام الشركات للمسؤولية الاجتماعية للاستثمار في الرأس المال البشري	(8.3)
130	الهيكل التنظيمي لوكالة CNAS بالمسيلة	(1.4)
161	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	(1.5)
162	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	(2.5)
163	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	(3.5)
164	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(4.5)
165	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	(5.5)

الخدمة

لقد زاد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية في الوقت الحاضر، بحيث أصبح الحديث عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الآونة الأخيرة ظاهرة مألوفة يمكن إيجادها في العديد من المؤتمرات والندوات العلمية وكذا مختلف الدورات والأيام الدراسية والتكوينية الأكاديمية.

كما زاد اهتمام معظم الباحثين المختصين ومراكز البحوث العربية، وكذا المنظمات والهيئات الدولية بالأبحاث والدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات والشركات أصبحت تولي أهمية كبيرة لموضوع المسؤولية الاجتماعية لما له من أهمية بالغة وتأثير إيجابي داخل المنظمة، وخاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية .

وهذا ما أبرزته دراسات مرحلة العلاقات الإنسانية في تطور الفكر الاقتصادي والتاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي كان ثمرته التجارب الشهيرة التي أجريت بمصانع هوثورن التي أظهرت أن الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى زيادة كفاءة الاستغلال للموارد البشرية أو الرأسمال البشري، من خلال تأمين السلامة والأمان، وإعادة النظر في ساعات وظروف العمل.

أيضا كما ورد في توصيات المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للبيئة لمنظمات الأعمال" عام 1972 : الذي يلزم كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية والمساهمة في تنميتها والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد .

ومن هذا المنطلق فإن المسؤولية الاجتماعية على صعيد إدارة الموارد البشرية تعبر على التزام المؤسسات بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الأخلاقية منها والبيئية للأفراد العاملين بها، وتحسين ظروف عملهم والتعاون معهم لتحسين مستوى معيشتهم .

حيث أن هذه الأخيرة التي تعبر عن مختلف الممارسات والسياسات والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تسعى دوما للاهتمام بالموارد البشري أو ما يسمى بالرأسمال البشري في ظل الأدبيات الحديثة وتنميته وتطويره بغية خلق الاستقرار الاجتماعي وزيادة مستوى الأداء وخلق شعور عالي بالانتماء لدى المورد البشري تجاه المؤسسة، مما ينعكس هذا ايجابيا على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها الإنتاجية وخلق ميزة تنافسية، وهذا توجه مختلف المؤسسات في العصر الحديث .

ونظرا لبروز أهمية المورد البشري ومختلف الممارسات والسياسات المتعلقة به، أصبح يركز عليه بصورة أساسية من خلال الاهتمام بمختلف الممارسات والاستراتيجيات التي تسعى لتحديد الاحتياجات من الرأسمال البشري والحرص على اختيار أفضله، وتطويره وتحفيزه من خلال إخضاعه للبرامج التكوينية والتدريبية للحصول على رأسمال بشري يتمتع بالمعرفة التقنية والمهارة الفنية، وكذلك توفير نظام للأجور و الحوافز يتناسب مع مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية، والسعي للمحافظة على الرأسمال البشري المستثمر فيه من خلال الحرص على تطبيق ممارسات تقييم الأداء واستراتيجيات تسيير المسار المهني وتقديم مختلف الخدمات والامتيازات الوظيفية وتحسين نوعية وظروف العمل لخلق الاستقرار الوظيفي.

ومنه اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية خاصة بعد تطور مختلف المفاهيم الفكرية والإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وسبل تطويرها وتنميتها بغية الحصول على رأسمال بشري فعال الذي يعتبر بدوره رأسمال وأصل ثابت من أصول المؤسسة، أي اعتباره كمورد وليس عامل من عوامل الإنتاج، وهو مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي ويعتبر العنصر الرئيسي للتحسين المستمر في المؤسسات.

إذ يعبر الرأسمال البشري عن مجموع القدرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة في إطار مواردها البشرية، أو ما يدعى بخزان المعرفة لدى الأفراد الذين يتميزون بقدرات الإبداع والابتكار، مما يخلق ثروة فعلية ومصدر متجدد داخل المؤسسة خاصة في زمن العصرية والمعلوماتية.

بينما الاستثمار في الرأسمال البشري يعبر عن الإنفاق الاستثماري على مختلف الميادين المتعلقة بأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن تنمية وتطوير الرأسمال البشري تعتبر من المقومات الضرورية والهامة لتنمية قدرات الكفاءات البشرية في معظم جوانبها العلمية والعملية وحتى السلوكية منها والفنية، مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وحسن استغلالها من طرف المؤسسة، وكذا الاستغلال الأمثل للقدرات والإمكانيات المكتسبة، مما يؤدي لتحقيق القدرة التنافسية وتحسين مستوى الإنتاجية وتقليل الخسائر والتكاليف، وتخفيض معدلات دوران العمل، وخلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف، وهذا ما ينصب في خضم تطبيق أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بغية الاستثمار في الرأسمال البشري .

وفي إطار تحقيق التناسق بين الاستثمار في الرأسمال البشري ومختلف ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق مختلف أبعاد وتوجهات المسؤولية الاجتماعية يمكن الاعتماد على العديد من النماذج التي تفسر هذا التناسق من خلال إيجاد العلاقة بين هذه المتغيرات ومعرفة الأثر المباشر لتطبيق هذه الأبعاد و الأسس على الاستثمار في الكوادر البشرية، ومدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمختلف الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والإطلاع على مستوى الاستثمار في الرأسمال البشري بالمؤسسة.

# الفصل 1.

## الإطار الأبيستمولوجي والمنهجي العام للدراسة

▪ تمهيد

▪ التوجه الأبيستمولوجي للدراسة

▪ عرض وتحليل الجهود المعرفية السابقة

▪ النموذج الفرضي المطور للدراسة

▪ خلاصة

## تمهيد:

أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها حالياً تهتم لموضوع المسؤولية الإجتماعية وهذا لما لها من فائدة من جراء تطبيقها على مختلف المستويات والجدير بالذكر أن أغلب اهتمامات المسؤولية الإجتماعية تنصب على المورد البشري والذي يعتبر هذا الأخير العصب المحرك للمؤسسات. وسعيًا من لمعرفة مدى انعكاس تطبيق المسؤولية الإجتماعية على الإستثمار في المورد البشري؛ ارتأينا في هذا الفصل للتطرق والإحاطة بمختلف الجوانب الخاصة بهذا الموضوع والتي سيتم التفصيل فيها في الفصول اللاحقة.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار الإستمولوجي والمنهجي العام للدراسة من خلال الإلمام بمختلف التوجهات الإستمولوجية والمنهجية، وسنتناول الإطار العام لإشكالية الدراسة وتحديد المسار البحثي والتوجه الإستمولوجي إضافة إلى عرض الجهود المعرفية السابقة لمختلف الدراسات العربية منها والأجنبية، كذلك سنعرض النموذج الفرضي المطور الذي تم الاعتماد عليه إضافة للتصميم العام والهيكلية الخاصة بالدراسة.

**1.1. التوجه الإيستمولوجي والمنهجي للدراسة :**

سنتناول في هذا الجزء الإطار العام للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للدراسة، وكذا طرح الفرضيات الرئيسية منها والفرعية، كما نستعرض أيضا أهمية الدراسة وأهدافها، والأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع.

**1.1.1. الإطار العام لإشكالية الدراسة:**

في خضم التغيرات والتحولات الدولية في شتى المجالات، لم تعد المؤسسات تقتصر على أدائها المالي والاقتصادي بشكل مباشر وفقط، بل أصبحت هناك مؤشرات ومقاييس أخرى وجب الإعتماد عليها سواء كانت هذه المؤسسات خاصة أو عامة. ذات طبيعة خدمية أو إنتاجية وحتى الصناعية والتجارية منها. ولعل من أبرز وأهم هذه المقاييس نجد مؤشر الأداء الإجماعي للمؤسسة الذي أصبح له الدور الكبير والهام خاصة في الآونة الأخيرة، ومع الاهتمام المتزايد للجوانب الاجتماعية للأفراد في معظم المجالات أصبح الأداء الاجتماعي للمؤسسات ضرورة حتمية بغية تحقيق التوازن بين إستراتيجيات المؤسسات وتحقيق أهدافها دون المساس بمتطلبات الأفراد.

كما يعد الاهتمام بالجانب الاجتماعي أو مايسمى بالمسؤولية الاجتماعية للأفراد ركيزة أساسية لزيادة القدرة التنافسية وتعظيم هامش الأرباح، وهذا من خلال الاهتمام بالجانب البشري والاستثمار فيه و تنمية كفاءاته وإكسابه مهارات جديدة بغية تحسين مستوى الأداء، وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمورد البشري يؤدي بالضرورة لتحسين صورة المؤسسة وسمعتها هذا ما يحتم زيادة استقطابها للرأسمال البشري الذي يتمتع بالفعالية والكفاءة.

إن تطبيق مناهج وبرامج المسؤولية الاجتماعية على صعيد إدارة الموارد البشرية يهدف إلى إقامة آليات وطرق خاصة بجذب الرأسمال البشري وكذا خلق برامج واستراتيجيات تهتم بتنمية وتطويره من أجل الحصول على كفاءات وكوادر فعالة بالمؤسسة، وكذا استخدام سياسات وممارسات الحفاظ عليها حتى يكون لديها رأسمال فكري بشري قوي يتمتع بالقدرة والفعالية اللازمين لتطبيق أسس ومناهج المسؤولية الاجتماعية.

وبالعودة لمنتصف القرن العشرين نجد أن الاهتمام بالعنصر البشري يعد العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة، لأنه يكسب المؤسسة قوة إقتصادية على المستوى الداخلي أو على المحيط الخارجي أو ما يسمى بالبيئة التنافسية، كما يعتبر الرأسمال البشري المحرك الأساسي لخلق الثروة وبالتالي تكتسب المؤسسة التي تتمتع بالمورد البشري الفعال مقومات إنتاجية قوية.

وبالنظر للدور الهام الذي يحتله الرأسمال البشري، أصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد أفضل الآليات والطرق للاستثمار فيه والاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسة، فالاستثمار في الرأسمال البشري من المهام التي

يرتكز عليها الفكر الاداري الحديث حيث أن Brown أكد على أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري بقوله: إن الرأسمال البشري غير المستثمر كالذهب غير المستخرج.<sup>1</sup>

لذلك وجب على المؤسسات أن تهتم بالرأسمال البشري والاستثمار فيه ،ومحاولة الحفاظ عليه وتعتبره المحور الرئيسي لتحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا،ومجازاة مقتضيات المرحلة أو ماتفضه البيئة سريعة التغير من تطور تكنولوجي سريع وكذا زيادة حدة البيئة التنافسية،هذا كله من خلال تطبيق ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر حلقة الوصل بين إدارة المؤسسة وبين المورد البشري من جهة،وبين مختلف الأنشطة والمهام التي يقوم بها العمال الموظفون وممارساتهم الاجتماعية والأخلاقية والقانونية ،الخيرية والبيئية من جهة أخرى .

وفي الوقت الذي باتت فيه أهمية الرأسمال البشري والإستثمار فيه وكذا المحافظة عليه، أساس للبقاء والتميز ضرورة حتمية ،فإن التحديات التي تفرضها البيئة الإدارية والإقتصادية وحتى التكنولوجية منها،هي كيفية الوصول إلى تطبيق سياسات واستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية للإستثمار في الرأسمال البشري ،فضلا عن البحث عن المداخل الحديثة المتعلقة بالتوجه نحو تطبيق أسس وبرامج المسؤولية الاجتماعية للإستثمار في الرأسمال البشري.

وعلى هذا الأساس وانطلاقا مما سبق ذكره،جاءت هذه الدراسة للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الأدبيات النظرية والفكرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.وبناء على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في تساؤل مؤداه:

ما علاقة تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الإستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-CNAS- بوكالة المسيلة ؟

### 1.1.1.1.التساؤلات الفرعية:

للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية السابقة وما تقتضيه هذه الدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري وتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري؟
- هل تسعى المؤسسة محل الدراسة للإستثمار في رأس مالها البشري من خلال الممارسات المتعددة لإدارة الموارد البشرية في ظل التوجه لتطبيق المسؤولية الاجتماعية؟

<sup>1</sup> هنادي خليل أبودية: واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 26.

- كيف يمكن الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة وأهميتها على الاستثمار في الرأسمال البشري؟
- هل هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

### 2.1.1.1.2. فرضيات الدراسة:

استنادا إلى التساؤل الرئيسي للدراسة وقصد الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة، تمت صياغة فرضيات الدراسة التي سيجرى اختبارها واستخلاص نتائجها على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال المسيلة.

وهذه الفرضية تتفرع إلى:

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال المسيلة.
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال المسيلة.
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال المسيلة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال المسيلة.

وهذه الفرضية تتفرع إلى:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال المسيلة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال المسيلة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

وهذه الفرضية تتفرع إلى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة وفقا لخصائص الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة ،تبعا السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بالمسيلة وفقا لخصائص المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة ،تبعا سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة وفقا لخصائص الوظيفة.

**3.1.1.1. أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوع الاستثمار في الرأسمال البشري ومساهمته في خلق الثروة للمؤسسة وزيادة القدرة التنافسية في البيئة الخارجية، وكذا تطبيق المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي تعنى بالأداء الاجتماعي للمؤسسات بصفة عامة وتطبيق أسس ومناهج واتجاهات مفهوم المسؤولية الاجتماعية على صعيد ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، كما تستمد الدراسة أهميتها من الجانب العلمي والعملية للموضوع بالتطرق لمغربين أساسين وهما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وإيجاد العلاقة بينهما وكيفية تأثيرهما بصورة مباشرة على الإستثمار في الرأسمال البشري.

كما تكمن أهمية الدراسة من خلال تقديم النتائج العلمية للمؤسسة محل الدراسة، والتي تبين أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري مما يعطي صورة واضحة على الجوانب التي يجب الاهتمام بها أكثر وتثمين الجوانب الايجابية الخاصة بموضوع الدراسة بالمؤسسة محل البحث، كما تستمد الدراسة أهميتها كذلك من خلال إتخاذها كأرضية علمية بحثية إنطلاقاً لمشاريع بحثية أخرى مستقبلاً. وبالتالي يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية اعتبار الرأسمال البشري من أهم رؤوس الأموال فهو السبيل لإيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة، حيث توجد علاقة بين زيادة المعرفة البشرية وتطورها وزيادة حدة المنافسة.
- أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري وإبراز دوره ومكانته في هيكل المؤسسة باعتباره عنصر أساسي وعامل مهم من عوامل الإنتاج التي تخلق القيمة المضافة للمؤسسة وإكسابها قوة اقتصادية وميزة تنافسية.
- توجيه مسؤولي إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي للرأسمال البشري باعتباره أحد مقومات النجاح بالمؤسسة خاصة في ظل تغير العوامل والمؤشرات الخارجية المحيطة بها، وضرورة تبني نظام مسؤول اجتماعياً يهتم بتنمية المورد البشري والاستثمار فيه.
- من الناحية الأكاديمية والبيداغوجية يعتبر موضوع الاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق مناهج وأبعاد المسؤولية الاجتماعية من المواضيع المعاصرة في هذا الميدان، ومن الناحية الميدانية نلاحظ أن هناك حاجة ماسة إلى دراسات تطبيقية تربط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسياسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري.

**4.1.1.1. أهداف الدراسة:**

هدف الدراسة يتمثل أساساً في معرفة العلاقة بين الاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة، من خلال معرفة العلاقة بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري، إلى جانب تحديد العلاقة بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري، وذلك من خلال:

- محاولة الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية ومناهج واتجاهات المسؤولية الاجتماعية وكذلك الأدبيات الخاصة بالرأسمال البشري والإستثمار فيه.
- التعرف على واقع الاستثمار في الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة. والإطلاع على مختلف الآليات والميكانيزمات المطبقة فيما يخص موضوع المسؤولية الاجتماعية وسياسة تطبيق برامجها وممارساتها تجاه المورد البشري.
- تقديم مقترحات للمؤسسة محل البحث للاستفادة منها فيما يخص المفاهيم الحديثة المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الاستثمار في المورد البشري للحصول على كفاءات فعالة، وإبراز الدور المهم للممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وأهميتها على الرأسمال البشري والاستثمار فيه من أجل المحافظة على المكتسبات المعرفية والمهنية لمواردها وطاقاتها البشرية.
- الوقوف على أهم النقاط المشتركة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية واتجاهات المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري ومحاولة إيجاد حلقة الوصل بين كل هذه المتغيرات والمفاهيم الإدارية والفكرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### 5.1.1.1. أسباب اختيار الموضوع:

إن من بين الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار الموضوع أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل فيما يلي:

##### ➤ الأسباب الذاتية:

- الرغبة في التعرف على واقع تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، الذي يعتبر مفهوم جديد ومصطلح حديث في ثقافة المؤسسات، وما هي الأدوار التي يلعبها داخل المؤسسة وخاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية وبصفة أدق على الاستثمار في الموارد البشرية.
- الإهتمام بموضوع الرأسمال البشري والاستثمار فيه وكذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بحكم إرتباطهما بالتخصص الأكاديمي والمهني للباحث، علاوة على ذلك التعرف على مختلف المداخل المعرفية والفكرية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

##### ➤ الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الأكاديمية النظرية والتطبيقية الميدانية لموضوع الاستثمار في الرأسمال البشري في ظل تجسيد أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، خاصة وأن الإلتزام الاجتماعي للمؤسسات تجاه مواردها البشرية يعتبر تعهد وإلتزام طوعي وإجباري تلتزم به المؤسسات تجاه أفرادها العاملين بها، بغية تنمية معارفهم وتطويرها. حيث يصبح هذا الإلتزام الطوعي جزءا من ثقافة المؤسسة وثقافة الأفراد العاملين بها. وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- يعتبر موضوع البحث من أحدث المواضيع في إدارة الموارد البشرية إضافة لوجود نقص في الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وربطها بموضوع الرأسمال البشري، ومحاولة إثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من الدراسات الميدانية والنظرية.

**2.1.1. التوجه الإستمولوجي للدراسة:**

خصص هذا الجزء لتوضيح النموذج الاسترشادي والمنهج المعتمد عليهما في دراستنا الحالية ،وكذا المسار المنهجي للدراسة.

**1.2.1.1. النموذج الاسترشادي للدراسة:**

يتم معالجة موضوع الدراسة باعتماد النموذج الاسترشادي<sup>1</sup> ( البراديم الوضعي أو الايجابي Le Paradigme positivism ). الذي يعتمد على أن المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف. كما يعتمد على وضع افتراضات أولية لدراسة ما إذا كان متغير معين سببا لظاهرة معينة ومحاولة اختبار ذلك في الواقع ثم تعميم النتائج، والذي يستند إلى وضع مجموعة من الفرضيات تتعلق بالاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية اعتمادا على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، ثم صياغة أسئلة الاستبيان ودليل المقابلة بناء على ذلك بغرض تحديد آراء العمال الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة بخصوص هذا الموضوع وفقا لواقعهم، ليتم بعدها تحليل هذه الآراء باستخدام الطرق الكيفية والكمية لتأكيد أو نفي صحة الفرضيات، ثم تعميم نتائج الدراسة على المؤسسات الجزائرية الأخرى ضمن نفس القطاع.

**2.2.1.1. المنهج المعتمد للدراسة:**

اعتمدنا على المنهج الفرضي لاستنتاجي الذي هو عبارة على وصف افتراضي للمنهج العلمي لمعالجة تساؤلات موضوع البحث وتحليل أبعاده، والوقوف على مدى صحة الفرضيات بغية الوصول إلى المعرفة الدقيقة حول تساؤلات الدراسة والفهم الدقيق للظواهر المتعلقة بها. ووفقا لهذا المنهج فإن البحث العلمي يعتمد على استخدام الخبرات القبيلية من خلال تحديد المشكلة ومحاولة إدراكها بالاعتماد على جمع مختلف البيانات ووضع تفسيرات مسبقة، ليتم فيما بعد صياغة فرضيات وتساؤلات الدراسة التي يمكن ثباتها أو نفيها من خلال اختبار البيانات التي يمكن ملاحظته، وبعد القيام بالاختبارات اللازمة إذا تبين عكس توقعات فرضيات الدراسة سيتم نفيها، بينما إذا أثبتت الاختبارات توقعات الدراسة أثبتت صحة الفرضيات المتوقعة، ثم تدقق نواتج الاختبارات وتقارن مع الفرضيات المضادة من خلال اختبار الاستبيان لمدى توافق الفرضيات مع التوقعات وهذا ما يسمى بتوثيق النواتج.

حيث سيتم الاعتماد على المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب وبحوث، مجلات ودوريات، إضافة لإستخدام الأنترنت استنادا لمواقع وصفحات وبنوك معلومات دورية .

هذا كله من خلال دراسة الحالة وإسقاط الدراسة النظرية على واقع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة بالإعتماد على العديد من الأدوات الهامة في البحث العلمي كأداة الإستبيان ودليل المقابلة

<sup>1</sup> خليل شرقي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة. 2015/2016، ص. ز.

إلى جانب الملاحظة، واستخدام البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة، بداية من جمع البيانات الأولية ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج.

### 3.2.1.1. المسار المنهجي للدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار كنمط للاستدلال<sup>1</sup> أي مقارنة موضوع معين مع الواقع بهدف تقييم واختبار مصداقية الفرضيات، وذلك باستخدام الطرق الكيفية والكمية لإختبار صحة الفرضيات من عدمها، وتأكيد أو نفي وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستثمار في الرأسمال البشري، بناء على الواقع المعبر عنه لأراء المبحوثين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة في دليل المقابلة وأداة الاستبيان.

### 3.1.1. محددات المسار البحثي للدراسة:

نستعرض في هذا الجزء مختلف المتغيرات الإجرائية الخاصة بالدراسة، إضافة لتحديد مقارباتها الكمية والكيفية، كما نعرض مختلف الصعوبات التي اعترضت الباحث.

#### 1.3.1.1. المتغيرات الإجرائية للدراسة:

- المسؤولية الاجتماعية: جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الإجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود جراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الإجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.
- لا استثمار في الرأسمال البشري: عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو ما يمكنهم أن يساهموا فيها، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على الأفراد العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتتمثل أساساً في مختلف الاستراتيجيات والميكانيزمات المتعلقة بعملية الحصول على الكفاءات وتنميتها ومحاولة المحافظة عليها من أجل خلق ميزة تنافسية.

### 2.3.1.1. مقاربات الدراسة (كيفية وكمية):

سوف يتم الاعتماد على المقاربة الكيفية والمقاربة الكمية لإختبار فرضيات الدراسة، فيما يخص المقاربة الكيفية سيتم توزيع دليل المقابلة على الإطارات السامية للمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، ليتم فيما بعد تحليل نتائجها.

أما فيما يتعلق بالمقاربة الكمية سوف نعلم على توزيع الإستبيان على عينة الدراسة بالمؤسسة محل البحث وسوف يتم الاعتماد على أسلوب العينة الإحتمالية العشوائية الطبقيّة التناسبية لمجتمع الدراسة. ليتم فيما بعد تحليل نتائج الاستبيان كميًا وإحصائيًا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة.

<sup>1</sup> خليل شرقي: مرجع سابق، ص ز.

## 3.3.1.1 . صعوبات الدراسة:

- صادف الباحث في إطار إعداد هذا البحث العديد من الصعوبات ولعل من أهمها مايلي:
- صعوبة المقابلة مع إطارات ومسؤولي المؤسسة نظرا لظروفهم المهنية وإرتباطاتهم المتعلقة بمسؤولياتهم، أو تهرب بعضهم للإدلاء بتصريحاتهم الهامة حول موضوع البحث خاصة فيما تعلق بالمسؤولية الاجتماعية، أو فيما تعلق بالإعلان على الوظائف الشاغرة وعملية التوظيف خاصة المناصب المهمة بالمؤسسة، وهذا ربما يعود لإعتقادهم الخاطئ بأن المعلومات التي سيقدمونها ستؤدي إلى نشر معلومات سرية عنهم وعن وظائفهم، بالرغم من تأكيدنا لهم أن المعطيات سوف يتعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض علمية بحتة.
  - من بين الصعوبات نجد ندرة كبيرة في مصادر المعلومات خاصة موضوع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، كما واجهنا غياب واضح للبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على صعيد إدارة الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة الجزائرية.
  - نلة المراجع التي تدرس الاستثمار في الرأسمال البشري من وجهة الاعتماد على المسؤولية الاجتماعية بصعوبة الربط النظري بين متغيرات الدراسة وكيف تؤثر على بعضها البعض، نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري في ظل تدخل أنشطة ومهام وممارسات إدارة الموارد البشرية.
  - صعوبة إيجاد المؤسسة المناسبة التي تتلائم مع موضوع الدراسة.

## 2.1. عرض وتحليل الجهود المعرفية السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة نجد العديد منها يعالج تساؤلات وإشكالات مختلفة لها صلة بموضوع دراستنا سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، حيث أن هذه الدراسات إما أن تعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية أو موضوع الموارد البشرية ومختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ومن الصعب تعدادها جميعا وبالتالي سوف نعتمد على الدراسات المرجعية التي سيتم الاعتماد عليها في بناء وتطوير نموذج الدراسة .

## 1.2.1. الدراسات العربية:

01.دراسة (سعود ضيف الله الدالة، 2003) بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.<sup>1</sup>

هدف هذه الدراسة هو التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، أيضا ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة (المستشفى)، وكان من أهم النتائج ما يلي :

<sup>1</sup> سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.

- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير.
- أن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية نحو مستوى أدائهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

02.دراسة (غادة عمر أبو أرشيد، 2006) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أداء المستشفى بعناصره الثلاثة (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، والأداء المالي)، كما تهدف إلى التعرف على مدى ممارسة المستشفيات الخاصة للأنشطة الاجتماعية والبيئية، وتهدف أيضا إلى التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والكفاءة النسبية للمستشفيات الخاصة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. كما اعتمدت الباحثة على مجتمع دراسة تكون من (34) مستشفى خاص في مدينة عمان بالأردن وكان عدد المستشفيات الخاصة التي أبدت تعاونها (21) مستشفى بنسبة (61.8%) من المجتمع الكلي. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها :

- تتبنى المستشفيات الخاصة مفهوم المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة.
- درجة ممارسة المستشفيات الخاصة في مدينة عمان للأنشطة الاجتماعية كانت متوسطة.
- قلة اهتمام المستشفيات بالأنشطة الموجهة نحو العاملين، وأن أغلب الأنشطة الاجتماعية تم توجيهها للمالكين ثم الزبائن فالحكومة يليها المجتمع المحلي ثم البيئة فالأقليات وذوي الإحتياجات الخاصة وأخيرا العاملون.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأداء المستشفى بعناصره الثلاث.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والكفاءة النسبية للمستشفى.

<sup>1</sup> غادة عمر أبو أرشيد: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة جامعية (ماجستير في تخصص إدارة الأعمال)، جامعة اليرموك (إربد، الأردن)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة لأعمال، 2006.

03.دراسة(بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد 2008) بعنوان:واقع وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد.استخدمت الدراسة أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (376) (مشكلة ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم 3764، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجدد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين مثل تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير العلاقة بينهما، والاستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كوادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، والاهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية.

04.دراسة ( ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني وآخرون، 2010) بعنوان:رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل.<sup>2</sup>

تناول البحث مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين، وقد حاول عرض إطار نظري لأبرز ما قدمه الباحثون بشأن بعدي البحث، خصوصاً وأن البعد المستقل والمتمثل برأس المال الفكري والذي من بين عناصره رأس المال البشري، إضافة إلى كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني، من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام واسع في عالم الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، في حين مثل البعد المعتمد إدارة أداء العاملين والتي تمثلت بإحدى الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية وتضم تخطيط الأداء وتقويم الأداء

<sup>1</sup> بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: واقع وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

<sup>2</sup> ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي: رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين العدد 98 مجلد 32، 2010.

والتغذية العكسية لذلك لاقت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة وخاصة بعد التطورات في إدارة الموارد البشرية واختلاف النظرة إليها بوصفها شريكاً استراتيجياً مهماً يشارك في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

05.دراسة(سيد أحمد حاج عيسى 2012) بعنوان: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية-<sup>1</sup>

وتركز الدراسة على قطاع الصحة ممثلاً في المستشفيات باختلاف هياكلها والذي يعد من أهم القطاعات حيوية ونشاطاً وباعتباره يقدم خدمات حساسة، وعلى اعتبار أن هذا القطاع هو بمثابة محط أنظار المسؤولين والمواطنين من داخل الوطن وخارجه الأمر الذي كان حافزاً نحو ضرورة تسليط الضوء على مدى تبني مبادئ التدريب من قبل المستشفيات الجزائرية على وجه التحديد، كما تناولت الدراسة أهمية الفرد في تحقيق الجودة الشاملة، وإذا ما أرادت المستشفيات الجزائرية تحقيق الجودة الشاملة فعليها الاستثمار في المورد البشري. وعليه قامت الدراسة على اختبار العلاقة بين أبعاد متغير العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج والدورات التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية)، وأبعاد متغير الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية (مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع الرضي).

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات لجزائرية محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية والتعليمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين والمعنيين بالجودة، إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم، إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية والطبية، تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية.

06.دراسة (كريم الحدراوي وآخرون، 2014) بعنوان: توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي من قبل المنظمات، وتوضيح ذلك عن طريق الدراسة والتقصي عن إبراز نقاط القوة في تبني هذا المفهوم، ومدى أهميته لتعزيز وجودها، ومن ثم دعم وتعزيز القدرات الإبداعية، من خلال دراسة العلاقات التي تربط متغيراتها، تم تطبيق ذلك عن طريق اختيار

<sup>1</sup> سيد أحمد حاج عيسى: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2012.

<sup>2</sup> حامد كريم الحدراوي، وآخرون: توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، السنة العاشرة، المجلد السابع، العدد الثلاثون، 2014.

عينة بالطريقة العشوائية من أساتذة كليتي الإدارة والاقتصاد والآداب في جامعة الكوفة بلغت 56 فردا، وتوصلت الدراسة إلى: أن المسؤولية الاجتماعية تسهم مساهمة فعالة في تعزيز القدرات الإبداعية، وأن هناك ضعف في المسؤولية الاقتصادية.

07. دراسة (فلاح بن فرج السبعيني، 2016) بعنوان: أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية. بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض. 1. مدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافع تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض، وقياس أثر ذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية بها، أيضا قياس الاختلافات بين العاملين في مدى أدائهم لبرامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة لهم وفقا لعدد من المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، الخبرة في العمل) وتحققا لذلك فقد تم بناء نموذج للدراسة (تم بناؤه في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية) يبين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة. وقد تم تطوير فروض لدراسة في ضوءه.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع محل البحث (والبالغ عددها 28 شركة). توصلت إلى عدد من النتائج أهمها أن الشركات محل البحث تعمل على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، كما تتيح فرص عمل للخريجين، كما تطبق نظام للحوافز والمكافآت بما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين. كما أبرزت الدراسة أن ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات موضع البحث أر على سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية المطبقة بالفعل. و أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مدى إدراك العطلين لبرامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة لهم وفقا للمتغيرات سالفه الذكر فيما عدا المتغير الخاص بالخبرة في العمل. وفي ضوء النتائج سالفه الذكر تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن للمخططين وواضعي السياسات الاستفادة منها في هذا المجال.

08. دراسة (ربيحة قوادرية 2016): مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية: 2

حاولت الباحثة معالجة إشكالية مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة لكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، حيث تم معالجة متغير الاستثمار في رأس المال البشري من خلال قياسه بأربع متغيرات تتمثل في الإستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الإستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وجد أنه مستوى متوسط، وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: الإستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز،

<sup>1</sup> السبعيني فلاح بن فرج: أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية : بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2016.

<sup>2</sup> ربيحة قوادرية: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

كما خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إهتمام المؤسسة بالتدريب داخل المؤسسة وخارجها، وتفعيل الإبداع من خلال تشجيعهم على المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي، وكذا ضرورة عقد دورات تدريبية على أيدي خبراء ومختصين لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بتسيير المعرفة.

09. دراسة (عبد الحكيم جربي، 2017) بعنوان: أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية.<sup>1</sup>

حاول الباحث في هذه الورقة البحثية إلى تحديد أثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة ميدانية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، وقد حدد لاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار المهني والوظيفي، بينما حدد الميزة التنافسية المستدامة من خلال مدخلها وهما: إستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وإستمرارية ميزة التميز، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة إستبيان بغرض جمع المعلومات من أفراد العينة، وتوصلت دراسة الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

وجود أثر لاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق إستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية. يوجد أثر للإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق إستمرارية ميزة التميز لمجمع صيدال لصناعة الادوية فرع قسنطينة.

كما توصي الدراسة بضرورة تعميق إهتمام الإدارة العليا للمؤسسة المبحوثة للإستثمار في الموارد البشرية.

### 2.2.1. الدراسات الأجنبية:

01.دراسة (Gyula Fulop, Robert D. Hisrich, Krisztina Szegedi ، 2000) بعنوان : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الاقتصاديات الانتقالية.<sup>2</sup>

#### "Business ethics and social responsibility in transition economies"

هدفت الدراسة إلى بحث طبيعة أخلاقيات الأعمال ودرجة المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الهنغارية، وقد قام الباحثين بتوزيع إستمارات الإستبيان على 129 منظمة صغيرة، 80 منظمة كبيرة، 84 منظمة غير هادفة إلى الربح. وقد أحرزت الدراسة العديد من النتائج كان من أهمها:

- ✓ أظهر 22% من أفراد العينة عدم اهتمام بالقضايا الأخلاقية.
- ✓ يعتقد 56% من العاملين في المنظمات الصغيرة أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يجب أن تلتقى على عاتق المنظمات الكبيرة.

<sup>1</sup> عبد الحكيم جربي: أثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة، مجلة دراسات، العدد 29، الأغواط، مارس 2017.

<sup>2</sup> Gyula Fulop, Robert D. Hisrich, Krisztina Szegedi: Business ethics and social responsibility in transition economies, Journal of Management Development, Vol. 19 Issue 1, 2000, p 5 31.

✓ أشار أفراد العينة إلى أن عدم الاهتمام بقضايا المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال يرجع إلى عدة عوامل منها:

- النقص المعرفي في هذا المجال.
- إن اغلب المنظمات تهتم بالبقاء أكثر من إهتمامها بقضايا الأخلاق.
- انخفاض المستوى الاقتصادي في البلد لا يسمح بالنجاح في مثل هذه القضايا.
- الشعور بوجود البدء بالقضايا الأخلاقية على المستوى الحكومي ولا يمكن تطبيقه على المنظمات.

02. دراسة (2003.Karna, Hansen& Juslin) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية في تخطيط التسويق البيئي "Social responsibility in environmental marketing planning"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وقياس ومقارنة المسؤولية الاجتماعية التي تؤكد على قيم أعضاء حماية الغابات في أربع دول أوروبية، وقد تم أخذ عينة حصرية لتحقيق أهداف الدراسة بالتطبيق على كل من فنلندا، ألمانيا، السويد وبريطانيا، وقد تم التوصل إلى أن كل المستجيبين أكدوا على أهمية الأمور البيئية في قيمهم وإستراتيجياتهم التسويقية ووظائفهم وقد تم ملاحظة أن القطاعات الصناعية القريبة من المستهلك النهائي تؤكد على التوجه نحو الربحية بالمقارنة مع القطاعات البعيدة عن المستهلك النهائي. كما تم التوصل إلى أن المواضيع البيئية أكثر تأثيرا في التخطيط التسويقي في كل من فنلندا وألمانيا وخاصة في صناعة الورق.

03. دراسة (2004.Gerard Zwetsloot and Annick Starren) بعنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات والسلامة والصحة في العمل "Corporate social responsibility and safety and health at work"، الوكالة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل.<sup>2</sup>

تعتبر هذه الدراسة أن الصحة والسلامة المهنية واحدة من أساسيات أخلاقيات الشركة. حيث ترتبط قضية تلاقات الأعمال ارتباطا وثيقا بالمسؤولية الاجتماعية للشركات كما تجلب القيم التجارية للشركات، و يتطلب الدمج الناجح للصحة والسلامة المهنية في المسؤولية الاجتماعية للشركات شروط معينة يجب الوفاء بها. قبل كل شيء، كما ينبغي النظر للمسؤولية على أنها فضيلة. ومن المهم أيضا إظهار النزاهة والانفتاح تجاه الموظفين (وكذلك تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين)، بحيث يمكن تطوير الكفاءة الأخلاقية كذلك في الحوار مع الموظفين. كما تشير الدراسة أيضا إلى أنه إذا كانت الكفاءة الأخلاقية منظمة ومتكاملة بطريقة منظمة في العمل اليومي للمنظمة، سوف تكون الصحة والسلامة المهنية عنصر منطقي من سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. حيث أن جوانب الصحة والسلامة المهنية تشكل جزءا من السياسة التنظيمية والهيكلية مما يعكس ارتباط الصحة

<sup>1</sup> Jari Kärnä, Eric Hansen, Heikki Juslin: Social responsibility in environmental marketing planning, European Journal of Marketing, Vol. 37 Issue: 5/6 .2003, pp.848-871.

<sup>2</sup> Gerard Zwetsloot and Annick Starren: Corporate social responsibility and safety and health at work, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities , 2004,p p 1 , 125.

والسلامة المهنية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. وخلصت الدراسة إلى أن السلامة والصحة قيمتان قويتان، ولكن غالبا ما ينظر إليهما على أنها قضايا تحتاج إلى إدارة عقلانية فقط، لكن من المهم أن نتعامل مع السلامة والصحة المهنية على أنها أصول وقيم حتى تصبح جزءا من ثقافة الشركة وبالتالي سياسة وإستراتيجية من سياسات وإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

04. دراسة (Gerard Zwetsloot, Stavroula Leka & Aditya Jain, 2004) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة المخاطر النفسية الاجتماعية<sup>1</sup>

### "Corporate Social Responsibility & Psychosocial Risk Management "

مضمون هذه الدراسة هو أن البعد الداخلي لسياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات يشمل ممارسات مسؤولة إجتماعيا خاصة بالموظفين ، خاصة تلك المتعلقة بسلامتهم وصحتهم، وكذا الإستثمار في رأس المال البشري، وإدارة التغيير والرقابة المالية.

أحدث استراتيجيات تعزيز السلامة والصحة المهنية كانت من قبل الأوروبيين وقد حاولت اللجنة (المفوضية الأوروبية) والوكالة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل (EASHW) ، الربط بين الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تعتبر الصحة والسلامة في العمل عنصرا أساسيا في المسؤولية الاجتماعية للشركات، والشركات تدرك بشكل متزايد أنها لا يمكن أن تكون جيدة خارجيا ، مع ضعف الأداء الإجتماعي داخليا خاصة بعد ماتم تحديد المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل المنظمات والهيئات الدولية باعتبارها عنصرا حاسما وإشراك الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصحة والسلامة المهنية، هذه الأخيرة التي تثنى المبادرات الدولية والوطنية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية ، إما ضمنا أو بشكل صريح وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

05. دراسة (Carola Strandberg, 2009) بعنوان: استخدام المسؤولية الاجتماعية للشركات لجذب وتحفيز والإحتفاظ بالموارد البشرية "

### " Using corporate Social Responsibility to Attract, Motivate and Retain Human Resources "<sup>2</sup>

الغرض من هذه الدراسة هو تطوير فهم أفضل لاستخدام الشركات للمسؤولية الاجتماعية للشركات لجذب وتحفيز والإحتفاظ بمواهب الموارد البشرية. تتمحور مضامين البحث على القضايا التي تتناول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والموارد البشرية، وكيف تتواصل الشركات مع المسؤولية الاجتماعية داخليا و خارجيا.

<sup>1</sup> Gerard Zwetsloot, Stavroula Leka & Aditya Jain: Corporate Social Responsibility & Psychosocial Risk Management, chapter 6, 2004, p p 96, 114.

<sup>2</sup> Carola Strandberg: Using corporate Social Responsibility to Attract, Motivate and Retain Human Resources, Lulea University of Technology ,Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial marketing and e-commerce, 2009 p p 1 ,96.

كانت الشركات المختارة لهذه الدراسة شركتين متعددي الجنسيات تعملان في السويد. حيث تظهر النتائج أن الشركات لا تعتمد فقط على المسؤولية الاجتماعية للشركات بل هي دمجها في طريقهم في إدارة الأعمال وإلى الثقافة التنظيمية، هذا النهج إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات يدمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في المسؤوليات المهنية لكل موظف، بغض النظر عن المكان في الشركة التي يعملون بها، وبالتالي إشراكهم في المسؤولية الاجتماعية للشركات. كما تشير الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تجذب المتقدمين للوظائف من ذوي الجودة العالية.

كما أن الشركات التي تتمتع بدرجة عالية من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لديها عادة أعلى السمعة وجاذبية صاحب العمل، وبالتالي في كثير من الأحيان لديهم قدرة متزايدة على جذب المتعلمين تعليماً عالياً للوظيفة والاحتفاظ بها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف الخاصة بالتوظيف والتدريب.

06.دراسة (Alejandra López-Salazar, José Felipe Ojeda-Hidalgo & Martha Ríos-Manríquez, 2009)

بعنوان:العوامل التي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة لمستشفى عام بالمكسيك.<sup>1</sup>

"Factors Influencing the Social Responsibility of a Public Hospital"

محتوى الدراسة يدرس المسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع الصحي وهي من الدراسات القليلة التي عالجت هذا الموضوع، والهدف من هذا البحث هو تحديد العوامل التي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية للشركات من إدراك 256 عاملاً، استناداً إلى إرشادات الإيزو 26000 في المستشفى العام. حيث تظهر النتائج أن الحكم الرشيد واحترام شؤون المستهلك، والمشاركة الفعالة وتنمية المجتمع بشكل إيجابي يؤثر بشكل كبير على تصور الموظفين تجاه المستوى الاجتماعي للمنظمة، وكذا احترام حقوق الإنسان والممارسات العمالية وحماية البيئة والنزاهة في ممارسات التشغيل لها أثر ومعنى كبيرين في شرح مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات.

07.دراسة (Jana Marasova, Anna vallusova, 2010) بعنوان : وضعية (موقف) المسؤولية الاجتماعية

للشركات في تسيير وإدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

"Position of Corporate social responsibility in Human resources management"

مضمون هذه الدراسة يتضمن وجهات النظر والأنشطة المسؤولة اجتماعياً في ممارسة الأعمال التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها في إستراتيجية الشركة، حيث أن القاسم المشترك للمسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية هو البعد الإستراتيجي الذي ينعكس من هذه الأنشطة وبالتالي تعزيز إتخاذ القرارات الصائبة. ويساهم كذلك مديرو الموارد البشرية في التنمية الاجتماعية للسلوك المسؤول في مجال الموارد البشرية .

ويرى الباحثان في هذه الدراسة على أنه لابد من دمج مصالح الأفراد والموظفين والمستهلكين والمجتمع مع الأنشطة المسؤولة اجتماعياً للشركات، مما يؤدي إلى زيادة أداؤها الاقتصادي على المدى الطويل. كما يركزان على البعد الاجتماعي والأخلاقي على وجه الخصوص. وتوصلوا إلى أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد

<sup>1</sup> Alejandra López-Salazar, José Felipe Ojeda-Hidalgo & Martha Ríos-Manríquez: Factors Influencing the Social Responsibility of a Public Hospital, International Journal of Business Administration, Vol. 7, No. 6; 2016 p p 42,56.

<sup>2</sup> Jana Marasova, Anna vallusova: Position of Corporate social responsibility in Human resources management, Human Resources Management & Ergonomics, Volume IV, No 2, 2010 p p 1. 14

لبشرية غير متوافقة ومتكاملة وبالتالي وجب تطوير أفكار جديدة تتبلور حول جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية.

08. دراسة (Station and Zaharia, 2012) بعنوان: التوقعات تجاه السلوك المسؤول اجتماعيا للشركات: حالة أخلاقيات العمل في رومانيا<sup>1</sup>

**"Expectations towards corporate socially responsible behavior: The case of Romania Business Ethics"**

بحثت هذه الدراسة في توقعات الموظفين جراء تطبيق الشركات الرومانية للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل تلك المنظمات التي مرت في مراحل انتقالية من زمن الشيوعية إلى زمن الانفتاح الاقتصادي . وقد وجدت الدراسة أن التشريعات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ما زالت تمر في المراحل التطويرية ، كما كشفت نتائج الدراسة ميول الموظفين بعدم الرغبة في الاغتراب حال طبقت الشركات استراتيجيات تقوم على أساس المسؤولية الاجتماعية، كما خلصت الدراسة أيضا إلى ضرورة قيام الشركات متعددة الجنسية بتطبيق وممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تناسب مع المجتمعات التي تعمل فيها بدلا من استيراد ممارسات المسؤولية الاجتماعية من البلد الأصلي لتلك الشركات.

09 . دراسة (Perrine Ferauge & Romina Giuliano, Claire Dupont, 2013) بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة GDF SUEZ's<sup>2</sup>

**"The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case"**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تقرير التنمية المستدامة لشركة GDF SUZE، مع التركيز على مشاركتها في المجال الاجتماعي ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكيف تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وتركز الدراسة على ممارسات التوظيف والوصول إلى التوظيف والتدريب والعمل والتنمية والرفاهية في مكان العمل.

حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تبدو مهمة في التحليل، نظرا للبيئة التي تتطور فيها الشركات وتغير مختلف العوامل المحيطة بها مثلا شيخوخة السكان، مخاطر نقص العمالة، الحرب من أجل المواهب، وتشير نتائج الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي على دور الدافعية والالتزام المهني لدى الموظفين وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تعلن التزامها في مجال المسؤولية الاجتماعية تدعو لخلق فرص العمل والحفاظ على كواردها وتسعى دوما للجودة والتعليم مدى الحياة.

<sup>1</sup> Stoian, C. Zaharia, Rodica: Expectations towards corporate socially responsible behavior: The case of Romania Business Ethics: A European Review, 21(4),2012,p p 380– 401.

<sup>2</sup> Claire Dupont, Perrine Ferauge & Romina Giuliano:The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case, International Business Research; Vol. 6, No. 12, 2013 p p 145 155.

10. دراسة ( Emilia Startseva, Dr. Natalja Gurviš, Inna Sidorova, 2015 ) بعنوان: تقارير رأس المال البشري وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية للشركات: الدليل من الشركات الأستونية المدرجة في بورصة ناسداك أو أم أكس ،البلطيق.<sup>1</sup>

"Human Capital Reporting and its Linkage with Key Performance Indicators of Companies: Evidence From Estonian Companies Listed on Nasdaq OMX BALTIC. "

حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تبيان أن التقارير المالية الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات والموارد البشرية تعتبر جزءا حيويا من الأنشطة التجارية اليومية للشركات عبر العالم، حيث أن معظم الشركات تعلن أن رأس المال البشري هو العامل الأكثر أهمية لخلق الميزة التنافسية. وحاول الباحثون إلى إيجاد علاقة ارتباط بين رأس المال البشري ومؤشرات الأداء المالي للشركات الإستونية المدرجة في بورصة ناسداك OMX البلطيق.

حيث خلصوا إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين مستوى المسؤولية الإجتماعية لرأس المال البشري والمؤشرات المالية للشركات محل الدراسة.

11. دراسة ( Karmen Dežmar Krainz, 2015 ) بعنوان : تعزيز رفاهية الموظفين من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>2</sup>

"Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context"

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل وتقييم مدى إسهام المسؤولية الإجتماعية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بغية تحقيق الصحة والأداء والرفاهية للموظفين، والتنسيق بين مختلف جوانب الحياة الخاصة والحياة العملية، حيث يرى الباحث أن دمج المنظمات للمسؤولية الإجتماعية للشركات في أداء أعمالهم يهدف لتعزيز القدرة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، حيث أن المعرفة تعتبر مورد كبير ومؤشر هام في استقطاب العمال ذوي المهارات العالية، حيث أصبح الموظفون هم الأهم في تحدي الواقع وكذا زيادة قدرة التنافسية شريطة أن تكون هناك نوع من الرفاهية في مكان العمل سواء الجانب العقلي أو النفسي أو العاطفي وهذا راجع لوعي الإدارة بتوفير الشروط المناسبة لموظفيها حتى يكون هناك رضا وظيفي للعمال ، لأن الموظفين كان ينظر لهم في الماضي مجرد منفذين للمهمة ، ولكن اليوم هم رأس مال بشري وهم مركز المنظمة ويسعون لتحقيق أهدافها، وهذا ما يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية للمنظمة..

1 Emilia Startseva, Dr. Natalja Gurviš, Inna Sidorova, Human Capital Reporting and its Linkage with Key Performance Indicators of Companies: Evidence From Estonian Companies Listed on Nasdaq OMX BALTIC , central European business review, Volume 4, Number 04, 2015 ,p p 48,57.

<sup>2</sup> Karmen Dežmar Krainz , Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context , Vol. 12, No 2, 2015,pp 137,154.

12.دراسة ( Cristina ganescu,2016) بعنوان :تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على سياسة الموارد البشرية. دراسة على الشركات عبر الوطنية<sup>1</sup>

### "The Influence Of Corporate Social Responsibility On Human Resource Policy. Study On "

#### "Transnational Corporations

أبرزت هذه الدراسة إلى أن الشركات تركز على تعظيم الأرباح دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات مختلف أصحاب المصلحة خاصة الموظفين في بلد المنشأ،الذين يفقدون وظائفهم واللجوء للموظفين من البلدان الناشئة الذين يقومون بأنشطة مماثلة لتلك الموجودة في البلدان المتقدمة ولكن بأجور أقل.وهدف هذه الدراسة يقوم على أساس مراجعة الشركات لمختلف ممارسات وسياسات الموارد البشرية التي تسعى لضمان المرتبات والأجور العادلة، واحترام شروط وقواعد التوظيف، والاختيار المناسب والأمثل، وضمان العمل الآمن. وأظهرت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسياسات الموارد البشرية.

13. دراسة ( Nicolas Corteze Chang,Flávia Cavazotte,2016) بعنوان :المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والأداء "البرازيل"<sup>2</sup>

### "Internal Corporate Social Responsibility and Performance: A Study of Publicly Traded Companies"

يرى الباحثان في هذه الدراسة أن النتائج عادة ما تكون متناقضة حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للشركات، وبما أن الاستثمارات في مختلف مجالات المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تعزز النتائج المتميزة.

ركزت هذه الدراسة على المسؤولية الاجتماعية الداخلية، أي الاستثمارات على الموظفين.والهدف من هذه الدراسة هو التحقق مما إذا كان الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات (الرأسمال البشري) يؤثر على الأداء التنظيمي.

وقام الباحثان بتحليل المعلومات المالية للشركات المدرجة في بورصة ساو باولو وموازنتها الاجتماعية مع المعهد البرازيلي للتحليل الاجتماعي والاقتصادي بين عامي 2001.2007.

وتشير نتائج الدراسة بشكل عام أن النفقات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية (الرأسمال البشري) كانت للرعاية الصحية وخطط التقاعد، وتعليم الموظفين وتقاسم الأرباح مما نتج عنه آثار إيجابية على الإيرادات في السنوات التي تلي هذه الاستثمارات.

<sup>1</sup> Cristina ganescu , The Influence Of Corporate Social Responsibility On Human Resource Policy. Study On Transnational Corporations, Management Strategies Journal, Constantin Brancoveanu University, vol. 31(1),2016, pp 295,301.

<sup>2</sup> Nicolas Corteze Chang, Flávia Cavazotte, Internal Corporate Social Responsibility and Performance: A Study of Publicly Traded Companies, brazilian administration review, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, art. 6, 2016, p p 1.19. www.anpad.org.br/bar.

14. دراسة (Thilo J. Ketschau, 2017) بعنوان: إطار مفاهيمي لإدماج المسؤولية الاجتماعية للشركات والموارد البشرية: تطوير يعتمد على التعلم مدى الحياة.<sup>1</sup>

**"A Conceptual Framework for the Integration of Corporate Social Responsibility and Human Resource Development Based on Lifelong Learning"**

تناول الباحث في هذه الدراسة إطارا خاص بدمج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات وتنمية الموارد البشرية لخلق نهج يمكن أن يعالج هذه المسؤولية، كما يرى أن المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية ترتبط من خلال فكرة التعلم مدى الحياة، وإدماج المفاهيم والأفكار في مجال التعليم في الإطار الذي يسمح دوما للترقية والتقدم الاجتماعي بغض النظر على الخلفية الاجتماعية للفرد.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة هي نظرية بحتة ونتائجها تعد نقطة إتصال للتدخلات العلمية. وخلص في دراسته على أنه لا بد من تصميم نظام خاص بإدارة التدريب المهني والتعليم والتكوين المتقدم بغية التأهيل والتنمية المستمرة للموارد البشرية للحصول على الكفاءة والمهارة.

15. دراسة (Christian Voegtlin, Michelle Greenwood, 2017) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية : مراجعة منهجية وتحليل مفاهيمي<sup>2</sup>

**"Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis"**

رؤية هذه الدراسة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة موارد البشرية هي مجرد وضع مفاهيم أو افتراضات مقدمة، وللكشف عن هذه العلاقة لا بد من مراجعة شاملة لأدبيات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية تكون أكثر وضوحا، وكذا تعزيز البحوث النظرية والتجريبية من خلال مراجعة منهجية و مفاهيمية تربط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية. وإيجاد التقاطعات الرئيسية بين المفهومين. وتقترح الدراسة عرضا موسعا على إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات باعتباره المنظور الأكثر ملائمة لمواجهة تحديات تغير الظروف في عولمة بيئة الأعمال والوعي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Thilo J. Ketschau, A Conceptual Framework for the Integration of Corporate Social Responsibility and Human Resource Development Based on Lifelong Learning, journal Sustainability, Department of Business Education and Human Resource Development, Faculty of Economic Sciences, University of Goettingen, Platz der Göttinger Siebe, Germany, vol 9, 2017 p p 1 20. [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).

<sup>2</sup> Christian Voegtlin, Michelle Greenwood, Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis, Human Resource Management Review, 2017, p p 1 .56 : <http://ssrn.com/abstract=2716146>

## 3.2.1. أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال عرض التساؤلات والإشكاليات التي عالجها الباحثون في الجهود المعرفية السابقة التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة يتضح لنا مايلي:

➤ تعتبر جميع الجهود المعرفية السابقة الواردة في دراستنا مرجعية علمية وأرضية إنطلاق لدراستنا هذه، حيث أنها تسهم بشكل كبير في تحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري اعتمادا على مختلف الأنشطة والمهام المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. كما أسهمت أكثر الدراسات التي تم مراجعتها في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها خاصة من ناحية بناء المنهجية المتعلقة بدراستنا الحالية. إضافة إلى الإهتمام للعديد من المصادر والمراجع التي لم يسبق لنا التعرف عنها من قبل، كما ساعدتنا في تصميم أدوات الدراسة بالإطلاع على الأدوات المستعملة في الجهود المعرفية السابقة وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية الأكثر ملائمة لدراستنا الميدانية.

لكن الملاحظ في هذه الدراسات السابقة هو معالجة مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل عام وربطه بالموارد البشرية، وبالتالي يعتبر معالجة دراستنا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بطريقة مفصلة متمثلة في التطرق لمختلف بعادها وربطها بممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري كإضافة نظرية وميدانية في هذا الميدان.

➤ ركزت مختلف الدراسات السابقة على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مستوى إدارة الموارد البشرية، بينما ركزت دراستنا هذه على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، ومن جهة أخرى علاقة سياسات وأنشطة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية. كما ركزت أيضا على من جانب آخر على براز الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري وكذلك إيجاد الدور أو الأثر بين المسؤولية الاجتماعية للاستثمار في الرأسمال البشري أكاديميا وتطبيقيا.

➤ الإستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة تعددت وتنوعت فبعضها أثبتت وجود العلاقة الإرتباطية بين أحد المتغيرين، أو إبراز العلاقة الأثرية بين أحد المتغيرات من متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى، بينما هذه الدراسة تحاول إثبات العلاقة الإرتباطية أو العلاقة الأثرية بين جميع متغيرات الدراسة المتمثلة أساسا في المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري.

➤ ركزت معظم الأبحاث والدراسات السابقة في أدوات دراستها على المقاربة الكيفية من خلال إستخدام دليل المقابلة أو المقاربة الكمية بإستعمال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، عكس مانجده في دراستنا هذه حيث تم الإعتماد على المقاربة الهجينة المتمثلة في إستخدام أداة الدراسة المتمثلة في دليل المقابلة وتحليل بياناتها كفيها، وكذلك إستعمال أداة الإستبيان وتحليل معطياتها كميا وإحصائيا بالإعتماد على مختلف الطرق والأساليب الخاصة بالتحليل الإحصائي .

**3.1. النموذج الفرضي المطور للدراسة:**

سنسعى في هذا الجزء لتحديد نموذج الدراسة المقترح في ظل التساؤل الرئيسي المطروح ، وعلى ضوء مختلف التساؤلات الفرعية بالإضافة إلى تخصيص شكل نوضح فيه التصميم العام لدراستنا هذه ، وكذلك عرض الهيكل العامة للدراسة.

**1.3.1 . نموذج الدراسة المقترح:**

إستنادا للإطار النظري، وفي ضوء التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للدراسة وبالاعتماد على أهدافها وأهميتها تم تشكيل نموذج يوضح أبعاد الدراسة ، كما يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، كما يبينه النموذج الفرضي المطور للدراسة. حيث تم بناء النموذج وفق الآتي:

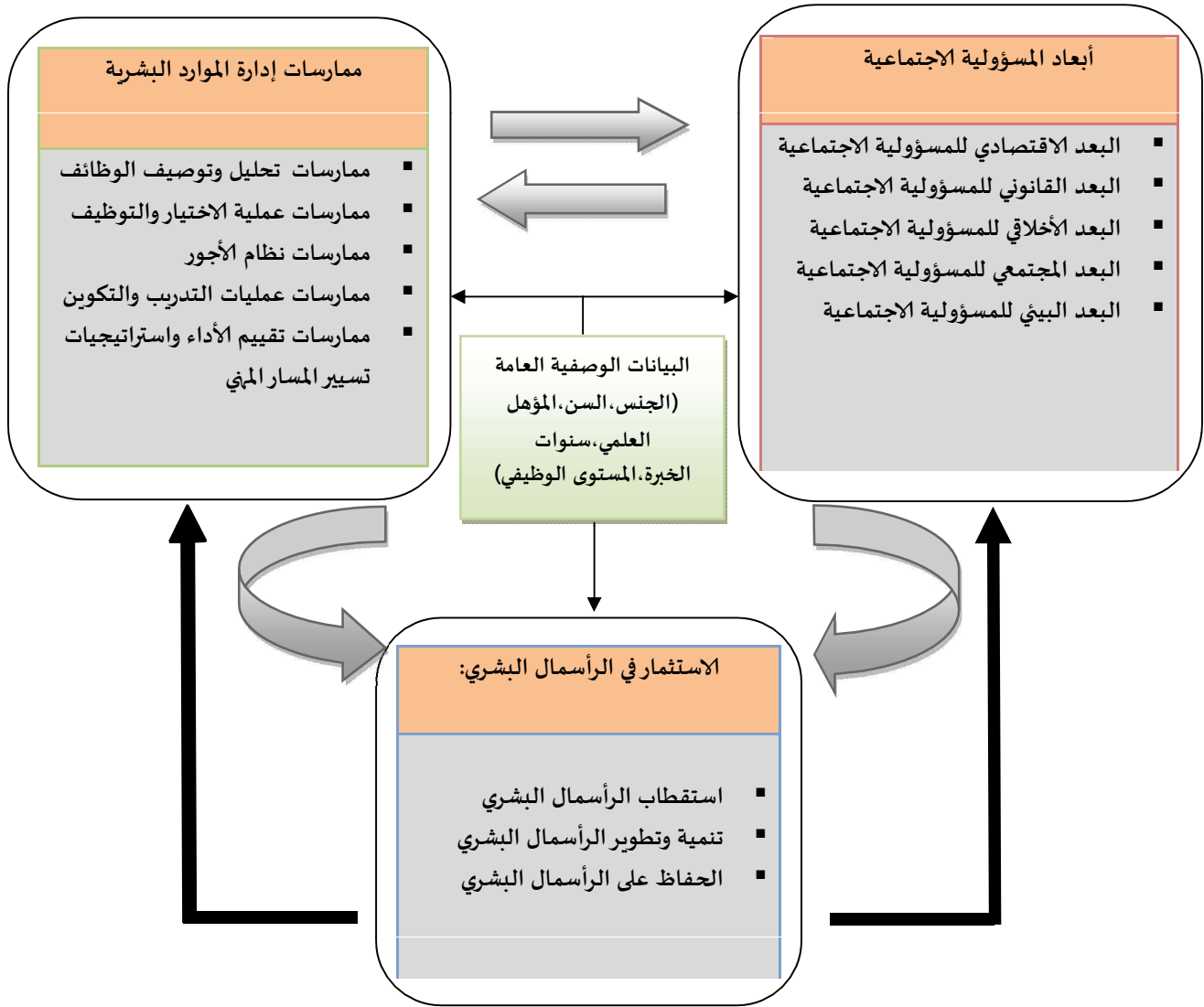
- تم تحديد ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية وفق الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية بناء على أدبيات الدراسة وتوجهاتها ، المتمثلة أساسا في سياسات و ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف، ممارسات عملية الاختيار و التوظيف ، ممارسات نظام الأجور وعمليات التدريب والتكوين، سياسات تقييم الأداء واستراتيجيات تسيير المسار المهني

- تم الاعتماد على تحديد مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بجذب واستقطاب الرأسمال البشري ، تنمية وتطويره ، بالإضافة إلى سياسات الحفاظ عليه.

- تم تبني متغير المسؤولية الاجتماعية وفق أبعاده المتعارف عليها في الأدبيات النظرية والتي ارتكزت على خمسة أبعاد رئيسية متمثلة في البعد الاقتصادي ، البعد القانوني والبعد الأخلاقي إضافة للبعد المجتمعي والبعد البيئي.

- تم توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة سواء المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية أو المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري من جهة ، أو العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري من جهة أخرى.

الشكل رقم(1.1): نموذج الدراسة المقترح

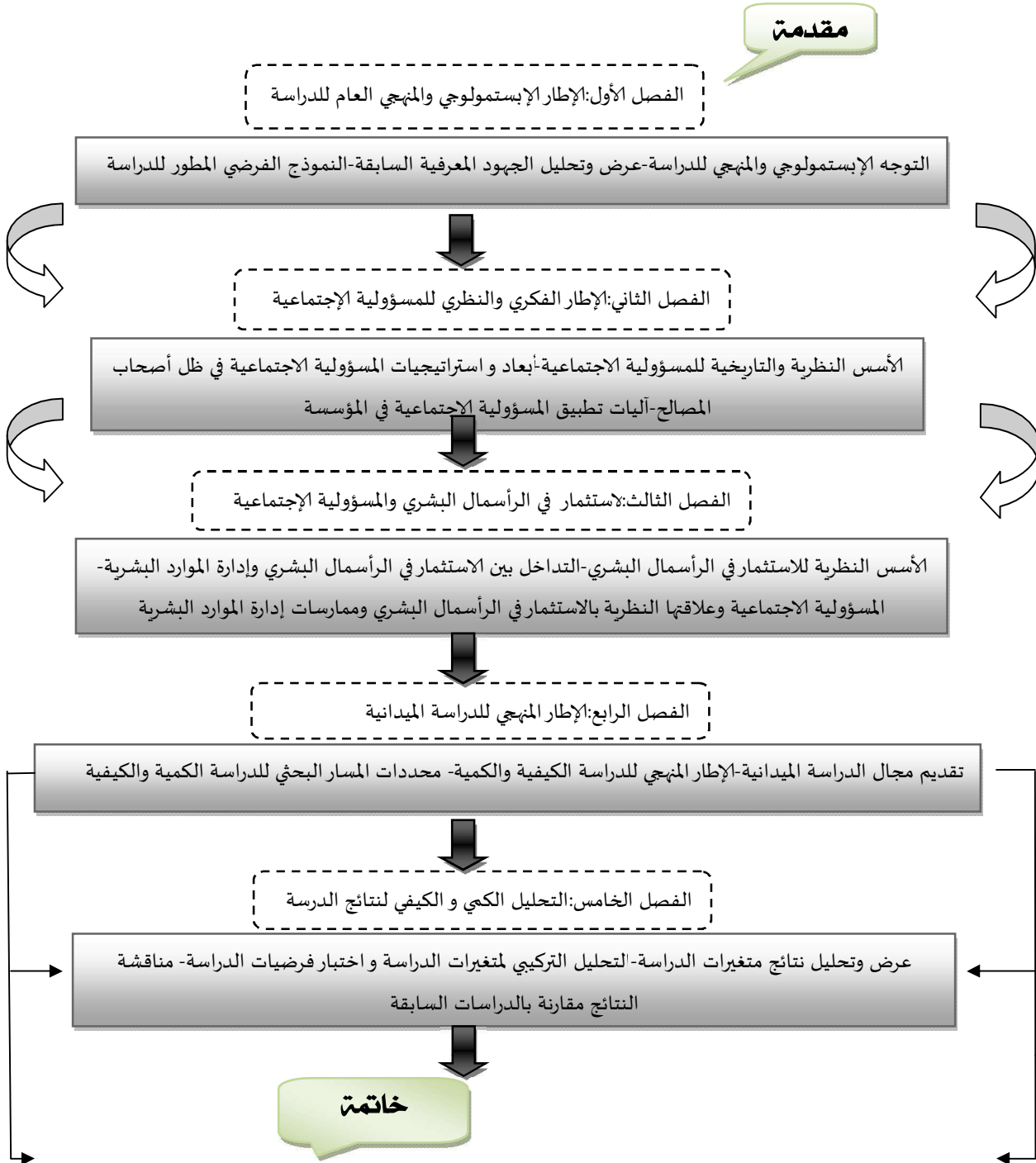


المصدر: إعداد الباحث

## 2.3.1. التصميم العام للدراسة:

يظهر الشكل أدناه التصميم الهيكلي للدراسة من المقدمة إلى الخاتمة.

الشكل رقم (2.1) : التصميم العام للدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

## 3.3.1. الهيكلية العامة للدراسة:

لمعالجة الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، حيث عالج الفصل الأول الإطار العام للدراسة بينما الفصلين الثاني والثالث خصصا للدراسة النظرية أما الفصل الرابع تعلق بالجانب المنهجي للدراسة الميدانية، والفصل الخامس عالج الجانب التطبيقي كما يلي:

الفصل الأول جاء بعنوان الإطار الإيستمولوجي والمنهجي العام للدراسة والذي تم التطرق فيه إلى التوجه الإيستمولوجي والمنهجي للدراسة من خلال تناوله للإطار العام لإشكالية وتساؤلات الدراسة ومحددات المسار البحثي، بالإضافة إلى عرض الجهود المعرفية السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية التي اعتمدنا عليها كأرضية انطلاق لدراستنا الحالية وإبراز مكانة وأهمية الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة. لنخلص في ختام هذا الفصل إلى اقتراح النموذج الفرضي المطور للدراسة.

بينما الفصل الثاني نخص للإطار الفكري والنظري للمسؤولية الاجتماعية ويشمل ثلاثة عناصر، الأول يتضمن الأسس النظرية والتاريخية للمسؤولية الاجتماعية من مفهوم وأهمية وغيرها، بينما العنصر الثاني خصص لتوضيح أبعاد واستراتيجيات المسؤولية في ظل أصحاب المصالح، على غرار العنصر الثالث الذي تضمن مختلف الآليات الخاصة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات بداية بالحديث عن المسؤولية الاجتماعية في ظل مختلف المبادرات الدولية إلى مختلف الركائز والمبادئ الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، لنصل في الختام إلى المراحل والمعوقات المتعلقة بتطبيق أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

والفصل الثالث الذي عنوانه لاستثمار في الرأسمال البشري والمسؤولية الاجتماعية عالج مختلف الأسس والمفاهيم النظرية لموضوع الاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذا التداخل بينهما وتطبيق هذه الأخيرة لمختلف سياساتها للاستثمار في الرأسمال البشري، كما تمت معالجة المظاهر المشتركة بين المفهومين، ليتم في الأخير الربط بين المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بالاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تقديم مجال الدراسة الميدانية والإطار المنهجي للدراسة الكمية والكيفية بتحديد المكانة الإيستمولوجية ومنهجية الدراسة الميدانية وشرح مختلف التقنيات والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات، كما تم توضيح محددات المسار البحثي للدراسة الكيفية والكمية، وفي ختام الفصل تم عرض مختلف الأساليب لإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة وكذا طريقة تهيئة البيانات للتحليل والتفسير.

الفصل الخامس والذي عالج الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية الموسوم بالتحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة تضمن هو الآخر ثلاثة عناصر، أولاً تم عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة من خلال عرض النتائج الخاصة بالدراسة الكيفية المتمثلة في دليل المقابلة، وكذا عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الكمية المتمثلة في أداة الاستبيان، بينما العنصر الثاني عالج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، والعنصر الثالث خصص لمناقشة نتائج الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة. لنخلص في ختام هذه الدراسة بتوضيح النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات وتصور آفاق لدراسات أخرى.

**خلاصة الفصل :**

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف الجوانب الإبستمولوجية للدراسة والتي نسعى من خلالها للوصول الى الهدف المنشود وهو معرفة ما انعكاس تطبيق المسؤولية الإجتماعية على الإستثمار في الرأسمال البشري من خلال التعرف على متغيرات الدراسة والتي تتمثل في المسؤولية الإجتماعية بأبعادها، ممارسات وسياسات ادارة الموارد البشرية والإستثمار في الرأسمال البشري، مستخدمين في ذلك مجموعة من الفرضيات المتقصة من أهداف وأهمية وأسباب الدراسة بغية الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية بالإعتماد على المنهج لفرضي الاستنتاجي.

## الفصل 2.

### الإطار الفكري والنظري للمسؤولية الاجتماعية

■ تمهيد

■ الأسس النظرية والتاريخية للمسؤولية الاجتماعية

■ أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في ظل أصحاب المصالح

■ آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

■ خلاصة

**تمهيد:**

بدأت عبارة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" تتردد على مسامعنا في السنوات الأخيرة. ولكن ملاحظ هذا المفهوم لم يتحدد بعد بشكل واضح، وفي أحسن الأحوال، فإن معظم مبادرات المسؤولية الاجتماعية إن لم نقل جميعها، لا تزال في حدود الإعراب عن النوايا الحسنة للمؤسسات تجاه المجتمع الذي تزاوّل نشاطها فيه.

أصبح هناك اتفاق وتوجه عام بضرورة الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك من أجل تحسين الأداء وزيادة فعاليتها، إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الواجبات الواقعة على عاتق المؤسسات حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التزامها المستمر في تطوير وتحسين المستوى التعليمي والثقافي والإقتصادي والضمان الاجتماعي لأفراد المجتمع من خلال توفير الخدمات المتنوعة، وما يتعلق بالنواحي الصحية والبيئية، ومراعاة حقوق الإنسان وخاصة حقوق العاملين، وتطوير المجتمع المحلي، والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية. لذلك أصبح لزاماً على إدارة المؤسسات السعي نحو تعميق ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال بعض الأنشطة والبرامج التي تخدم المجتمع، وتجسيدها على أرض الواقع وإخراجها من إطار التفكير إلى إطار العمل ووضعها ضمن خطة تنفيذية مرتبطة بجدول زمني محدد.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وإشكالية تبنيها في المؤسسات، من خلال محاولة ضبط مفهوم المسؤولية وتعريفها وتتبع التطور التاريخي لهذا المصطلح وتناول مختلف المقاربات المفاهيمية المختلفة التي لها علاقة مباشرة بهذا المفهوم.

## 1.2 : الأسس النظرية والتاريخية للمسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، حيث تحاول المنشآت جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.

### 1.1.2 : المسؤولية الاجتماعية: المفهوم والأهمية

على الرغم من أن مصطلح المسؤولية يعود إلى القرن الثامن عشر (18)، إلا أنه لم تتحدد ملامح هذا المفهوم ولم يتم تعريفه بشكل محدد وقاطع، حيث مازال إلى اليوم يحيط به الكثير من الغموض، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مختلف التوجهات ومدى أهميتها في المؤسسة.

#### 1.1.1.2 : مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

شهدت المسؤولية الاجتماعية العديد من التعريفات الجوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطوره، حيث نجد هناك تعريفات اقترحها أكاديميون ممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، في حين نجد تعريف أخرى صادرة من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية، وفيما يلي نورد بعضها منها:

يعرف "Peter Drucker، 1977" المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>1</sup> أي أنها ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية. وما يعزز هذا التعريف هو ما جاء به "Holmes، 1985" حول المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"<sup>2</sup>، وهناك تعريف آخر يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن "العلاقات المتفق عليها والواجبات المتصلة بالمؤثرات المشتركة في تحقيق سعادة المجتمع"<sup>3</sup>. فهذا التعريف نجده يركز على هدف رئيسي للمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحقيق السعادة والرفاهية للمجتمع التي تتأتى من خلال الالتزامات المتفق عليها مسبقا وتنفيذها يكون في حيز الوجود والواقع.

وتمثل البحوث الرائدة لـ "Carroll، 1991" نقلة مهمة في تعريف المسؤولية الاجتماعية، حيث أضاف مسؤوليات أخرى للمؤسسة علاوة على مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص 83.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2009، ص 524.

<sup>3</sup> محمد الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2008، ص 16.

وهذه المسؤوليات التي أضافها الباحث تعبر بالإضافة للمسؤوليات السابقة عن المسؤولية الاجتماعية، وهي:<sup>1</sup>

-المسؤولية الخيرية (رفاه المجتمع): وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي والذي يشتمل على مجمل التبرعات والهبات من المؤسسات التي تخدم المجتمع والبيئة ولا تهدف للربح من خلالها، حيث في إطار هذا الجانب قد تتبنى مؤسسة الاعمال قضية أساسية من قضايا المجتمع والبيئة وتخدمها مثل تمويل جمعيات خيرية ورياضية ومستشفيات لمكافحة أمراض مستعصية، وتمويل مشاريع لإنشاء محميات بيئية.

-المسؤولية الأخلاقية: إحترام الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها. في حقيقة الأمر، فإن هذه الجوانب لم توطر بعد بقوانين ملزمة لكن إحترامها يعتبر أمراً ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها. ومن بين الأمور المتعلقة بهذه المسؤولية مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، ومراعاة حقوق الإنسان، واحترام العادات والتقاليد، ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.

بينما ذهب البعض إلى أبعد من ذلك بقولهم " الدرجة التي يؤدي بها مديرو المؤسسة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيدا عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والإقتصادية المباشرة للمؤسسة"<sup>2</sup>، إن هذا التعريف لا ينسجم مع استراتيجية وأهداف المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح كأساس مهم في استمرارها وبقائها، غير أنه يتفق مع المؤسسات الخيرية وغير الهادفة للربح.

في حين يرى البعض بأنها "التزام متخذي القرار بالقيام بنشاطات من شأنها حماية وتحسين المجتمع بشكل عام بالإضافة إلى تنمية وحماية مصالحهم الشخصية"<sup>3</sup>.

كما يمكن إضافة تعريفات أخرى للمسؤولية الاجتماعية، أعطتها المنظمات الدولية ومن بين أهمها ما يلي:

يعرف الإتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها "عبارة عن مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"<sup>4</sup>.

أما البنك الدولي فيعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الالتزام بالمساهمة في التنمية الإقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الإقتصادية"<sup>5</sup>.

1 Joël Ernult, Arvind Ashta, Développement durable : responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Evolution et perspectives, Groupe ESC Dijon. Bourgogne, Cahiers du CEREN21, 2007.P 17.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001، ص 23.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي: الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 511.

<sup>4</sup> Commission des communautés européennes, Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, p 7.

<sup>5</sup> Astrid Mullenbach: La responsabilité sociétale des entreprises, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002, P 5.

وعرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم"<sup>1</sup>.

في حين يعرفها مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة على أنها "الالتزام المستمر للشركات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>2</sup>. وتعرف المفوضية الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي"<sup>3</sup>. وبالنظر إلى التعريفات السابقة، فإنه يمكن القول بأن ظاهرة تعدد واختلاف تعريفات المسؤولية الاجتماعية وعدم الاتفاق حول مفهوم محدد حوله، يكشف لنا على أن هناك تطورات وتغيرات جوهرية لتعريف المسؤولية الاجتماعية على مر الزمن، فهو ليس ثابتاً بل هو ديناميكي واقعي ومتطور يتواءم مع المتغيرات الحاصلة. ومن خلال ذلك يمكن أن نخلص إلى أن:

المسؤولية الاجتماعية هي "السياسات والأنشطة والبرامج التي تقوم بها المؤسسة من خلال جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.

### 2.1.1.2: أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:

تمثل المسؤولية الاجتماعية عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، وتشير التجارب الدولية إلى أن أهمية تبني الدور الاجتماعي يتمثل في تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:

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

<sup>1</sup> حسين الأسرج: المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد تسعون، فيفري 2010، ص 4.

<sup>2</sup> كامل مهنا: المسؤولية الاجتماعية للقطاعات العام والخاص إيزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان، مؤسسة عامل، لبنان، ديسمبر 2010، ص 2.

<sup>3</sup> Georg Muller-Christ: Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Springer, London, 2011, p 47.

- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛ كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقلبي التاهيل والأقليات والمرأة، الشباب وغيرهم.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الإقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

### 2.1.2 : البعد التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها بحسب المتغيرات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والإيكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، غير أن المتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم.

#### 1.2.1.2: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية

إن المتبع لتطور المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن. حيث نجد هناك تداخل الأحداث وهذه الأخير تتأثر فيما بينها وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية إلى الاستجابة الإستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة وبهذا فإننا نرصد المراحل التالية لتشكيل إطار التطور بالمفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة.

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتھا المؤسسات ارتبطت أساسا بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، هذا بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا جديدا ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني منظمات الأعمال لهذا الاتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة، بدءا بظهور مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع ثم مختلف النظريات العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع وأخيرا مصطلح "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال".

كما ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوءها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح مستنزفة بذلك كل الموارد المتاحة من طبيعة وبشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، لكن مع تضخم حجم منظمات الأعمال وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة كمرحلة أولى: تأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية.... الخ، ثم المسؤولية الخارجية فيما بعد، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردین<sup>1</sup>... الخ، بهذا الصدد أشار Henry L. Gantt عام 1919 إلى أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم"<sup>2</sup>.

ومع تجاوز النظرة الضيقة للمنظمات الميكانيكية وبروز اتجاه جديد يدعو إلى توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبني هذه الفكرة، أصبحت منظمات الأعمال أكثر استيعابا للبيئة ومتغيراتها وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ "نوعية الحياة للفرد"<sup>3</sup> مع محاولة عرض المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد.

وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح "Sheldon" عام 1923 أن "مسؤولية كل مؤسسة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع". وفي عام 1972 أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا

1 طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008، ص 54.

2 ثامر ياسر البكري: مرجع سابق، ص 7.

3 المرجع نفسه، ص 9.

تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للبيئة لمنظمات الأعمال" بضرورة "إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد"<sup>1</sup>.

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

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

#### – الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

ارتبطت فكرة نشوء المسؤولية الاجتماعية بمراحلها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية أثناء الثورة الصناعية. فالثورة الصناعية كانت تمثل الحدث البارز في الحياة الإنسانية، حيث كانت بداية استخدام المخترعات العلمية في المؤسسات التي كانت تركز جهودها على تحسين أدائها الإقتصادي ومحاولة لكسب أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليشغل جزء منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة. وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية، فكان في البدء أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل، ظروف العمل المأساوية، الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية، هدر الموارد، تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظروف عمل قاسية وأجور متدنية وغيرها كثير مقبولة كثمن اجتماعي لا بد منه من أجل التطور الإقتصادي.

وقد كان الاهتمام في هذه الفترة بمعايير العوائد والأرباح على حساب جميع المعايير الأخرى. كما لم يكن هناك أي وعي لأن الثورة الصناعية كانت في بداياتها، لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال. وقد ظلت هذه الحالة قائمة في القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين ليس على مستوى الفكر الإقتصادي فحسب، بل انسحب على القيم والأهداف السائدة في المجتمع حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا أقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا. إلا أن هذه الأفكار لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في مواجهة ندرة المواد، انخفاض الأجر سوء أجواء العمل... الخ. وقد انعكس ذلك على بروز اتجاه آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الأرباح، خاصة بعد

<sup>1</sup> مقدم وهبية: دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي متاح على الموقع:

www.Arabvolunteering.org

<sup>2</sup> امر ياسر البكري: مرجع سابق، ص 9.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 55.

بروز بعض الأفكار داخل المؤسسة أو خارجها في كونها على استعداد لخلق أجواء تعارض إدارة المؤسسة إذا أهملت مسؤوليتها الإجتماعية اتجاههم.

وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد خصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة انجاز العمل الأفضل، مع التركيز علي تحفيز العاملين بالوسائل المادية. وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذونه لإعطاء إنتاج أكبر. وهنا نستطيع القول إن إدارات المؤسسات قد أدركت جانبا بسيطا من المسؤولية الإجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين<sup>1</sup>.

#### – مرحلة العلاقات الإنسانية:

بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظروف مزرية أدى هذا إلي بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل. وقد كان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت بمصانع هوثورن، وهي اختصار دراسة حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل علي الإنتاج والإنتاجية.

وقد تنافست العديد من المؤسسات الرائدة في ذلك الوقت في إجراءات دراسات مشابهة وأبدت اهتماما بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين. ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى. فالأرباح مهمة، لكن الأفراد مهمون أيضا وما هو في صالح المؤسسة يصلح للمجتمع.

#### – مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات:

إن التطورات التي أدخلها "Henry Ford" بابتكاره لخط الإنتاج، والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها. ففي بداية ظهور خطوط الإنتاج تم استخدام عدد كبير من الأحداث وصغار السن وذلك لبساطة وسهولة انجاز العمل والذي يعود إلى ضعف المهارات لدى العاملين ومحدودية الخطط في تطويرها على الأمد الطويل، حيث يتخصص العامل بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلي تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات المتطايرة التي انعكست بمجملها علي صحة وسلامة أفراد المجتمع. كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها. إن هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسات.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال " الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 56.

## - مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:

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

## - مرحلة الكساد الإقتصادي والنظرية الكينزية:

إن الأزمات الإقتصادية التي كانت تعزى إلى طبيعة الاقتصاد الرأسمالي الحر ووحداته الأساسية (المؤسسات) التي كانت تعمل وفق مصالحها الخاصة، دون مراعاة لمصالحهم النظام الإقتصادي ككل. وفي مقدمة هذه الأزمات أزمة (1929)، التي أدت إلي ظهور النظرية العامة لكينز الداعية لتدخل الدولة أثناء الأزمات الإقتصادية<sup>2</sup>.

فحصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية التي ينظر لها بمثابة الركيزة والقاعدة الأساسية للاقتصاد قد يلجأ إلى تصريح آلاف العاملين ما أدى إلى اضطرابات كثيرة، حيث فقد الأفراد ثقتهم بها. كما برزت أصوات تدعو إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، و إيجاد فرص عمل بديلة لهم. وفي هذه المرحلة تدعو نظرية كينز إلي وجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الإقتصادي. وقد أدت هذه الدعوات فضلاً عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي تنتشر بشكل واسع إلى تهيئة أو بناء أرضية متينة وصلبة تكون بمثابة توجه لتأصيل أفكار وضبط وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

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

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة. فقد شكلت الحرب العالمية الأولى والثانية تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة، اقتصادية وغير اقتصادية، وذلك حتى في دول الاقتصاد الحر في فترة ما بعد الحرب. كما تعزز دور النقابات وتعالى أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة. فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور واشتراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 200.

حوادث العمل، وظهور جمعيات حماية المستهلك كله كان ناتج التطورات المشار إليها سابقا. وهو ما أدى إلى قفزه حقيقية في ظروف تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس نظريا فقط<sup>1</sup>.

#### – مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات:

تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت هذه النقابات لا يستعان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة. ففي الدول المتقدمة أخذت هذه النقابات تلعب أدوارا متعددة ومختلفة لإيجاد مواقف محددة بشأن القضايا المطروحة. فتعزز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول. وكان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا. وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية. كما تعالت أصوات تدعو إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير. وبتحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الناجم عن احتراقه. كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والأضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.

#### – مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:

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

ونجد أن المؤسسات الصناعية والخدمية بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المؤسسة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتعلق بحماية المرأة العاملة من الابتزاز وغيرها من الانتهاكات. وفي الوقت الحاضر تصارع النساء الكادحات مع موضوع خاص يقف في مواجهة طموحهن الوظيفي،

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن الغامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع، مرجع

سابق، ص 58.

وخاصة فيما يختص بموضوع حماية الأجنة. فبعض المؤسسات قد درجت على منع النساء اللواتي في سن الحمل من شغل الوظائف ذات العلاقة بالتفاعل مع بعض الكيماويات الخطرة التي تسبب تشوهات جنينية<sup>1</sup>.

#### – مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تميزت هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات وإشباع ونمو قطاع الخدمات. وتحمل هذه المظاهر مخاوف حقيقية، وذلك لتزايد هيمنة المؤسسات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي بسبب اتساع نطاق عملية الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغيير هيكل الإقتصاديات في دول العالم. وهنا لابد من الإشارة إلى صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت. وقد تولدت عنها قيما جديدة وقضايا جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي تربط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد. كل هذا يحث المؤسسات لتطوير التزاماتها ومبادراتها الاجتماعية خصوصا وان انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل شركة اترون، وقد كشف عن عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من حيث شفافية نظام المعلومات والإفصاح المحاسبي الصادق عن موقفها المالي وأصولها الحقيقية وعدم تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح. الأمر الذي ألحق أضرارا بالغة بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء.

#### 2.2.1.2: أسباب بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

من أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الحديث عن برامج المسؤولية الاجتماعية، زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر، وانخفاض مستوى معيشة بعض الفئات، والبطالة، وهي أمور ظلت لفترة طويلة من الزمن من مسؤوليات الحكومات. ولكن مع تنامي الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والتأكيد على أهمية إقامة شراكات بين الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني<sup>2</sup>.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها<sup>3</sup>:

1- العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أوضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (MNCs) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان. وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> دافيد ريتشارد وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص 101.

<sup>2</sup> نهال المغربل، ياسمين فؤاد: المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر- بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 138، ديسمبر 2008، ص 4.

<sup>3</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2003، ص ص 35 36.

2- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي 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- الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألaska والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحة رشوة (Lockheed) في عام 1970 في أمريكا، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

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

إن الأسباب السالفة الذكر هي التي أدت إلى مطالبة أو إلزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية فهي تعتبر أسباب خارجية، أما الأسباب الداخلية أو الدوافع الخفية التي تجعل المؤسسات تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية فهي تلك المكاسب المتعددة التي تعود عليها من خلال ذلك. ومن بين المكاسب التي تستفيد منها المؤسسات من خلال اهتمامها ببرامج المسؤولية الاجتماعية نذكر:

- تحسين سمعة المؤسسات.
- تسهيل الحصول على الائتمان.
- استقطاب الكفاءات البشرية.
- بناء علاقات قوية مع الحكومات.
- رفع قدرة المؤسسات على التعلم والابتكار.

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

## 3.1.2: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة:

إن المتبع للأدب الإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد أن هناك مواقف مؤيدة لأن تبني المنظمة مزيداً من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل يكتشف بسهولة أن هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره مهدداً لوجود المنظمات الأعمال الحرة.

## ■ المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية:

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل المنظمات في ظله. ويصبح غير مبرر وجود هذه المنظمات في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع، الأساسية منها بشكل خاص، وأن تعارض أهداف المنظمة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجتمع قياساً للمنظمة وهم مستندين إلى الحجج التالية:<sup>1</sup>

- يتوقع الجمهور من منظمات الأعمال أن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة، ليست اقتصادية فقط وهذا يجسد كون الأعمال جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه وتنمو وتزدهر فيه؛
- يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المنظمة دوراً اجتماعياً أكبر؛
- إن المسؤولية الاجتماعية تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال؛
- الموازنة بين مسؤولية المنظمة ونفوذها، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على القرارات المتعلقة بحياة الناس؛
- مصلحة المالكين، حيث يتعزز موقف المنظمة وتزداد مبيعاتها حينما تساهم اجتماعياً بإنعاش الوضع العام للدولة؛
- امتلاك الموارد، حيث أن منظمات الأعمال وخصوصاً الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وموارد فنية كبيرة يمكن معها أن تؤدي إنجازات اجتماعية هائلة؛
- يرى أنصار هذا الاتجاه أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لا يعني تخليها عن مسؤولياتها في تحقيق الربح، وإنما لابد أن يفهم في إطار الاعتدال بين مفهوم المؤسسة ذات الغرض الواحد، أقصى الربح، ومفهوم الشركة الأم الراحية الذي يشير إلى المسؤولية الاجتماعية بلا حدود.

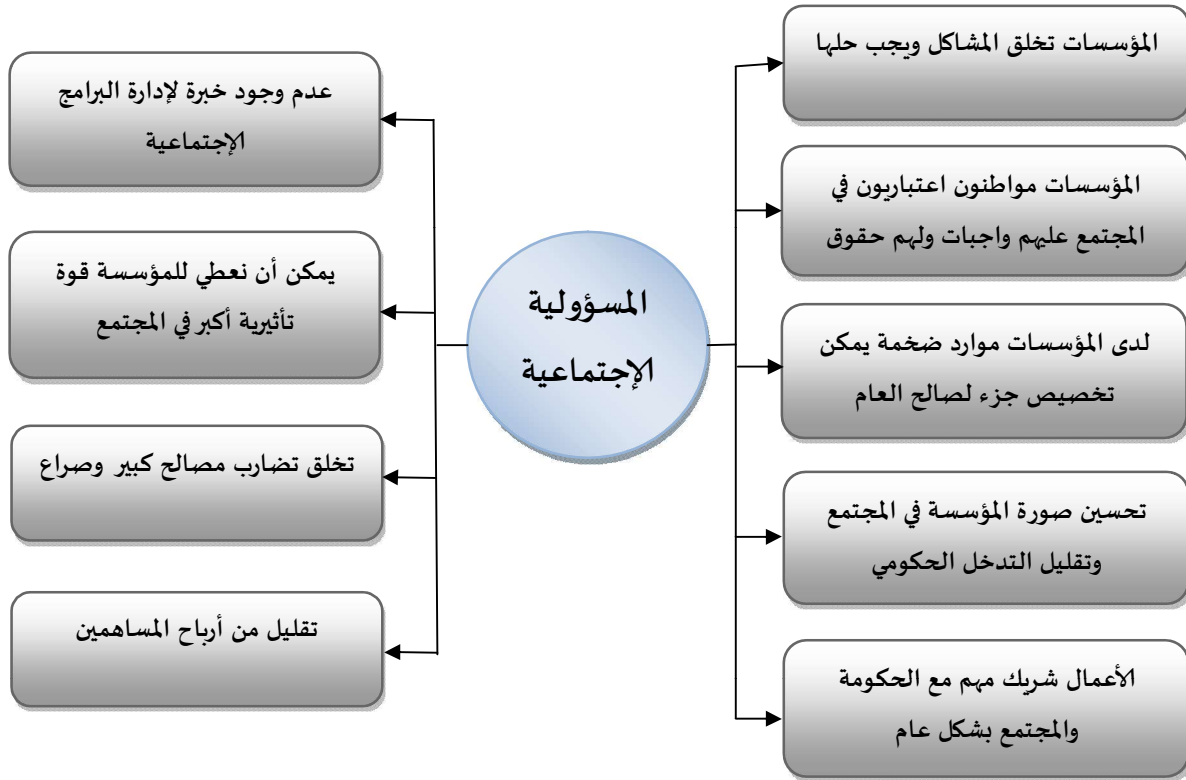
## ■ المعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

إن حجج المعارضين لتبني دوراً اجتماعياً أكبر من منظمات الأعمال الخاصة تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها وتدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:

<sup>1</sup> نجم عبود: مرجع سابق، ص 212.

- إن تبني دورا اجتماعيا اكبر من قبل منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال ، وهذه وجهة نظر الإقتصاديين الليبراليين وعلى رأسهم Milton Friedman، الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد.
  - ذوبان الأهداف الأساسية الإقتصادية للمؤسسة وضمحلها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمنظمات في تبني أهداف اجتماعية أخرى.
  - تحميل المنظمات الأعمال كلفة عالية جراء الأنشطة الإجتماعية المتزايدة.
  - تفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جانب، ومن جانب آخر، فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دورا أكبر للأداء الإقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.
  - صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الإجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي performance Measurement social.
  - لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانجاز الاجتماعي المتحقق.
- والشكل الموالي يوضح تلخيصا لأراء المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم(1.2): آراء المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح مهدي محسن الغالبي، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص90.

من خلال ماسبق نجد أن حجج كل من الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة إذا ما أخذت في إطار التطرف لزيادة الدور الاجتماعي للمؤسسات بشكل أو نقصان هذا الدور وظهوره بشكل كبير جدا. وفي إطار هذين التناقضين يبدو أن هناك مدخلا وسيطا يحول أن يجعل من المؤسسة نظاما مفتوحا على البيئة وضمنه تجد صيغة للموازنة معقولة بين الدور الإقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وكفؤ، وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه وتحاول من خلاله أن تكون مواطنا صالحا في المجتمع يساهم في تطويره ومعالجة قضاياها، ولكن حسب قدراتها.

## 2.2 : أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في ظل أصحاب المصالح

تقوم مختلف المؤسسات بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العديد من المصالح والجهات المختلفة، وتتطلع من خلال ذلك إلى القيام بالدور الاجتماعي المنوط بها من أجل تطوير المجتمع من جانب وتحقيق الأهداف الخاصة بها من جانب آخر. وانطلاقا من ذلك سنتطرق إلى مفهوم أصحاب المصالح وتوقعاتهم وتحديد أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق العديد من الدراسات إضافة إلى الأبعاد المتبعة في دراستنا والتي تختص بالمؤسسات.

### 1.2.2: أصحاب المصالح

نموذج أصحاب المصالح يسعى إلى تعظيم المنفعة لكل الأطراف التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة، لذا يجب على المؤسسات أن تلتزم أخلاقيا اتجاه كل أصحاب المصالح وفق مبدأ الإنصاف.

إن مفهوم أصحاب المصالح تعود جذوره إلى أعمال المفكرين بيرل ومينس "Berle et Means" عام 1932؛ "الذين يرون أن تطوير الضغوط الاجتماعية ضد المسيرين للاعتراف بمسؤوليتهم، يمكن أن تؤثر بقرارات الشركة"، ويضيفان أن تسيير الشركات الكبرى يجب أن تتم بطريقة محايدة تتوازن فيها مصالح المجموعات المختلفة للمجتمع".<sup>1</sup>

في عام 1963 استخدم هذا المصطلح في اجتماع عقد في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عرف أصحاب المصلحة "بأنهم مجموعات تقوم بتدعيم المؤسسة، حيث أنه دونها لاتكون موجودة".<sup>2</sup>

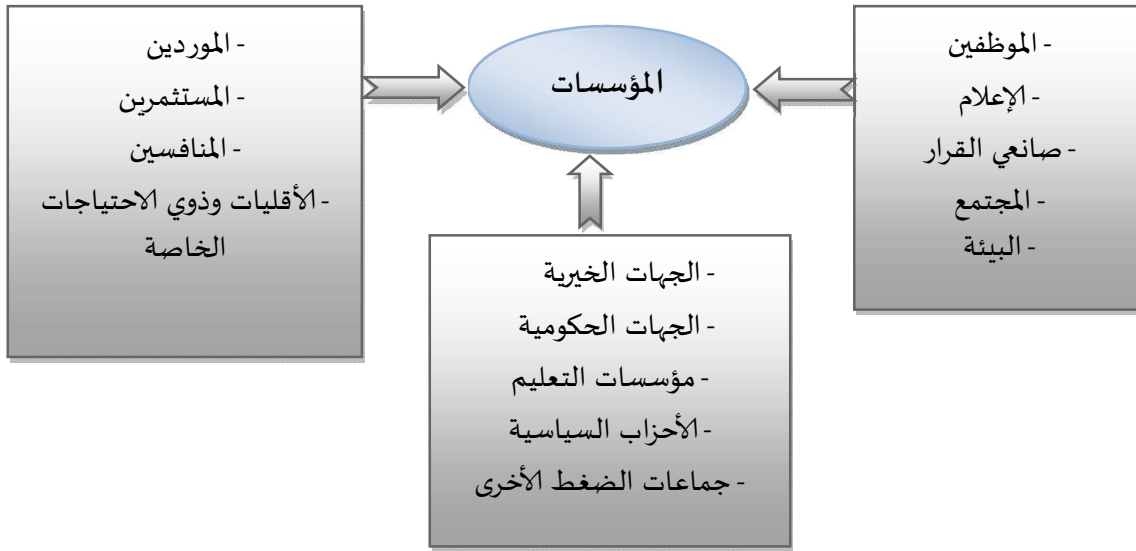
<sup>1</sup> Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier: Les theories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature, LIRHE, Université sociales de Toulouse, France, 2005 p 2.

<sup>2</sup> Ibid, p 5.

وفي حين يرى معظم الباحثين أن المفكر "Edward Freeman" هو أول من وضع أسس نظرية أصحاب المصالح سنة 1984 في كتابه الشهير<sup>1</sup> **Management strategic: Approach Astackholder**، حيث عرف أصحاب المصالح بأنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف الشركة".

والشكل الموالي يبين لنا أهم أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود المؤسسات

الشكل رقم:(2.2): أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود المؤسسات



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مختلف المصادر

## 2.2.2: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تناول العديد من الكتاب والباحثون أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات وكل حسب وجهة نظره وتوجهاته، في حين وضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منها:

لقد حدد كل من "Pride & Ferrell" أربعة أبعاد تمثلت في ما يلي:<sup>2</sup>

- المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المؤسسة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع و تحسين نوعية الحياة:

<sup>1</sup> Samuel Mercier: **L'apport de la théories des parties prenantes au management stratégique**: une synthèse de la littérature , 10ème conférence de l'association international de management stratégique AIMS, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, canada, 13-15 juin 2001,p 3.

<sup>2</sup> Pride, M. William and Ferrell:**C.O, Marketing concepts and strategies**, Ninth Edition, Houghton, Mifflin company, Boston, 1997, P 65.

-المسؤولية الأخلاقية: بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين؛

-المسؤولية القانونية: أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون؛

-المسؤولية الاقتصادية: بأن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين. ومنهم من صنفها على شكل مستويات داخل المؤسسة تشمل كلا مما يلي:<sup>1</sup>

- مبادئ المسؤولية الاجتماعية: يصف مبادئ المؤسسة ومدى التزامها بها، ويحدد القيم التي تجسد نوع العلاقة بين الإدارة والمجتمع. وهنا تحدد المنظمة عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وتحدد ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع؛

- عمليات المسؤولية الاجتماعية: تشير لمقدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للضغوط الاجتماعية بالاعتماد على إمكاناتها وقدرتها على البقاء بالتكيف مع البيئة وبالتالي يجب عليها أن تحدد الفرص المتاحة لها في بيئة الأعمال، وأن تكون قادرة على تحليل بيئتها، والتكيف مع نتائج ذلك التحليل. ولكن نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة فإن ذلك يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بتلك التغيرات، كما أن تفسير نتائج المسح البيئي والاستجابة لتلك التغيرات البيئية المتسارعة يتطلب أيضا تقنيات معقدة وعالية التكلفة؛

- المخرجات: في هذا المستوى يتم تقييم تأثير ثلاث فئات أساسية هي:

- أصحاب المصالح الداخليين: المكلفون بالعمل داخل المؤسسة ولاختبار تأثير هؤلاء يجب استعراض أعمال المؤسسة وتأثيراتها الأخلاقية من خلال القرارات اليومية التي تتخذها على المسؤولية الاجتماعية؛ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تعتمد سياسات تؤثر سلبا أو إيجابا على العاملين مثل سياسات الأجور والمكافآت وغيرها؛

- أصحاب المصالح الخارجيين: تشير لتأثير أعمال وقرارات المؤسسة على الأفراد والجماعات خارج المنظمة. وهذا يمكن أن يتضمن التأثيرات السلبية للعديد من قرارات المؤسسة مثل قرارات التخلص من مخلفات التصنيع، وقد يتضمن قرارات إيجابية تجاه البيئة الطبيعية مثل ابتكار طرق حديثة للتخلص من المواد السامة التي قد تعرض المؤسسة لانتقادات جماعات حماية البيئة؛

- المؤسسات الخارجية: تشير للتأثيرات على المنظمات الكبيرة؛ إذ أن الكوارث البيئية المتعددة تجعل الأفراد يدركون تأثير قرارات تلك المؤسسات على الجمهور. وقد ينشأ في ذلك إدراك من خلال الضغوط التي تنادي بضرورة حماية البيئة والاهتمام بحقوق المستهلك بشكل عام.

ومنهم من قيم مسؤولية المؤسسة من خلال الأبعاد الآتية:<sup>2</sup>

- المسؤولية تجاه المجتمع والثقافة: ويتضمن هذا البعد مدى مساهمة المؤسسة في الحياة الثقافية للمجتمع مثل الدين والفنون والأدب والرياضة، وآليات التعامل مع المنظمات غير الحكومية واستخدام الموارد المحلية في الإنتاج.

<sup>1</sup> Donna Wood: **Corporate Social Responsibility** - The big picture ,on the web site: [www.mhcinternational.com](http://www.mhcinternational.com), consulté le 15/05/2018.

<sup>2</sup> Wolfgang: **Corporate Social Responsibility**, on the web site: <http://www.infinion.com>, consulté le:13/06/2018.

- المسؤولية تجاه الأفراد المتأثرين بأنشطة المنظمة: وتشمل علاقة إدارة المؤسسة مع العاملين مثل ساعات العمل، الأمان الوظيفي، أوضاع العمل، المكافآت.. الخ. كما تشمل العلاقات مع جماعات المجتمع المحلي كالأجانب والأقليات العرقية.

- المسؤولية تجاه البيئة الطبيعية: بالالتزام بالأنظمة البيئية الصادرة من الجهات ذات العلاقة، وتحليل قوائم التوازن البيئي التي تعدها المنظمة.

كما حدد كل من "Plazzi & Starcher" أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثلت في ما يلي:<sup>1</sup>

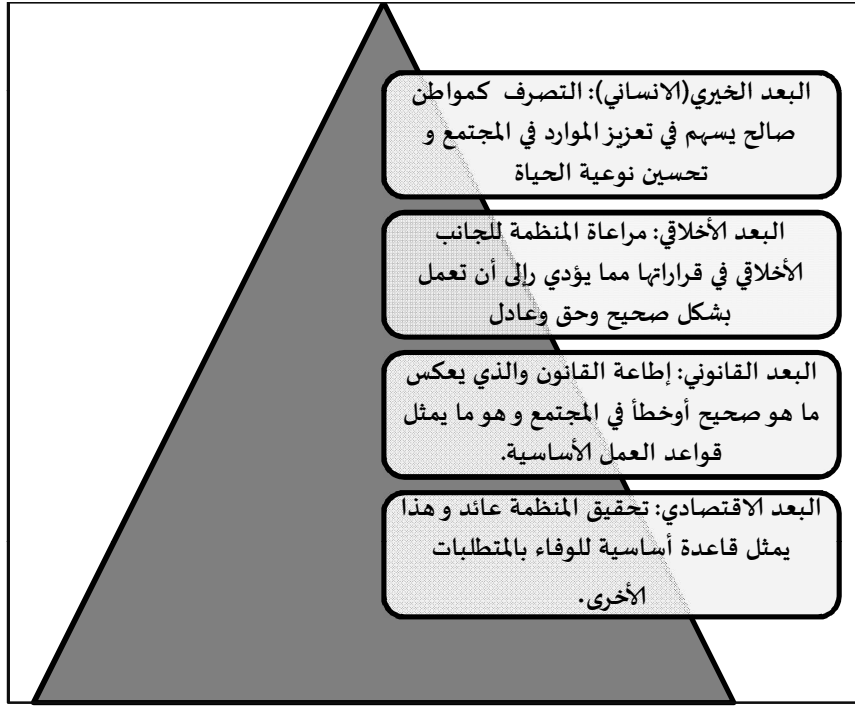
- المستهلكون: تضع المؤسسات المستهلك في المقدمة دائما، وتركز على توفير ما يحتاجه وبالنوعية الجيدة.
- العاملون: تزايدت الدعوات التي تنادي بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، حيث تبين لأغلب المنظمات الناجحة أن رضا المستهلكين يحقق نتائج عالية من خلال رضا العاملين.
- شركاء العمل: أوضحت الكثير من الدراسات أن اعتماد المؤسسة على مجهزين في مختلف الظروف من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم يحقق لها النجاح ويحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات؛
- البيئة: وفي هذا الصدد يوجه "Paul Hawken" رئيس قمة مؤتمر الأرض الذي عقد في مدينة ريودي جانيرو بالبرازيل عام 1992 نصائحه للمصنعين بقوله: "ترك العالم أفضل مما وجدته، خذ من البيئة ما تحتاج فقط، لا تحاول أن تؤذي الحياة أو البيئة، ستكفر عن ذنوبك إذا قمت بذلك".
- المجتمعات المحلية: يجب أن تهتم المؤسسات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص العمل، الرواتب المجزية، عوائد الضرائب، التسكين، تقديم الدعم لبناء المشاريع.. وغيرها؛
- المستثمرين: أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة "Marriott Willard" أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط إيجابا مع الأداء المالي، وأن أغلب بشركة المستثمرين في الشركات الكبرى يعلمون أن الإعلان عن شركاتهم بأنها مسؤولة اجتماعيا وبيئيا يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات في السوق.
- إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول "Archie Carroll" يشير إليها بأربعة أبعاد وهي تخص المؤسسة ككل، والتي تتمثل في:

- البعد الإقتصادي
- البعد القانوني
- البعد الأخلاقي
- البعد الخيري

<sup>1</sup> Plazzi, Marcello and Starcher, George: Corporate social responsibility and business success, 2001, P P 2 11.

وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3.2): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll



Source: Carroll Archie: The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons, July. August, 1991, p 405.

✓ البعد الإقتصادي: يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة لتامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة<sup>1</sup>؛

✓ البعد القانوني: يمثل الإلتزام بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها المؤسسات وان تحترمها عادة ما تحددها الدولة<sup>2</sup>، وفي حالة عكس ذلك فأنها تقع في إشكالية قانونية؛

✓ البعد الأخلاقي: يفترض في إدارة المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فأن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها فعلى المؤسسة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ( الأعمال و المجتمع)، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> ثامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 233.

<sup>3</sup> ليث الربيعي: أخلاقيات التسويق... والمسؤولية الاجتماعية، ورقة مقدمة في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن 6/5 ماي 2010، ص 12.

✓ البعد الخيري: يوجد أعلى قمة الهرم ويرتبط بمبدأ 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<sup>1</sup>.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية.

ومن خلال ماسبق يمكن تصنيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى الأبعاد التالية:

■ البعد الإقتصادي: وهو مجموعة من العمليات والأنشطة والإجراءات الإقتصادية، ولا يشير البعد الإقتصادي إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسة مثل الحوكمة، منع الرشوة والفساد،..... الخ

■ البعد القانوني: وتمثل جملة التشريعات التي تحمي المجتمع والمنصوص عليها من خلال القوانين والتي من الواجب أن تنصاع إليها المؤسسات وتلتزم بها، وان تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال لشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

■ البعد الأخلاقي: وتمثل المساهمات أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المؤسسة اتجاه المجتمع دون أن تكون هذه المساهمات أو الأنشطة قد فرضت بنص قانوني بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وان تلتزم بالأعمال الصحيحة، وان تمتنع عن إيذاء الآخرين.

■ البعد المجتمعي: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المؤسسة مباشرة مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها والتي تهدف إلى المحافظة على نوعية الحياة، وان تعمل على الإسهام في تنمية تطوير المجتمع أن تهتم المؤسسات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص العمل، الرواتب المجزية، عوائد الضرائب، التسكين، تقديم الدعم لبناء المشاريع.. وغيرها ،

■ البعد البيئي: من خلال الالتزام بالأنظمة البيئية الصادرة من الجهات ذات العلاقة، وتحليل قوائم التوازن البيئي التي تعدها المؤسسة.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي: نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص

ومما سبق فإن التصنيفات المختلفة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية جاءت تبعا للمعطيات التي وضعتها البيئة أمام الباحثين، حيث تم تحديدها في إطار يغطي العديد من الجوانب، ويرون أن هذه الأبعاد يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها، وحسب تأثير فئات أصحاب المصالح وعليه يمكن القول أن جميع الآراء تصب حول الأطراف أصحاب المصلحة والذين يتعين على المؤسسات تعيينهم والعمل معهم للاضطلاع بدورها الاجتماعي.

### 3.2.2: عناصر المسؤولية الاجتماعية:

من خلال الجدول الموالي يمكن أن نوضح مجموعة من العناصر أو الممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح والتي تعتبر الأكثر شيوعا.

الجدول رقم (1.2): أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج carroll

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.	المنافسة العادلة	الإقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع.	التكنولوجيا	
عدم المتاجرة بالمواد المضرة . حماية الأطفال صحيا و ثقافيا . حماية المستهلك من المواد المضرة.	قوانين حماية المستهلك	القانوني
منع التلوث. منع الاستخدام التعسفي للموارد .صيانة الموارد و صيانتها.	حماية البيئة	
منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. ظروف العمل. إصابات العمل. التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. عمل المرأة . عمل المعوقين.	السلامة والعدالة	
مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك .	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي

مراعاة حقوق الإنسان.		
احترام العادات والتقاليد . مكافحة المخدرات والممارسات اللااخلاقية.	الأعراف والقيم الإجتماعية	
نوع التغذية. الملابس. الخدمات. النقل العام.	نوعية الحياة	الخيرى

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2008، ص 82.

#### 4.2.2: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

تسعى مختلف المؤسسات إلى التخطيط لإستراتيجيات للمشاركة الإجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الإجتماعية والتي يجدر تجسيدها، وللمسؤولية الإجتماعية أربعة استراتيجيات تتمثل في:

1. الإستراتيجية لإستباقية ( التطوعية، المبادرة): وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الإجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية. كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق.

2. الإستراتيجية التكيفية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات المسؤوليات الإقتصادية والقانونية. كما أن الملاحظ على إدارات المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من الاستراتيجيات تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.

3. الإستراتيجية الدفاعية: في إطار هذا النمط من التبنى للمسؤولية الإجتماعية فإن المؤسسة الإقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها، لهذا تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط و حماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة.

4. الإستراتيجية المانعة ( المعرقلة): وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الإجتماعية، حيث أن الإدارة لا تنفق على الأنشطة الإجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها.

يمكن توضيحها أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم(4.2): استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source: Schermerhorn R.John :Management ,6<sup>th</sup> Ed., John Wily & Sons Inc.,2001,P 128.

من خلال الشكل السابق يمكن القول بأن اتباع المؤسسة لأي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى قناعة إدارة المؤسسة بالدور الملقى على عاتقها اتجاه أصحاب المصالح والمجتمع ككل، وبضرورة انعكاس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها، إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين استراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية.

### 3.2: آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

سنطرق من خلال هذا العنصر إلى معرفة آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات؛ وهذا من خلال التطرق إلى الركائز الأساسية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية، وأهم المراحل لتطبيقها، والمعوقات التي تحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

#### 1.3.2: المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادرات الدولية

تلعب المبادرات الدولية دورا كبيرا في التعريف بالمسؤولية الاجتماعية وزيادة الوعي للمؤسسات بأهميتها. حيث نجد العديد من المؤسسات تلجأ إلى تبني العديد من المبادرات الدولية والتي تعتبرها كمرجعيات وأدوات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لإدماج المسؤولية الاجتماعية والتي تزيد من الوعي للمؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية ، والتي تصدر عادة عن بعض المنظمات أو الهيئات الدولية للتقييس أو بعض الجمعيات، نذكر من أهمها:

## 1.1.3.2: الميثاق العالمي The Globale Impact

بادرت الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم "الميثاق العالمي" نظرا لاعترافها بأهمية المسؤولية الاجتماعية. حيث اقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة هذا الاتفاق في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في عام 1999، وقد تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة في نيويورك عام 2000، حيث يسعى هذا الاتفاق من خلال قوة العمل الجماعي على تعزيز الممارسات الاجتماعية، إذ تساهم المؤسسات بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية. ويعتمد هذا الميثاق على أربعة مواضيع تشمل عشرة مبادئ أساسية وهناك توافق آراء عالمي بشأن المبادئ العشرة للاتفاق العالمي في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد، وهي مستمدة من:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛
- إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل؛
- إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية؛
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- وهذه المبادئ تتمثل في:<sup>1</sup>
- 1. حقوق الإنسان:
  - على المؤسسات ان تدعم وتحترم حماية حقوق الإنسان المعلن عليها عالميا؛
  - التأكد من أنها ليست ضالعة في انتهاك حقوق الإنسان؛
- 2. معايير العمل:
  - الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال؛
  - إزالة التمييز فيما يتعلق بالموظفين والتوظيف؛
  - إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري؛
  - احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية.
- 3. البيئة:
  - القيام بالمبادرات من أجل الترويج الأكبر للمسؤولية الاجتماعية؛
  - على المؤسسات أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية؛
  - التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها.

<sup>1</sup> عمر بوسلامي: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء-الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2013، ص 66.

## 4. مكافحة الفساد:

– يتعين على المؤسسات أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز.

## 2.1.3.2: الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية:

الاييزو 26000 هي "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية و من المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشق أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية وسوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسئول اجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة"<sup>1</sup>. تقدم ايزو 26000 توجيهات لجميع أنواع المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو موقعها للعمل بأسلوب مسئول اجتماعيا بتقديم إرشادات بخصوص المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، التطرق إلى أهم خصائص المسؤولية الاجتماعية والمبادئ والممارسات المتعلقة بها، إضافة إلى تقديم مختلف المواضيع والقضايا الرئيسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمؤسسات.

## 3.1.3.2: معيار المساءلة الاجتماعية AS8000

هي مواصفة دولية مختصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهي من أول المعايير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في العالم وصدرت للمرة الأولى في عام 2008 وهناك نسخة اخرى صدرت عام 2014 وهي المعتمدة حالياً وسيسمح بتداول الشهادات الصادرة وفق المواصفة الصادرة بعام 2008 حتى 1 يناير 2016.

تحتوي المواصفة الدولية SA 8000 على تسع عناصر رئيسية قياسية وأهم الإلتزامات التي وردت فيها والتي يجب تطبيقها حتى تنال المؤسسة الشهادة التي تثبت تطبيقها لهذه المواصفة وتتمثل هذه العناصر في<sup>2</sup>: عمالة الأطفال، العمل القسري أو الإجباري، الصحة والسلامة، الحرية النقابية والمفاوضات الجماعية، التمييز، الممارسات التأديبية، ساعات العمل، الأجر، أنظمة الإدارة .

كما تقوم المواصفة على إعلان الأمم المتحدة لحقوق الإنسان واتفاقيات منظمة العمل الدولية (ILO) وتهدف إلى خلق معايير موحدة لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وإلتزامها تجاه موظفيها، من خلال ضمان الإمتثال للمعايير المذكورة فيها وتتطلب وضع إجراءات لضمان التطبيق والتحسين المستمر لهذه المعايير.

<sup>1</sup> <http://www.iso.org>, L'ISO et la responsabilité sociétale, consulté le 14/07/2018.

<sup>2</sup> أحمد الحريري: المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية SA 8000:2014، متاح على الموقع: <http://www.insurance4arab.com>. لוחظ يوم: 2018/12/19.

## 4.1.3.2: معيار المحاسبة AA1000S

وضع هذا المعيار من قبل معهد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وقد ساهمت هذه الوثيقة في تنمية الحوار مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أكثر فاعلية. ويتعلق أساسا بالإجراءات المتمحورة حول المؤسسة والخاصة بجودة المسؤوليات، المراجعات في المستوى الاجتماعي والأخلاقي. ويعرف المساءلة انطلاقا من مفاهيم: الشفافية، التفاعلية، الموامة وهذا المعيار موجه لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، حيث يتم تطبيقه عبر مرحلتين<sup>1</sup>:

## 1-التخطيط: ويضم ثلاث خطوات:

- وضع الإجراءات التي توضح التزامات المؤسسة وعمليات المراقبة.
- تحديد الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة (تحديد العلاقات).
- تعريف وتحليل القيم.

## 2-الاعتبارات المأخوذة في الحسبان: تضم خمس خطوات:

- تحديد القضايا المتعلقة بنشاطات وأداء المؤسسة في إطار الأداء الإقتصادي، الاجتماعي والبيئي.
- تحديد أهمية العمليات وذلك بتحديد الأماكن الجغرافية والوحدات الوظيفية في إطار التزامها اتجاه الأطراف المتعاملة معها.
- تحديد مؤشرات الأداء وتضم المؤشرات المرتبطة بقيم وأهداف المؤسسة، والقيم والطموحات المحددة بالتشاور مع كل الأطراف، ومعايير وتوقعات المجتمع.
- استقبال المعلومات حول أدائها المختلفة (الإقتصادي، الاجتماعي، البيئي).
- تحليل المعلومات وتحديد الأهداف ووضع مخطط للتحسين.<sup>2</sup>

## 5.1.3.2: المبادرة العالمية لإعداد التقارير «GRI» The Global Reporting Initiative

ويطلق عليها أيضا اسم مبادرة الإبلاغ العالمية، فقد أنشئت سنة 1997 من طرف منظمة تسمى بائتلاف الإقتصاديات المسؤولة بيئيا (CERES) بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (PNUE). إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف المؤسسات تسمى بـ GRI والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 والذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقريرا موحدا عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية والاجتماعية الإقتصادية. تعتمد المبادرة على مجموعة من المبادئ للتعريف عن مدى نوعية أو جودة المعلومات التي يتضمنها التقرير والمتمثلة في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> www.isea.org/AA1000S

<sup>2</sup> AFNOR, Développement durable et entreprises, ORSE, Paris, 2004, P 99.

<sup>3</sup> عشطار قسطنطين ايشو قليتا: مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بإصدار تقرير استدامة وتطوير نموذج لهذا التقرير وفقا لمبادئ المبادرة العالمية للتقارير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 48.

1. التوازن Balance: ينبغي أن يعكس التقرير الجوانب الإيجابية والسلبية لأداء المنظمة لتمكين تقييم مسبق من الأداء العام.
2. القابلية للمقارنة Comparability: البنود و المعلومات يجب أن يتم اختيارها، وتجميعها. والتقرير عن المعلومات يجب أن يتم بطريقة تمكن أصحاب المصالح لتحليل التغيرات في أداء المؤسسات مع مرور الوقت.
3. الدقة Accuracy: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير دقيقة بما فيه الكفاية وتظهر بتفصيل يساعد أصحاب المصالح لتقييم التقرير عن أداء المؤسسة.
4. التوقيت Timliness: أي أن يتم إصدار التقارير في مواعيد منتظمة بحيث تكون المعلومات متاحة في الوقت المناسب لأصحاب المصالح لتساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة.
5. الموثوقية Reliability: المعلومات والإجراءات المستخدمة في إعداد التقرير، يجب أن يتم تجميعها، وتسجيلها، وتحليلها، والإفصاح عنها بطريقة تمكن من إخضاعها لعملية المراجعة و التدقيق وذلك ما يحدد النوعية، والأهمية النسبية للمعلومات.
6. الوضوح Calrity: المعلومات التي يحتويها التقرير يجب عرضها بطريقة تجعلها مفهومة وسهلة الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح الذين يستخدمون التقرير.

### 2.3.2: الركائز والمبادئ الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:

- حتى تنجح المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور وأنه أمر واجب على كل شركة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به الشركة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجباً عليها<sup>2</sup>؛
  - ✓ أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبات الموجودة؛
  - ✓ أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2009، ص180.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي: استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص57.

✓ يجب على المنظمة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المنظمة.

✓ من أكبر المعوقات التي تواجه منظمات الأعمال الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الإجتماعية، رغبة هذه المنظمات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة؛

✓ الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الإجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الإجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج؛

✓ جراء مراجعة بيئية لأثار مخرجات المنظمة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المنظمة المعنية<sup>1</sup>.

كما تركز المسؤولية الإجتماعية على تسع مبادئ متمثلة في:<sup>2</sup>

#### المبدأ الأول: لحماية وإعادة الإصلاح البيئي

يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

#### المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

#### المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

#### المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات

العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الأسرج: المسؤولية الإجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، متاح على <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/31529/>:

<sup>2</sup> عربوة محاد: دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 55 .

## المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج

تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول وإستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

## المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل

أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب إحترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

## المبدأ السابع: العلاقات التعاونية

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

## المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات

تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الإلتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

## المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي

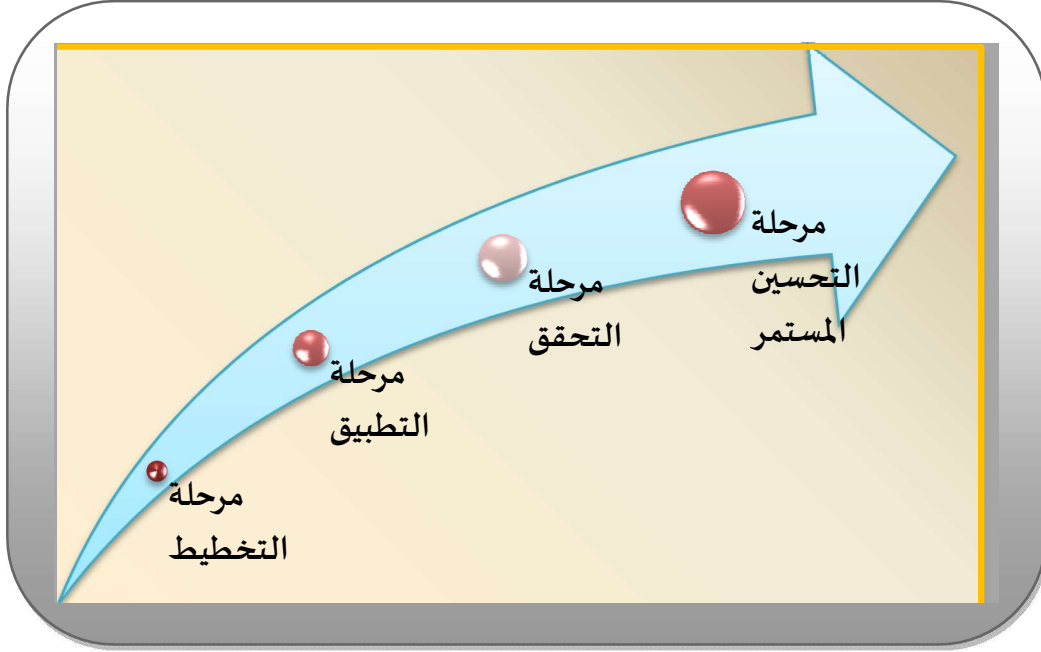
تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع. تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

إن إتباع المؤسسات لمختلف هذه العوامل والمبادئ والتي تعتبر بمثابة ركائز يمكن أن تستند عليها المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءا منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

## 3.3.2: مراحل تطبيق المسؤولية الإجتماعية:

تعتمد أي مؤسسة والتي تسعى إلى دمج وتطبيق المسؤولية الإجتماعية ضمن سياساتها على المراحل الرئيسية التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص (التحقق)، التحسين، والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (5.2): مراحل تطبيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات



المصدر: إعداد الباحث.

ويمكن إيجازها فيما يلي:

## 1. مرحلة التخطيط لبرامج المسؤولية الإجتماعية:

وهي المرحلة الابتدائية التي تتحدد فيها الملامح الأساسية لطبيعة برامج المسؤولية الإجتماعية التي ستبناها أو تشارك فيها المؤسسة. وتتضمن خطوات التخطيط التالي:

– تحديد القدرات: تهدف إلى فهم الواقع الحالي للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الدور المستقبلي للمؤسسة في مجال المسؤولية الإجتماعية.

– التفكير الإستراتيجي (تحليل SWOT): يمكن استعمال تحليل الموقف (التحليل الإستراتيجي) أو ما يسمى بتحليل (SWOT). وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمنظمة (التشخيص الداخلي). والفرص والتهديدات التي تواجهها (التشخيص الخارجي).

فبعد تحديد الغايات المراد بلوغها من تبنى برامج المسؤولية الاجتماعية. تبدأ مرحلة التفكير الإستراتيجي والغرض منها الموازنة بين احتياجات برامج المسؤولية المالية والبشرية، وبين الإمكانيات البشرية والمالية المتاحة لتحقيق ذلك<sup>1</sup>.

– رسم التوجهات المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية: تهدف إلى وضع الملامح الإستراتيجية لمسؤولية المؤسسة الاجتماعية اتجاه موظفيها والقطاعات المستفيدة منها.

– وضع الهيكل التنظيمي لجهاز المسؤولية الاجتماعية: تهدف إلى وضع الأساس الإداري والتنظيمي لجهاز المسؤولية الاجتماعية.

– تحديد الأهداف التشغيلية والبرامج التنفيذية للمسؤولية الاجتماعية: تهدف إلى وضع الإطار التشغيلي لبرامج ومشاريع المسؤولية الاجتماعية.

## 2. مرحلة التطبيق:

حيث تتضمن هذه المرحلة خطوات تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وذلك على النحو التالي:

– تأسيس فرق العمل اللازمة لتنفيذها.

– تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية قـمًا للخطة الموضوعية مسبقـًا.

– تنفيذ ومتابعة برامج المسؤولية الاجتماعية.

– تطوير مفهوم الشراكات بين المنظمات المعنية بتطوير برامجها في المسؤولية الاجتماعية.

– كما ينبغي على الإدارة، تحديد وإتاحة المجال للموارد الملائمة، بتنفيذ وتحسين خطط عمل المسؤولية الاجتماعية وأن تعمل على توفير هذه الموارد في الوقت المناسب، وبأسلوب فعال.

## 3. مرحلة التحقق:

يعتمد الأداء الفعال الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، على المراقبة الدقيقة والتقييم، ومراجعة الأنشطة التي يتم القيام بها، والتقدم الذي يتم إحرازه، وتحقيق الأهداف المحددة، والموارد المستخدمة، وغيرها من الجهود التي تبذلها المؤسسة، وتستهدف عملية المراقبة المستمرة، أو ملاحظة الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بشكل أساسي إلى التأكد من أنه يتم تنفيذ الأنشطة كما هو مقرر. وهنا يتم إعداد تقرير شامل لما يتوجب على المؤسسة عمله وما تقوم بعمله الآن في أنشطة اجتماعية وبيئية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وهيبة مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2014، ص 137.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 120.

## 4. مرحلة التحسين المستمر:

على المؤسسة، بناءً على المراجعات الدورية أن تأخذ في اعتبارها، الطرق التي يمكن من خلالها تحسين أدائها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ويجب استخدام نتائج هذه المراجعات للمساعدة في تحقيق تحسين متواصل، في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات تعديل الأهداف لتعكس الظروف المتغيرة أو الطموح لمزيد من الإنجازات. ويمكن توسيع نطاق الأنشطة والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وأن تتضمن عمليات التحسين أيضاً برامج أو أنشطة؛ للاستفادة من الفرص المحددة حديثاً<sup>1</sup>.

وعليه فلا بدّ للمؤسسة من الاستفادة من نتائج التدقيق والمراجعة والقياس؛ لإعادة توزيع الأنشطة، على مستوى الخطط التشغيلية، وإعادة توزيع الموارد والمسؤوليات (التعديل على الخطط)، بما يكفل تحقيق النتائج لمرجوة والمقررة مسبقاً.

## 4.3.2؛ معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

هناك أسباب عديدة تعوق انتشار تطبيق المسؤولية الاجتماعية سواء كانت معوقات إدارية، قانونية، أو مالية نذكر من بينها<sup>2</sup>:

## المعوقات الإدارية: منها

- عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة؛
  - نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية؛
  - ضعف الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية؛
  - إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية؛
  - عدم وجود اتصالاً فاعلاً من قبل الإدارات مع الجمهور.
- المعوقات القانونية: وتتلخص في:
- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة؛
  - عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي؛
  - عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم؛

<sup>1</sup> <http://www.ssif.gov>, consulté le :11/10/2018.

<sup>2</sup> نهال المغرل، ياسمين فؤاد: المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138 المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008، ص 5.

- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف؛
  - قد لا يتم إدانة المخالف؛
  - أما إذا اكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر؛
  - لأن المسؤولية الإجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الإجتماعية عند المدراء.
- المعوقات المالية: نذكر منها
- هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط؛
  - الاعتقاد بأن إيلاء الاهتمام بالمسؤولية الإجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية؛
  - نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الإجتماعية؛
  - صعوبة لجمع بين العمل المريح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعياً.

**خلاصة الفصل:**

وفي ختام هذا الفصل يمكن القول بأن المؤسسات أصبحت مطالبة بإدراج مفهوم المسؤولية الإجتماعية ضمن سياساتها، إذ أن المسؤولية الإجتماعية وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات من المواضيع التي تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية ، حيث نجد العديد من البحوث طرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الإقتصادي والاجتماعي. كما أن تجسيد مختلف المؤسسات لبرامج المسؤولية الإجتماعية يتطلب إتباع مجموعة من المراحل اعتمادا في ذلك على مجموعة من المبادئ والعوامل التي تعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق ذلك . فالمسؤولية الإجتماعية في مختلف المؤسسات تعتبر كاستثمار يؤدي إلى تحقيق رسالتها وأهدافها وقيمها؛ بتخصيص كل مواردها المادية والمالية والبشرية لأنه بدون هذا الالتزام لا يمكن أن يكتب النجاح لهذا البرنامج.

## الفصل 3.

### الإستثمار في الرأسمال البشري والمسؤولية الإجتماعية

■ تمهيد

■ الأسس النظرية للإستثمار في الرأسمال البشري

■ التداخل بين الإستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية

■ المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بالإستثمار في

الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية

■ خلاصة

**تمهيد:**

إن المورد البشري يحتل مكانة عظيمة في المجتمعات بصفة عامة، ويصنف في أولويات وأدبيات الإدارة الحديثة خاصة بعد تطور الفكر الاقتصادي المعاصر وبصفة خاصة في بيئة منظمات الأعمال، حيث كانت معظم الشركات تعتمد على مراكزها المالية في بناء سمعتها وتحقيق ميزتها التنافسية وقدرتها على تحقيق الأداء المتميز لها، وكذا قدرة البقاء على المدى الطويل. لكن في الفكر الحديث تغيرت المفاهيم وتحولت المعطيات حيث ظهرت مفاهيم جديدة عبر أنحاء العالم في الجوانب التكنولوجية والإدارية وحتى الاقتصادية منها، ولعل من بين أهم هذه المفاهيم إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري.

ومن هنا برزت أهمية الموارد البشرية لدى المؤسسات وخاصة بعد تطور مفهومها عبر الفكر التاريخي من تسيير شؤون الموظفين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، متزامنة مع مختلف المتغيرات الحاصلة من ثورة صناعية ووعولمة وتطور معرفي وتكنولوجي، إلى أن ظهر مصطلح جديد في الإدارة الحديثة يعنى بالاهتمام بصورة مباشرة بالمورد البشري خاصة مع تطور نظريات الإدارة والفكر الإداري وتطور مفاهيم إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات، يعرف الاستثمار في الرأسمال البشري.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري للاستثمار في الرأسمال البشري للمنظمات ذلك من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول الأسس النظرية للاستثمار في الرأسمال البشري، والمبحث الثاني خصص للتداخل بين الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تناول المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بالاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية.

### 1.3.1. الأسس النظرية للاستثمار في رأس المال البشري:

إن مفهوم رأس المال البشري ليس جديداً، إذ كان مستخدماً من قبل الاقتصاديين رجوعاً إلى " Adam Smith" في القرن الثامن عشر، لكنه مؤخراً نسب إلى الاقتصادي "Theodore W. Schultz" الذي ربح جائزة نوبل، وكان أول من استخدم مصطلح " Human Capital " في مقاله "Investment in Human Capita" التي نشرت في مجلة " American Economic Review " في 1961، وكذلك نسب إلى الاقتصاديين الذين يختصون بنظرية رأس المال البشري الذين ربحوا جائزة نوبل وأكثرهم شهرة " Gary Becker".<sup>1</sup>

ويشير Adkins: "إلى أن رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، فهو يسهم في تحسين مهارات العاملين، وعمليات إعادة الهندسة الجديدة، وإن جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين بصورة مطلقة".<sup>2</sup>

من خلال هذا كله سوف نحاول أن نورد مختلف المداخل المفاهيمية الخاصة بالرأس المال البشري، وكذا الأدبيات النظرية المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري، وأهم المؤشرات والمرتكزات الأساسية للاستثمار في رأس المال البشري.

#### 1.1.3.1. مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري:

سننطلق في هذا الجزء إلى تحديد مختلف المداخل المفاهيمية المتعلقة بالرأس المال البشري من مفهوم وأهمية وكذا الخصائص والمكونات الأساسية لهذا المفهوم .

##### 1.1.1.3. مفهوم رأس المال البشري:

يشير "bontis" إلى أن رأس المال البشري "هو مجموعة قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها"<sup>3</sup>

و أكد " Scholtz " أن رأس المال البشري يعبر عن العنصر الرئيسي للتحسين في المؤسسات والمتمثلة في الأصول والمستخدمين، والذين يعملون على إنتاج المنتجات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية، كما بين أن رأس المال البشري متعلق بالعمليات التي لها علاقة بالتعليم والتدريب، ومختلف المبادرات الأخرى التي تساهم في زيادة

\* تيودور ويليام شولتز (Theodore William Schultz) إقتصادي أمريكي نال جائزة نوبل للإقتصاد سنة 1979. متخصص في إقتصاد التطوير، ساهم كثيراً في التعليم العالي بجامعة شيكاغو، تحصل على جائزة walker عام 1972 في التجمع الإقتصادي الأمريكي .

<sup>1</sup> ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي: مرجع سابق ص 128.

<sup>2</sup> Adkins, Tony: Case Studies In Performance Management : A Guide From The Experts, SAS Institute, Canada.2006.p 200.

<sup>3</sup> بسام عبد الرحمان يوسف أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، إدارة وإقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص 40.

مستويات المعرفة، المهارات، القدرات، القيم، والأصول الاجتماعية. حيث تساهم هذه المبادرات في تحقيق الرضا والأداء، وفي النهاية تساهم في رفع أداء المؤسسات".<sup>1</sup>

ويعرف رأس المال البشري على أنه: "المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً".<sup>2</sup>

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري: "بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة. ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس له مثل الآلات والمعدات والبنى التحتية عرضاً وارتفاعاً وكثافة، فلا يمكن قياسه مادياً مثلها على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات. مثلاً يمكن اعتبار المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو الجراح أو المهندس أو المحامي رأس مال بشري"<sup>3</sup>

حسب Janet Yellen: "المعرفة والمهارات التي يحصل عليها الناس من خلال التعليم والخبرة هي الرأس المال البشري، ويستثمر الناس في رأس المال البشري لأسباب مماثلة التي تستثمرها الشركات في رأس المال المادي"<sup>4</sup> وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار "Stewart": أن المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد لا تعتبر رأس مال بشري إلا إذا انطبقت عليه المقاييس التالية:<sup>5</sup>

- أنها متميزة: أي أنها متفردة ولا يوجد من يملك نفس المعرفة أو المهارات عند المنافسين؛
- أنها إستراتيجية: أي أن المعرفة والمهارات المملوكة من قبل رأس المال البشري لها قيمة بحيث تجعل الزبون يدفع ثمناً معيناً للحصول عليها.

كما يعرف " بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد، تكون نتيجة الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Maran Marimuthu and al: **Human capital development and its impact on firm performance : evidence from development economics**, the journal of international, social research, university Turku Abdul rahman, 2009.p 266.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 147.  
<sup>3</sup> عماد الدين أحمد المصباح: رأس المال البشري في سورية، ندوة الإقتصاد السوري، رؤية شبابية، جمعية العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري، 2008، ص ص 5، 6.

<sup>4</sup> Janet Yellen : chair of the Federal Reserve. **Annual Report 2016** . Federal Reserve Bank of St. Louis <https://www.stlouisfed.org>. 14/08/2018.15:36h.

<sup>5</sup> ربيحة قوادرية: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل -فرع جنرال كابل بسكرة-رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 26.

<sup>6</sup> خالد عبد الله ابراهيم: العلاقة بين رأس المال البشري و إدارة الجودة :دراسة نظرية . جامعة الأنبار ، كلية الادارة والاقتصاد ،مجلة الادارة الاقتصادية ،العراق، العدد 91 ، 2012، ص 208.

ويمكن تحديد أهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسات على النحو:<sup>1</sup>

- قدرات العاملين (Employees competencies) وتشمل: مستوى جودة العاملين؛ قدرة التعلم لدى العاملين؛ كفاءة عمليات تنمية العاملين؛ قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إبداع العاملين (Employees Creativity) وتشمل: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ الدخل المحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.
- اتجاهات العاملين (Employees Attitudes) وتشمل: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة؛ درجة رضا العاملين؛ معدل دوران العمل؛ متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

ويمكن تصنيف رأس المال البشري إلى الأقسام التالية:<sup>2</sup>

1. الكفاءات: المواهب والمهارات والقدرات.
  2. السلوك: التحفيز، النوعية الإدارية للمسيرين.
  3. السرعة الفكرية: القدرة على التجديد، الابتكار، المبادرة والمشاركة.
- من التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح رأس المال البشري، ذلك التعريف الذي تتبناه منظمة اليونسيف، الذي يرى بأنها: المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، الذي يعد عاملاً رئيسياً في تقرير إمكاناتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية.<sup>3</sup>

رغم أن التعريفات السابقة غير موحدة إلا أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها، والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري باعتباره مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى.

### 2.1.1.3. خصائص الرأسمال البشري:

من بين خصائص رأس المال البشري نجد:

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل، إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.
- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده بمجرد موت صاحبه، وهذا ما يفسره زيادة الخطر في الاستثمار البشري.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور: مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011، ص 8.

<sup>2</sup> F. Bastid : Le capital humain : Étude exploratoire auprès de spécialistes de la GRH, Clos Griot, France, 2001, P 04.

<sup>3</sup> أشرف العربي: رأس المال البشري في مصر، بحوث إقتصادية عربية، العدد 39، 2007، ص 55.

– يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.<sup>1</sup>

كما يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص ومن أهمها:

- خصوصية رأس المال البشري: إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكة وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجرح عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.
- محدودية رأس المال البشري: إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.
- عدم مراثية رأس المال البشري: أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.<sup>2</sup>

### 3.1.1.3. أهمية ومكونات رأس المال البشري:

للرأسمال البشري في المؤسسة أهمية بالغة سنحاول إيجازها باختصار، وكذا المكونات الرئيسية لهذا المفهوم

#### 1.3.1.1.3. أهمية رأس المال البشري:

تكمن أهمية الرأسمال البشري فيما يلي:

- ✓ يعتبر رأس المال البشري ثروة فعلية للمجتمعات وخاصة في زمن المعلوماتية والعصرنة، لأنه أساس العمليات التنافسية لكل المنظمات والمجتمعات والأمم، وهم مصدر لابتكار والتجديد والتطور، وتكمن أهميته في أنه مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحديد احتياجات المجتمع المختلفة والمشاركة في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المتنوعة وإسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية.

<sup>1</sup> راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدرا الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 82 84.

<sup>2</sup> بن عمار حسية: تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 18.

✓ ويعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، فلن يؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليم حيث يسهم الأخير في تراكم رأس المال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليماً، ومن هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التكنولوجي ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام. وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.<sup>1</sup>

✓ إن رأس المال البشري هو من أهم رؤوس الأموال فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباط بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة.<sup>2</sup>

✓ كما يمكن رأس المال البشري من خلق مصادر جديدة للتمويل تكون بديلة عن المصادر التقليدية، اعتباراً رأس المال البشري مصدر متجدد وغير قابل للنفاذ.<sup>3</sup>

وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين رأس المال البشري وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك للأسباب الآتية:<sup>4</sup>

- الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة مقارنة بالزيادة في مواردها الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة، الأمر الذي يمكن تفسيره إلى حد كبير بارتفاع مستوى استثمار في رأس المال البشري.
- تزايد الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول النامية التي ظلت تعاني من التأخر والتدهور الاقتصادي بالرغم من نيلها استقلالها السياسي.

### 2.3.1.1.3. مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي:

- الكفاءات: هي مجموعة المعارف، والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة؛

<sup>1</sup> عماد الدين أحمد المصباح: رأس المال البشري في سوريا - قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري - ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الاقتصاد السوري: رؤية شبابية، (المزة: المركز الثقافي العربي، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 23 يوليو 2005، ص 6.

<sup>2</sup> حاتم صلاح سنوسي: رأس المال البشري، إدارته وقياسه وإستثماره، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2012، ص 234.

<sup>3</sup> فرعون أمحمد، محمد إيفي: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13/14 ديسمبر 2011، ص 7.

<sup>4</sup> نافز أيوب محمد: الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، جامعة القدس المفتوحة، منطقة سلفيت التعليمية، فلسطين، ص 9.

- التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛
- المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

### 2.1.3. مفاهيم نظرية للاستثمار في الرأسمال البشري:

سنناول في هذا الجزء الأدبيات النظرية المتعلقة بالاستثمار في الرأسمال البشري من أهمية ومفهوم إضافة إلى التطرق لمختلف النظريات الفكرية التي تفسر الاستثمار في الرأسمال البشري.

#### 1.2.1.3. مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري:

تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالدراسة والتحليل، نظرا لتعدد أبعاده الاقتصادية وغير الاقتصادية واختلاف وجهات النظر فيها.

يعرف الاستثمار لغة بأنه طلب الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به، أما من الناحية الاقتصادية فيعرف بأنه تخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة، أو لتطوير الوسائل الموجودة بغية زيادة الطاقة الإنتاجية، فالاستثمار يستمد أصوله كمفهوم من علم الاقتصاد، وهو على صلة بالمفاهيم الاقتصادية مثل الدخل والاستهلاك والادخار والاقتراض.<sup>1</sup>

بالاستثمار في الرأسمال البشري حسب "schultz" "هو كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، وتدريب مهني وتعليم نظامي وكذا التعليم للكبار والهجرة للعمل".<sup>2</sup>

ولقد ساهم الاقتصادي "بيكر" إلى حد بعيد في انتشار فكرة الاستثمار في رأس المال البشري، خلال أوائل الخمسينات ونهاية الستينات، حيث فرق بين نوعين أساسيين من التدريب: التدريب العام General Training والتدريب المتخصص Specific Training ، ففي حين يستفيد العامل والمتدرب بدرجة أكبر من النوع الأول من التدريب (الاستثمار في رأس المال البشري) فإن المنشأة أو صاحب العمل هو المستفيد الأكبر من النوع الثاني.<sup>3</sup>

وأشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الفضل علي: الإستثمار والتنمية البشرية، مجلة ينايبيج، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، العدد 26، 2008، ص 116 .

<sup>2</sup> هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 194.

<sup>3</sup> See: Gray S. Becker : Human Capital : a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education , New York :National Bureau of Economic Research , 1975.

<sup>4</sup> أسامة محمد الفيل: نظرة إلى المستقبل، الإستثمار في الإنسان، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط 1، ص 89.

وقد عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (Ecosoc) بأنه: "عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، وما يمكنهم أن يساهموا فيها، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية".<sup>1</sup>

يرى Schindler بأن: "لاستثمار هو ما يحدث الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات".<sup>2</sup>

يتمثل تنمية رأس المال البشري "أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي آخر وسيلة تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".<sup>3</sup>

ويرى "M.Todaro" بأن الاستثمار في الرأسمال البشري: "هي العمليات الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه، وهي تشتمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم"

ويعرف على أنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الموارد البشرية في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات و سلوكيات المورد البشري، بهدف رفع قدراته الإنتاجية ومن ثم طاقة المجتمع.<sup>4</sup>

### 2.2.1.3. أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد تكون على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

<sup>1</sup> مجلة العمل العربي: الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية، القاهرة، العدد 1997، 18، ص 117.

<sup>2</sup> M. Shindler : Human capital and labor market policy University Pennsylvania, 2008, <http://www.ssc.upenn.edu/msshind>. 26/08/2018.13.59h.

<sup>3</sup> أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 195.

<sup>4</sup> منصور فرغل: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، منتدى المجالس التعاونية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.alhjez.net/vb/showthread.php> تاريخ الإطلاع يوم: 2018/08/29، 14:57.

وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي ، حيث ذكر " آدم سميث A . SMITH . " في كتابه الشهير " ثروة الأمم " أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت ، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتهي إليه.

كما أكد " الفريد مارشال A . MARSHALL " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

وفي دراسة عن تأثير التعليم وتنمية القوى البشرية بشكل عام في النمو الاقتصادي قسم العالمان " هاريسون HARBISON "، و" مايرز MAYERS " بلاد العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تأثرا بدرجة التعليم و هي :<sup>1</sup>

1. البلاد المتخلفة " UNDER DEVELOPED COUNTRIES " : وتعاني من ضعف الوعي بالتعليم ومحدودية إمكانات المدارس وانتشار ظاهرة التسرب وارتفاع الفاقد في التعليم وانخفاض معدلات القيد في المدارس ، وأغلب دول هذه الفئة لا يوجد بها جامعات والقليل منها به معاهد عليا .

2. البلاد النامية جزئيا " PARTIALLY DEVELOPED COUNTRIES " : وهي البلاد التي بدأت في طريق التقدم وقطعت فيه شوطا محمدا ، ويتميز التعليم فيها بالتطور السريع من حيث الكم على حساب نوعية التعليم ، وتعاني هذه الفئة من البلاد من ارتفاع نسبة التسرب والفاقد من التعليم خاصة التعليم الابتدائي رغم عنايتها به ، وانخفاض نسبة المقيدين بالمرحلة الثانوية ونقص أعداد المدرسين ، كما أنه يوجد بها جامعات إلا أن اهتمامها موجه إلى التعليم النظري .

3. البلاد شبه المتقدمة " SEMI – ADVANCED COUNTRIES " : وهي البلاد التي قطعت شوطا متوسطا في طريق التقدم ويتميز التعليم فيها بأنه إلزامي لمدة 6 سنوات وترتفع معدلات القيد بها لتصل إلى نحو 80 % ، ومشكلات التسرب والفاقد من التعليم أقل حدة من الفئتين السابقتين ، والتعليم الثانوي متنوع ويميل إلى الاتجاه الأكاديمي بهدف الإعداد للتعليم الجامعي الذي يتميز في هذه البلاد بالارتفاع إلا أن الجامعات تعاني من ازدحام الطلاب وضعف الإمكانيات المادية ونقص أعداد هيئات التدريس .

4. البلاد المتقدمة " ADVANCED COUNTRIES " : وهي البلاد التي قطعت شوطا طويلا في طريق التقدم وحققت مستوى اقتصادي متطور خاصة في مجال الصناعة وتزدهر بها حركة الاكتشافات العلمية ولديها

<sup>1</sup> مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، <https://chamber.sa/Home/Pages/default.aspx> تاريخ الإطلاع يوم: 2018/08/22 الساعة: 10:49 .

رصيد من الكفاءات البشرية والقوى العاملة المؤهلة والمدربة ن ويتميز التعليم فيها بارتفاع معدلات القيد في جميع مراحلها وارتفاع مستوى التعليم الجامعي والاهتمام بالكليات العلمية بدرجة تفوق الكليات النظرية مع الاهتمام بالبحث العلمي والاكتشاف والاختراع .

والأمثلة على تأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دولة مثل لصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتنبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى لأفراد من العنصر البشري.

إن الحصول على التكنولوجيا الحديثة من خلال استيرادها ليس شرطا كافيا وحده لدعم النمو الاقتصادي، ويجب ملاحظة أيضا أن التقدم التكنولوجي يرتبط بشكل وثيق بتراكم رأس المال البشري، فلا يعقل أن تمتلك دولة ما مستوى مرتفعا من التقدم التكنولوجي دون أن يقترن بتراكم في الخبرات والمهارات البشرية الذي يعد المحفز والضامن لحدوث النقلة التكنولوجية. وهكذا فإن تراكم رأس المال البشري سيشرح على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتبنيها، ومن ثم فإن التغيير التكنولوجي سيزيد من الطلب النسبي على القوى العاملة المؤهلة.<sup>1</sup> كما تشير نظريات التنمية الاقتصادية بأن تراكم رأس المال البشري، محرك أساسي للنمو الاقتصادي، كما ركزت الدراسات الحديثة للتنمية الاقتصادية على الاستثمار في العنصر البشري بوصفه مفتاحا للنمو الاقتصادي، حيث بينت وجود علاقة وارتباط بين النمو الاقتصادي وتراكم رأس المال البشري، وأن الاستثمار في هذا العنصر له أثر إيجابي على النمو الاقتصادي.

كما أن لاستثمار في الرأسمال البشري يكتسب أهميته من خلال :

- توفر أهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري، فمن خلال هذا الأخير يتم استقطاب وتعيين الموظفين المناسبين مما يؤدي لزيادة نوعية وأداء ومهارة الموظفين .
- العناية بالموارد البشري الاستثمار فيه من خلال تحفيزه وإشباع رغباته وحاجياته باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، هذا ما يؤدي بالضرورة لنجاح المنظمات.<sup>2</sup>
- تطوير وتنمية الرأسمال البشري يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع مستواها، وتقليل حجم الضرر والخسائر في العمل مما ينعكس على حجم الإيرادات والخسائر.

<sup>1</sup> قاسم محمد التل: التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2002، ص 14.

<sup>2</sup> هيثم محمود الشبلي، مروان محمد النسور: إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 158.

- لاستثمار في الرأسمال البشري يعتبر عنصرا إنتاجيا لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وقد يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

الاستثمار في الرأسمال البشري أهمية كذلك على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة نذكر منها:<sup>2</sup>

#### 1. على مستوى الفرد:

- تنمية طاقات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم و التكنولوجيا.
- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات وإتاحة الفرصة للنمو والتجديد وإفساح المجال للإبداع والابتكار.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها، وكذا لاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المكتسبة.
- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.

#### 2. على مستوى المنظمة:

- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة، والقضاء على رتابة ونمطية العمل.
- تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات، وتخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.
- خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

### 3.2.1.3. نظريات الاستثمار في الرأسمال البشري:

هناك العديد من النظريات والأبحاث المفسرة لتطور مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري، نذكر منها:

#### 1. أبحاث مينسر (Menser) 1958:

أشار مينسر في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف، إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب وهذا اختلاف توزيع الدخل بين الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب "مينسر" تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل.

وحسب مينسر فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها إلى تكاليف مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين)، وتكلفة غير مباشرة، التي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضا تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الأفراد بعد التدريب.

<sup>1</sup> قصي قحطان خليفة: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص 86.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم اللبتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص 55.

أي أنه كلما ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم استنتاجاته:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وزاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.<sup>1</sup>

وفي سنة 1974 نشر مينسر مقالا عن العلاقة بين التعليم، الخبرة والدخل حيث قام بنمذجة رياضية لهذه العلاقة تسمى بدالة الكسب المنسرية، وهي الأكثر شيوعا بين الباحثين اليوم في تقدير العائد الخاص من التعليم. وقد عتبر الدخل دالة لسنوات التعليم والعمر والخبرة. و توصل في دراسته إلى أن الذكور البيض في الولايات المتحدة الذين لا يعملون في الفلاحة يزيد دخلهم ب 7% في حال زيادة عام دراسي واحد.<sup>2</sup>

## 2. أبحاث شولتز (Theodor Schultz) 1960:

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري بالغ الأهمية في مجال الاقتصاد والإدارة. وقد اعتمد مفهومه على ثلاث فرضيات:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري. (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي residual factor) ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
  - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
  - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال إلى رأس المال التقليدي.
- ويرى شولتز أن الاستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها:

- التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي العالي؛ التدريب أثناء العمل؛ برامج تدريب الكبار.
- التسهيلات الصحية والخدمات؛ وانتقال الأفراد من أجل تسهيل فرص العمل.

كما ركز أيضا بشكل كبير على التعليم والمعرفة كأساس للاستثمار في رأس المال البشري حيث أنه ينتج خدمة ذات قيمة اقتصادية. وأن الاستثمار يعتبر جزءا من الفرد نفسه لا يمكن بيعه أو امتلاكه من طرف المؤسسة. يمكن القول أنه حسب هذه النظرية تستند العلاقة بين التعليم والدخل على مجموعة من الفرضيات، التي

<sup>1</sup> المصباح عماد الدين أحمد: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري. رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، جامعة سورية، كلية الاقتصاد، سورية، 2011. ص 14 15.

<sup>2</sup> شادي جمال الغرابوي: أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2015. ص 51.

مؤداها أن التعليم يزود الفرد بالخبرات والمهارات والكفاءات العلمية التي تزيد من قدراته وسلوكياته في تحسين كم ونوع المنتج<sup>1</sup>.

### 3. أبحاث بيكر (Backer) 1964:

ظهرت جهود "بيكر" الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري، التي بناء عليها حصل على جائزة "نوبل" عام 1993 حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في إقتصاديات لاستثمار في المورد البشري، مركزا في ذلك على وجهه هام من أوجه الاستثمار البشري وهو التدريب (نتيجة لإسهاماته في مجال الاستثمار البشري)، حيث ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذا في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها (إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقال لأي مؤسسة أخرى، بالتالي فان تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب)، أما التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر إنتاجية الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى (التدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلا لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، بالتالي تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب المتخصص، هذا يضطر المؤسسة الى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريبا متخصصا للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة) بهذا يكون "بيكر" قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل الدوران وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص<sup>2</sup>.

### 3.1.3. المؤشرات (المرتكزات) الأساسية للاستثمار في الرأسمال البشري:

سنعرض في هذا الجزء أهم المرتكزات الأساسية للاستثمار في الرأسمال البشري والتي تتمثل أساسا في المحددات والأبعاد والمهارات اللازمة لتنمية العنصر البشري.

#### 1.3.1.3. محددات الاستثمار في رأس المال البشري:

ترتبط عملية تنمية رأس المال البشري بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيتها يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي:3

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016، ص ص 23 24.

<sup>2</sup> مانع، سبرينة: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015، ص 89.

<sup>3</sup> منذر المصري: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الأردن، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، 1998، ص 9.

أولاً- التخطيط: يتم عن طريق وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها، والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة، وكذلك التخطيط للاستفادة من تلك المهارات. يسعى التخطيط لتنمية رأس المال البشري إلى تحقيق الأهداف التالية:

– زيادة الموازنة بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة؛ تطوير نوعية نواتج مصادر العرض من القوى العاملة:

– تطوير الروابط والقنوات بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة؛ اعتماد إطار شمولي ذي أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية في التخطيط لتنمية رأس المال البشري لتحقيق التوازن بين متطلبات الفرد وحاجاته في ضوء ميوله وقدراته من ناحية وبين الحاجات المجتمعية من ناحية أخرى في البرامج التي توفرها مصادر العرض من القوى العاملة؛ توفير الأطر اللازمة للتنسيق بين الجهات المعنية بتنمية رأس المال البشري. ثانياً: التنمية :

حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية رأس المال البشري تنمية شاملة للقدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

ثالثاً- التوظيف: يتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب، بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع، والإسهام في توفير احتياجاته.

رابعاً- تخطيط المسار الوظيفي: عرف على أنه التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية، أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل، أفقياً أو رأسياً، بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>

خامساً- تقييم الأداء: هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف، وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.<sup>2</sup>

### 2.3.1.3. أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال البشري من منظور متعدد الأبعاد منها:

- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، ط2، 2008، ص 345.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية-مدخل لتعظيم القدرات التنافسية، سلسلة مراجع إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مجلد1، ط2008، 1، ص 509.

- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.
- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة، والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.
- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريبي، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1.3): أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المصادر

### 3.3.1.3. المهارات اللازمة لتنمية العنصر البشري:

هنالك أربع مهارات أساسية يحتاجها العنصر البشري أو القائم على إدارة ذلك العنصر تتمثل في المدير وهي: المهارة الإنسانية والاجتماعية والمهارة الفنية والمهارة الفكرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ورقة عمل حول الإستثمار في رأس المال البشري بالمملكة العربية السعودية: مركز البحوث والدراسات بالرياض، 2007. <https://hrdiscussion.com/downloadfile>. تاريخ الاطلاع يوم: 24/ 08/ 2018 على الساعة 18:55.

<sup>2</sup> محمد حسين سيد: أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، ص 41 تاريخ الإطلاع يوم: 28/08/2018، 13:26، على الموقع: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).

1- المهارة الإنسانية والاجتماعية: وتتلور هذه المهارة أساسا في الاتصال وفهم الآخرين. فالمدير يجب أن يكون متصلا جيدا لأنه يقضي معظم وقته في الاتصالات مع رؤوسه وزملائه والجمهور المتعامل مع منظمته وأما فهم الآخرين فيقصد به مهارة المدير في التعرف على شخصيات العاملين وأفكارهم وقيمتهم واتجاهاتهم والإلمام بالتغيير الذي يطرأ عليها وأثر هذا التغيير على العمل والعاملين وعلاقاتهم.

2- المهارة التنظيمية: ويقصد بها هنا أن يكون المدير على فهم بأهداف المنظمة والإدارات والعاملين ومحاولة إدماج هذه الأهداف مع بعضها وتقليل نواحي الصراع فيها وفهم السياسات العرضية للمنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل والعلاقات والأنظمة المختلفة للتعيين والتدريب والنقل والترقية والإعارة والحوافز بالإضافة إلى هذا فإن المهارة التنظيمية تتضمن أن يضيف المدير تأملاته على الأهداف والسياسات والقواعد ويطور فيها ويقترح تعديلها كلما رأى ذلك مناسبا في إطار الظروف القائمة في إدارته والمنظمة والبيئة المحيطة وإذا توافرت مثل هذه المهارة فإن المدير سوف يتمكن من البحث عن أفضل الطرق لاستغلال الإمكانيات المتاحة وتوجيهها بالشكل الذي يحافظ على تكامل المنظمة والمجتمع.

3- المهارة الفنية: وتتضمن هذه المهارة عدة جوانب فمن جانب العمل تعني الفهم الجيد والإلمام الوافي بالعمل الذي يؤديه المدير والعمل المطلوب لإنجازه من إدارته والقدرة على تدريب المرؤوسين للقيام بأعبائهم بدرجة عالية من الكفاءة كما يعني تطوير العمل والإضافة عليه والتوصل إلى أحسن الطرق لإنجازه.

4- المهارة الفكرية: وتتكون هذه المهارة من العناصر الرئيسية التالية:

- القدرة على التحليل
- الإحساس بالمشكلات
- النظرة المستقبلية للأمور
- التفكير المتجدد
- القدرة على التغيير والتغيير
- المرونة الفكرية التي تساعد على حسن التكيف مع المواقف أو تكييفها.

ومن المعروف إن الإدارة العليا تحتاج إلى تنمية المهارات الفكرية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو نسبة أعلى من المهارات الفنية في حين أن المستوى لإشرافي يحتاج إلى تنمية القدرات أو المهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو بنسبة أعلى من المهارات الفكرية.

### 2.3. التداخل بين الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية:

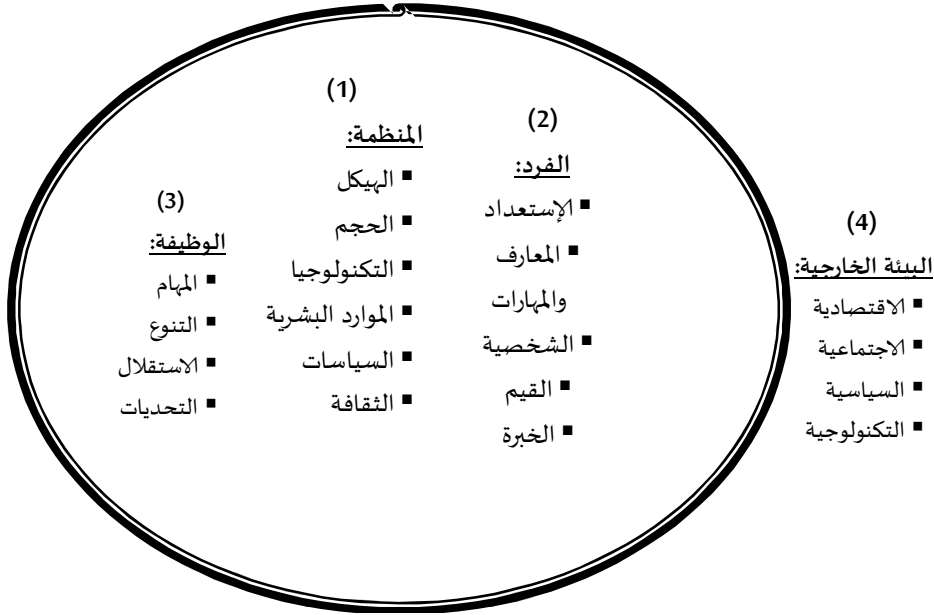
يعتبر مفهوم أو تعريف إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة المواكبة للتطورات العصر، فهناك العديد من المداخل نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في المؤسسة، لذلك فإن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما<sup>1</sup>:

- النظرة التقليدية (الكلاسيكية): والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلها حفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وإنجازاتهم، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة.

- النظرة الحديثة: والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كأحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل... الخ) نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المؤسسة. هذه النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع. ومنه اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد، والوظيفة والمنظمة، وبجانب ذلك العناصر البيئية الخارجية<sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي المجموعة الرباعية لاهتماماتها.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 15.  
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص

الشكل رقم (2.3): المجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 14.

من خلال هذا سنحاول أن نتطرق في هذا الجزء إلى البعد المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ومختلف سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري، وكذا نورد المظاهر المشتركة بين الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية.

### 1.2.3. البعد المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

سننترق في هذا الجزء إلى المقاربات المفاهيمية والنظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من مفهوم وتطور تاريخي إضافة إلى مختلف التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية.

#### 1.1.2.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن عرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كمصطلح يعتبر حديث قد حل بالتدرج محل مصطلح القوة العاملة وأداء الأفراد الذي كان سائدا فيما سبق."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 14.

كما يرى "FLIPPO" إدارة الموارد البشرية "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتوعيتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة".<sup>2</sup>

ويعرفها "MYRES,FIGORS" أنها عبارة عن النظام الذي يحدد الطرق وتنظيم معاملة الأفراد حيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".<sup>3</sup>

وتعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها "الإدارة التي تؤمن على أن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة".<sup>4</sup>

ومنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي " مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تعمل على استثماره وتنميته من خلال مجموعة من الوظائف المتكاملة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، والوصول إلى إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".

### 2.1.2.3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

ن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت المؤسسات بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم وسميت هذه الإدارات، بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ.

حيث مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى الثورة الصناعية وقد اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل؛ إلا أن المضمون كان موحدا، نقدمها موجزة فيما يلي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال؛ بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته<sup>5</sup>، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل...، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل

<sup>1</sup> محمد المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، ط1، 2005، ص 16.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، لدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 36.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 19.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 18.

<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 36.

مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتننين بها، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة<sup>1</sup>.

2. مرحلة الثورة الصناعية: مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر (1750 م)<sup>2</sup>، حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال؛ أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كآلات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.

بعد هذه المرحلة جاء رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة على إدارة الأفراد، وفق مراحل زمنية متتالية نقدمها فيما يلي:

3. مرحلة القرن العشرين: شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، تمثلت هذه المدارس في:

أ. مدرسة الإدارة العلمية: (1856-1915): من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" (Frederick. Taylor) فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين وأرباب العمل، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام "دراسة الحركة والزمن". حيث توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.
- اختيار العاملين حسب الجدارة.
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- الارتكاز على مبدأ التخصص بحيث تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> محمد بوزهرة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10/03/2004، ص 26.

لكن واجهت الإدارة العلمية مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم باعتباره آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس.

ب. مدرسة العلاقات الإنسانية: (1927-1932): لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة (1927) بزعامة التون مايو "Mayo.Elton" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية؛ بل أيضا بالاهتمام بالعاملين<sup>1</sup>، كما ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الماديات، في حين أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة<sup>2</sup>، كان هذا تأكيدا على تغير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات<sup>3</sup>.

ومن جملة الاستنتاجات التي أبرزها التون مايو نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

- ضرورة الاهتمام بالجانب السلوكي للفرد.
- الفرد اجتماعي بطبعه، فيجب مراعاة الوسط الاجتماعي ومدى انعكاسه على أداء الفرد.
- ينظر إلى الأفراد العاملين بأنهم تنظيم غير رسمي أساس العلاقات الشخصية.

وبالرغم من أنها ضعيفة المفعول في يومنا هذا تعد مدرسة العلاقات الإنسانية مرحلة أساسية في بناء نظريات المؤسسة وتسيير الأفراد<sup>5</sup>، فهي تحتوي على عدة جوانب أهمها: الجانب الاجتماعي والسلوكي، فالأول يشير إلى أهمية الجماعات داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة في تحقيق أهدافها، أما الثاني فيؤكد لنا أن الفرد لا يحدد سلوكه بمعزل عن أفكار واتجاهات الجماعة، فالسلوك ما هو إلا محصلة لتفاعلات العوامل المرتبطة به كشخصيته، قيمه، وتلك العوامل الخارجية المتأتية من أفكار ومتغيرات الجماعة.

لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المؤسسة.

ج. مدرسة العلوم السلوكية: (1930-1960): جاءت هذه المدرسة كمنطلق لمدرسة العلاقات الإنسانية وكون إدارة الموارد البشرية محورها الإنسان فقد اهتمت بدراسة سلوك الفرد داخل العمل وفق ثلاث مداخل أساسية:

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخه: مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 36.

<sup>3</sup> محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص 158.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 27.

<sup>5</sup> harler Henr d'Arcimoces: **Diagnostic financier et gestion des ressources humaines**, Economica, paris, 1995, P 66.

-مدخل علم النفس: الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني وبصفة عامة ويندرج ضمنه فرع علم النفس الاجتماعي، المهتم بمعالجة سلوك الفرد من حيث ارتباطه وعلاقته بالآخرين، وعلم النفس التنظيمي الذي يبحث في سلوك الفرد واتجاهاته داخل المؤسسة ومدى تأثيره وتأثره بها.

-مدخل علم الاجتماع: الذي يعالج تصرفات الأفراد في الجماعات الصغيرة والكبيرة.

-مدخل علم دراسة الإنسان: الذي يهتم بنوع السلوك الذي تم تعلمه سواء كان فنيا، عائليا أم اجتماعيا.

حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي تواكب تطور العلوم السلوكية؛ ومنه ساهمت في إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، مما أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

#### 4.مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات التي شهدها العالم ولا يزال وقد ظهرت في هذه المرحلة الممتدة إلى يومنا هذا مجموعة من المدارس تعكس أقصى ما وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في تطورها تماشيا وتوجهات الفكر الإداري الحديث، نعرضها فيما يلي :

- مدرسة إدارة الأفراد: (1950-1980): نظرا لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد وشؤونهم والتي تركزت أهدافها في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدتها في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. فدور إدارة الأفراد كان محصورا في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها إدارة العليا في المؤسسة في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها.

ومن المبادئ الداعمة لهذه المدرسة أن لأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.

كما كان ظهور إدارة الأفراد كوسيط بين الإدارة والعاملين قفزة في الفكر الإداري المعاصر، إلا أنه بمرور الوقت وزيادة التجارب بدأ واضحا أن هناك قصورا في دور إدارة الأفراد وهذا راجع لعدة أسباب يمكن عرضها في الآتي<sup>2</sup>:

— تعارض القرارات والممارسات داخل إدارة الأفراد.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> محمد حسين سيد: مرجع سابق، ص 23.

- قلة الارتباط والتكامل الإدارات الأخرى من تسويق إنتاج ... ، وخلافه مما يسبب ازدواجية وارتباك في أعمال وقرارات المؤسسات.
- لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمؤسسة مؤثرا إن لم يكن مفقودا تماما.
- كان محور تفكير الإدارة هو في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب، الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكليف.
- واستجابة للتطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة أساسا في الإبداع والابتكار وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، فقد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل هذه الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة ألا وهو "إدارة الموارد البشرية".
- مدرسة إدارة الموارد البشرية: ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات وفي عام ( 1980 ) تقريبا تغير معنى إدارة الأفراد إلى معنى جديد هو إدارة الموارد البشرية والتي نادى بأهمية تحليل الوظائف و تلائمها مع الموظفين وبينت أهمية التدريب والحوافز كأحد مدعمات الإنجاز للعنصر البشري والتي من دونها لا يمكن أن يكون نالك تطور في العمل والإنتاجية، كما وضعتها أساسا للاختراع والإبداع الوظيفي.
- وازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري وزادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية، حتى أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية والتي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية والتي تنادي بالأعمال الإستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري واعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال وضع استراتيجيات الموارد كالتدريب والتوظيف والتقييم وغيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية، وقد امتد دور إدارة الموارد البشرية إلى التخطيط والتنفيذ معاً .
- ومن بين الأسس التي قامت عليها هذه المدرسة ما يلي:<sup>1</sup>
  - اعتبار الأفراد استثمارا مربحا إذا أحسنت إدارته وتنميته، فبإمكانه تحقيق مكاسب على المدى الطويل للمؤسسة؛
  - تشمل السياسات والبرامج والممارسات مجموعة قرارات موجهة لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد؛
  - تهيئة بيئة العمل بما يضمن استغلال كل الطاقات البشرية المتوفرة بالمؤسسة؛
  - مراعاة تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد ضمن مبادئ البرامج وممارسات الموارد البشرية، ويتم ذلك في حلقة مستمرة يساهم فيها كل من المؤسسة والفرد في تحقيق الأهداف.
- مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: (ما بعد عام 2000): والتي بدأت في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على إيدولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء،

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 46.

الكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج الذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك. جاء نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر موردا بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولاءهم.

وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي<sup>1</sup>:

- أفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة؛
  - إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛
  - لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية؛
  - إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.
- واستنادا لما سبق يمكن القول:

أن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل مرتكزة في ذلك على التحولات والتحديات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة صيغة تحول جديدة مما أدى إلى تبيان أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المؤسسة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المؤسسات بدورها الكبير، فضلا عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به.

### 3.1.2.3. التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل العملية الإدارية والتي تتمثل في القيام بالعديد من الأنشطة والوظائف التي لا بد من الالتزام بها والعمل على تحقيق مختلف الأهداف وهذا مراعاة للظروف المحيطة إلي تعمل في ظلها سواء عوامل داخلية أو خارجية وأخذها بعين الاعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية.

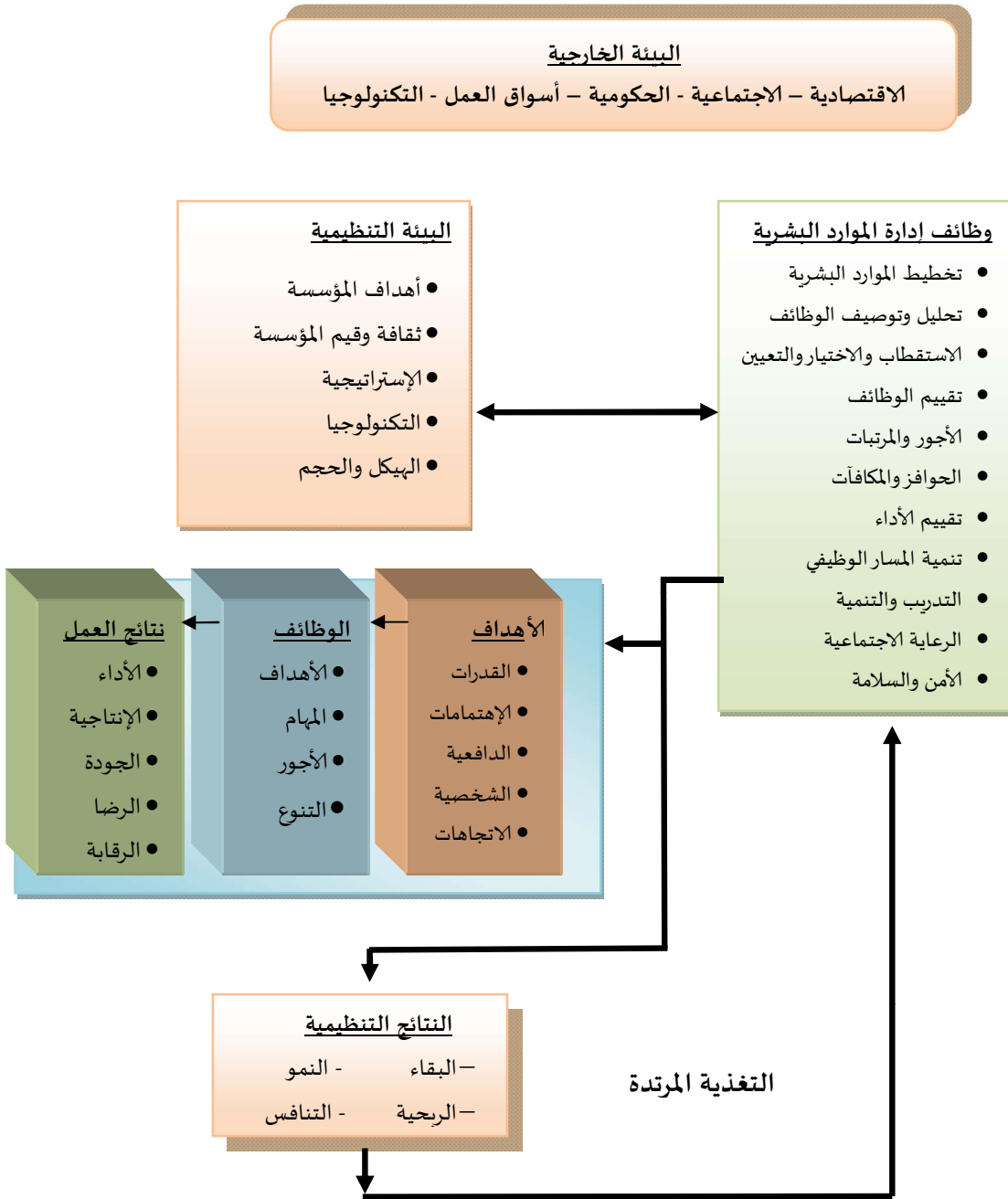
ففي البيئة الداخلية والتي تمثل في المتغيرات الموجودة داخل المؤسسة، والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، لا بد من دراسة أهداف المؤسسة وثقافتها وقيمتها وإستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 41.

أما البيئة الخارجية وهي الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المؤسسة، والتي تتمثل في كل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية المباشرة، والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق سيطرتها المباشرة، وهذه البيئة أيضا لا بد من تحليلها، لأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، والموارد المتاحة، والنطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك. ويمكن القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية يفيد في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها، والمخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

لذا لابد من رصد تأثير هذه التغييرات والتكيف معها ومواكبتها لتحافظ على جودة أدائها في خدمة ورؤية أهداف ورسالة المؤسسة وبقائها واستمراريتها. وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (3.3): نموذج إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص.13.

ومنه يمكن القول بأن هناك الكثير من التغيرات حدثت في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى ومن هذه التحديات<sup>1</sup>:

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة: شكل التطورات التكنولوجية نداءً على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

2- التغيرات في تركيب القوى العاملة: لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عيئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

3- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصيحة للإدارة، والتحديات الذي يواجهه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو قدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4- تغير القيم والاتجاهات: تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً ماماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... الخ، كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

5-العائد والتعويض المادي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجوراً أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهوداً كبيرة.

6- إدارة الجودة الشاملة: أصبح تحقيق الجودة وإرضاء العملاء والإنتاجية المرتفعة وتحقيق الترابط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة من أهم أهداف المؤسسات بداية من تسعينات القرن العشرين. كما أن تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

<sup>1</sup> بن منتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 27 28.

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات والسياسات المتبعة، وعليها الاستجابة لأي تغير يطرأ على هذه العوامل. فأي مؤسسة تخضع لضغوطات متنوعة ومتعددة خاصة في الظروف الحالية، حيث أن مصدر التفوق والتميز للمؤسسة لا يكمن في مواردها المادية والمالية إنما في مواردها البشرية.

### 2.2.3. سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري:

سوف نستعرض في هذا الجزء مختلف الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري من جذب واستقطاب للعنصر البشري إلى تنميته وتطويره للحصول على كفاءات مؤهلة وكذا مختلف سياسات المحافظة عليه.

#### 1.2.2.3. استقطاب الرأسمال البشري:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة و ضمان استخدام هذه القوى الاستخدام الأمثل، و المحافظة على استمرارها في العمل. وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً كبيراً لتكوين قوة عاملة قادرة على رفع مستويات الأداء داخل الإنتاجية للمؤسسة.

وهذا لا يكون إلا من خلال تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد مختلف المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، إضافة إلى تحديد المواصفات اللازمة التي ينبغي أن تتوافر في الفرد الشاغل للوظيفة، بعدها تأتي عملية الاستقطاب، لاختيار والتوظيف من خلال الإعلان على هذه الوظائف وتلها عملية الاختيار التي تكون وفق معايير مدروسة وواضحة، ثم عملية التوظيف التي تكون وفق أسس ممنهجة. وهذا ما سيتم التعرض له في هذا الجزء.

#### 1.1.2.2.3. تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف:

- تحليل الوظائف : يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها، وبعبارة أخرى توفر عملية تحليل الوظيفة للمعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة وخصائصها، والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارة التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدي بها الوظيفة.<sup>1</sup> وتهدف عملية تحليل الوظيفة إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

— تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، 2003/2004 ص 125 .

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001، ص 59.

- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.
- تعد الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ تعتمد هذه البرامج على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية لأدائها.
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي ، إذ لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
- تعد الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب، وكذلك الحوافز التشجيعية.
- تساعد في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين : الموهوبين أو المعوقين جسميا أو ذهنيا .
- تساهم في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية ، والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

- توصيف الوظائف: يقصد بتوصيف الوظائف تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب ، هذا ومن الضروري أن يكشف توصيف الوظيفة عما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها ، كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات ، واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد ، أو على مستويات أعلى<sup>1</sup>.

- تقييم الوظائف: هي عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، وإن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بل الهدف الأساسي للتقييم، وإنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار شاغلي المناصب.<sup>2</sup>

### 2.1.2.2.3. عملية الاستقطاب:

تولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط الاستقطاب والاختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في السوق الحرة، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه.

- مفهوم الاستقطاب:

استقطاب الرأسمال البشري يؤدي إلى تحقيق التوازن، الكمية، النوعية، ويعد استقطاب الرأسمال البشري إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية<sup>3</sup> ، بمعنى أن المنظمة تعمل على أن تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه.

<sup>1</sup> علي غربي ، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001، ص 71.

<sup>2</sup> شوقي جباري ، شرقي خليل: إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، ص 64.

<sup>3</sup> Belanger et A petit j- l- Bergeron : Gestion des Ressources humaines, paris , 1992 ,p 82.

وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة تحتوي على أربع صفات هي أنها مهمة ثمينة، مغامرة وصعبة وهذا راجع إلى:

- مهمة: لأن الموظف الجديد لا بد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج ومشاطرة القيم الثقافية للمؤسسة التي سيعمل بها.
  - ثمينة: لأن الموظف يمثل تكلفة مباشرة إضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج.
  - مغامرة: لأن توظيف شخص يتلائم ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.
  - صعبة: لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين على عملية التوظيف فمن الصعب الرجوع عن القرار بعد ترسيم الموظف الجديد في حالة عدم ملائمته للوظيفة وتمر عملية التوظيف بالاستقطاب ثم الاختيار والتعيين.
- والاستقطاب هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي المنظمة.

ويعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>2</sup>.

- أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى، والجدول التالي يوضح أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

الجدول رقم(1.3): الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب.

أساليب الاستقطاب
1. الإعلان.
إعلانات داخلية.
إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.
إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.
استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.
3-دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة.
4- التدريب الصيفي.
5- زيارة المدارس والجامعات.

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 150.

<sup>1</sup> رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال: الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، السعودية، 1996، ص 288.

<sup>2</sup> أحمد الماهر: إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 2000، ص 162.

- مصادر الاستقطاب:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل.

الشكل رقم (4.3): مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 128.

وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي<sup>1</sup>.

1. المصادر الداخلية للاستقطاب: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ومن أهم هذه المصادر نذكر:

✓ الترقية: ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من لمزايا منها:

- تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل.
- توفر للمنظمة عمالة لها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 150.

✓ النقل الوظيفي ROTATION: وينشأ من هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنوع خبرات عمالها وللقضاء على الجمود والركود في خبرات عمالها وكذلك عندما لا توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي.

✓ مخزون المهارات SKILLS INVENTORIES: وجود مثل هذا المخزون يعطي للمنظمة صورة كاملة عن الوظائف (شاغليها) وتحديد الاحتياجات كل وظيفة يسهل عملية توجيه المهارات الوظائف الأساسية إما بالترقية أو بالنقل.

✓ الإعلان الداخلي JOB POSTING: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة (خاصة منها تلك الموجودة في المستويات الدنيا) في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليقراها العاملون بها، ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم وأصدقائهم من أجل أن يترشحوا ويتقدموا للوظيفة.

✓ عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: تطلب المنظمة بواسطة هذا المصدر من عمالها أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة واغنائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة.

2. المصادر الخارجية للاستقطاب: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وتنقسم بدورها إلى عدة مصادر منها:

✓ التقدم المباشر للمنظمة: إذ يمكن للمنظمة أن تحصل على ما تحتاجه من الموارد البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة بطلبات الوظيفة وتقوم بدورها بالاحتفاظ بهذه الطلبات وتصنيفها بحسب التخصصات، وتلجأ إليها كلما دعت الحاجة لذلك ويقوم بالاتصال بأصحابها وتجري معهم اختبارات للاختيار.

✓ الإعلان: تعلن المنظمة عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل مختلفة وبحسب أهمية الوظيفة ففي حالة أن الوظيفة لا تتطلب تخصصات نادرة فيكفي استعمال الإعلان في الصحف اليومية حتى يصل إلى أكبر عدد من الأفراد؛ أما في حالة الوظيفة التي تحتاج تخصصات نادرة فتلجأ إلى المجالات والدوريات المتخصصة حتى تضمن وصول الإعلان والحاجة إلى المهتمين بالأمر. أما في حالة الوظيفة التي لا تحتاج إلى خبرات فتلجأ إلى الإعلان بواسطة الراديو والتلفزيون أو بواسطة مكبرات الصوت التي توضع فوق السيارات.

✓ وكالات ومكاتب التوظيف: يوجد نوعان من المكاتب، حكومية وخاصة:

- الوكالات الحكومية: تتولى استقبال طلبات العمل للأفراد وتسجل بياناتهم من خبرة ومؤهلات وتخصصات... الخ وهي تقدم خدماتها مجاناً وهي بمثابة حلقة وصل بين المنظمات وطالبي العمل. فكلما احتاجت منظمة لعامل تلجأ إلى هذه الوكالات التي تزودها بكافة البيانات حول طالبي العمل، لتختار بعد ذلك ما يناسبها.

• الوكالات الخاصة: عبارة عن مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة، إذ تتلقى طلبات راغبي العمل وتصنيفها حسب التخصصات، الخبرات المؤهلات وتوجهه عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين. ويتولى هذه الوكالات عملية استقطاب العمالة بواسطة الإعلان بالصحف، المجالات المتخصصة.

✓ المدارس والجامعات: تعد هذه الأخيرة من المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمات على العمالة. وقد تقوم المنظمات بعقد اتفاقيات وإقامة علاقات مع الجامعات أو المراكز أو المعاهد لغرض جذب خريجها للعمل؛ كما قد تقوم بعض المنظمات بتدريب بعض الطلاب خلال العطل بمقابل بسيط، وهذا يهيئ الأفراد للعمل وتكون مدربيهم على أساليب وتكنولوجيا العمل. مما يخفض تكلفة الاستقطاب من جهة والتدريب من جهة ثانية.

### 3.1.2.2.3. الاختيار والتعيين:

إن عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة، حيث أن العامل البشري أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة، فالمكانة التي يعترف بها اليوم للعامل البشري دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة واستعمال أحسن آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره الحصول على النتائج المرجوة منه، وتولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط لاختيار والتعيين للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في السوق الحرة، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه.

#### - مفهوم عملية الاختيار والتوظيف:

تهتم المنظمة بعملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم على اعتبار أن هذه العملية حاسمة في تحقيق أهداف المنظمة وتسهم في نموها واستمراريتها، وتنعكس إيجابياً على العاملين في المنظمة وتطورهم، فهي عملية تهتم بالكشف عن معارف الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وخبراتهم وبالتالي الحصول على الموارد البشرية كما ينوعاً في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

كما تبدأ عملية الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية الطلبات من المرشحين، وهي عملية لاحقة لعملية استقطاب الموارد البشرية، فكما تحرص عملية الاستقطاب على جذب أفضل المرشحين، فإن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تحرص على استخدام أفضل الوسائل للمفاضلة بين المتقدمين، وتعيينهم في المنظمة.<sup>2</sup>

يعرف الاختيار على أنه هو العملية اللاحقة لعملية الاستقطاب ويمكن تعريفه على أنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

<sup>1</sup> السالم مؤيد سعيد: مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> بربركامل: إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، ط1، 2008، ص 81.

لا اختيار يشكل الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة ، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها ، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها ، وكذلك فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف فيها .

الاختيار " إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح "

#### - خصائص عملية لاختيار والتعيين:

يجب أن يتميز الاختيار بصفتان أو شرطان هما :

- الصدق " أي يكون الاختير نادراً على قياس ما يفترض قياسه " .
- الثبات " أي يعطي المقياس نتائج مستقرة وغير قابلة للتغير عند إعادة استخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص أو بعد فترة زمنية محددة " .

- **التعيين:** : قرار التعيين يكون عموماً جماعياً ويشترك فيه عدة أطراف الحاضرين في سيرورة التوظيف. ويقصد به عملية إصدار القرار بالتعيين اعتباراً من تاريخ محدد وينتج عنه حقوق للموظفين وواجبات ومسؤوليات وظيفية.

ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، والتقويم ففي أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من حراز التميز المتمثل بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

### 2.2.2.3. الحفاظ على الرأسمال البشري:

إن استخدام التحفيز و أنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة و خططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة و مناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد النظامين: التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 1996، ص 143 .

وتعد الأجور من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل. كما تعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسيء الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رفاة اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

### 1.2.2.2.3. سياسة الأجور:

- ماهية الأجور: الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر هي:

- المرتب: ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهريا في الغالب.
- الأجر: ما يحصل عليه العامل ويصرف يوميا أو أسبوعيا.
- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية اقتطاعات.
- صافي الأجر: هو الأجر يعد خصم الاقتطاعات (الضرائب، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش).
- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج .. الخ
- أهمية الأجور: تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة:

على مستوى الفرد: تعد الأجور مثابة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد. كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته.

على مستوى المنظمة: تعد الأجور:

- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.
- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بالمنظمة.
- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

- دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور:

دور إدارة الموارد البشرية في الأجور:

- تصميم نظام الأجور.
- إدارة البرامج ( حساب الأجور والزيادات والعلاوات).
- تقييم الوظائف.
- دراسة مستويات الأجور في المجتمع ( مسح الأجور)

دور المديرين التنفيذيين من الأجور:

- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد.
- اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات.
- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.<sup>1</sup>

- تصنيفات الأجور: للأجور عدة تقسيمات تبعاً للمعيار المستخدم في تصنيفها منها:

- أجور نقدية و أجور عينية: فالأجور النقدية تمثل مبلغ من المال يقدم للأجير مقابل العمل المنجز.
- أما الأجور العينية فهي كل المنتجات والخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل: السكن، النقل، السلع، الخدمات...
- أجور اسمية و أجور حقيقية: أما الأجور الاسمية فهي كمية النقود التي يحصل عليها الأجير مقابل العمل الذي يقدمه، في حين تمثل الأجور الحقيقية حجم السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها جراء إنفاق الأجر الاسمي أجور تدفع على أساس الزمن و أجور على أساس القطعة: فالأولى تدفع اعتماداً على الوحدة الزمنية والتي قد تكون ساعة أو يوم أو شهر. في حين يدفع للأجير مقابل انجازه لجزءاً من العمل أو بلوغ العمل مرحلة معينة من الإنجاز مبلغاً نقدياً يعرف بالأجر على أساس القطعة.

- الاتجاهات الحديثة في تصميم الأجور:

في ظل نظام الأجر على أساس الكفاءة يتحصل العامل على أجر يتوافق مع ما يتوافر لديه من معارف ومهارات وسمات التي تمكنه من الأداء الجيد وبنجاح. كما أن الدفع على أساس الكفاءة يصلح للمنظمات ذات التنظيم القائم على أساس فرق العمل، لأن الأفراد في هذه الحالة ليس لديهم وظائف محددة فهم يعملون في مشاريع ويمارسون وظائفهم بالتناوب. ويدعم الدفع على أساس الكفاءة الاستراتيجيات التنافسية القائمة على الإبداع والتحسين المستمر

في نظام الدفع على أساس الوظيفة يحصل العامل على أجر بغض النظر عما قدمه فعلياً من مساهمات وتغيير وظيفته يؤدي تلقائياً إلى تغيير أجره، كما يتأثر أجره بالفترة التي يقضيها في الدرجة الوظيفية، كما تنخفض فرصه للترقية. في حين الدفع على أساس الكفاءة يجعل الأجر يرتبط بما يملكه العامل من كفاءات، وتغييره للوظيفة لا يؤدي حتماً إلى تغيير أجره كما لا يتأثر أجره بالفترة التي يقضيها في الوظيفة. كما تزداد فرص الترقية له هنا في ظل هذا النظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص 23.

<sup>2</sup> رقام ليندة: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2014، ص ص 58 59.

## 2.2.2.2.3. التحفيز:

لقد ركزت المنظمات على تطوير نظام حوافز تعزز مقدرتها التنافسية، وتساعد في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة، حيث تعد عملية تحفيز الموارد البشرية أسلوباً تنتهجه الإدارة بهدف ضبط سلوك العاملين، وتوجيهه نحو زيادة الإنتاجية، وذلك بتلبية احتياجات العاملين، واستثارة دافعيتهم نحو العمل.

- مفهومه:

إن أول من أشار إلى أهمية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة فريدريك تايلور، حيث لاحظ أثناء عمله في مصنع ميدفيل للحديد (Midvale Steel Works) أن فئة من العاملين يميلون إلى الوفاء بالحد الأدنى من مستويات الأداء، فاستخدم الحوافز المادية لتشجيع العاملين الذين تزيد إنتاجيتهم عن المستوى المحدد (المعياري) على زيادة الإنتاجية لأعلى مستوى ممكن. لذا ركز تايلور جهوده في البحث عن طريقة مثلى في العمل تحقق استغلال أقصى طاقات العامل وتسهم في زيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة.

وعرفت الحوافز بأنها: "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".<sup>1</sup>

وعرفت الحوافز كذلك، بأنها: "لمقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز".<sup>2</sup>

الفرق بين الحافز والدافع: \*الحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم ، في حين أن الدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد ، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز المتاح ، وبالتالي إشباع الحاجة .

- أنواع الحوافز:

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية

■ الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية. والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزاً لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل.

<sup>1</sup> الهبتي خالد: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2010، ص 255.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: نظم الأجور والتعويضات: دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2010، ص 248.

■ الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها لوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد.<sup>1</sup>

### 3.2.2.2.3. تحسين نوعية حياة العمل:

بما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين لذلك يمكن الإشارة لها من خلال هذه البرنامج الآتي:

- جعل مكان العمل جذابا ونظيفا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛
- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه؛
- إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات وقيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحاً؛
- 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
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:

- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تسهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين؛
- أيام المناسبات الخاصة ، حيث تحتفل منظمة الأعمال بها وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافئ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم؛
- تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة؛
- بطاقات المناسبات حيث تشعر المنظمة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة؛

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص 54.

- الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين؛ تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.
- الاحتفالات بالإنجازات التي تحقّقها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين؛

### 3.2.2.3. تنمية الرأسمال البشري:

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

### 1.3.2.2.3. تعريف العملية التدريبية وأهميتها:

وعرفت عملية تدريب الموارد البشرية بأنها: " العملية التي تهدف إلى تعليم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم".<sup>1</sup>

ويتضمن التدريب برامج مصممة لتحسين الأداء في المستويات المؤسسية والجماعية والفردية، ويعبر الأداء المحسن عن وجود تغير في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات، والتي يمكن قياسها.<sup>2</sup> ويركز التطوير عادة على المستويات العليا، بينما التدريب فيركز على المستويات الدنيا.<sup>3</sup>

وعرفت العملية التدريبية بأنها: "نشاط تعليمي مقصود تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد لمهام الوظيفة التي يشغلها، ويعد أحد وسائل تطوير الموارد البشرية في المنظمة".<sup>4</sup>

وتظهر أهمية التدريب على ثلاث مستويات:

1. على مستوى الفرد العامل: للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. وتمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل

<sup>1</sup> شاويش مصطفى: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، عمان، ط5، 2011، ص118.

<sup>2</sup> Harrington H. James: le coût de la non-qualité, édition eyrolles, paris, 1990, p 84.

<sup>3</sup> عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص370.

<sup>4</sup> برنوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، مجلد1، ط3، 2007، ص443.

2. على مستوى المنظمة: تكمن أهمية التدريب للمنظمة في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة. كما يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بتطوير برامجها وإمكانياتها، ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3. على مستوى المجتمع: أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون أن القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة أو عرضاً أي لا يمكن أن تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية. فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.<sup>1</sup>

### 2.3.2.2.3. مراحل العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من المراحل التالية:

المرحلة 1. تحديد الاحتياجات التدريبية: هي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويتم هذا التحديد بالرجوع إلى:

- خطط المنظمة المستقبلية.
- تحليل الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات عن استخدام العاملين.
- الرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف.
- الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء.

المرحلة 2. التخطيط للبرنامج التدريبي: ويكون من خلال:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي : يجب أن تتناسب مع أهداف المنظمة واحتياجات ورغبات الخاضعين لعملية التدريب .

2- تحديد المشاركين في عملية التدريب : يعتمد تصميم البرنامج على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتدريب، ويمكن تصميم البرنامج بقصد : إدماج عاملين جدد، تغيير سلوكيات العاملين، تهيئة إداريين على مختلف المستويات، تهيئة مختصين في وظائف مختلفة، تهيئة المدربين...

3- التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي : من الضروري مراعاة عدة نقاط عند تحديد وقت التكوين منها:

- مدى توافر المدربين من وجهة نظر المتدربين.
- الوقت المناسب من وجهة نظر الخاضع للعملية.
- مدى توافر قاعات التدريب والموارد اللازمة للبرنامج.
- الحاجة للالتزام بالاعتمادات المالية المخصصة للبرنامج.

<sup>1</sup>نعيمة يحيى: مرجع سابق، ص 27.

- 4- موقع البرنامج التدريبي : هناك ثلاث مواقع محتملة لإجراء التدريب نذكرها كما يلي:
- التدريب الداخلي بعيدا عن العمل: كثير من المنظمات كبيرة الحجم لها مراكز تدريبية أو قاعات بعيدة عن العمل تجري فيها دوراتها التدريبية.
  - التدريب الداخلي أثناء العمل : منذ زمن بعيد يفضل استعماله في المنظمات، حيث يحدث التعلم مباشرة أثناء العمل. إلا أن نجاحه يتوقف على المصدر الذي يوفر المهارة أو المعلومة إذا كان لديه عادات سيئة أو أساليب غير سليمة أو غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة.
  - التدريب الخارجي: يتميز أحيانا التدريب الخارجي عن الداخلي بتكلفة أقل، إمكانية الإدارة والسيطرة، توافر الإمكانيات المادية والبشرية، مناسب للبرامج التي تؤدي إلى الحصول على مؤهلات رسمية، شعور المتدرب بالحرية في التعبير عن آراءه، الاختلاط مع عاملين من منظمات أخرى قد يسهل عملية التعلم، الإشراف والمتابعة أفضل.
5. اختيار المدربين: قد يقع الاختيار على مدربين من داخل المنظمة أو من خارجها. المعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب، أي امتلاك معارف فنية (مهارات فنية)، وقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع والتشويق (مهارات سلوكية).
6. طرق التدريب : عدة طرق شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها: المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المناقشات المبرمجة، الندوات (ورش العمل). مع العلم أن برنامج التدريب لا يهدف إلى تحصيل معارف فحسب بل إلى كيفية تطبيقها في الوظائف في أماكن العمل.
- المرحلة 3. تطبيق البرنامج التدريبي: عند تنفيذ البرنامج التدريبي يجب مراعاة الاعتبارات الآتية:
- أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في تدريبهم.
  - العمل على إشراك الرؤساء والمرؤوسين في البرنامج .
  - توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب .
  - تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين الخاضعين للتدريب .
  - توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم للتحويل للسلوك المرغوب والاستمرار فيه
- المرحلة 4. تقييم البرنامج التدريبي: يعني قياس أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين بعد الانتهاء منه ويتم من خلال :
- قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم في كل ما يتعلق بالبرنامج. حيث يمكن استعمال استمارة استقصاء لجمع البيانات حول أثر هذا البرنامج
  - معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين من خلال اختبار معلومات عرضت في البرنامج.
  - سلوك العمل : يتم بعد فترة (سنة أشهر على العموم) من رجوع المتدربين إلى عملهم ويتحقق من خلال:
    - زيارة المتدربين في مواقع عملهم وملاحظتهم
    - استقصاء آراء الرؤساء المباشرين في أداء هؤلاء قبل وبعد البرنامج.
    - الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء لتوضيح النواحي المطلوب قياسها.

- على مستوى المنظمة : معرفة مستوى إنتاجيتها، الوقت المستغرق في العمليات، الفاقد من الموارد، معدلات الغياب ودوران العمل، الأرباح ومعدلات التوسع
- تقديم التغذية المرتدة عن أداء العاملين والتي يمكن أن تستخدم في برامج تدريبية لاحقة مع تحسينها وتطويرها.<sup>1</sup>

### 3.3.2.2.3. التدريب كإستراتيجية للاستثمار في كفاءات الموارد البشرية:

في خضم التحولات والتغيرات الأساسية العالمية والاقتصادية وغيرها بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المؤسسات المعاصرة حيث بينت إدارة الموارد البشرية الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات، الأمر الذي أوجد احتياجا متزايدا لنوعية جديدة من الموارد البشرية ذات كفاءات عالية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية والعالمية في الأسواق الخارجية التي بدأت المؤسسات تتجه إليها بقوة، والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير ذو طابع كوني. لذلك تسعى هذه المؤسسات من خلال إستراتيجية التدريب والتكوين المستمر إلى تطوير مهارات مواردها البشرية لاكتساب المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية التي تساهم في استقرارها واستمرارها في بيئة تنافسية ذات تغيرات متسارعة الوتيرة نتيجة إفرزات ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية.

وعليه يعد التدريب والتكوين ذو بعد استراتيجي واستثماري في طاقات الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يهدف هذا المدخل الاستراتيجي إلى المطابقة بين ما هو متاح (الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسة) وما هو متوقع؛ بمعنى أنه من خلال عملية التدريب يمكن الاستثمار في كفاءات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها نتيجة العولمة وانفتاح السوق العالمية، زاد الاهتمام والتأكيد على الدور الاستراتيجي للتكوين والتدريب في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار لمسايرة الكفاءات العالمية وإنتاج منتجات ذات الجودة العالية محليا ودوليا. وعليه تركز إستراتيجية التدريب والتكوين أو مايسمى بتنمية الرأسمال البشري على الاستمرارية التي تقوم على تعلم المستجندات سواء من الناحية الفكرية أو التقنية والإنتاجية ، لإستعاب هذه التغيرات ووضعها موضع التطبيق الفعلي أي الذي يقوم على الجانب الميداني الواقعي المعاصر، لذلك تحاول المؤسسات المعاصرة إلى انتهاز إستراتيجية التكوين والتدريب كإستراتيجية استثمارية أي تستثمر في الكفاءات الموجودة داخلها دون اللجوء إلى كفاءات خارج المؤسسة، وتنميتها تنمية مستمرة ذات اتجاهات جديدة ومعاصرة في مجال تخصصها تماشيا مع كل تغير يحدث في البيئة التنافسية ذات خاصية

<sup>1</sup> رقام ليندة : دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015، ص ص 68 66.

التذبذب والاضطرابات والتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة. وعليه يمكن للمؤسسة أن تحقق عدة أهداف من خلال هذه الإستراتيجية؛ ومن بينها الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية، كما تساهم في تقديم منتج عالي الجودة يؤدي إلى توسيع حصة المؤسسة في السوق التنافسية وبالتالي ضمان بقاء استقرارها واستمرارها.
- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة في مجال عملها.
- تكيف الموارد البشرية مع التغييرات التي تحدثها المؤسسة والتكيف معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف مختلفة ومتنوعة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديها مرونة عالية في الأداء.
- ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المؤسسة، فالموارد البشرية المكونة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في الأداء بكفاءة وتحقيق الإنتاج المطلوب.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة والكفاءة فالشخص المكون جيدا يمكن أن يحمي نفسه جيدا من هذه المخاطر.

### 3.2.3. المظاهر المشتركة بين الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية:

لعرض المظاهر المشتركة بين الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة الموارد البشرية سوف نستعرض مفهوم إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة وكذا إدارة الكفاءات البشرية وعلاقتها بنشاطات إدارة الموارد البشرية.

#### 1.3.2.3. إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة متعددة المستويات فهي ليست وظيفة إدارية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية، لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقدرة الابتكار للموارد البشرية في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2004، ص 439-440.

<sup>2</sup> مهيب وسام: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2013/2012، ص 63.

## 1.1.3.2.3. مفهوم إدارة المعرفة:

حسب Hempel: فإنه عرف إدارة المعرفة بأنها: حزمة أنشطة استقطاب، امتلاك تنسيق، نشر، تكوين، وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، بمعنى آخر تهتم إدارة المعرفة باستثمار أصول المعرفة، أو رأس مال المعرفة ويطلق عليه أحيانا رأس المال الفكري واكتشاف القيم المخفية و غير الملموسة للأصول المعرفية والإنسانية الموجودة في المنظمة والمجتمع<sup>1</sup>

إدارة المعرفة "هي اكتساب واستخدام الموارد لخلق وتكوين بيئة، تكون فيها المعلومات في متناول الأفراد، يمكن لهم فيها من استخدام، تقاسم وتطوير معارفهم، ويصبحون فيها مشجعين لاستخدام معارفهم لصالح المنظمة"<sup>2</sup>.  
حسب سكايرم (skayrem) وهو أحد أبرز من تناولوا إدارة المعرفة فيعرفها على أساس " أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"<sup>3</sup>.

## 2.1.3.2.3. عمليات إدارة المعرفة:

عمليات إدارة المعرفة هي العمليات النظامية التي تقوم بها الإدارة لزيادة الحصيلة المعرفية و التي تتمثل في مايلي:<sup>4</sup>

1- تشخيص المعرفة Knowledge Diagnosis : عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته ، و تمثل تقييم كفاية المعارف والاستعانة بالمختصين ، والخبراء بعملية التشخيص، وبتحديد المعارف اللازمة للممارسات الجديدة للعمل المعرفي.

2- اكتساب المعرفة Knowledge Apuisition : هي الحصول على معرفة من مصادرها الداخلية والخارجية و تحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع ، و تتمثل بمدى اعتماد العاملين على أنفسهم واستخدام أسلوب الحوار و جلسات العصف لتطوير المعارف و مدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية.

3- توليد المعرفة Knowledge Generation :عملية إيجاد المعرفة و اشتقاقها و تكوينها داخل المصرف و الوصول إلى معرفة جديدة ، و استخدام أنشطة التدريب و التعليم ، و توافر دائرة تهتم بالمعارف الجديدة و عملية توليدها ، و مدى استثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدى العاملين.

4- تخزين المعرفة Knowledge Storing : هي الاحتفاظ بالمعرفة ، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية و مستودعها المعرفة أو ضمن التقارير و المنشورات و الكتب ، و تتمثل بمدى توثيق المعارف في الوثائق و توفر

<sup>1</sup> سعد غالب يسين: إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص ص 41 42.

<sup>2</sup> خلود علي: تقييم أنشطة إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر 3-دراسة استكشافية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 2، العدد 22، الجزائر، 2010، ص 65.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 77.

<sup>4</sup> محمد تركي البطانية: أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 10 .

أنظمة برمجيات و قواعد بيانات من أجل تخزينها ، و توفير وسائل اتصال تسهل عملية الوصول إليها ، و قيام المؤسسة بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف.

5- توزيع المعرفة **Knowledge Distributed**: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة و المطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية ، و تتمثل في إيجاد وسائل اتصال جيدة ، و ثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة و كذلك إمكانية تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات و الأقسام و مدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوافرة لدى المؤسسة.

### 3.1.3.2.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة<sup>1</sup>، كما تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات<sup>2</sup>؛ وفيما يلي مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(2.3):مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1.تهتم بعقل الإنسان ومعارفه	1.تهتم بالبناء المادي للإنسان
2.تركز على الأداء الفكري والذهني	2.تركز على الأداء الآلي للمهام
3.تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	3.لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه
4.تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	4.لا تطبق مفهوم التمكين
5.تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	5.تركز على العناصر المادية في محيط الأداء
6.تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات	6.تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية
7.تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد	7.تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد
8.تعمل على تنمية العمل الجماعي	الميكانيكية
9.تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج	8.تركز على قدرات الفرد
	9.تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه

المصدر: السلي علي، "إدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، متاح على <http://happytreeflash.com>، أطلع عليه في: 2018/09/11 على الساعة:14:40، ص 33.

<sup>1</sup> علي السلي: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، متاح على الموقع <http://happytreeflash.com>، تاريخ الإطلاع يوم: 2018/09/09 على الساعة:15:50، ص 26.

<sup>2</sup> علي السلي : مرجع سابق، ص 29.

من الجدول يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية بالمعرفة تهتم بشكل واضح بالرأسمال الفكري، هذا الأخير الذي من بين مكوناته الرأسمال البشري، وبالتالي هناك علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية بالمعرفة والرأسمال البشري، من خلال الاهتمام بكفاءتهم وقدراتهم ومحاولة تنميتها وكذا المحافظة عليها، على غرار إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تهتم فقط بتسيير شؤون الأفراد.

### 2.3.2.3. إدارة الكفاءات:

على الرغم من أن أصل كلمة كفاءة واحد إلا أنها استعملت من قبل المفكرين للتعبير عن مفاهيم متعددة ومختلفة باختلاف توجهاتهم.

### 1.2.3.2.3. مفهوم الكفاءة :

من بين المفاهيم التي جاءت حول الكفاءة مايلي:

الكفاءة هي المقدرة والمعرفة والمهارة في أداء عمل معين بأكبر قدر ممكن من الدقة وفق المعايير والتعليمات المحددة له.<sup>1</sup> ويمكن أن تكون القدرات قدرات فطرية أو مكتسبة للقيام بأعمال معينة يدوية أو عقلية وهناك قدرات خاصة مرتبطة بنوع المهنة مثال على ذلك قدرات عامة تتطلبها معظم الوظائف أو تمارس في الحياة العامة.<sup>2</sup>

أما المهارات، فهي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات.<sup>3</sup>

كما تعرف المهارة بأنها المعرفة بكيفية عمل الأشياء القيمة للمنظمة. وتصبح المهارات مع الزمن الطويل قدرات جوهرية للمنظمة تتعزز من خلال البرامج التدريبية وتقويم الأداء. وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات لتنظيمية وهي أنواع فكرية إنسانية فنية.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق نجد أن الكفاءة = قدرات + مهارات + معارف

وقد وضع TARONDEAU الحدود الفاصلة بين مصطلحي الكفاءة والقدرة بيانيا وذلك من خلال الشكل التالي:

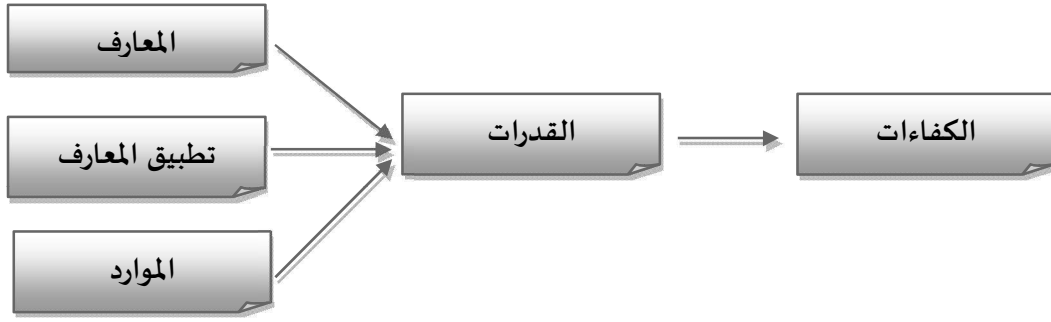
<sup>1</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي- إنجليزي)، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1997، ص 75.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف: مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> علي السلمي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص 23.

<sup>4</sup> عامر إبراهيم، عبد الستار وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 329.

الشكل رقم (5.3): نموذج الكفاءات والقدرات والمعارف

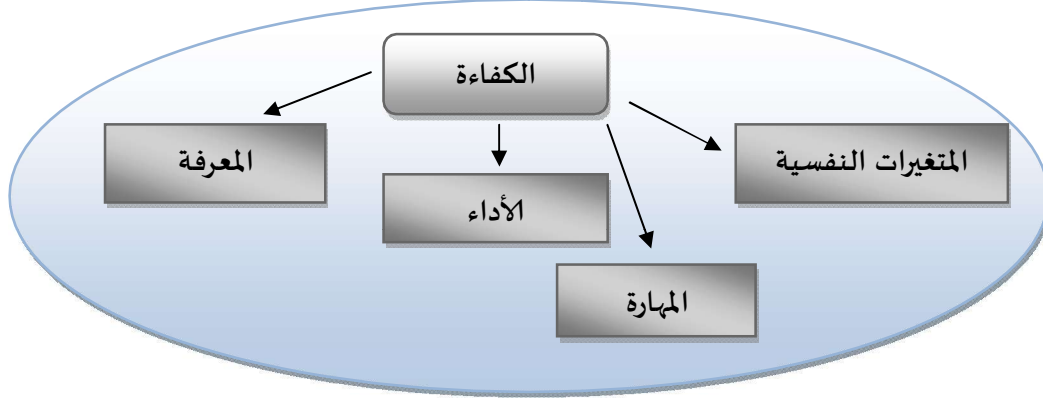


المصدر: عبد الملوك مزهودة: "المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول "حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي" (جوان 2003)، ص 12.

وعليه، يمكن القول أن الكفاءة هي القدرة على تطبيق المعارف المكتسبة باستخدام الموارد المتاحة لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

أما "caird" فيشير إلى أن مفهوم الكفاءة هو مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (6.3): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.



**Source:** Roland foucher, normand petter son.Naji : **repertoire de definition : notion de compétences individuelle et de compétence collective.** www.chaire-compétences , P 6 تاريخ الإطلاع 04/10/2018.19.33

إذن الكفاءة هي مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيما من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الأحيان. هذه الكفاءة قد تكون في الحياة اليومية للعمل في حالة الإختيار، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالمهام المهنية بدقة.

## 2.2.3.2.3. أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات إلى:<sup>1</sup>

- الكفاءات الفردية و الجماعية : مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة و القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية.
- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

-الكفاءات الإستراتيجية : إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك"، في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

وبعبارة أخرى فان الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و آليات تنسيق معينة.ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي:

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، والمعرفة، ...الخ).
- الموارد التنظيمية ( الهيكل، و الرقابة،...الخ).

-الكفاءات التنظيمية:ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.

<sup>1</sup>هارون نورة، عبد النور موسى: الموارد البشرية وألية لاستثمار في كفاءتها داخل المؤسسة الجزائرية،مجلة أبحاث نفسية وتربوية،المجلد 12، عدد 1،ديسمبر 2017، ص ص 3 4.

## 3.2.3.2.3. علاقة الكفاءات بنشاطات الموارد البشرية:

ترتبط عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي نذكر منها النشاطات الخمسة الرئيسية:<sup>1</sup>

-علاقتها بتخطيط الموارد البشرية: أمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد أصبح مفروضاً على هذه الأخير في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان، حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

-علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية: تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وتقييم المردودية وبين تنمية كفاءات الأفراد، في أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد (لسد ذلك النقص بتنمية كفاءاتهم)، فهي تنير الطريق نحو معرفة أفضل للثغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة، وتساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات، خاصة عند تقييم المردودية، من جهة أخرى، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم.

-علاقتها بالتوظيف والاختيار: تكمن العلاقة في شقين. فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديد، فإن لديها خياران: الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، والثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة. فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية. وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتياً. وتجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة ويعتبر مكلف في بعض الأحيان.

أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين؛ فهي بذلك تساهم في:

- توفير مجال أكبر لفرص الترقية.
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد (خاصة جانب الثقافة التنظيمي).
- إيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد.
- المرونة في العمل خاصة إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى والتعامل المتعدد الأبعاد مع المشاكل.

-علاقتها بإدارة المسار المهني: تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقي. وإضافة إلى مساهمتها الأولى، فإدارة المسار المهني تعتبر جزءاً

<sup>1</sup> Shimon L.Dolan , et autres: **La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3ème édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P P 308 310.

متكاملا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها، حيث تمددها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.

-علاقتها بالمكافأة: يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم. وليس هذا فحسب، بل تلعب المكافأة دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة.

#### 4.2.3.2.3 . أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تمثل أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفريق بدل كفاءة الفرد الواحد.
- التوجه نحو توظيف ذوي الكفاءات سواء كانوا (دائمين، موسميين...الخ).
- أصبحت الكفاءة تحتل مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، بحيث انتقلت ديارتها من التركيز على إدارة الفرد أو المنصب إلى الانتقال لإدارة الكفاءات.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بعملية استقطاب وتوظيف الكفاءات بدل الأفراد، لحاجتها إلى الكفاءات التي تساعد على أداء أعمالها القائمة على التكنولوجيا الجديدة وبالتالي هي بحاجة متزايدة إلى الكفاءات<sup>1</sup>.
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا للبقاء، خاصة في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور والعطل وإعداد مختلف التقارير، إضافة إلى التوظيف الإلكتروني، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية أكبر للكفاءات لغرض سد الاحتياجات.

#### 3.3. المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بالاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية:

عمل المؤسسات في العقد الحالي ضمن ظروف عمل لم تكن أصلا موجودة، فبعد الإدراك أن الركيزة الأساسية في العمل والعامل المحدد للنجاح هو الفرد(الموظف) لم يعد الأمر يقتصر على إلقاء الأوامر وانتظار التنفيذ بل تبدل الموضوع برمته إلى الأخذ بأراء الموظفين وإجراء الاتصالات معهم وتحسين الروح المعنوية لديهم وبالتالي تحقيق النجاح.

ولعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية وخاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المؤسسات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة العمال باعتبارهم الحجر الأساسي في المؤسسة،

<sup>1</sup> Lios cadin, francis Guerin, frederoque pigyere : Gestion des ressources humaines-pratique et éléments de theory, 2eme edition, dunond, Paris, 2002, p p 119 120.

وعليه تتبنى المؤسسة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء العامل بالعمل في المؤسسة أي عند التعيين، أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المؤسسة.<sup>1</sup>

فممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية يكون من خلال عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وصريحة التي من خلالها يكون الاختيار على أسس سليمة وإعطاء الفرصة للجميع . لكي يتم إختيار الفرد المناسب الذي يتميز بالكفاءة والمهارة اللازمتين لممارسة مختلف الأنشطة المتعلقة بالوظيفة. وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة الاعتماد على الشفافية والنزاهة في مختلف أنشطتها المتعلقة بالموارد البشرية.

كذلك يكون تطبيق المسؤولية الاجتماعية على مواردها البشرية من خلال توفير الظروف البيئية والمعنوية الملائمة ، كتوفير خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية، والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في أماكن العمل، والحق في ممارسة التنظيمات غير الرسمية. كذلك توفير الفرص الخاصة بعملية التكوين والتطوير، إضافة لوجود عدالة في نظام الأجور ، المنح ، والمكافآت وعدم التمييز بين العمال وغيرها.

كذلك من مظاهر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب ما يسمى بإدماج ذوي الحقوق الخاصة وتوفير الحماية لهم ومختلف الوسائل التي يحتاجونها من تجهيزات وأدوات تساعدهم على أداء مهامهم، كذلك دعم مختلف الهيئات والجمعيات التي تساعد هذه الفئة على دمجهم بالمجتمع. كذلك من مظاهر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المورد البشري حماية المرأة العاملة وتوفير مختلف المتطلبات التي تحتاجها المرأة العاملة في مكان العمل وعدم استغلالها وابتزازها بأي شكل من الأشكال.

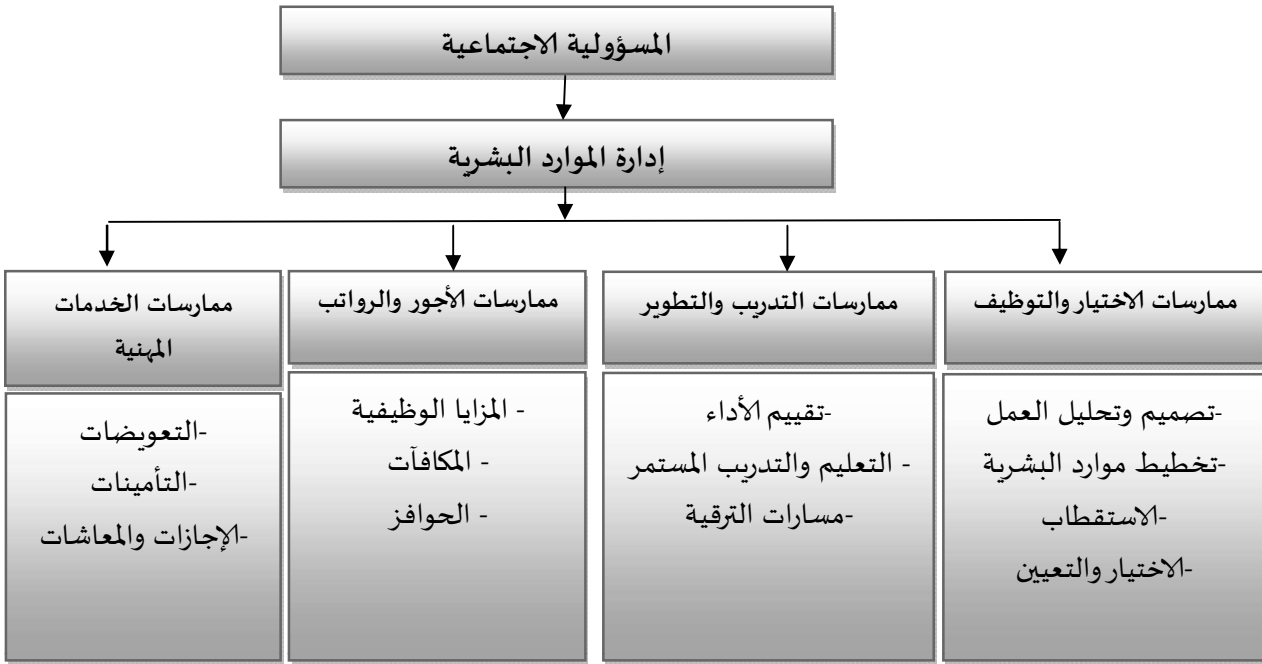
ومن السبل التي يمكن من خلالها أن نقول بأن المؤسسة تهتم بجانب المسؤولية الاجتماعية على صعيد إدارة الموارد البشرية هو منح مكافآت وعلاوات على نهاية الخدمة بالنسبة للموظفين الذين أكملوا فترة العمل المحددة، واستخدامهم كمستشارين أو مدربين أو مشرفين لدى المؤسسة. إضافة إلى استمرار الخدمات الطبية والائتمانية وغيرها.

### 1.3.3 . المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بممارسات إدارة الموارد البشرية:

لابد للمنظمات أن تعير جل تطلعاتها واهتماماتها للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه مواردها البشرية، لأن الموارد البشرية في الوقت الراهن تمثل ميزة تنافسية لمعظم المنظمات لا يمكن تقليدها، وهذا من خلال العديد من المهام والمسؤوليات والأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على أداء وسلوك هذا المورد البشري. ويمكن تلخيص أهم إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> ضيافي نوال: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد5، 2014، ص 6.

الشكل رقم (7.3): إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 89.

-المسؤولية الاجتماعية وممارسة سياسة لاختيار والتوظيف : تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها وللجهات الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم الإجراءات بالمسؤولية والمصادقية والعدالة والنزاهة . وفيما يلي أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية :<sup>1</sup>

— مصادقية مسابقات التوظيف.

— الابتعاد عن التحيز والتمييز بكل أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة و عادلة

— توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة .

-المسؤولية الاجتماعية وممارسة سياسة التدريب والتطوير: يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب ،التكوين والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة ايجابيا لصالح العاملين والمنظمة .وأهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار ما يلي:<sup>2</sup>

— تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية.

— خلق فرص عمل ملتزمة بمهارات عالية.

— عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين ، أصحاب الفكرة والرأي الأخر.

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي ، صالح محسن العمري :المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 262 264.

<sup>2</sup> طاهر منصور الغالي ، صالح محسن العمري : مرجع نفسه ، ص ص 264 265.

- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم.
- تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير.
- المسؤولية الاجتماعية وممارسة سياسة الأجور والمكافآت : تمثل الأجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا، المنافع مباشرة وغير مباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون من خلال الآتي<sup>1</sup> :
- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه
- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور و المكافآت.
- عدم التمييز في الأجور والمكافآت بين النساء والرجال.
- المسؤولية الاجتماعية وممارسة سياسة الخدمات الاجتماعية : تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات إجتماعية ، مالية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها .وهي تأخذ عدة أشكال وتمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسئوليتها اتجاه مواردها البشرية ، إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في:
  - التأمين عن الولادة :هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع بمختلف تبعاتها بالإضافة إلى دفع أجر المرأة العاملة من المدة التي توقفت فيها عن العمل بسبب الوضع.
  - التأمين عن العجز :هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله ،فهو بدوره يشمل التكفل للعامل الذي يصاب بعجز يمنعه من الاستمرار في العمل ،وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو الغير ،ويقدر العجز والمعاش لنظر إلى ما بقى من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه وقواه البدنية والعقلية ومؤهلاته وتكوينه على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا إذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد.
  - التأمين عن الوفاة :يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفي (أي الورثة أو الأشخاص المكفولين من قبله )حتى يستفيدوا من منحة الوفاة المقدرة بأجرة سنوية كاملة من العمل على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفي.

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي ، صالح محسن العمري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق ، ص 266 267.

## 2.3.3. المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها النظرية بالاستثمار في الرأسمال البشري :

في إطار تحقيق التناسق بين الاستثمار في الرأسمال البشري وتطبيق مختلف إستراتيجيات وتوجهات المسؤولية الاجتماعية للاستثمار في هذا المورد، قد طور العديد من الباحثين نماذج تفسر ذلك التناسق بين المفهومين وإيجاد العلاقة بينهما، ولعل أهم نموذج ما جاء به " Crozet et Martory"، حيث يعتبرون أنه عبارة على دليل يسمح بالتحكم في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للاستثمار في الرأسمال البشري، وهذا ما يبينه الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم(3.3): نموذج Crozet et Martory :الالتزام بنهج بالمسؤولية الاجتماعية لتحليل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

تدعيم المساواة في الأجور	مستويات الأجور	سياسات الأجور
الإعتراف بالمهارات المكتسبة واثميتها	تركيبية الأجور	
-إعطاء الأولوية للترقية من الداخل على حساب الترقية من الخارج	طبيعة ونوعية مناصب العمل	الترقية الاجتماعية للعنصر البشري
-التنبؤ لأثار الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة	إدارة الكفاءات	
-وضع سياسة لأخذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف	التوظيف والإدماج	
-تشجيع توظيف الفئات المعاقة	ادارة المسار المهني للعمال	
-ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة	التكوين والتدريب	ظروف وتنظيم العمل
-تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال		
-وضع مخطط لتحسين ظروف العمل.		
-تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية		المناخ والسلوك الاجتماعي
-التركيز على بناء منظمة متعلمة.		
-وضع برامج للوقاية من التغيب.	التغيب	دوران العمل
-إجراء إستقصاءات تسمح للتعرف على أسباب ترك العمال لوظائفهم داخل المنظمة.		
-إجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي	الصورة والسمعة	صورة وسمعة المنظمة

<sup>1</sup> Amaury Grimand et Isabelle Vandangeon-Derumez : les modes d'appropriation de la RSE et leur impacts sur la fonction RH ,XXIème congrès AGRH :nouveau comportements ,nouvelle GRh ,du 17 au 19 Novembre 2010 ,France P 7.

الداخلية	داخل المنظمة.
الصورة الخارجية	-تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب. -تطوير برامج تشجيع الأعمال الخيرية .

**Source :** Amaury Grimand et Isabelle Vandangeon-Derumez ,les modes d'appropriation de la RSE et leur impacts sur la fonction ressources humaines : XXIème congrès AGRH :nouveau comportements ,nouvelle GRH ,du 17 au 19 Novembre 2010, France P 7.

من خلال ما تم عرضه في الشكل يتضح لنا جليا أن تطبيق إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية له الأثر المباشر على الاستثمار في الرأسمال البشري، حيث أن هذا الأخير له الدور الكبير في منظمات الأعمال التي كانت تسعى جاهدة لتعظيم الأرباح وتعظيم مصلحة المساهمين وكل أصحاب المصالح، إلا أنه نظرا لتطور الفكر الإداري الحديث أصبحت المنظمات تهتم بتطبيق ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للاستثمار في مواردها وكوادرها البشرية، بغية تنميتها وتطويرها وكذا المحافظة عليها وفق استراتيجيات وممارسات مدروسة حسب ما تقتضيه متطلبات المرحلة من تطور تكنولوجي وخلق ميزة تنافسية لبيئة الأعمال.

ومن بين هذه الآليات التي تسعى المنظمات لتطبيقها في الواقع نجد تركيبة الأجور وسياساتها المختلفة بغية الاعتراف بالفروقات والمهارات المكتسبة بين الأفراد.

إضافة للترقية الاجتماعية للكوادر والكفاءات من خلال نظام الترقية والتكوين وإدارة الكفاءات إضافة إلى أنشطة إدارة المسار المهني وتحسين ظروف العمل التي تسعى دائما لتنمية الرأسمال البشري وتطويره والمحافظة عليه لأنه يعتبر الحجر الأساس في خلق الثروة وتحسين سمعة المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

وكذلك خلق مناخ اجتماعي وبيئة عمل مثالية مما يزيد في القدرة التنافسية للمنظمة. والمحافظة على المكانة التنافسية لها في بيئة الأعمال ومواجهة كل التحديات سواء من الناحية الداخلية أو الخارجية، مما يعطها القدرة على التنبؤ على المتغيرات المتوقعة على جميع الأصعدة وهذا كله راجع لمكتسباتها الثمينة من الرأسمال البشري المسؤول أخلاقيا واجتماعيا.

كذلك من بين الإستراتيجيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لاستثمار في الرأسمال البشري نجد هناك أن بعض منظمات الأعمال لديها إستراتيجية واضحة لمعالجة مشكل هجرة الإطارات والمهندسين والكوادر الذين يتميزون بالكفاءة والمعرفة والمهارة من منظمة لأخرى، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على توفير كل المتطلبات الأساسية للعمل، وتقديم التحفيزات بمختلف أنواعها سواء المادية أو المعنوية التي من شأنها المحافظة على الرأسمال البشري.

كما نجد أيضا من هذه الاستراتيجيات هو إتباع بعض المنظمات لأنماط إدارية حديثة تهتم بالرأسمال البشري من خلال إشراكه في مناقشة الأهداف والاستعانة بهم في اتخاذ القرارات ودمجهم في تسيير المجالس الإدارية العليا والتنسيق معهم في مختلف الأنشطة والمهام داخل وخارج المنظمة.

كذلك من الاستراتيجيات الهامة للاستثمار في الرأسمال البشري<sup>1</sup> هو إزالة التمييز العنصري في المنشآت، التساوي في فرص التدريب على المهارات، تحسين حياة الموظفين داخل وخارج مكان العمل، وكذلك توفير فرص عمل للأجانب ومحاربة الفصل العنصري. تحسين ظروف العمل خاصة تلك التي تنادي بها جماعات حقوق الإنسان مثل منظمة العفو الدولية والإنسانية، تكوين صناديق ريفية المستوى تشمل العمل القصري وعمالة الأطفال، حرية تكوين الجمعيات والحق في المفاوضات الجماعية

ويفترض كل من " Christian Voegtlin, Michelle Greenwood " أن تكون المسؤولية الاجتماعية للشركات جزءا من إدارة الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي محور أساسي لاستثمار في الرأسمال البشري، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية هي أداة إستراتيجية لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وبالتالي يكون لها موارد بشرية مسؤولة اجتماعيا (مورد بشري كفاء).<sup>2</sup>

ويرى " Carola Strandberg " أن الاستثمار في الرأسمال البشري سببه ارتفاع مستويات الدخل والتعليم والتطور الأخلاقي والمعرفي وارتفاع معدل الاحتفاظ بالأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والمواهب المناسبة، هذه الأخيرة التي تكون مدعومة بصورة مباشرة من خلال تطبيق بعض من إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والإلتزام بها بصورة مباشرة وعلى مستويات عليا لإدارة الموارد البشرية.

وهذا ما أدى ببعض المنظمات للنجاح خاصة تلك التي تستجيب بطريقة قوية وإيجابية لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية حيث لوحظ زيادة أداء الشركات من خلال قوة الرابطة التنظيمية بين الموظفين والمنظمة.

ومن الآثار المتوقعة لنهج المسؤولية الاجتماعية للشركات على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية هي أن تساهم في مواجهة التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المتمثلة في : شيخوخة السكان ومسألة نقل المعرفة بين الأجيال والمرونة التنظيمية وجودة المناخ وكذا العدالة الاجتماعية والتنظيمية.<sup>3</sup>

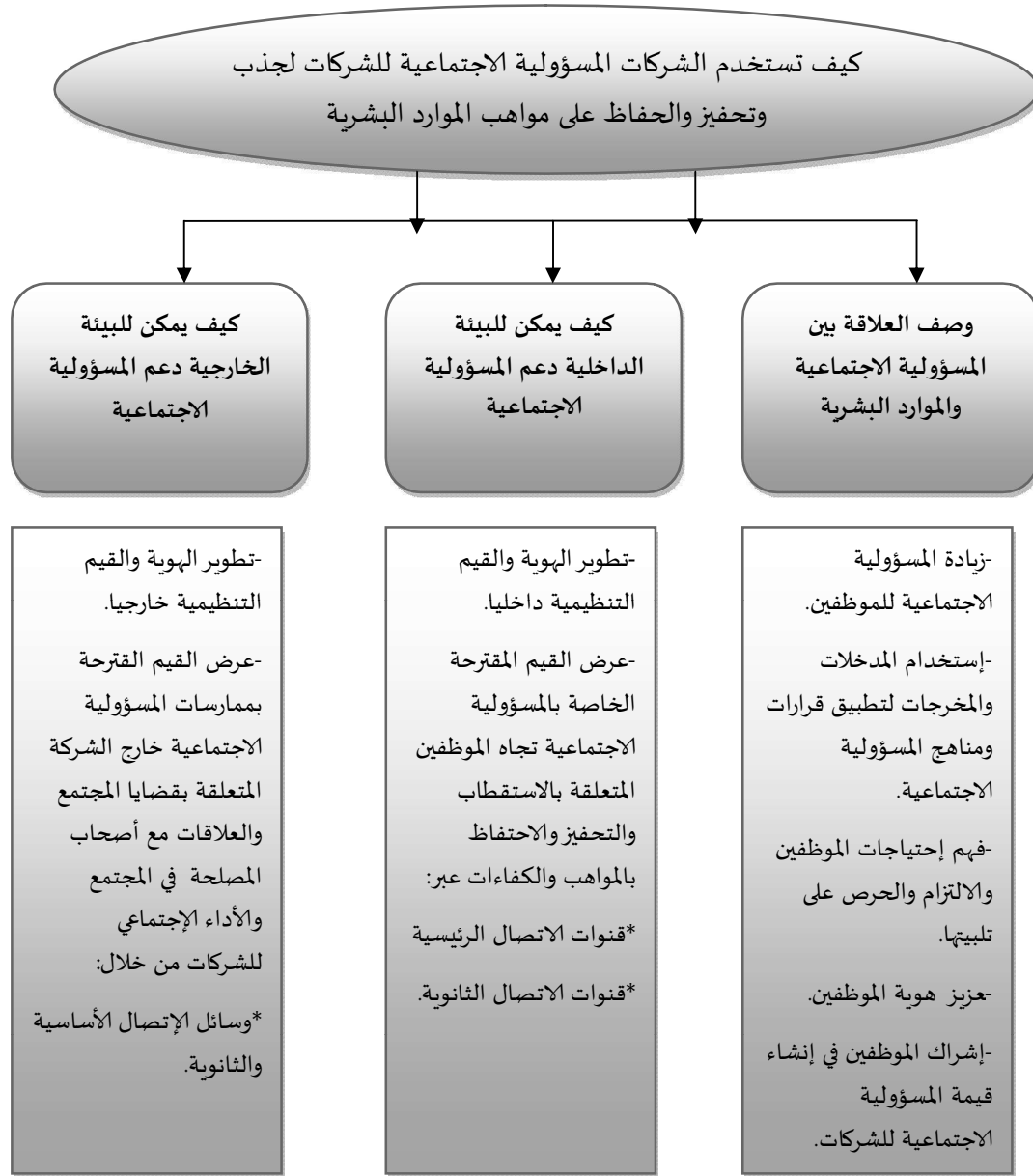
كما تستخدم الشركات ممارسات المسؤولية الاجتماعية لجذب وتحفيز والحفاظ على المواهب الموارد البشرية المستثمر فيها من خلال ما يوضحه الشكل التالي:

1 United nations conference on trade and development: **the social responsibility of transnational corporation ;united nations** ,New york,1999, p p 24 25 30.

2 Christian Voegtlin, Michelle Greenwood.:**Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis**,2017,p 16,<http://hal-audencia.archives ouvertes.fr/26/09/2018.15.22h>.

3 Amaury Grimand et Isabelle Vandangeon-Derumez : **Op.cit** , P 8.

الشكل رقم (8.3): يوضح استخدام الشركات للمسؤولية الاجتماعية للاستثمار في الرأسمال البشري.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

Carola Strandberg. Using Corporate Social Responsibility to Attract, Motivate and Retain Human Resources **Two case studies**. Lulea University of Technology. Industrial marketing. Department of Business Administration and Social Sciences. Division of Industrial marketing and e-commerce. 2009. p 32.34 .

الملاحظ من الشكل أعلاه أن هناك بعض الشركات تستخدم أساليب المسؤولية الاجتماعية لجذب الموارد البشرية الموهوبة وتحفيزها والاستثمار فيها والمحافظة عليها، وهذا من خلال تبيين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واتجاهات المسؤولية الاجتماعية باستخدام المدخلات والمخرجات الخاصة بممارسات إدارة الموارد

البشرية لتطبيق قرارات ومناهج المسؤولية الاجتماعية من بينها: فهم احتياجات الموظفين والالتزام والحرص على تلبيةها، تعزيز هوية الموظفين، إشراك الموظفين في إنشاء قيمة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

كذلك نجد البيئة الداخلية والخارجية للشركات تمثل دعامة قوية لتطبيق أساليب واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للاستثمار في الرأسمال البشري من خلال تطوير الهوية والقيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على المستوى الداخلي والخارجي، وعرض هذه القيم سواء تلك المتعلقة بالموارد البشري والتي تخص الاستثمار في هذا الأخير والمحافظة عليه وتوفير جميع الوسائل والإمكانات لبقاء الكفاءات وعدم هجرتها من منظمة لأخرى. أو تلك المتعلقة بقضايا المجتمع والعلاقات مع أصحاب المصلحة في المجتمع والأداء الاجتماعي للشركات عن طريق جميع قنوات الاتصال الخاصة بالشركة سواء كانت رئيسية أو ثانوية.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تبين لنا بأن لاستثمار في الرأسمال البشري يعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وهذا باعتبار أن الرأسمال البشري هو مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى. إذ أن سبب النجاح للمؤسسات لا يكمن في وجود الموارد المالية فقط، ولكن يكمن في الموارد البشرية التي تعتبر جزء من الكل ووسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح؛ ومسؤولية إدارة الموارد البشرية داخل أي مؤسسة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكامل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المؤسسة. وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فهي تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها والمحافظة عليها، واستمرار بقائها في المؤسسة وذلك بالكيف والكم المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات واعتبار المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة فهذا يلزم عليها العديد من سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاهاً، وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المؤسسة والعاملين فيه، ويمكن أن تجسدها من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الممارسات والسياسات المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية.

# الفصل 4.

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- تمهيد
- تقديم مجال الدراسة
- منهجية تصميم الدراسة الميدانية
- محددات المسار البحثي للدراسة الكمية والكيفية
- خلاصة

**تمهيد:**

نتناول في هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإطار المنهجي للدراسة الميدانية حيث تشتمل على تقديم مجال الدراسة الميدانية، من خلال تعريف منظومة الضمان الاجتماعي والتعرف على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة، وكذا الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأس المال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

كما سنعرض الإطار المنهجي للدراسة الكيفية وكذا الإطار المنهجي للدراسة الكمية، من خلال التعرض للمكانة الاستمولوجية ومنهجية تصميم الدراسة الميدانية، حدود و مجتمع عينة الدراسة، بالإضافة إلى التقنيات والأدوات الكيفية والكمية لجمع البيانات والمعلومات.

كما يتم التطرق لمختلف محددات المسار البحثي للدراسة الكمية والكيفية. بداية بتحديد تصميم أدوات الدراسة ومختلف مراحل تطويرها سواء الكمية أو الكيفية منها يتم فيما بعد اختبار صدق وثبات هذه الأدوات بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، كما نتطرق للاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة وتهيئة مختلف البيانات للتحليل والتفسير، وهذا ما سنحاول التطرق إليه بنوع من التفصيل في الجانب التطبيقي.

**1.4. تقديم مجال الدراسة الميدانية:**

سيتم في هذا الجزء التعرف على منظومة الضمان الاجتماعي من خلال التطرق لوظائف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكذا مختلف الصناديق التي لها علاقة بمنظومة الضمان الاجتماعي، إضافة إلى التعريف بالوكالة الولائية للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بولاية المسيلة.

**1.1.4. تعريف منظومة الضمان الاجتماعي:**

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS هو مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية الاستقلالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، بالإضافة إلى إجراءات المرسوم رقم 223 /85 بتاريخ 20/08/1985 الذي يحدد التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي، حيث أن كل ولاية تتوفر على هيكل يدعى وكالة الولاية العاملة كتابع للصندوق، والصندوق يؤمن أكثر من 80% من السكان ضد مخاطر الحياة اليومية، ولقد حدد مرسوم: 07/92 المؤرخ في: 04 جانفي 1992، المتضمن قانون صناديق الضمان الاجتماعي ووظائف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

**1.1.1.4. وظائف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وفق المرسوم التنفيذي رقم: 92-07****المؤرخ في: 04/01/1992:**

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية لحساب الدولة.
- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.
- تغطية النفقات.
- مراقبة النزاع في تغطية اشتراكات الضمان الاجتماعي.
- تسيير الأداءات المقدمة للأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الثنائية (الدولية).
- تطبيق المراقبة الطبية على المستفيدين.
- تسيير الأموال المخصصة للمساعدة<sup>1</sup>.

**1.1.1.4.2. صناديق الضمان الاجتماعي وفق المرسوم التنفيذي رقم: 92-07 المؤرخ في****04/01/1992:**

▪ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

هو أقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي، طبيعته القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07: المؤرخ في 04 جانفي 1992، إذ أن الصندوق يختص بـ:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ترقيم المستخدمين والمؤمن اجتماعيا.
- تقديم الأداءات النقدية والعينية.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.

-توقيع اتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية.

-تمارس المراقبة الطبية علم المؤمنين الإجماعيين.

#### ▪ الصندوق الوطني للتقاعد CNR

هو أيضا من أقدم الصناديق ، منظم بموجب المرسوم الذي ذكر سابقا (( مرسوم رقم : 92-07 : المؤرخ في 04 جانفي 1992. هذا الصندوق يختص بإدارة المعاشات ومنح التقاعد و وضع الأحكام الخاصة بالتقاعد المتوقعمن خلال العقود والاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.

#### ▪ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS

أنشئ هذا الصندوق من خلال نفس المرسوم بتاريخ: 04 جويلية 1992 ، هذا الصندوق يهتم بإدارة الأداة العينية والنقدية لغير الأجراء.

#### ▪ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

نظرا للتغير الجذري الحاصل في هيكله وتوجه لاقتصاد الوطني ، وما نتج عن ذلك من تسريح للعمال وحلا لمؤسسات اضطرت الدولة إلى إنشاء صندوق التأمين على البطالة بموجب المرسوم : 94-188 : المؤرخ في 06 جويلية 1994 ، للتكفل بالعمال الذين فقدوا مناصب عملهم لأسباب اقتصادية.

#### ▪ الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية من قطاعات

#### البناء والأشغال العمومية LA COBATPH

هو لآخر صندوق في المنظومة أنشئ بموجب مرسوم رقم : 94-47 : المؤرخ في : 04 فيفري 1997 وهو مسؤول عن دارة العطل المدفوعة الأجر في قطاع البناء والأشغال العمومية والري.

### 2.1.4. التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة:

تأسس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية المسيلة عام 1978، بإنشاء فرع مكلف بتسيير المنح العائلية والتعويضات ، إداريا تابع لولاية سطيف وفي طار اللامركزية للضمان الاجتماعي ، تم إنشاء وكالة قائمة بذاتها سنة 1985 ، مكلفة بتسيير الأخطار الاجتماعية المنصوص عليها قانونا ، وبحكم أنها وكالة من الدرجة الثانية لقد أسند إليها المشرع المهام الرئيسية التالية:

-تحصيل الاشتراكات،

-إجراء المراقبة الطبية،

-تقدير التعويضات.

تقع وكالة الضمان الاجتماعي بشارع طريق برج بوعربريج ، يحدها شمالا حي 12 مسكن و جنوبا المركز الثقافي و يحدها شرقا حي 140 مسكن وغربا شارع العقيد عميروش وحي عالية العيد.

وتضم مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة 26 مركزا وملحقا تبعا للمنخرطين والكثافة السكانية للبلديات.

أ- تعريف المركز: تطلق كلمة المركز على المؤسسة التي تضم مصالح متعددة في غالب الأحيان وتضم عدة منخرطين وتختص في عدة مجالات للتأمين الاجتماعي مثل: التعويض عن الأدوية المنحة العائلية، العطل المراقبة الطبية، وتضم عدة عمال.

ب- تعريف الملحق: هو مكتب يضم عمال أقل من عمال المركز ويكون تابعا للمركز القريب منه ولا يضم مصالح كثيرة.

حيث أن كل من المراكز والملاحق التابعة للمديرية العامة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة تحتوي على مختلف مصالح التأمينات الاجتماعية.<sup>1</sup>

التوزيع الجغرافي والهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية على مستوى ولاية المسيلة:

إن الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية موضحا في الجدول التالي:

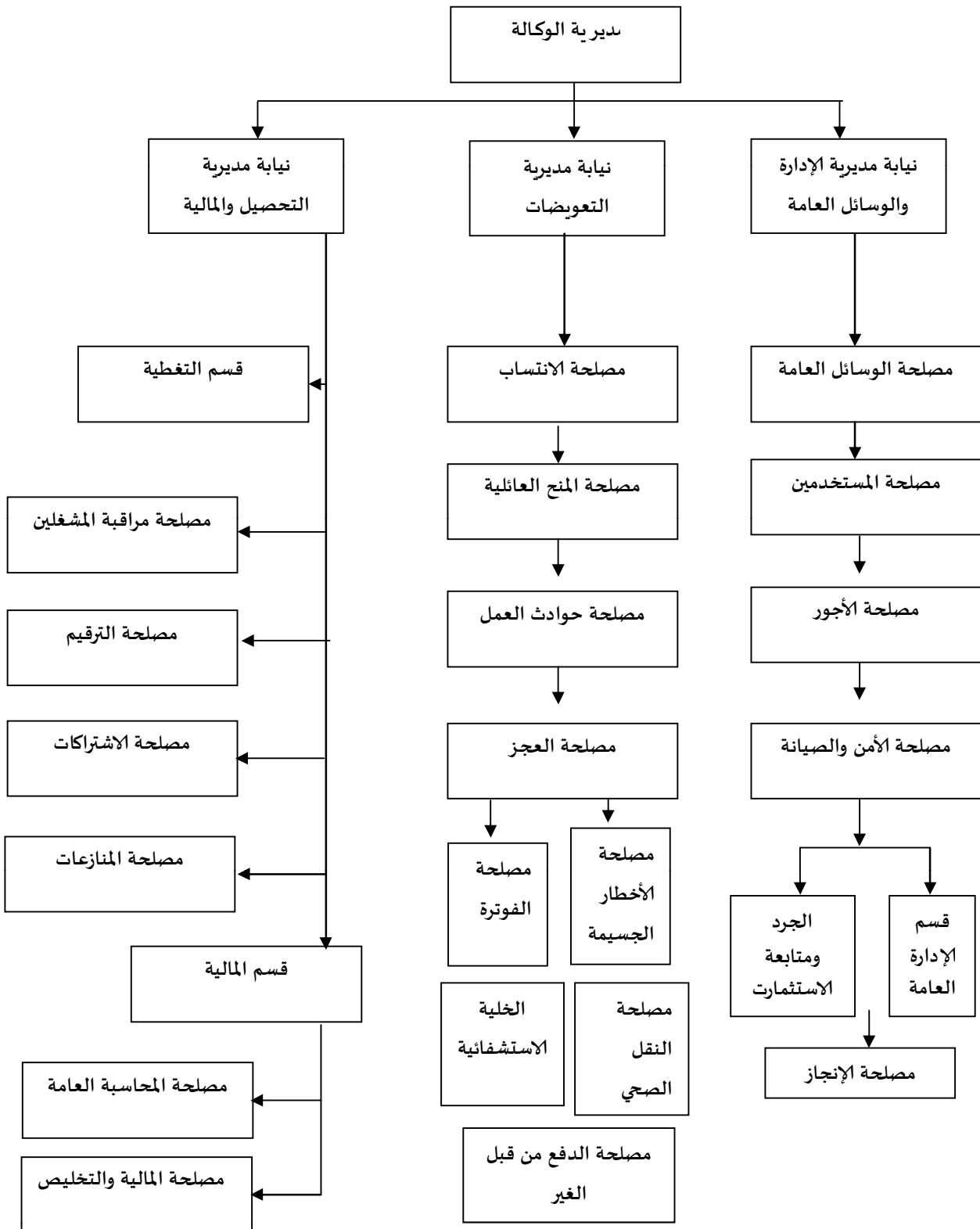
الجدول رقم(1.4) : يوضح التوزيع الجغرافي لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة

مراكز دفع التعويضات + مصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
مقرا لوكالة كشرود علي (الحي الإداري سابقا)	مصلحة المجموعات الكائنة بحي 158 مسكن
حمام الضلعة	الجامعة - المعاضيد - برهوم - عين لخضراء
سيدي عيسى	مسيق - بن سرور - جبل أمساعد
بوسعادة	اسليم - امجدل - الشلال - الهامل
عين الملح	التامسة - الخبانة - أولاد سيدي إبراهيم
مقرة	سيدي عامر - عين الحجل - ونوغة
أولاددراج	بلعابية - أولاد منصور - أولاد عدي لقبالة

المصدر: وكالة CNAS المسيلة.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم (1.4): الهيكل التنظيمي لوكالة CNAS بالمسيلة



المصدر: وكالة CNAS بالمسيلة.

يتكون الهيكل التنظيمي للصندوق لوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة ولاية المسيلة مما يلي:

- نيابة مديرية الإدارة العامة: تهتم بتسيير الوسائل البشرية والمادية للمؤسسة وتتكون من المصالح التالية:

قسم الإدارة العامة: بدوره ينقسم إلى قسمين متمثلين في مصلحة المستخدمين والتكوين وفرع الأجور.

قسم الوسائل العامة: ونجد فيه مصلحة الجرد و المتابعة ، مصلحة الإنجاز ، مصلحة الأمن والصيانة.

- نيابة مديرية التعويضات: تتكفل هذه النيابة بالأداءات العينية والنقدية بكل أنواع الأخطار(التأمينات على المرض،العجز،الولادة والأمراض المهنية).وتتكون هذه النيابة من المصالح التالية:

- مصلحة الأخطار الجسيمة.
- مصلحة العجز.
- مصلحة الدفع من قبل الغير.
- مصلحة الفوترة.
- مصلحة الإنتماء أو الإنتساب.
- مصلحة النقل الصحي.
- الخلية الإستشفائية.
- مصلحة العلاقات الدولية.
- نيابة مديرية التحصيل والمالية: هي دورها تحتوي على العديد من المصالح والأقسام متمثلة أساسا في :
- قسم التغطية.
- مصلحة مراقبة المشغلين.
- مصلحة التقييم.
- مصلحة الإشتراكات.
- مصلحة المنازعات.
- قسم المالية.
- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة المالية والتخليص.

### 3.1.4. ممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة:

حسب ما جاء في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 1983/07/02 في مادته الخامسة فإن للعمال مجموعة من الحقوق تتمثل فيما يلي:

- 1- ممارسة الحق النقابي.
- 2- التفاوض الجماعي.
- 3- المشاركة في الهيئة المستخدمة.

- 4- الضمان الاجتماعي والتعاقد.
  - 5- الرقابة الصحية الأمن، وطب العمل.
  - 7- المساهمة في رقابة نزاعات العمل واللجوء إلى الأقرب.
  - 8- التشغيل العملي.
  - احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم.
  - الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير الذي هو قائم على أهليتهم واستحقاقهم.
  - التكوين المهني والترقية في العمل.
  - الدفع المنظم للأمر المستحق.
  - الخدمات الاجتماعية.
  - كل المنافع المرتبطة بعقد العمل مرتبطة ارتباطا نوعيا.
- من خلال التدقيق في مضمون المادة 92 من القانون رقم 11-83 المؤرخ في 02/07/1983 المسطر من قبل الوزارة الوصية نجد أن مختلف النقاط التي سبق ذكرها تشمل جل الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات عملية لاختيار والتعيين والتوظيف للتطرق للحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير الذي هو قائم على أهليتهم واستحقاقهم، كما نجد أيضا ممارسات نظام الأجور المتمثل في الدفع المنظم للأمر المستحق إضافة إلى تطبيق ممارسات عمليات التدريب والتكوين من خلال مضمون المادة السالفة الذكر بخصوص التكوين المهني والترقية في العمل، أما فيما يتعلق بالاستثمار في الرأس المال البشري على وجه الخصوص فهناك آليات وسياسات خاصة بهذا الشأن وعلى رأسها سياسات نظام الحوافز المتوفر على مستوى المؤسسة محل الدراسة وسنحاول أن نوجزه اختصار فيما يلي:
- إن وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالمسيلة تشمل على الحوافز المادية المتمثلة أساسا في الأجر، العلاوات، المكافآت وتوزيع الأرباح والقروض الاجتماعية وغيرها.
- الأجر: يستفيد العامل من أجر قاعدي موزع حسب مجموعات حسب الإضافة إلى العلاوات التالية:
- 1- منحة الأقدمية: وتحسب طبقا للمادة 178 من الاتفاقية الجماعية يستحق تعويض الخبرة المهنية للعامل الذي أمضى سنة على الأقل من الحضور لدى الهيئة المستخدمة.
- وهذا التعويض الذي لا يجوز أن تفوق نسبته القسوى 60% من الأجر القاعدي مقابل حياة مهنية قدرها 30 سنة تحسب على النحو التالي:
- من 1 سنة إلى 7 سنوات قدم له أقدمية بنسبة 1.5% من الأجر القاعدي.
  - من 2 سنة إلى 23 سنة أقدمية تقدم له نسبة 2% من الأجر القاعدي.
  - من 24 إلى 30 سنة أقدمية تقدم له بنسبة 2.5% من الأجر القاعدي.
- خارج القطاع تقدم له بنسبة 1%.

2- منحة النقل: طبقا للمادة 138 من الاتفاقية الجماعية تمنح كمايلي:

من 1 كلم إلى 5 كلم يمنح مبلغ قدره 400.00 دج.

من 5 كلم إلى 10 كلم يمنح مبلغ قدره 500.00 دج.

من 10 إلى 15 كلم يمنح مبلغ قدره 750.00 دج.

من 20 كلم أي 30 كلم يمنح مبلغ قدره 1150.00 دج.

من 30 كلم إلى 40 كلم يمنح مبلغ قدره 1350.00 دج.

أكثر من 40 كلم يمنح مبلغ قدره 1550.00 دج.

3- منحة السلة: طبقا للمادة 186 من الاتفاقية الجماعية تمنح مبلغ 259.60 دج لكل يوم عمل فعلي.

4- منحة الأجر الوحيد: يمنح شهريا مبلغ قدره 1903.00 دج للعامل الذي لا يمارس وزوجته أي عمل مقابل أجر.

5- منحة استعمال السيارة الخاصة: تمنح للعامل الذي يستخدم سيارة خاصة للقيام بأمر مهمة وتقدر بـ 6000.00 شهريا.

6- منحة مصاريف المهمات: بمنح مبلغ قدره 1000.00 دج.

-علاوة المردودية الجماعية: وتقدر بمبلغ قدره 45% من الأجر القاعدي لحد أقصى لمدة 3 أشهر.

-علاوة المردودية الفردية: ويقدر بـ 25% من أجر القاعدي كحد أقصى حيث يقوم المسؤول المباشر بتقييم العامل حسب معايير محددة.

-القروض الاجتماعية: في حالة الزواج، أو بناء سكن...إلخ.

كما يتوفر على مستوى الوكالة الولائية للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة نظام خاص بالحوافز المعنوية طبقا للإتفاقية الجماعية ، حيث أن مضمون هذه الإتفاقية يحوي في طياته الكثير من المفاهيم والنقاط الأساسية التي تم التطرق لها في الجوانب النظرية والتطبيقية الخاصة بدراستنا هذه سواء بما تعلق بالاستثمار في الرأس مال البشري أو تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وسنحاول ن نذكر منها مايلي:

1- الترقية: هي حق للعامل كما جاء في المادة 89 من الاتفاقية وتتم الترقية عن طريق الأقدمية بالإضافة إلى الترقية كمناصب عليا إذا كانت هذه المناصب شاغرة وتتم وفق معايير محددة.

2- التكوين: إسنادا لما جاء في الاتفاقية فالتكوين يهدف إلى ترقية مهارات العامل وتطويرها ويعتبر كنوع من الترفيه له عن طريق الابتعاد عن العمل الروتيني له وينقسم إلى نوعين:

- تكوين داخلي: ويتم داخل المؤسسة ويكون فيه تقييم العملية التكوينية وحتى تقييم المتكويين في حد ذاتهم.

- تكوين خارجي: ويكون خارج المؤسسة سواء في معاهد متخصصة أو في مؤسسات داخل أو خارج الوطن ويوضع

له مخطط سنوي مدروس ويتم تقييم المستفيدين من العملية التكوينية كذلك وتقييم البرامج التكوينية.

كذلك من بين النقاط الأساسية المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية نجد أن المؤسسة محل البحث تعير إهتمام لهذا المفهوم الحديث.من بينها توفير الخدمات الاجتماعية لمواردها البشرية بمختلف الصيغ والآليات فنجد على سبيل المثال توفير الضمان الاجتماعي والتقاعد، ممارسة الحق النقابي ،التفاوض الجماعي إضافة لإحترام السلامة البدنية والمعنوية وحفظ كرامة موظفيها وعمالها والجزء الكبير هو توفرها على نظام خاص

بالخدمات الاجتماعية بشتى أنواعها مثلا نجد شراء الأدوات المدرسية ،هدية الزواج وهدية ختان الأطفال ،التسبيق في الأجور في المناسبات الدينية، كما نجد أيضا تقديم قروض في حالة القيام بالشعائر الدينية كالحج أو العمرة، أو في حالة بناء سكن أو زواج أو القيام بالعمليات الجراحية يمنح جزء من القرض كهبة والباقي كقرض وغيرها.

#### 2.4. منهجية تصميم الدراسة الميدانية:

سنتعرض في هذا الجزء إلى المكانة الاستمولوجية ومنهجية الدراسة الميدانية، إضافة إلى تحديد التقنيات والأدوات الكيفية والكمية لجمع البيانات، كما سنتعرض حدود الدراسة ،مجتمعها وعينتها.

#### 1.2.4. المكانة الإستمولوجية ومنهجية الدراسة الميدانية:

ينقسم مصطلح إبستيمولوجيا Epistemology إلى Epistem والتي تشير في اللغة اليونانية إلى المعرفة Logos التي تعني علم، كما تعرف في اللغة العربية ب علم المعرفة أو نظرية المعرفة التي تتناول العلاقة بين الذات العارفة والموضوع المعروف، والابستيمولوجيا هي علم دراسة ما نزع من أنه معرفة إما عن العالم الخارجي المادي أو عن العالم الداخلي الإنساني، وهو علم يدرس بشكل نقد المبادئ والفرضيات والنتائج العلمية بهدف بيان أصلها وحدودها ومدى شموليتها وقيمتها الموضوعية ومناهجها وصحتها، أما في اللغة الفرنسية فهي تعني أساسا نظرية العلوم أو فلسفة العلوم وتاريخها.<sup>1</sup>

؛عادة ما تحاول الابستيمولوجيا الإجابة على الأسئلة التالية: ما طبيعة المعرفة؟ كيف تتكون المعرفة؟ كيف تقدر قيمة المعرفة ومدى دقتها؟ إلا أن علوم التسيير على خلاف العلوم الاجتماعية الأخرى تعاني عدم وجود ابستيمولوجيا خاصة بها، وتستقي مرجعيتها عادة من التوجهات المنهجية المعتمدة في العلوم الأخرى (خاصة العلوم الاجتماعية التي لطالما اعتمدت مناهجها من قبل الباحثين في علوم التسيير لبناء المعرفة) بسبب حداثة نظرياتها وأصولها المعرفية.<sup>2</sup>

ويعرفها: Piaget على أنها دراسة بناء المعارف المتاحة مما يعني أن الابستيمولوجيا تعرض ثلاثة أسئلة وهي: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ماهي قيمتها.<sup>3</sup>

وتقسم الابستيمولوجيا أو المنهجية الخاصة بالبحث في علوم التسيير إلى ثلاثة نماذج استرشادية حسب Raymond-Alain Thiéart وزملاءه متمثلة أساسا في:

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة: إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي وتأثيره على دور المدقق الداخلي – دراسة تحليلية إخبارية في منظمات الأعمال الأردنية. المؤتمر العلمي السنوي الثالث حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 27/28 أبريل 2004، ص 2.

<sup>2</sup> خليل شرقي: مرجع سابق، ص 170.

<sup>3</sup> Avenir M J : Quelle perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il a la recherche en management stratégique ?, conférence internationale de management stratégique , 2008 ,P 4.

1. النموذج الاسترشادي الوضعي: أساس اعتماد النموذج هو قيامه على فرضيتين رئيسيتين الأولى واقعية والثانية يقينية بمعنى أن الأولى واقع موجود، والثانية هي فرضية سببية أي نفس الأسباب تؤدي لنفس النتائج. ويعتمد في هذا النموذج أساسا اختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج، ومن أهم مميزات هذا النموذج:<sup>1</sup>

- المعرفة هي وصف للواقع، الهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف.
- هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه .
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي.
- الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية مطلقة وكذلك محددة.

2. النموذج الاسترشادي التفسيري : يقوم هذا النموذج على أساس الفلسفة التي تعتمد على الشرح، أي أن بناء المعرفة يعتمد على التفسير بناء على الفرضية النسبية. ومن أهم مميزات هذا النموذج:<sup>2</sup>

- يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي.
- فرضياته نسبية (سببية مقصودة).
- عملية إنتاج المعرفة عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع
- فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه.

3. النموذج الاسترشادي البنائي: يقوم أساس النموذج على فرضيتين الأولى نسبية والثانية قصدية، حيث تفترض الأولى حالة من عدم قابلية انعكاس الإدراك أي أنه لا يمكن الوصول إلى منشأ موضوع المعرفة وقد لا يوجد أصلا لأن المعرفة تبنى، أما الفرضية القصدية فلا يفسر فيها السلوك الإدراكي للباحث فقط، إنما تفسر الأسباب النهائية بالأسباب الإيجابية، بناء على الفرص المتاحة للباحث الذي يكون له الدور الحاسم في بناء المعرفة.<sup>3</sup> ومن بين مميزات النموذج:<sup>4</sup>

- البنائية الجذرية تتكلم عن اختراع الواقع .
- المعرفة تتشكل بتداخل الباحث موضوع البحث لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية....الخ، والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع.
- المعرفة هنا نسبية وليست مطلقة.

<sup>1</sup> بن أم السعد فتيحة: دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2015، ص 182.

<sup>2</sup> بن أم السعد فتيحة: مرجع سابق، ص 183.

<sup>3</sup> خليل شرقي: مرجع سابق، ص 171.

<sup>4</sup> دبله فاتح: النماذج الاستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22 فيفري، 2010، ص 16. تاريخ الإطلاع يوم: 2019/01/21 الساعة 9.30.

- الفرضية تكون عمدية (قصدية) والمعرفة المتحصل علمها تكون ذاتية وظرفية.
- سيطرة البحث بالطرق الكيفية.

## الجدول رقم(2.4):خصوصيات النماذج الإستمولوجية في علوم التسيير

النموذج الاسترشادي البنائي Le constructivisme	النموذج الاسترشادي التفسيري L'interprétativisme	النموذج الاسترشادي الوضعي Le positivisme	الأسئلة / النماذج الابستمولوجية
فرضية نسبية لا يمكن الوصول إلى منشأ موضوع المعرفة (البنائية المعتدلة أو التفسيرية) لا يوجد أصلا (البنائية المتطرفة).	فرضية واقعية وجود منشأ ذاتي لموضوع المعرفة	ما طبيعة المعرفة؟	
تبعية الموضوع للباحث فرضية قصدية العالم مبني على الفرص	استقلالية الباحث عن الموضوع فرضية يقينية العالم مبني على الضروريات	ما طبيعة «الحقيقة»؟	
البناء: صياغة أسئلة البحث «لأي غاية...»، التوجع المرغوب هو البناء	التفسير: صياغة أسئلة البحث «مادوافع الفاعلين...»، التوجع المرغوب هو الفهم	الاكتشاف: صياغة أسئلة البحث «لأي سبب...»، التوجع المرغوب هو الشرح	كيف تنتج المعرفة؟ مسار المعرفة العلمية
الملاءمة إمكانية التعليم	المقارنة بالذات التجسيد (اكتشاف التجربة من طرف الباحث)	قابلية التحقق قابلية التأكيد قابلية الرفض	ماهي قيمة المعرفة؟ معايير الدقة

المصدر: بالاعتماد على مرجع : خليل شرقي ، مرجع سابق، ص 171. الموقع : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Raymond>

Alain\_Thietart: تاريخ الاطلاع يوم: 2019/02/21 على الساعة: 15:08.

يوضح الجدول أعلاه مختلف النماذج الاسترشادية، حيث نجد النموذج الوضعي والنموذج التفسيري إضافة للنموذج البنائي حيث تم التطرق إليها بالتفصيل أعلى الجدول التوضيحي المتعلق بخصوصيات النماذج الابستمولوجية في علوم التسيير، حيث يتضمن مختلف الأسئلة الابستمولوجية الخاصة بمختلف النماذج الاسترشادية. وكيفية تحقيقها والإجابة عنها إنطلاقا من تحديد طبيعة المعرفة أو الحقيقة المعرفية وكيف تنتج هذه المعرفة للوصول إلى مختلف المعايير المعرفية التي تحدد قيمة المعرفة وفق النماذج الثلاثة التي تم التطرق لها. من خلال هذا كله فإننا نعالج موضوع الدراسة بالإعتماد على النموذج الوضعي والنموذج التفسيري لعرفه مدى انعكاس المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة، حيث يتم الإستناد إلى فرضيات تفترض وجود تأثير إيجابي بين كل من ممارسات

سياسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

كما تفترض أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة، حيث سيتم الاعتماد على هذه الافتراضات لصياغة أسئلة الاستبيان التي ستوجه لعينة عشوائية طبقية تناسبية ممثلة في المجتمع المدروس.

أما فيما يخص النموذج الاسترشادي الوضعي فيستخدم بغية الحصول على المعرفة بإعتبارها قابلة للملاحظة والقياس أي أنها تدخل ضمن وصف الواقع الذي سيعالج من خلال طرق وأساليب إحصائية لمعطيات كيفية وتحويلها لبيانات كمية وتستخدم في ذلك مجموعة من الاختبارات من أجل معرفة إنعكاس تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري، ويتم تدعيم ذلك بدليل المقابلة الموجه للإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة محل البحث والقيام بتحليلها وتفسيرها لدعم النتائج المستخرجة من أداة الاستبيان، واستخراج نتائج إحصائية وفقا لأسس علمية منهجية من خلالها يتم تأكيد أو رفض إفتراضات الدراسة.

#### 2.2.4. حدود ومجتمع عينة الدراسة:

سنعرض حدود الدراسة المختلفة، إضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة

##### 1.2.2.4. حدود الدراسة:

تتطلب منهجية البحث العلمي ضرورة وضع حدود للدراسة، وهذا بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح من أجل الوصول إلى نتائج منطقية يمكن الإعتماد عليها وإتخاذها كأرضية إنطلاق لبحوث أخرى، وعلى هذا الأساس تم تحديد حدود للدراسة في الجوانب الآتية:

- **الحدود المكانية :** تشمل الدراسة الميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة، أين تم توزيع دليل المقابلة والإستبيان الخاص بجمع المعلومات الأولية .
- **الحدود البشرية :** ويتمثل في المجال المتعلق بالعناصر الممثلة للمجتمع المستهدف وعينة الدراسة والذي يتكون من مجموعة العمال الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية المسيلة موزعة على مختلف الطبقات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود الزمانية :** ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعطيات والبيانات الضرورية بغية الوصول للأهداف المسطرة. وفي هذا الصدد حدد المجال الزمني للدراسة التطبيقية بالمدة المستغرقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بموضوع الاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق مناهج المسؤولية الاجتماعية.

## 2.2.2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالمسيلة والبالغ عددهم 168 عامل حسب مختلف الرتب الوظيفية والإدارية، وفيما يلي استعراض حجم القوى العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(3.4): توزيع الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالمسيلة في شكل فئات

النسبة المئوية %	العدد	الفئات
12.5	21	إطار مسير
37.5	63	إطار
22.62	38	عامل تحكم
27.38	46	عامل تنفيذ
%100	168	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر المؤسسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة بلغ 168 عامل موزعين على مختلف الرتب الوظيفية حيث بلغ عدد الإطارات المسيرة 21 بنسبة 12.5 %، وعدد الإطارات 63 بنسبة 37.5 %، بينما تعداد عمال التحكم وعمال التنفيذ كان 38، 46 على التوالي بنسبة 22.62% و 27.38%.

- عينة الدراسة:

تعتبر العينة أحد أهم المحاور الأساسية في أي دراسة، لذا وجب على الباحث أن يلجأ إلى إختيار العينة بعناية كبيرة حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة وتكون لنتائج الدراسة مصداقية أكبر، وتعرف العينة بأنها "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة"<sup>1</sup>.

وحسب موضوع الدراسة فإن أسلوب العينة المناسب هو العينة الطبقية التناسبية وهي نوع من أنواع العينات الذي تركز أيضا على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح وفئات وطبقات، مهنية أو اجتماعية أو تعليمية..... الخ ، إلا أنه بدل من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لأبد أن تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع ونسبتها الى المجموع الكلي لمجتمع البحث. فالطبقية هنا تعني الشريحة التي ينقسم إليها المجتمع ، والتناسبية تعني أن العدد المختار من كل شريحة ينبغي أن يتناسب حجمها الفعلي ومع تمثيلها داخل المجتمع الأصلي .

<sup>1</sup> سعيد سالم القحطاني وآخرون: منحج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات spss. المكتبة الوطنية، الرياض، 2000. ص 269.

❖ إن مجموع المجتمع المستهدف للدراسة هو 168 مفردة، وتطبيق قانون المعاينة نجد أن العينة يجب أن تكون فوق 118<sup>1</sup>، ولضمان التناسب في مساهمة كل رتبة وظيفية أو إدارية في حجم العينة الأدنى المحسوب تم الاعتماد على القانون التالي:

حجم العينة الخاص بالمؤسسة = عدد العمال \* 168/118

وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف الإدارية والرتب الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة. يعتبر حجم العينة الإجمالي أكثر من 118، حيث بلغ 136 مفردة وهو مناسب لأهداف الدراسة الحالية ويحقق الحد الأدنى المطلوب، حسب قانون المعاينة العشوائية التطبيقية التناسبية.

الجدول رقم (4.4): استخراج حجم العينة الخاص بالدراسة

الرتب الإدارية والوظيفية	العدد الإجمالي للمجتمع المستهدف	الحد الأدنى للعينة	عدد الاستبيانات المسترجعة
طار مسير	21	15	19
إطار	63	44	59
عامل تحكم	38	27	28
عامل تنفيذ	46	32	30
المجموع	168	118	136

المصدر: إعداد الباحث

وبالتالي فإن حجم العينة المناسبة لهذه الدراسة قدرت بـ 136 مفردة وللوصول إلى العينة المطلوبة وبعد التأكد من صدق الاستبيان قمنا بتوزيع 140 استمارة، تم استرجاعها كلها وهذا بنسبة استرجاع قدرت بـ 100%، وبعد عملية الفحص الأولي للاستبيانات المستردة تم استبعاد 04 استمارات استبيان لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوثين في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 136 استمارة أي بنسبة 97.14% من العينة المختارة. كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5.4): يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستبيان

مجتمع الدراسة	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	نسبة الإستبيانات (% المسترجعة)	الإستبيانات المستبعدة	الإستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	نسبة الإستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي (%)
168	140	140	100	04	136	97.14

المصدر: إعداد الباحث

<sup>2</sup> تم الاعتماد على الموقع التالي لحساب حجم العينة: <http://www.raosoft.com/samplesize.htm>

مما سبق فإن عينة الدراسة قدرت بـ: 136 مفردة موزعة على مختلف الرتب والوظائف الإدارية المعنية على مستوى المؤسسة محل الدراسة .

#### 3.2.4.3. الأدوات الكيفية والكمية لجمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة على مجموع الأدوات، إذ كلما كانت الأدوات المستخدمة ملائمة ودقيقة كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار أدوات جمع البيانات وفقاً لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة. وإذا ما تتبعنا الهدف العام للدراسة من خلال الفرضيات المطروحة، وتشابك المؤشرات التفصيلية للموضوع، فإننا نلجأ إلى الاعتماد على:

#### 1.3.2.4. السجلات والوثائق:

وتعتبر من الأدوات الهامة والمساعدة في الوقت نفسه على جمع البيانات والمعلومات، ومن خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة محل البحث كانت مختلف السجلات والتقارير والمراسلات والإحصائيات من بين ما نهينا إلى الإطلاع على مختلف السياسات المتعلقة بأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية ومختلف الاستراتيجيات الخاصة بالعملية التكوينية وكذا المراكز المتوفرة عليها بغية القيام بالعملية التدريبية، إضافة لسياسة المؤسسة وبعض القوانين الداخلية التي تنظم علاقة وطبيعة العمل.

#### 2.3.2.4. الملاحظة:

وهي عبارة على أداة لجمع البيانات، تعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو لشيء ما، بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها<sup>1</sup>. وتعتبر عن مشاهدة الأنماط السلوكية للأفراد في بعض الحالات للحصول على بيانات حول الظاهرة المدروسة.<sup>2</sup>

ولقد قمنا بالملاحظة بصفة ممنهجة ومنظمة من خلال الدراسة الاستطلاعية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة حيث لاحظنا كيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال من جهة، وطبيعة العلاقات بين المرؤوسين من جهة أخرى، حيث تمكنا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة محل البحث وذلك بملاحظة مختلف الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية عن طريق الملاحظة المباشرة، وكذا لإطلاع على سياسات ومناهج تطبيق المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى التعرف على بعض الاستراتيجيات الخاصة بعملية التنمية والتطوير للمورد البشري التي تدخل ضمن سياسات الاستثمار في الرأسمال البشري وملاحظة معظم الإجراءات التي تسمح بالمحافظة على الكوادر والكفاءات البشرية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة من خلال الملاحظة غير المباشرة وهذا من خلال الاتصال المباشر بالوثائق والسجلات والمراسلات والتقارير الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> سامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 226.

<sup>2</sup> Burke Johnson & Larry Christensen: Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches, Sage Publications, 4th Edit., California, 2012, p 206.

بالنسبة للبيانات والمعلومات التي تم ملاحظتها لا يمكن عرضها وتحليلها على حدى، بل يتم إدراجها مع التحليل الخاص بدليل المقابلة والاستبيان.

#### 3.3.2.4. دليل المقابلة :

تعتبر المقابلة في البحث العلمي عن الحوار أو المحادثة أو المناقشة الموجهة، والتي تكون بين الباحث من جهة وبين فرد أو مجموعة الأفراد من جهة أخرى، من أجل التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف معينة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف دراسته، إذ تمثل مجموعة من الأسئلة والإيضاحات التي يتطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات.<sup>1</sup>

وتستخدم المقابلة في مسألة المبحوثين فرديا أو جماعيا لجمع البيانات الكيفية الأولية، حيث تفرق Uma S.Sekaran بين نوعين أساسيين من المقابلات: المهيكلية أو التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم بدقة ما المعلومات المطلوبة، ولديه قائمة محددة مسبقا بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجيب شخصيا أو عن طريق الهاتف أو الانترنت. وغير المهيكلية أو التي لا يعتمد فيها الباحث على خطة لترتيب الأسئلة التي سيوجهها للمستجيب.<sup>2</sup>

وقد تم الإعتماد على أسلوب المقابلة المهيكلية في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية مع مسؤولي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لوكالة المسيلة، لمعرفة واقع الإستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق أسس ومناهج المسؤولية الاجتماعية. وتضمنت مقابلاتنا مجموعة من الأسئلة دارت حول موضوع الإستثمار في الرأسمال البشري من خلال طرح أسئلة تتعلق بكيفية الإستثمار في الرأسمال البشري من خلال تطبيق الممارسات المتعددة لإدارة الموارد البشرية وماهي مختلف البرامج المطبقة لدى المؤسسة محل الدراسة بغية الإستثمار في رأس مالها البشري، وكيفية حرصها على المحافظة على إطاراتها وكفاءتها البشرية المستثمر فيها من خلال تطبيقها لطرق وآليات خاصة بها.

بالإضافة إلى أهم المعايير الأخلاقية والقيم الإجتماعية التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة في مجال المسؤولية الاجتماعية لممارسة أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. كما تضمنت مقابلاتنا كذلك العديد من الأسئلة المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية وماهي أهم الاستراتيجيات المتبعة لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة بغية تنمية وتطوير المورد البشري والمحافظة عليه، كما تم التطرق حول العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وهل توجد حلقة وصل بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري، وكيف يمكن الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة وأهميتها على الإستثمار في الرأسمال البشري.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية (أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 174 175.

<sup>2</sup> خليل شرقي: مرجع سابق، ص 178.

**4.3.2.4. الاستبيان:**

يمثل الاستبيان قائمة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالدراسة، وبالتالي يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل إستمارة يملأها المجيب بنفسه.<sup>1</sup> حيث اعتمد الباحث على الاستبيان الذي يعتبر أداة قياس إدراكية صمم من أجل الحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة. وفي عملية تصميم الاستبيان تم تغطية جميع أبعاد ومتغيرات الدراسة.

ويتمثل الاستبيان المعد لهذه الدراسة في مجموعة من العبارات مكتوبة على شكل إستمارة قدمها الباحث بنفسه للمبحوثين، حيث كانت هذه الأسئلة سهلة وبعيدة عن التعقيد والغموض، كما كانت هذه طبيعة الأسئلة مغلقة مرفقة بإختبارات محددة.

كما تم إعداد إستبيان الدراسة بعد إستعراض شامل للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سواء كانت أجنبية أو عربية.

**3.4. محددات المسار البحثي للدراسة الكمية والكيفية:**

سنتكلم في هذا الجزء على تصميم أدوات الدراسة الكمية والكيفية سواء بما تعلق بأداة الدراسة الكيفية المتمثلة في دليل المقابلة ، أو أداة الدراسة الكمية المتمثلة في الاستبيان وشرح مراحل بناءهما وتطويرهما، ونطرق كذلك لإختبارات صدق وثبات أدوات الدراسة الكيفية والكمية بمختلف الأساليب الإحصائية، كما نستعرض مختلف الأساليب المستخدمة لتحليل البيانات باستخدام طرق التحليل الإحصائي، وكذا مراحل تهيئة البيانات للتحليل والتفسير.

**1.3.4. تصميم أدوات الدراسة الكمية والكيفية:**

سنتطرق لمختلف مراحل تطوير أدوات الدراسة الكيفية والكمية وطرق بناءهما وتطويرهما

**1.1.3.4. مراحل تطوير أداة الدراسة الكمية (الاستبيان):**

مرت عملية تطوير أداة الدراسة الكمية (الاستبيان) بعدة مراحل إلى أن وصلت لشكلها النهائي (ملحق رقم 02)، والذي تم اعتماده واستخدامه في هذه الدراسة، وهذه المراحل هي:

**1. المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد):** من أجل إعداد الاستبيان تم صياغة استمارة أولية بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون، وبما يتوافق مع فرضيات الدراسة والتي تمكن من اختبارها وهذا بالاعتماد على مختلف أدبيات الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستثمار في الرأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 165.

2. المرحلة الثانية (مرحلة التجريب): تم عرض الاستبيان بشكله الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين من داخل وخارج الوطن، وعرضها كذلك على بعض الإطارات السامية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المختصين، حيث عرضوا مجموعة من الملاحظات الهامة والتعديلات المختلفة التي قمنا بالالتزام بها، وإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أخرى منها، وتعديل البعض بما يخدم الاشكالية المطروحة والفرضيات المعدة للدراسة.

3. المرحلة الثالثة (التصميم): بعد الأخذ بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وتوضيحات الإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة وإجراء التعديلات اللازمة بالتشاور مع الأستاذ المشرف تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي (الملحق رقم 02).

#### 2.1.3.4. وصف أداة الدراسة الكمية (الاستبيان):

ينقسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

المحور الأول : ويشمل البيانات العامة للمبحوثين وذلك لمعرفة خصائص العينة ويحتوي على خمس أسئلة، المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

المحور الثاني : مضمونه العبارات الخاصة بممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تقسم إلى خمسة ممارسات وسياسات متمثلة أساسا في ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف، ممارسات عملية الاختيار والتوظيف ، سياسات نظام الأجور ، ممارسات وسياسات العملية التدريبية والتكوينية ، إضافة إلى ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني ، وبموجب ذلك كله تم وضع العبارات المناسبة لكل سياسة من سياسات إدارة الموارد كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6.4): توزيع فقرات محور ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية

عدد الفقرات (العبارات)	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية	
04 - 1	ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف	1
09 - 05	ممارسات عملية الاختيار والتوظيف	2
14 - 10	ممارسات نظام الأجور.	3
19 - 15	ممارسات عمليات التدريب والتكوين.	4
24 - 20	ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني	5

المصدر: إعداد الباحث

المحور الثالث: بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالاستثمار في الرأسمال البشري الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام حيث يحتوي كل قسم مجموعة من العبارات الخاصة بكل من استقطاب الرأسمال البشري وتنميته وتطويره ، بالإضافة إلى العبارات المتعلقة بالحفاظ على الرأسمال البشري، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(7.4): توزيع فقرات محور لاستثمار في الرأسمال البشري

عدد الفقرات (العبارات)	لاستثمار في الرأسمال البشري	
29 - 25	إستقطاب الرأسمال البشري.	1
34 - 30	تنمية وتطوير الرأسمال البشري.	2
39 - 35	الحفاظ على الرأسمال البشري.	3

المصدر: إعداد الباحث

المحور الرابع : ويتضمن العبارات الخاصة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، والتي تقسم إلى خمسة أبعاد والمتمثلة في (لبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، البعد القانوني و البعد الأخلاقي، والبعد الخيري والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية). وبموجب ذلك تم وضع عبارات لكل منهما والتي تظهر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(8.4): توزيع فقرات محور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية

عدد الفقرات (العبارات)	تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية	
44 - 40	البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	1
48 - 45	البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	2
53 - 49	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	3
58 - 54	البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية	4
63 - 59	البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية	5

المصدر: إعداد الباحث

وبصدد تحليل البيانات تم تفرغ الاستبيان وتحويله إلى أرقام باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تحليل المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### 3.1.3.4. مقياس تحليل الاستبيان:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت ( Likert ) الخماسي وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وكذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ حيث يجيب الأفراد المبحوثين عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات، بحيث تكون الدرجات كالآتي:

الجدول رقم (9.4): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	التقييم
موافق بشدة	5 درجات
موافق	4 درجات
موافق بدرجة متوسطة	3 درجات
غير موافق	2 درجة
غير موافق بشدة	1 درجة

المصدر: عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص 540.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد مستوى التبني والأهمية فقد تم تحديدها كما يلي:

الجدول رقم (10.4): المتوسطات المرجحة والتقييم الموافق لها

الأهمية النسبية	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	0.79 - 1
ضعيف	2.59 - 1.80
متوسط	3.39 - 2.60
مرتفع	4.19 - 3.40
مرتفع جدا	5 - 4.20

المصدر: عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص 540.

أما قوة الارتباط فيمكن تحديدها من خلال مقياس معامل الارتباط، كما يلي:

الجدول رقم (11.4): مقياس معامل الارتباط

المقياس	0.3 - 0	0.5 - 0.3	0.7 - 0.5	0.9 - 0.7	1 - 0.9
قوة الإرتباط	لا يوجد ارتباط	ارتباط ضعيف	ارتباط متوسط	ارتباط قوي	ارتباط قوي جدا

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب

الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2009، ص 30.

#### 4.1.3.4. تصميم أداة الدراسة الكيفية (دليل المقابلة):

تم بناء دليل المقابلة وفق أسس علمية ومنهجية والتي تعتبر تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والإطلاع على الظروف المحيطة بهم<sup>1</sup> ، وتتضمن 09 أسئلة واضحة وصرحة كما هو موضح في الملحق رقم (03) كانت موجهة لفئة معينة ومخصصة لعينة الدراسة المتمثلة في الإطارات بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة. هذا كله بالرجوع للأستاذ المشرف ، وبعد ذلك قمنا بإرسال دليل المقابلة لمجموعة من الأساتذة المختصين بغية تحكيمها وإعطاء الصورة الواضحة لمحتواها وكذا التأكد من صلاحيتها وسلامة صياغتها ومضمونها.

بعد إجراء التعديلات اللازمة المقترحة من قبل المحكمين المختصين والمقترحات والتوجيهات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف استقرت أداة الدراسة الكيفية والمتمثلة في دليل المقابلة المهيكل كما أشرنا إليها سابقا في الملحق رقم (04). حيث تضمنت 06 أسئلة. ليتم فيما بعد التوجه لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة وإجراء العديد من المقابلات مع مسؤولي وإطارات المؤسسة والتي قدر عددها ب: 17 مقابلة. بعدها تم تجميع وتصنيف وتحليل مختلف إجابات المبحوثين في شكل بيانات ومعطيات كيفية وتم التعامل معها بمختلف الأساليب والطرق الخاصة بمعالجة وتحليل البيانات الكيفية.

#### 2.3.4. إختبار صدق أدوات الدراسة :

##### 1.2.3.4. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يقصد بإختبار الصدق قدرة فقرات الاستبيان ودليل المقابلة على قياس الظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال عرض الاستبيان ودليل المقابلة على مجموعة من المحكمين للتحقق من درجة الدقة الخاصة بأبعاد الاستبيان ودليل المقابلة وصلتهما بالموضوع، في حين تم عرض أدوات الدراسة على مجموعة من الإطارات السامية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بوكالة المسيلة للتأكد من مدى وضوح وسهولة العبارات المستخدمة.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون ، قمنا بإجراء التعديلات اللازمة لقائمة الاستبيان وأدليل المقابلة وبذلك تكون قائمة الاستبيان قد استقرت بصورة نهائية على 63 فقرة، ودليل المقابلة على 07 أسئلة.

##### 2.2.3.4. الأساليب الإحصائية لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة الكمية:

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة الكمية معامل ألفا كرونباخ، معامل التجزئة النصفية، معامل سبيرمان ومعامل قوتمان إضافة إلى معامل الإتساق الداخلي .

#### ■ ثبات أداة الاستبيان:

لاختبار ثبات أداة الدراسة الكمية تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية.

<sup>1</sup> أحمد عبد السميع طبية: مبادئ الإحصاء ، دار البداية، عمان، الأردن، 2008، ص 14.

## 1. معامل ألفا كرونباخ:

ثبات الأداة هو الاتساق في نتائج الدراسة. ويقصد بالثبات أن الاستمارة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعها على نفس الأفراد في ظل نفس ظروف التطبيق الأول أي هو الاتساق في تقدير الاستبانة لما تقيسه. وقياس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة<sup>1</sup>. وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبيان) الذي تم استخدامه في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، قمنا بالاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت القيم الخاصة بمعامل الثبات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12.4): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف	04	0.795
	ممارسات عملية الاختيار والتوظيف	05	0.936
	ممارسات نظام الأجور.	05	0.703
	ممارسات عمليات التدريب والتكوين.	05	0.852
	ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني	05	0.771
	<b>ألفا كرونباخ للمحور الأول:</b>	<b>24</b>	<b>0.960</b>
الإستثمار في الرأسمال البشري	إستقطاب الرأسمال البشري.	05	0.910
	تنمية وتطوير الرأسمال البشري.	05	0.910
	الحفاظ على الرأسمال البشري.	05	0.926
	<b>ألفا كرونباخ للمحور الثاني:</b>	<b>15</b>	<b>0.950</b>
أبعاد المسؤولية الاجتماعية	البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	05	0.941
	البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	04	0.910
	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	05	0.905
	البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية	05	0.801
	البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية	05	0.901
	<b>ألفا كرونباخ للمحور الثالث:</b>	<b>24</b>	<b>0.960</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

<sup>1</sup> عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص 560.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جيدة و مقبولة إلى حد بعيد إذ كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح ما بين 0.70 و 0.94 بالنسبة للفقرات وتراوح بين 0.950 و 0.960 بالنسبة للمحاور مجتمعة ، وعليه تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وهو ما يترجم صلاحية الإستبيان لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات؛ كما أن نتائجها ستميز بالثبات إذا ما طبقت مرة أخرى.

## 2 . معامل التجزئة النصفية:

كما تم حساب ثبات هذا المقياس عن طريق التجزئة النصفية والتي تفترض تقسيم عباراته إلى نصفين. حيث يمكن الاعتماد على العديد من الطرق وذلك بحساب معامل التجزئة النصفية بين كل بعد أو قسم من أبعاد وأقسام الدراسة على حدى ، أو حساب معامل التجزئة النصفية بين محاور الدراسة منفصلة أو بين محاور الدراسة مجتمعة وهذا ما سنعتمد عليه في دراستنا هذه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13.4) يوضح ثبات مقياس أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية

0.972	الارتباط بين النصفين
0.986	معامل سبيرمان براون Spearman
0.985	معامل قوتمان Guttman

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين نصفي أداة الدراسة قد بلغ بطريقة التجزئة النصفية 0.972 مما يدل على وجود ارتباط عالي بين نصفي المقياس، وبتعويضه في معادلة تصحيح الطول أو الثبات الكلي لسبيرمان براون بلغ ثبات هذا المقياس الكلي 0.986 وهو قوي جدا، أما معامل قوتمان فقد بلغ 0.985 وهو أكثر من  $0.06^2$  وبالتالي يمكن القول أن هناك إتساق ما بين النصفين ، إذن يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

## ■ صدق أداة الدراسة:

تم الاعتماد على معامل الإتساق الداخلي لقياس صدق أداة الدراسة الكمية المتمثلة في الاستبيان وهذا ما سنوضحه من خلال الآتي:

## 1. معامل الإتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان. حيث يمكن الاعتماد على طريقتين وذلك بحساب معامل الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور مع الدرجة الكلية. والطريقة الثانية حساب معامل الاتساق الداخلي بين المحاور الكلية للفقرات والدرجة الكلية للأداة ، وهذا ما سنعتمد عليه في هذه الدراسة بحساب معامل الاتساق الداخلي بين أبعاد كل فقرة مع محورها الذي تنتمي إليه وكذا المحاور الكلية للأداة مع الدرجة الكلية.

الجدول رقم (14.4): يوضح صدق أداة الدراسة باستخدام معامل الإتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون)

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف	0.870	0.000
	ممارسات عملية الاختيار والتوظيف	0.859	0.000
	ممارسات نظام الأجور.	0.778	0.000
	ممارسات عمليات التدريب والتكوين.	0.826	0.000
	ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني	0.877	0.000
	محور سياسات إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية	0.912	0.000
الإستثمار في الرأسمال البشري	إستقطاب الرأسمال البشري.	0.881	0.000
	تنمية وتطوير الرأسمال البشري.	0.900	0.000
	الحفاظ على الرأسمال البشري.	0.896	0.000
	محور لاستثمار في الرأسمال البشري والدرجة الكلية	0.958	0.000
أبعاد المسؤولية الاجتماعية	البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	0.869	0.000
	البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	0.900	0.000
	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	0.900	0.000
	البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية	0.787	0.000
	البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية	0.701	0.000
	محور أبعاد المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية	0.894	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000 حيث بلغت قيمها على التوالي (0.912 ، 0.958 ، 0.894)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان .

أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها بالنسبة لمحور سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية فهي كذلك قيم دالة إحصائياً سواء فيما تعلق بممارسات تحليل وتوصيف الوظائف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.870

وسياسات عملية الاختيار والتوظيف بلغ قيمتها 0.859 أما ممارسات نظام الأجور وعمليات التدريب والتكوين تراوحت ما بين 0.778 ، 0.826 وهي كذلك قيم دالة إحصائية ،وبالنسبة لممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المبني فكانت قيمة معامل الارتباط 0.877 ،هذا كله عن مستوى دلالة تقدر بـ 0.000. هذا ما يؤكد قوة التجانس والاتساق الداخلي .

وفيما يتعلق بمحور الاستثمار في الرأسمال البشري فقد بلغت قيم معاملات الارتباط على التوالي (0.881 ، 0.900 ، 0.896) وكلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.000.

كما تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن قيم معاملات الإرتباط لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومحورها جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 ، حيث تراوحت جميعها بين 0.701 و 0.900 ، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي لمحور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية كمؤشر للاستثمار في الرأسمال البشري.

### ■ اختبار التوزيع الطبيعي:

تم اللجوء إلى اختبار كلوموجروف-سمرنوف من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي ،وهو اختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات ،لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً<sup>1</sup> ، ويوضح الجدول التالي نتائج الإختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم(15.4): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة(K-S).

المحاور	قيمة K-S	مستوى المعنوية (sig)
الاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية	0.071	0.090

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن الدلالة الإحصائية لإختبار كلوموجروف -سمرنوف الخاص بالتوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستثمار في الرأسمال البشري ،تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية). قد بلغت قيمته 0.071 عند مستوى الدلالة 0.090 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> محمد خير ، سليم أبو زيد: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ، ص

## 3.3.4. الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة :

يشير Gerald Keller أن: الاختبارات الإحصائية هي الوسيلة للحصول على المعلومات من البيانات<sup>1</sup>. حيث أنها تمكن الباحث من الحصول على المعلومات الرقمية الدقيقة من البيانات الخام التي قام باختبارها، وكما هو معروف في مجال الإدارة والاقتصاد يوجد عدد هائل من الاختبارات الإحصائية التي لا يمكن حصرها، بل من الضروري إختيار ما هو أنسب منها ويتوافق مع الفرضيات الموضوعية وطبيعة البيانات المتاحة لتحقيق أهداف الدراسة.

حيث تم الإعتماد في معالجة التحليل الإحصائي للبيانات الكمية على البرنامج الإحصائي (SPSS) تماشياً مع طبيعة أهداف هذه الدراسة وفرضياتها حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها الوصفية ومنها التحليلية وتمثل هذه الأساليب في:

- **التوزيع التكراري والنسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها، أي معرفة تكرار إختيار كل بديل من بدائل الاستبيان ونسبة إختياره كذلك.
  - **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح. وهو عبارة عن القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموع فإن القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية. بمعنى آخر أن المتوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوماً على عددها.<sup>2</sup>
  - **الإنحراف المعياري:** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. كما يشير إلى مدى تشتت البيانات عن بعضها ويساوي مجموع مربع انحرافات القيم مقسوم على عددها.<sup>3</sup>
  - **معامل الثبات (ألفا كرونباخ):** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه وكذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة.
- وتضع أوماسيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي<sup>4</sup>:
- ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من ( 0.6 ) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
  - ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

<sup>1</sup>Gerald Keller : **Statistics for Management and Economics**, South-Western Cengage Learning Edition, 9th Edit., USA, 2012, p 01.

<sup>2</sup> العاروري فتحي، العتوم مفيد: **الأساليب الإحصائية - الجزء الأول**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 74 .

<sup>3</sup> يشير سعد زغلول: **دليلك إلى البرنامج الإحصائي**، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، ط 10، 2003، ص 74.

<sup>4</sup> أوما سيكاران: **طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية**، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 44.

- ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.80) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- معامل الارتباط البسيط بيرسون: لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة لمحاورها الكلية.
- معامل سبيرمان: هو معامل يقيس الارتباط بين الظواهر المختلفة (ظاهرتين أو أكثر أو متغيرين أو أكثر) لعرفه ما إذا كان تغير أحدهما أو مجموعة منها مرتبطاً بتغير الأخرى.
- اختبار التوزيع الطبيعي كلوموجروف-سمرنوف: وذلك بهدف معرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- معامل قوتمان للتجزئة النصفية: من معاملات اختبار الصدق البنائي، حيث يعتمد على مبدأ تجزئة البعد أو المحور إلى نصفين واختبار ما إذا كان النصف الأول متسق أو مرتبط مع النصف الثاني، يجب أن يكون أقل من معامل Alpha de Cronbach ويفوق  $0.06^2$ .
- الإنحدار المتعدد: تم استخدام الانحدار المتعدد الذي يسمح باختبار أثر المتغيرات على بعضها، اعتماداً على قيمة F و T ومستوى المعنوية لهما، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد  $R^2$ .
- اختبار **Independent Sample T – teste**: لقياس تقديرات وحدة المعاينة لدى توافر المتغيرات المستقلة والتابعة ومدى دقة التقدير وذلك لاختبار مدى وجود فروق في تقديرات الأفراد وفقاً لمتغيرات الجنس .
- تحليل التباين الأحادي (**One way Anova**): بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

#### 4.3.4. تهيئة البيانات للتحليل وتفسير المعلومات:

تحتاج عملية جمع المعلومات إلى مرحلة ثانية تعنى باستخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وفروضه وهي مرحلة تحليل المعلومات وتفسيرها وتكون عملية تحليل المعلومات من مرحلتين: مرحلة تهيئة المعلومات والبيانات للتحليل أي مراجعة المعلومات، تبويبها ثم تفرغها، و مرحلة التحليل ذاتها أو مرحلة التفسير.

##### - مرحلة تهيئة البيانات للتحليل:

بعد أن تجميع البيانات وبشكل غير منتظم تم القيام بمراجعتها وإبعاد البعض منها سواء بالنسبة للمعلومات المتحصل عليها من المقابلات أو استمارات الاستبيان، فقد تم إلغاء 04 استمارة استبيان نظراً لطبيعة العمل بالنسبة للبعض وإمتناع البعض الآخر عن الإجابة، وبالتالي أصبح عدد أفراد العينة يساوي 136 مفردة. ومن أجل تبويب المعلومات استعملت طريقة الترميز لاستمارات الاستبيان والأسئلة المتضمنة لها لتسهيل عملية الإدخال والتعامل مع الحاسب الآلي بحيث تم:

- ترقيم الاستمارات المستردة من 1 إلى 136 وهو عدد الاستمارات المدرجة في التحليل

- تبويب كل قسم من أقسام الإستبيان الموزعة من A إلى M
- وضع رموز رقمي وحرفي لكل سؤال من أسئلة المحاور مثلا: الرمز J5.H4.E2.M1
- تبويب محاور الاستبيان الرئيسية الخاصة بمتغيرات الدراسة .

وبعد الانتهاء من عملية الترميز تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة لإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية وقد اعتمدت طريقة الإدخال المباشر حيث تؤخذ الإجابات من الاستبيانات؛ تدخل مباشرة إلى الحاسوب.

- مرحلة تفسير المعلومات:

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالها استخراج الأدلة الكمية والکیفية التي تدعم الإجابة عن أسئلة البحث وفروضه وتوضیح إمكانية الحصول على نتائج صحيحة، يمكن استغلالها في تعميمات معينة، ومن ثم محاولة الخروج بتوصيات واقتراح برامج وخطط دراسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن أم السعد فتیحة: مرجع سابق، ص 200.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا في هذا الفصل لمنظومة الضمان الاجتماعي ومختلف الصناديق التي لها علاقة بهذه المنظومة، وبشكل أدق وأعمق مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة، أين تم فيها القيام بالدراسة التطبيقية الميدانية لدراستنا الحالية، أين تم التعرف على مختلف أقسام وهيكل الصندوق وكذا الوقوف على مختلف المهام والمسؤوليات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة.

حيث اطلعنا على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بمختلف أسسها ومبادئها وأبعادها على الاستثمار في الرأسمال البشري بجمع مختلف المعلومات والمعطيات حول هذه المتغيرات بالاعتماد على مختلف التقنيات الخاصة بذلك، ليتم فيما بعد تحليلها وعرض نتائجها ومناقشتها.

كذلك تم في هذا الفصل استعراض مختلف الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة سواء الكمية منها أو الكيفية بنوع من التفصيل والتحليل وكذا عرض مختلف المحاور التي تتضمنها هذه الأدوات وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات سواء الصدق الظاهري أو ما يسمى بصدق المحكمين، أو الاعتماد على الأساليب الإحصائية بتطبيق معامل ألفا كرونباخ، معامل الاتساق الداخلي، معامل التجزئة النصفية، اختبار التوزيع الطبيعي وكذا اختبار قوتمان واختبار سيرمان الملائمة لطبيعة دراستنا هذه. حيث تم التأكد من صلاحية أدوات الدراسة لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها

## الفصل 5.

### التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة

▪ تمهيد

▪ عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

▪ التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

▪ محددات المسار البحثي للدراسة الكمية والكيفية

▪ خلاصة

**تمهيد:**

سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة من أجل التحقق من صحة نموذج الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي والتي ساعدت على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، لاستثمار في الرأسمال البشري، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -CNAS- بولاية المسيلة؛

وهذا بعد ما تم التطرق إلى منهجية تصميم الدراسة الميدانية في الفصل السابق من خلال التعرف على تقديم مجال الدراسة الميدانية والإطار المنهجي للدراسة الكيفية والكمية من مجتمع وعينة الدراسة، ومختلف مصادر و أدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحديد المسار البحثي للدراسة الكمية والكيفية، ويستعرض هذا الفصل عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة.

### 1.5. عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:

سنحاول عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية والمعلومات التي تضمها كل من دليل المقابلة والاستبيان من خلال تحليل إجابات المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة حول متغيرات الدراسة المتعلقة بالاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا تطبيق أسس وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

#### 1.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بدليل المقابلة:

سنحاول في هذا الجزء تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة الكيفية المتمثلة في دليل المقابلة مع إطارات ومسؤولي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة.

#### 1.1.1.5. عرض ومناقشة الأسئلة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري:

تتعلق هذه الأسئلة بالاستثمار في الرأسمال البشري بالاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث جاء السؤال الأول كالتالي: "هل تسعى المؤسسة للاستثمار في رأسمالها البشري من خلال السياسات المتعددة لإدارة الموارد البشرية"، والهدف منه محاولة معرفة ما إذا كان هناك استثمار فعلي حقيقي للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، أم أن هناك استراتيجيات شكلية ومراسيم ومنشورات وقوانين فقط. هذا كله اعتمادا على مختلف السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الصدد اتفق أغلب المستجوبين على أن هناك استثمار فعلي يتعلق بالموارد البشرية ومحاولة تطويرها وتنميتها بين فترة وأخرى وعلى حسب احتياجات المؤسسة محل الدراسة وكذلك على حسب إمكانياتها المادية وظروف العمل ومتطلبات المرحلة، هذا كله استنادا إلى مختلف الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وجود تعليمات وقرارات صادرة من المديرية العامة لوكالاتها أو مراكزها وفروعها على الصعيد الوطني تقتضي بوجوب تحليل وتوصيف الوظائف بصورة دقيقة ومعقدة لمعرفة المهام الأساسية للوظيفية وكذا تحديد مواصفات المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، بعدها يتم الإعلان عنها في الوسائل المتفق عليه قانونيا لمحاولة جذب واستقطاب المورد البشري الذي يمتلك المعرفة والخبرة المهنية ويتمتع بالمهارة الفنية والتقنية لشغل المناصب الهامة بالمؤسسة، ليتم بعدها اختيار وتعيين الناجحين وفقا لمبدأ الكفاءة من حملة الشهادات الجامعية ومراكز التكوين والمدارس الوطنية العليا المتخصصة، كما تقتضي هذه المراسلات الصادرة من الوزارة الوصية بوجوب عمليات التدريب والتكوين للموارد البشرية ومحاولة تنميتها وتطويرها والاستثمار فيها بغية الحصول على موارد بشرية تتمتع بالكفاءة والفعالية.

ويرى البعض الآخر وهم فئة قليلة على أن السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأسمال البشري تكون خاصة فقط ببعض الأفراد وبعض الرتب والمناصب الإدارية على مستويات

مختلفة. حيث لا يستفيد منها جميع الموظفين بفرص متكافئة، وهذا أيضا دليل آخر على أن هناك استثمار حقيقي فعلي للرأسمال البشري داخل المؤسسة.

أما فيما يخص السؤال الثاني الذي مضمونه: "ما هي مختلف البرامج المطبقة لدى المؤسسة بغية الاستثمار في الرأسمال البشري"، الذي كان هدفه معرفة مختلف الميكنيزمات أو الآليات والطرق التي تتبعها المؤسسة محل البحث لتطوير مواردها البشرية. فكان اتفاق نسبة كبيرة من المستجوبين على أن هناك برامج خاصة مسطرة ومدروسة من طرف الوزارة الوصية تخص هذا الشأن خاصة فيما تعلق بالتدريب والتكوين، حيث تسعى المؤسسة دوماً للتحسين المعرفي المستمر لكفاءاتها وكوادرها البشرية.

حيث تخصص ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية وعمليات التكوين، هذه الأخيرة التي تعتبر جوهر أساسي لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، هذا كله يكون بتشكيل لجنة خاصة تقوم بإعداد دراسات حول العملية التكوينية ومتطلباتها واحتياجاتها. ووضع خطط وأهداف تتوافق مع البرامج التدريبية ومتطلبات الوظائف التي يشغلها موظفوها، ليتم فيما بعد تقييم مختلف البرامج التكوينية وعمليات التدريب وكذا تقييم أداء المورد البشري المستثمر فيه من خلال مشاركته في هذه البرامج التكوينية. بالاعتماد على نظام التقارير الخاص بتقييم أداء العاملين.

وتختلف الطرق والآليات لتكوين وتدريب المورد البشري بالمؤسسة ويكون ذلك إما بعقد ندوات جهوية أو وطنية، أو إقامة أيام علمية ودراسية سواء داخل المؤسسة أو بالتعاون مع إدارات عمومية أخرى أم مع المتعاملين الاقتصاديين على المستوى الولائي. كما تمتلك الوزارة الوصية مراكز تدريب وتكوين خاصة بها وهذا يعتبر مكسب ثمين يحسب لصالحها يتمثل أساسا في المدرسة العليا للضمان الاجتماعي حيث تحرص دوماً لتكوين عمالها وموظفيها فيها، كما تسعى أيضا لتوفير الإطارات السامية للقيام بالعملية التكوينية سواء من المديرية المركزية أو وكالاتها الجهوية والولائية بالاعتماد على الخبراء في الميدان أو الأكاديميين وكذا رجال الدولة من حقوقيين وقانونيين.

وفيما يخص السؤال الثالث الذي تمت صياغته كالتالي: "تحرص المؤسسة دوماً للحفاظ على إطاراتها وكفاءاتها البشرية من خلال تطبيق طرق وآليات خاصة بالمؤسسة". في هذا الصدد أكد مختلف المستجوبين أن المؤسسة تحرص دوماً للمحافظة على إطاراتها البشرية وخاصة تلك التي تتقلد المناصب الهامة والحساسة، على غرار أولئك الذين يتمتعون بالخبرة الطويلة في سنوات العمل وكذا الموظفين الذين خضعوا للعمليات التكوينية وفق مراحل، حيث تسعى المؤسسة لترقيتهم في أماكن عملهم والاعتماد عليهم في اتخاذ بعض القرارات الهامة، إضافة لوجود نظام أجور محفز على العمل يتناسب مع متطلبات الوظيفة.

كما يستفيد المورد البشري بالمؤسسة من منح وعلاوات على الجهد المبذول للعمل الإضافي وتعويضات في حالة القيام بمهام متعلقة بالمؤسسة، كما توجد قوانين ومواد مؤرخة ملزمة للمؤسسة تحسب لصالح العمال الموظفين من بينها الرقابة الصحية والسلامة المهنية وحقوق الضمان الاجتماعي والخدمات الاجتماعية بشتى

أنواعها ، هذا ما يشجع العامل على البقاء في منصب عمله من جهة ، ومن جهة أخرى المؤسسة تسهر على الالتزام القانوني لتوفير مثل هذه الخدمات لعمالها وموظفيها من أجل الحفاظ على كوادرها البشرية.

كما يضاف أيضا في هذا الجانب المتعلق بالحفاظ على الكوادر البشرية والإطارات ، فالمؤسسة محل البحث لديها إستراتيجية أخرى مهمة جدا تتميز بها على معظم المؤسسات الأخرى وهي إبرام اتفاق أو عقد عمل متوسط أو طويل المدى مع المورد البشري الذي يمتلك القدرة والكفاءة والذي يتمتع بالمهارة الفنية والتقنية. من أجل البقاء داخل المؤسسة لفترة طويلة والاستفادة من خبراته ومؤهلاته.

### 2.1.1.5. عرض ومناقشة الأسئلة المتعلقة بتطبيق أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للاستثمار في الرأسمال البشري:

تفيد هذه الأسئلة في جمع مختلف البيانات والمعلومات لمعرفة ما مدى تطبيق مبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة ، وخاصة في مجال الموارد البشرية . وهل هناك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري .

وفي هذا الصدد طرح السؤال الرابع بالصيغة التالية: "هل هناك تطبيق لمبادئ وأساسيات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة في مجال الموارد البشرية"، حيث اختلفت آراء المستجوبين حول تطبيق أسس المسؤولية الاجتماعية بين المؤيد والمعارض والمحايد، أما وجهات النظر بالنسبة للمستجوبين المعارضين يرون بأن هناك غياب كلي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية فكيف يكون تطبيقها على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالأراء الأخرى للفئة المؤيدة فحجتهم بالدرجة الأولى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء تلتزم بالصدق في جميع تعاملاتها مع منخرطيها ومع عمالها وموظفيها بصفة خاصة إضافة إلى التزامها بالقوانين والتعليمات المسطرة من قبل الوزارة الوصية بتوفير جميع حقوق عمالها وموظفيها بما يتوافق مع السياسة الداخلية للمؤسسة إضافة للاستفادة من الخدمات الاجتماعية بشتى أنواعها كهدية الزواج وهدية ختان الأطفال .

كما نجد أيضا شراء الأدوات المدرسية في الدخول الاجتماعي ، التسبيق في الأجور في المناسبات الدينية ، كذلك من بين مظاهر المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى المؤسسة حسب آراء العديد من المستجوبين تقديم قروض في حالة القيام بالشعائر الدينية كالحج أو العمرة ، أو في حالة بناء سكن أو زواج أو القيام بالعمليات الجراحية حيث يمنح جزء كهبة والباقي كقرض ، هذا ما يراه البعض تطبيقا حقيقيا لأسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة تجاه مواردها البشرية.

كما يضيف البعض الآخر أن مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء توفر في البعض من مراكزها ووكالاتها دور الحضانه للأطفال ويتم إدراج أطفال عمالها و موظفيها بصورة مباشرة إذا كان أحد الأبوين موظف

بقطاع الضمان الاجتماعي ويستفيد من امتيازات عديدة منها التسهيلات والأولية وكذا بعض التخفيضات من حقوق الاشتراكات. هذا بدوره يعتبر تطبيقاً لمظاهر المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة.

بالنسبة للسؤال الخامس الذي مضمونه التالي: "هل توجد حلقة وصل بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري"، حيث يهدف هذا السؤال لمعرفة العلاقة بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالمؤسسة، حيث يكاد يجمع أغلبية المستجوبين إلى أن هناك أثر كبير وإيجابي إذا ما طبقت أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات على اختلاف أنواعها بصفة عامة وعلى المؤسسة قيد البحث بصفة خاصة على الاستثمار في الرأسمال البشري، هذا سيؤدي بالضرورة إلى تحفيز وتنشيط المورد البشري ليقوم بتقديم أداءات عالية، هذا ما ينعكس على سلوكياته وممارساته وبالتالي يسعى دوماً لتطوير قدراته ومهاراته واستغلالها لصالح مؤسسته، هذه الأخيرة التي تمثل الجوهر الأساسي لتنمية وتطوير المورد البشري أو ما يسعى الاستثمار في الرأسمال البشري.

أما فيما يتعلق بالسؤال السادس الذي مضمونه التالي: "كيف يمكن الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة وأهميتها على الاستثمار في الرأسمال البشري"، الهدف من هذا السؤال معرفة ما مدى أهمية تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري وما مدى انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية إضافة لمعرفة هل هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري.

من خلال هذا كله واعتماداً على آراء الفئة المستجوبة المتعلقة بدليل المقابلة تبين لنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تنعكس بصورة إيجابية وقوية على الاستثمار في الرأسمال البشري، في المقابل كذلك اتضح لنا أن تطبيق مناهج وأبعاد المسؤولية الاجتماعية له أهمية كبيرة على الاستثمار في الرأسمال البشري.

### 2.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبيان :

نتطرق في هذا الجزء إلى البيانات والمعلومات التي تضمنها الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابة عينة الباحثين من مجتمع الدراسة المتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة حول متغيرات الدراسة المتعلقة بالاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا تطبيق أسس وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

#### 1.2.1.5. عرض نتائج البيانات الوصفية العامة :

تبين الجداول والأشكال الموالية المعلومات العامة حول عينة الدراسة؛ حيث تظهر التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. وفيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

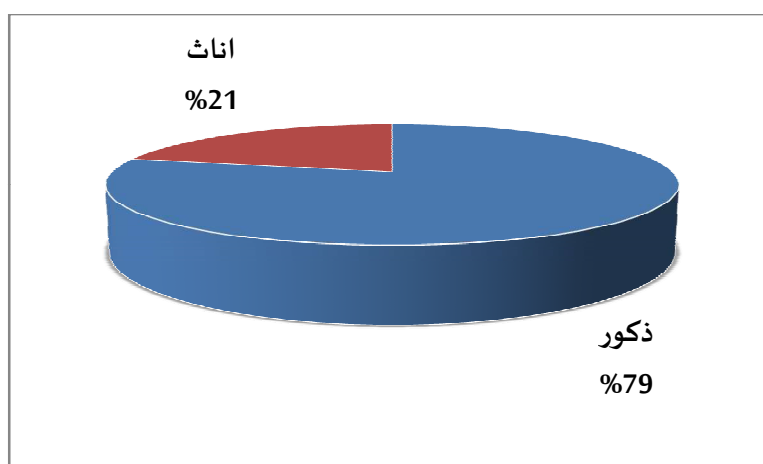
- حسب الجنس: يمكن توضيح جنس أفراد العينة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (1.5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

المتغير	الفئات	التوزيع التكراري	النسبة (%)
الجنس	ذكور	107	78.7
	إناث	29	21.3
المجموع		136	100

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (1.5): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.



المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن غالبية أفراد الدراسة كانت ذكور بنسبة 78.7%، في حين أن نسبة الإناث فقد بلغت 21.3%، ويرجع ذلك إلى تفوق الذكور في هذا النوع من النشاط نظرا لإثبات قدرتهم على المستوى المطلوب لشغل الوظيفة.

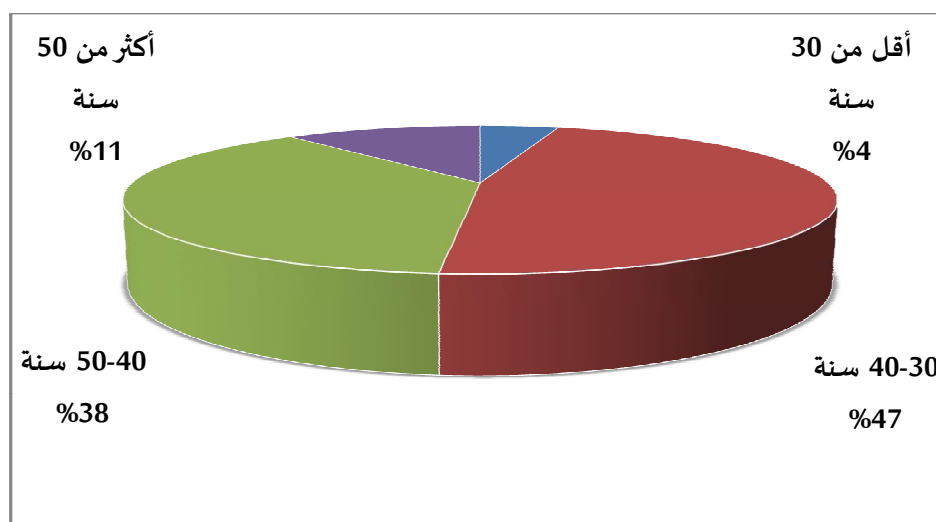
- حسب السن: يمكن توضيح أفراد العينة حسب السن من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	التوزيع التكراري	النسبة (%)
السن	أقل من 30 سنة	6	4.4
	30-40 سنة	64	47.1
	40-50 سنة	51	37.5
	أكثر من 50 سنة	15	11
المجموع		136	100

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (2.5): توزيع أفراد العينة وفق متغير السن



المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأعلى حيث بلغت 47.1%، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة حيث بلغت نسبتهم 37.5% في حين أن نسبة الموظفين بين الأكثر من 50 سنة قدرت بـ 11%، ثم الأقل من 30 سنة وهي الأقل وبلغت 4.4%. والملاحظة الأساسية من خلال استقراء أعمار مفردات العينة هي أن غالبيتهم في أوج مرحلة العطاء والإبداع، حيث مازال أمامهم مستقبل وظيفي طويل وذلك من خلال السعي نحو تطوير وترقية قدراتهم الفكرية والمعرفية واستغلالها لصالح الوكالة بغية تطويرها أكثر فأكثر.

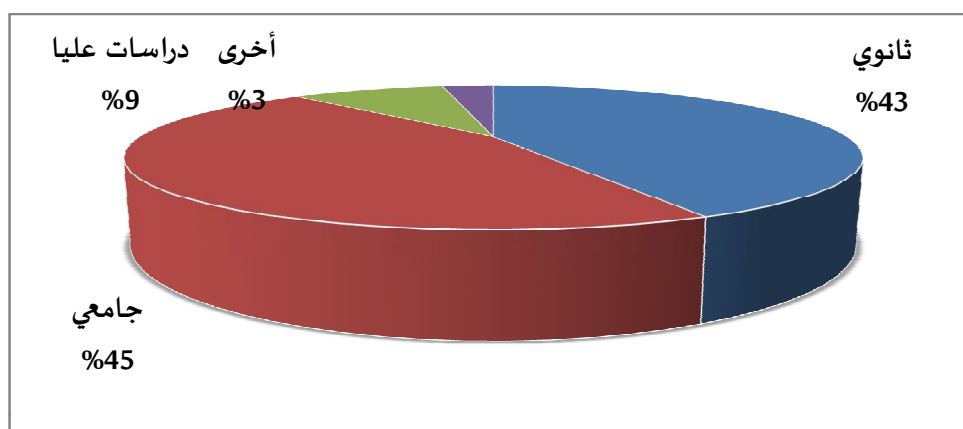
- حسب المؤهل العلمي : يمكن توضيح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التوزيع التكراري	النسبة (%)
المؤهل العلمي	ثانوي	58	42.6
	جامعي	62	45.6
	دراسات عليا	12	8.8
	أخرى	4	2.9
المجموع		136	100

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (3.5): توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

تظهر النتائج أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادات الجامعية حيث بلغ عددهم 62 بنسبة 45.6%، وباقي أفراد العينة توزعت على المؤهلات العلمية الأخرى، الأمر الذي يؤكد أن إدارة المؤسسة حريصة على توظيف كوادر بمؤهلات علمية عالية وتخصصات مناسبة كما أنه يعتبر مؤشر جيد على أن أفراد عينة الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي والذي يمكنهم من فهم واستيعاب فقرات الاستبيان.

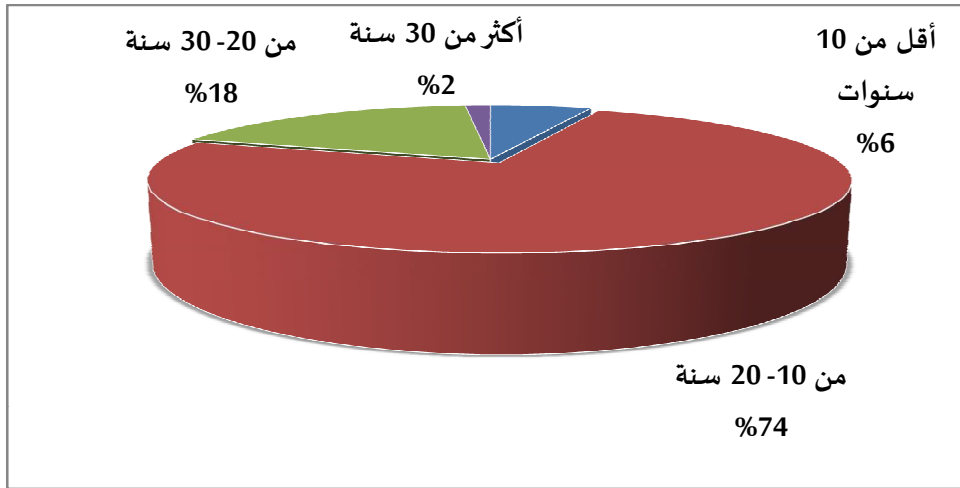
- حسب سنوات الخبرة: يمكن توضيح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (4.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التوزيع التكراري	النسبة (%)
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	5.9
	من 10-20 سنة	101	74.3
	من 20-30 سنة	25	18.4
	أكثر من 30 سنة	2	1.5
المجموع		136	100

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (4.5): توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ أن الموظفين العاملين لأكثر من 10 سنوات هي النسبة الأعلى حيث بلغت 74.3%، تليها فئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 18.4%، في حين بلغت فئة الأقل من 10 سنوات ما نسبته 5.9%، ثم فئة الأكثر من 30 سنة بأقل نسبة قدرت بـ 1.5%، ويلاحظ أن العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب بالمسيلة يمتازون بخبرة مهنية عالية وهذا ما تدل عليه نسبة أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

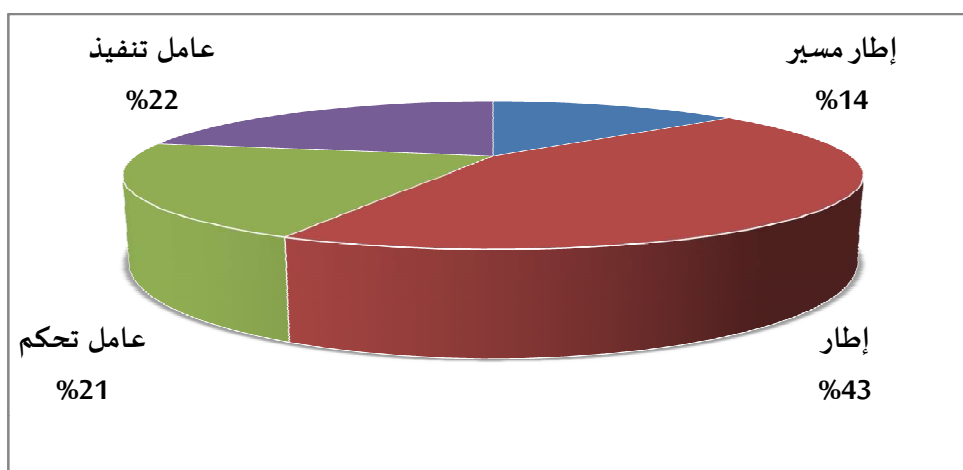
- المستوى الوظيفي: يمكن توضيح أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	الفئات	التوزيع التكراري	النسبة (%)
المستوى الوظيفي	إطار مسير	19	14
	إطار	59	43.3
	عامل تحكم	28	20.6
	عامل تنفيذ	30	22.1
المجموع		136	100

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (5.5): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمثل فئة الإطارات بنسبة قدرها 43.3% والبالغ عددهم 59 موظف، في حين بلغت نسبة فئة عامل تنفيذ بـ 22.1% ثم تليها فئة عامل تحكم بنسبة قدرها 20.6% وأخر فئة هي فئة طار مسير بنسبة قيمتها 14%. ولعل هذه النسب تتوافق مع متطلبات الوكالة، ولكن تحتاج إلى كفاءات أكثر من خلال ترقية الموظفين إلى مناصب أعلى بغية تحقيق أهداف الوكالة.

## 2.2.1.5. عرض نتائج محور ممارسات إدارة الموارد البشرية:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للمعلومات والبيانات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الخاصة بممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية ومستوى تقييمها وتبنيها حسب آراء الباحثين كما توضحه الجداول التالية على التوالي وحسب كل ممارسة أو سياسة تتعلق بإدارة الموارد البشرية.

▪ عرض النتائج المتعلقة بممارسات تحليل وتوصيف الوظائف لإدارة الموارد البشرية.

وتضم هذه الممارسات أربع فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (6.5): نتائج التحليل الإحصائي لممارسات تحليل وتوصيف الوظائف من وجهة نظر أفراد العينة

ممارسات إدارة الموارد البشرية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التباين
ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف	1.تسعى مؤسساتكم دوما لتوفير احتياجاتها من القوى العاملة من خلال برامج مسطرة ومدروسة.	3.21	1.170	2	متوسط
	2.توجد آليات خاصة بمؤسساتكم تقوم بتحديد مختلف المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة.	3.34	0.983	1	متوسط
	3.تتوفر على مستوى مؤسساتكم استراتيجيات تهتم بتحديد المواصفات اللازمة لشاغل الوظيفة.	2.79	1.144	3	متوسط
	4.يتم الإعلان على خصائص الوظائف الشاغرة بمؤسساتكم بصورة واضحة.	2.52	1.199	4	ضعيف
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري	2.97	0.887		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن مستوى الإجابة على فقرات الممارسة الأولى من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف بمستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (2.97) بانحراف معياري قدره (0.887)، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذه الممارسة فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (2.52 و 3.21) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. إذ جاءت الفقرة التي تنص على "توجد آليات خاصة بمؤسساتكم تقوم بتحديد مختلف المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة"، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.34) وهو مستوى متوسط مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوفير مختلف الآليات لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره (3.21) والتي تهتم بتوفير اليد العاملة، ثم تليها من حيث الأهمية الفقرتين رقم 3،4 على الترتيب من حيث الأهمية، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية التحليل والتوصيف للوظائف لكن ينقصها استخدام الأسس السليمة في ذلك.

▪ عرض النتائج الخاصة بممارسات عملية الاختيار والتوظيف لإدارة الموارد البشرية.

وتحتوي هذه الممارسات على خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تبني ممارسات عملية لاختيار والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (7.5): نتائج التحليل الإحصائي لممارسات عملية لاختيار والتوظيف من وجهة نظر أفراد العينة

ممارسات إدارة الموارد البشرية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
ممارسات عملية الاختيار والتوظيف	5. إعطاء الوقت الكافي للتقدم للوظائف الشاغرة المعلن عنها من طرف مؤسستكم.	2.89	1.172	1	متوسط
	6. تحرص مؤسستكم على تطبيق أفضل الوسائل والميكنيزمات للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة.	2.65	1.084	3	متوسط
	7. عملية انتقاء الأفراد بمؤسستكم تكون بصورة موضوعية وشفافة.	2.63	1.179	2	متوسط
	8. تتميز عملية التوظيف والتعيين بإدارة مؤسستكم بالصدق والوضوح.	2.56	1.191	4	ضعيف
	9. تعول إدارة مؤسستكم كثيرا على نتائج اختيارات المتقدمين للتوظيف والتعيين.	2.63	1.270	2	متوسط
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري		2.67	1.053	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن ممارسات عملية الاختيار والتوظيف جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري قدره (1.053) وهو بمستوى متوسط، بحيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم 5 والتي تنص على " إعطاء الوقت الكافي للتقدم للوظائف الشاغرة المعلن عنها من طرف مؤسستكم."، ثم تليها في المرتبة الثانية كل من الفقرتين رقم 7 و9، في حين احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة الثالثة من حيث الترتيب بمستوى تبني متوسط، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم 8 بمستوى ضعيف، وهذا ما يدل على أن سياسة التوظيف في المؤسسة ينقصها الصدق والوضوح إضافة إلى ضعف لاستراتيجيات المعتمدة للتوظيف.

▪ عرض النتائج المتعلقة بممارسات نظام الأجور لإدارة الموارد البشرية.

وتحتوي هذه الممارسات على خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تبني ممارسات نظام الأجور في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (8.5): نتائج التحليل الإحصائي لممارسات نظام الأجور من وجهة نظر أفراد العينة

مستوى التبيي	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ممارسات إدارة الموارد البشرية
مرتفع	1	1.050	3.60	10. يتوفر على مستوى المؤسسة نظام أجور محفز على العمل.	ممارسات نظام الأجور
متوسط	2	1.072	3.31	11. بمؤسستكم سياسة الأجور تناسب بين صافي الأجر الذي تتقاضاه والجهد المبذول.	
متوسط	4	1.221	2.68	12. تمنح مؤسستكم منح وعلاوات على الجهد والعمل الإضافي.	
متوسط	3	1.183	2.96	13. تستفيد من الأجور العينية (عدم الخصم من الراتب، تعويض الراحة لأيام العطل) التي تقدمها مؤسستكم.	
ضعيف	5	1.193	2.49	14. هناك عدالة بين الموظفين في تصنيفات ومستويات الأجور بمؤسستكم.	
		0.775	3.01	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق تبين لنا أن الفقرة رقم 10 والتي تنص على "يتوفر على مستوى المؤسسة نظام أجور محفز على العمل"، حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.60) وانحراف معياري قدره (1.050)، في حين حصلت الفقرة رقم 11 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري قدره (1.072)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة 13 بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري قدره (1.183).

أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم 12 التي مضمونها "تمنح مؤسستكم منح وعلاوات على الجهد والعمل الإضافي"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي ضعيف، كما نلاحظ أن جميع فقرات عد ممارسات نظام الأجور جاءت بمستوى متوسط مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة يتفوقون على مدى أهمية نظام الأجور في المؤسسة محل الدراسة لكنه يحتاج إلى تحسين مختلف الأساليب وفق معايير محددة.

#### ■ عرض النتائج الخاصة بممارسات عمليات التدريب والتكوين لإدارة الموارد البشرية.

وتتضمن هذه الممارسات على خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تبني ممارسات عمليات التدريب والتكوين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (9.5): نتائج التحليل الإحصائي لممارسات عمليات التدريب والتكوين من وجهة نظر أفراد العينة

ممارسات إدارة الموارد البشرية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
ممارسات عمليات التدريب والتكوين	15. تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية وعمليات التكوين.	3.10	1.272	2	متوسط
	16. تمتلك الوزارة الوصية مراكز تكوين وتدريب خاصة بها.	3.82	1.06	1	مرتفع
	17. تسعى مؤسستكم إلى توفير الفرص المتكافئة بين الموظفين للقيام ببرامج التدريب والتكوين.	3.04	1.207	3	متوسط
	18. تتوافق البرامج التدريبية والتكوينية مع متطلبات الوظائف التي تشغلونها.	2.99	1.22	4	متوسط
	19. تقوم مؤسستكم بتقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر لضمان نجاحها.	2.88	1.236	5	متوسط
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.17	0.952		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن ممارسات عمليات التدريب والتكوين جاء بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (0.952) وهو بمستوى متوسط، بحيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم 16 والتي تنص على " تمتلك الوزارة الوصية مراكز تكوين وتدريب خاصة بها " بمستوى تبني مرتفع، ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 15، في حين احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة الثالثة من حيث الترتيب بمستوى تبني متوسط.

أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم 18 بمستوى متوسط، أما الفقرة رقم 19 فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب بمستوى تبني متوسط كذلك وهذه النتائج تدل على أنه بالرغم من توفر مراكز تكوين وتدريب خاصة وتخصيص ميزانية لذلك إلا أن عملية التدريب والتكوين تبقى بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة وتحتاج إلى بذل مجهودات أكثر في هذا المجال نظرا لضرورته في تحسين أداء عاملها وتطوير كفاءاتهم وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة.

▪ عرض النتائج المتعلقة بممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني لإدارة الموارد البشرية.

وتحتوي هذه الممارسات على خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تبني ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10.5): نتائج التحليل الإحصائي لممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني للعينة

ممارسات إدارة الموارد البشرية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني	20.تعتمد مؤسستكم على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون موظفيها.	2.79	1.218	4	متوسط
	21.يتم إستخدام نتائج تقييم الأداء كمدخلات لتعزيز مهارات العاملين وقدراتهم.	2.65	1.195	5	متوسط
	22.توجد في مؤسستكم ملفات خاصة بكل موظف تتضمن كل الوثائق والمعلومات الخاصة به.	3.99	1.075	1	مرتفع
	23.تضمن مؤسستكم الفحوصات الطبية السنوية للتأكد من صحة موظفيها.	2.84	1.284	3	متوسط
	24.تتوفر بمؤسستكم برامج الوقاية والأمن الصناعي (HSE) لتفادي الأخطار والحوادث المتعلقة ببيئة العمل.	3.26	1.266	2	متوسط
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.11	0.952		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن مستوى الإجابة على فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني بمستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.11) بانحراف معياري قدره (0.952)، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذه الممارسات فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (2.79 و 3.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام.

إذ جاءت الفقرة التي تنص على "توجد في مؤسستكم ملفات خاصة بكل موظف تتضمن كل الوثائق والمعلومات الخاصة به." في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.99) وهو مستوى مرتفع ، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم 24 بمتوسط حسابي قدره (3.26) والتي تهتم بتوفير برامج الوقاية والأمن بغية تفادي الأخطار والحوادث في المؤسسة، ثم تليها من حيث الأهمية الفقرة رقم 20، 23 على الترتيب من حيث الأهمية، بينما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها الفقرة رقم 21 بمستوى متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحاول جاهدة لتحسين آليات تقييم الأداء وتسيير المسار المهني داخلها.

من خلال النتائج السابقة ولمعرفة مدى أهمية تبني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى تأثيرها أو انعكاسها على إستثمار في الرأسمال البشري ، تم ترتيب الأهمية النسبية للممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11.5): ترتيب أهمية تبني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لممارسات إدارة

#### الموارد البشرية

مستوى التبني	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات إدارة الموارد البشرية (X)
متوسط	4	0.887	2.97	ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف (X <sub>1</sub> )
متوسط	5	1.053	2.67	ممارسات عملية لاختيار والتوظيف (X <sub>2</sub> )
متوسط	3	0.775	3.01	ممارسات نظام الأجور (X <sub>3</sub> )
متوسط	1	0.952	3.17	ممارسات عمليات التدريب والتكوين (X <sub>4</sub> )
متوسط	2	0.874	3.11	ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني (X <sub>5</sub> )
متوسط	-	0.782	2.98	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي

المصدر: إعداد الباحث وفقا لعرض نتائج الجداول السابقة لعينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

يشير الجدول أعلاه إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة وعلى المستوى التفصيلي للممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلى الشكل التالي:

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.98) وانحراف معياري كلي قدر بـ (0.782)، وهي قيمة ايجابية بتقييم متوسط وهذا يدل على أن البيانات متجانسة؛ وأن هناك اتفاقا وانسجاما معتبرا بين أفراد العينة في الإجابة. وإن هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمختلف السياسات التي تهتم مواردها البشرية إلا أن تطبيقها لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛ وفيما يلي شرح تفصيلي لأراء عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

فكما يتبين من الجدول أعلاه فإن المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات الفرعية كانت متوسطة، حيث جاءت ممارسات عملية التدريب والتكوين في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.17) وانحراف معياري قدر بـ (0.952) ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على المنهج المعتمد في عملية التدريب والتكوين ولكن تحتاج إلى القيام بتصميم العمليات التدريبية وفق أساليب حديثة بغية إكساب الأفراد المهارات، ثم تأتي ممارسات تقييم الأداء وإستراتيجيات تسيير المسار المهني بمتوسط حسابي قدر بـ (3.11) وانحراف معياري (0.874) وهذا يدل على أن أفراد العينة قد أبدت موافقتها على أن إدارة المؤسسة تسعى إلى العمل على الرقي بجودة المسار المهني لتحسين ظروف العمل إلا أنه بالرغم من كل الممارسات في تحسين الحياة العملية إلا أنها مازالت تعاني من بعض النقائص وعدم القدرة على تلبية بعض المتطلبات الخاصة بالعاملين ، وجاءت في المرتبة الثالثة ممارسات نظام الأجور بمتوسط حسابي قدر بـ (3.01)، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف بمتوسط حسابي قدر بـ (2.97) وانحراف معياري (0.887).

وجاء في المرتبة الأخيرة ممارسة عملية لاختيار والتوظيف بأقل متوسط حسابي قدر بـ (2.67) وانحراف معياري (1.053) ما يدل على موافقة أفراد العينة أنه هناك نقص في الاهتمام بمجال التوظيف، وعليه يجب إعادة النظر في الأساليب المتبعة في تحديد سياسات لاختيار والتعيين والتوظيف للعاملين.

### 3.2.1.5. عرض نتائج محور الاستثمار في الرأسمال البشري :

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للمعلومات والبيانات الخاصة بالاستثمار في الرأسمال البشري، وهي عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات المتعلقة بالاستثمار في الرأسمال البشري ومستوى تقييمها وتبنيها حسب آراء المبحوثين، حيث أن محور الاستثمار في الرأسمال البشري تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، نجد الجزء الأول المتعلق باستقطاب وجذب الرأسمال البشري والذي يحتوي على خمس فقرات، بينما القسم الخاص بتنمية وتطوير الرأسمال البشري فيحتوي على خمس فقرات كذلك، على غرار الجزء الذي مضمونه الحفاظ على الرأسمال البشري فيحتوي أيضا على خمس فقرات وهذا ما توضحه النتائج التالية :

#### ▪ عرض النتائج المتعلقة باستقطاب الرأسمال البشري .

ويضم هذا البعد خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى استقطاب الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (12.5): نتائج التحليل الإحصائي لاستقطاب الرأسمال البشري من وجهة نظر أفراد العينة.

الاستثمار في الرأسمال البشري	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
استقطاب وجذب الرأسمال البشري	25. تستقطب مؤسساتكم أصحاب الكفاءة من حملة الشهادات العلمية وتحاول جذبهم للعمل فيها.	2.57	1.269	1	ضعيف
	26. تستخدم مؤسساتكم أساليب متنوعة لجذب الرأسمال البشري الذي يمتلك المعرفة والخبرة المهنية.	2.43	1.245	2	ضعيف
	27. تقديم تسهيلات وامتيازات وتحفيزات لتوظيف المبدعين بمؤسساتكم.	2.21	1.214	4	ضعيف
	28. تقوم مؤسساتكم بعقد إتفاقيات مع الجامعات والمعاهد والمراكز بغرض جذب خريجها للعمل بها	2.16	1.219	5	ضعيف
	29. تعتمد مؤسساتكم على الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية لشغل المناصب الهامة .	2.39	1.362	3	ضعيف
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	2.35	1.082		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن مستوى الإجابة على فقرات البعد الأول من أبعاد الاستثمار في الرأسمال البشري والمتمثل في استقطاب الرأسمال البشري بمستوى ضعيف حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (2.35) بانحراف معياري قدره (1.082)، وبالنسبة لفقرات الخاصة بهذا البعد فإن المتوسطات الحسابية

لها تتراوح ما بين (2.16 و 2.57) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. وكل الفقرات جاءت بمستوى ضعيف ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على ضعف المؤسسة محل الدراسة في جذب واستقطاب اليد العاملة وخاصة الكفاءات منها.

▪ عرض النتائج الخاصة بتنمية وتطوير الرأسمال البشري .

وتحتوي هذه الممارسات على خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تنمية وتطوير الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13.5): نتائج التحليل الإحصائي لتنمية وتطوير الرأسمال البشري من وجهة نظر أفراد العينة

مستوى التبي	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الاستثمار في الرأسمال البشري
متوسط	3	1.1251	2.89	30.تقوم مؤسستكم بتعزيز برامج التدريب المستمر لضمان كوادر فعالة في كل التخصصات.	تنمية وتطوير الرأسمال البشري
متوسط	4	1.287	2.82	31.تكتسب مؤسستكم إطارات وكوادر مؤهلة تقوم بالعمليات التدريبية والتكوينية لموظفيها.	
متوسط	2	1.228	2.94	32.تجهد مؤسستكم في إقامة ندوات وطنية وأيام علمية بغية تطوير المعرفة لإطاراتها وكوادرها البشرية.	
متوسط	5	1.280	2.57	33.يشارك أصحاب الكفاءة والمعرفة بإتخاذ القرارات الهامة وتحديد الاستراتيجيات والخطط لتحقيق أهداف مؤسستكم.	
متوسط	1	1.256	3.24	34.يتوفر على مستوى مؤسستكم استخدام الوسائل المعرفية الالكترونية والبرمجيات للإبداع في إنجاز الاداء.	
		1.082	2.89	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن تنمية وتطوير الرأسمال البشري جاء بمتوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري قدره (1.082) وهو بمستوى متوسط، بحيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم 34 والتي تنص على " يتوفر على مستوى مؤسستكم استخدام الوسائل المعرفية الالكترونية والبرمجيات للإبداع في إنجاز الأداء"، ثم تلتها في المرتبة الثانية والثالثة كل من الفقرتين رقم 32 و30 على التوالي، في حين احتلت الفقرة رقم 31 المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بمستوى تبي متوسط، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم 33 بمستوى متوسط كذلك، وهذا ما يدل على أن سياسة تنمية وتطوير الرأسمال البشري في المؤسسة ينقصها نوع من الاهتمام في هذا الجانب.

▪ عرض النتائج المتعلقة بالحفاظ على الرأسمال البشري .

وتحتوي هذه الممارسات على خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى الحفاظ على الرأسمال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (14.5): نتائج التحليل الإحصائي للحفاظ على الرأسمال البشري من وجهة نظر أفراد العينة

مستوى التبي	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الاستثمار في الرأسمال البشري
متوسط	1	1.302	2.88	35.تتوفر مؤسستكم على برامج تحفيزية لتحسين مستوى المعرفة والمهارة للكفاءات والكوادر البشرية.	الحفاظ على الرأسمال البشري
ضعيف	2	1.251	2.58	36.تستفيد من مؤسستكم على تحفيزات مادية لأداء العمل.	
ضعيف	4	1.137	2.26	37.يوجد تكافؤ للفرص بين كل الموظفين في جميع الإمتيازات الوظيفية في مؤسستكم	
ضعيف	3	1.226	2.35	38.تمنح مؤسستكم أوسمة وشهادات تقديرية لاطارتها.	
ضعيف	5	1.166	2.25	39.تمنح مؤسستكم حوافز ومكافآت وفق مبدأ كفاءة وجدارة المعرفة والخبرة المكتسبة.	
		1.069	2.46	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق تبين لنا أن الفقرة رقم 35 والتي تنص على "تتوفر مؤسستكم على برامج تحفيزية لتحسين مستوى المعرفة والمهارة للكفاءات والكوادر البشرية" حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.88) وانحراف معياري قدره (1.302) بمستوى متوسط ، أما باقي الفقرات (36،38،37،39) على الترتيب فقد جاءت بمستوى ضعيف مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على وجود بعض البرامج التحفيزية لتحسين المستوى لكن بمستوى متوسط، مع غياب التحفيزات المادية، والتكافؤ في الفرص..الخ. ومستوى ضعيف في تطبيق سياسات المحافظة على رأسمالها البشري.

من خلال النتائج السابقة ولمعرفة مدى أهمية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لسياسات استثمار في الرأسمال البشري ومستوى تبنيها، تم ترتيب الأهمية النسبية لسياسات الاستثمار في الرأسمال البشري حسب النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15.5): ترتيب أهمية تبني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لسياسات

#### الاستثمار في الرأسمال البشري

مستوى التبيني	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستثمار في الرأسمال البشري (X)
ضعيف	3	1.082	2.35	إستقطاب وجذب الرأسمال البشري (X <sub>1</sub> )
متوسط	1	1.082	2.89	تنمية وتطوير الرأسمال البشري (X <sub>2</sub> )
ضعيف	2	1.069	2.46	الحفاظ على الرأسمال البشري (X <sub>3</sub> )
ضعيف	-	0.956	2.57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: إعداد الباحث وفقا لعرض نتائج الجداول السابقة لعينة الدراسة حول الاستثمار في الرأسمال البشري.

يشير الجدول رقم (15.5) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة. وعلى المستوى التفصيلي للمتغير المتمثل في لاستثمار في الرأسمال البشري على الشكل التالي:

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير لاستثمار في الرأسمال البشري (2.57) وانحراف معياري كلي قدر بـ (0.956)، وهو مستوى ضعيف، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالاستثمار في الرأسمال البشري بالشكل المطلوب حسب عينة الدراسة.

فكما يتبين من الجدول رقم (15.5) جاء في المرتبة الأولى بعد تنمية وتطوير الرأسمال البشري حاملا متوسطا قدره (2.89) وانحراف معياري قدر بـ (1.082) ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على المنهج المعتمد في تنمية وتطوير الرأسمال البشري لكن بشكل متوسط، تلتها من حيث الأهمية بعد الحفاظ على الرأسمال البشري بمتوسط حسابي قدر بـ (2.46) وانحراف معياري (1.069) وهو بمستوى ضعيف وهذا يدل على أن أفراد العينة قد أبدت موافقتها على أن إدارة المؤسسة لا تسعى إلى العمل على الحفاظ على الرأسمال البشري بالشكل المطلوب.

وجاء في المرتبة الثالثة بعد استقطاب وجذب الرأسمال البشري بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35) وانحراف معياري (1.082) ما يشير إلى عدم موافقة مفردات العينة على عمليات وميكانيزمات جذب واستقطاب الرأسمال البشري، وعليه يجب إعادة النظر في الأساليب والسياسات المتبعة فيما يخص محور الاستثمار في الرأسمال البشري.

#### 4.2.1.5. عرض نتائج محور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على مستوى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة. من خلال قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية كل فقرة ومستوى التبيني، والنتائج موضحة في الجداول التالية على التوالي وعلى أساس كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

▪ عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

ويضم هذا البعد خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16.5): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر

أفراد العينة

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التنبؤ
البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	40. تسعى مؤسستكم إلى تحصيل اشتراكاتها من المؤمنين بطرق سليمة.	3.60	1.232	2	مرتفع
	41. تلتزم مؤسستكم بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع عملائها (منخرطها).	3.49	1.265	4	مرتفع
	42. تعمل مؤسستكم على تحقيق التوازن المالي دون اللجوء لإعانات الدولة.	3.62	1.277	1	مرتفع
	43. تعمل مؤسستكم على تحقيق أقصى التوازنات المالية للمؤسسة بطرق شفافة.	3.56	1.258	3	مرتفع
	44. تلتزم مؤسستكم بالاستغلال الأمثل للميزانية المسطرة بما يحقق أهدافها المالية.	3.34	1.362	5	متوسط
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري		3.52	1.150	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه مستوى البعد الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة، وهو مرتفع إذ تراوحت قيمة المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري قدره (1.150)، حيث نجد الفقرة رقم 42 والتي تنص على "تعمل مؤسستكم على تحقيق التوازن المالي دون اللجوء لإعانات الدولة". جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري يقدر بـ (1.277)، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 40 والمرتبة الثالثة الفقرة رقم 43، أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 41 والتي تنص على "تلتزم مؤسستكم بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع عملائها (منخرطها)"، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم 44 بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري (1.362) وهذا يدل على مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الاقتصادي والتي تدل بدورها على مدى الجهد الذي تبذله المؤسسة في هذا الجانب.

▪ عرض النتائج الخاصة بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.

ويضم هذا البعد أربع فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17.5): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	45.تلتزم مؤسساتكم بالقوانين والتعليمات المسطرة من قبل الوزارة الوصية	3.74	1.277	1	مرتفع
	46.تتوافق السياسة الداخلية لمؤسساتكم مع القوانين السارية في الوزارة الوصية.	3.60	1.296	3	مرتفع
	47.تلتزم مؤسساتكم بالمواثيق القانونية في تعاملاتها مع عملائها	3.72	1.245	2	مرتفع
	48.تلتزم مؤسساتكم بتوفير جميع حقوق العامل القانونية كالخدمات الاجتماعية وغيرها.	3.18	1.451	4	متوسط
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3.56	1.172		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثاني من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في البعد القانوني يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.56) بانحراف معياري قدره (1.172)، وبالنسبة لفقرات الخاصة بهذا البعد فإن المتوسطات الحسابية لها تتراوح ما بين (3.18،3.74) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام.

إذ جاءت الفقرة التي تنص على "تلتزم مؤسساتكم بالقوانين والتعليمات المسطرة من قبل الوزارة الوصية" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.74) وهو مستوى مرتفع، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم 47 بمتوسط حسابي قدره (3.72)، بينما حصلت الفقرة "تتوافق السياسة الداخلية لمؤسساتكم مع القوانين السارية في الوزارة الوصية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قدره (1.296)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم 48 بمستوى متوسط عن باقي الفقرات، وهذه النتائج تبين ما مدى التزام المؤسسة بالجوانب القانونية.

#### ▪ عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.

ويضم هذا البعد خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18.5): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	49. تتوافق أهداف مؤسستكم مع قيم المجتمع .	3.46	1.160	1	مرتفع
	50. تمتلك مؤسستكم نظاما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.	3.02	1.297	4	متوسط
	51. تمتلك مؤسستكم دليل أخلاقي واضح تجاه العاملين لديها.	3.01	1.355	5	متوسط
	52. تلتزم مؤسستكم بالأخلاقيات المهنية لرسم قواعد وسياسات العمل.	3.13	1.338	3	متوسط
	53. تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وإحترام عادات وتقاليد المجتمعات.	3.35	1.325	2	متوسط
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للانحراف المعياري	3.20	1.104		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق تبين لنا أن الفقرة رقم 49 والتي تنص على "تتوافق أهداف مؤسستكم مع قيم المجتمع" حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.46) وانحراف معياري قدره (1.160)، في حين حصلت الفقرة رقم 53 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (1.325)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة 52 بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري قدره (1.338)، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم 50 التي مضمونها "تمتلك مؤسستكم نظاما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه". أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم 51 بمتوسط حسابي قدره (3.01)، كما نلاحظ أن جميع فقرات البعد الأخلاقي جاءت بمستوى متوسط مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة يتفوقون على فقرات هذا البعد والذي يدل على مستوى الجانب الأخلاقي الذي تصنعه المؤسسة تجاه أسماها البشري.

#### ■ عرض النتائج الخاصة بالبعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية.

ويضم هذا البعد خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19.5): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة

مستوى التنبئي	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
متوسط	4	1.204	2.45	54.تقدم مؤسستكم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة ، دور المسنين ، مراكز رعاية المعوقين).	البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية
ضعيف	5	1.109	2.26	55.تلتزم مؤسستكم بتوفير وسائل النقل لأماكن العمل .	
متوسط	1	1.251	2.78	56.تقوم مؤسستكم بالمساعدات المادية في حالة وقوع الحوادث الطبيعية كالفيضانات وغيرها.	
متوسط	2	1.237	2.60	57.تقوم مؤسستكم بتقديم مساعدات مادية لمواردها البشرية في حالة تضررهم.	
ضعيف	3	1.239	2.58	58.تصدر مؤسستكم تقارير سنوية للإفصاح عن الأداء الاجتماعي المقدم تجاه أفراد المجتمع.	
		0.902	2.55	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن مستوى الإجابة على فقرات البعد الرابع من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في البعد المجتمعي يتراوح عند مستوى ضعيف حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (2.55) بانحراف معياري قدره (0.902)، وبالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم مؤسستكم بالمساعدات المادية في حالة وقوع الحوادث الطبيعية كالفيضانات وغيرها" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.78) وهو مستوى متوسط، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم 57 بمتوسط حسابي قدره (2.60)، بينما حصلت الفقرة رقم 58 "تصدر مؤسستكم تقارير سنوية للإفصاح عن الأداء الاجتماعي المقدم تجاه أفراد المجتمع" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.58) وانحراف معياري قدره (1.239)، أما في المرتبة الرابعة والخامسة فقد جاءت الفقرة رقم 54،55 على التوالي بمستوى ضعيف، وهذه النتائج تبين ما مدى ضعف المؤسسة محل الدراسة في تطبيق المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية.

#### ■ عرض النتائج المتعلقة بالبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية.

ويضم هذا البعد خمس فقرات ويوضح الجدول التالي تقييم مستوى تطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20.5): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية لعينة الدراسة

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية	59.تمتلك مؤسساتكم سياسة بيئية واضحة المعالم.	2.84	1.188	3	متوسط
	60.تدعم مؤسساتكم جمعيات حماية البيئة.	2.54	1.081	4	ضعيف
	61.تشارك مؤسساتكم في تظاهرات حماية البيئة المنظمة محليا.	2.60	1.195	2	متوسط
	62.توافق مؤسساتكم على المشاركة في تسطير برامج الاهتمام بالجانب البيئي للمجتمع ونشر ثقافة حماية البيئة.	2.65	1.190	1	متوسط
	63.تقوم إدارة مؤسساتكم بتأهيل موظفيها في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة.	2.39	1.230	5	ضعيف
	المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للانحراف المعياري	2.60	1.010		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه مستوى تطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية وهو متوسط من حيث الأهمية إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (2.60) وانحراف معياري قدره (1.010)، حيث نجد الفقرة رقم 62 والتي تنص على "توافق مؤسساتكم على المشاركة في تسطير برامج الإهتمام بالجانب البيئي للمجتمع ونشر ثقافة حماية البيئة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.65) وانحراف معياري يقدر بـ (1.190)، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 61 والمرتبة الثالثة الفقرة رقم 59 بمستوى أهمية متوسط، أما في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 60 والتي تنص على "تدعم مؤسساتكم جمعيات حماية البيئة"، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم 63 بمتوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري (1.230) وهذا يدل على أنه بالرغم من بعض اهتمامات المؤسسة في هذا الجانب إلا أنه هناك بعض النقائص التي لا بد من الإهتمام بها.

من خلال النتائج السابقة وبعد التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على حدى، تم ترتيب الأهمية النسبية في الجدول التالي لمعرفة مستوى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة، والنتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم (21.5): ترتيب أهمية تبني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية (X)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى التبني
البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية (X <sub>1</sub> )	3.52	1.150	1	مرتفع
البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية (X <sub>2</sub> )	3.52	1.172	1	مرتفع
البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية (X <sub>3</sub> )	3.20	1.104	2	متوسط
البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية (X <sub>4</sub> )	2.55	0.902	5	ضعيف
البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية (X <sub>5</sub> )	2.60	1.010	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.09	0.914		

المصدر: إعداد الباحث وفقا لعرض نتائج الجداول السابقة لعينة الدراسة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

من خلال الجدول رقم (21.5) فإن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية قدر بـ (3.09)، وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي بـ (0.914) وهو أقل من الواحد وهو بمستوى مرتفع. ومنه نجد أن البعد الاقتصادي والبعد القانوني في نفس المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذان البعدان بـ (3.52) وهذا يشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيق هاذين البعدين للواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد الاقتصادي والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية لا اجتماعية يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يؤكد على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالجانب الاقتصادي والقانوني لها.

في حين أن البعد الأخلاقي احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدر بـ (3.20) وانحراف معياري (1.104) وهو يشير إلى نسبة قبول متوسطة وهذا ما توضحه كل عبارات هذا البعد، وقيام المؤسسة على العمل بكل مجهوداتها للاهتمام بتطبيق الجانب الأخلاقي نظرا لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

وجاء في المرتبة الثالثة البعد البيئي إذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.60) وانحراف معياري قدر بـ (1.010) وهذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا دلالة على محاولة المؤسسة حرصها على الاهتمام بالجانب البيئي.

أما البعد المجتمعي جاء في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (2.55) وانحراف معياري بمقدار (0.902) وقد جاء بدرجة قبول ضعيفة وهذا ما يدل على ضعف المؤسسة محل الدراسة في الاهتمام بالجانب الاجتماعي حسب رأي عينة الدراسة.

## 2.5. التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة:

بعد القيام بعملية عرض نتائج الدراسة، واستكمالاً لهذه العملية كان لابد من معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة. وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية منها والفرعية باستخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي، وصولاً إلى مختلف النتائج المتحصل عليها.

فيما يلي اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم طرحها في إطار إجراء هذه الدراسة من أجل الوقوف على مدى قبولها أو رفضها.

### 1.2.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة.

تنصب هذه الفرضية على قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وهذا من خلال دراسة الفرضيات الفرعية المنبثقة منها. وقد استخدم لهذا الغرض معامل الارتباط (سبيرمان).

● اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى يستدعي وضع فرضيتين:

✓ **فرضية العدم (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة.

✓ **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة.

الجدول الموالي بين علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشري وذلك بحساب معامل سبيرمان.

الجدول رقم (22.5): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في  
الرأسمال البشري

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	الاستثمار في الرأسمال البشري		
0.809**	1	Corrélation de Spearman	الاستثمار في الرأسمال البشري
,000		Sig	
136	136	N	
1	,0.809**	Corrélation de Spearman	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
	,000	Sig	
136	136	N	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ (0.809) ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وتدل هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري، هذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالمسيلة". وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

● اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية يستدعي وضع فرضيتين:

✓ فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

✓ الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري وذلك بحساب معامل سبيرمان:

الجدول رقم (23.5): نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري

الاستثمار في الرأسمال البشري	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية		
,882**	1	Corrélation de Spearman	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية
,000		Sig	
136	136	N	
1	,882**	Corrélation de Spearman	الاستثمار في الرأسمال البشري
	,000	Sig	
136	136	N	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.882) ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 ما يفسر وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري، مما يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة". وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

● اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة يستدعي وضع فرضيتين:

✓ فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة.

✓ الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالمسيلة.

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك بحساب معامل سبيرمان:

الجدول رقم (24.5): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة

الموارد البشرية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية		
,712**	1	Corrélation de Spearman	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية
,000		Sig	
136	136	N	
1	,712**	Corrélation de Spearman	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
	,000	Sig	
136	136	N	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.712) عند مستوى معنوية (0.005) أي بدرجة ثقة 95%. وها ما يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة". مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

وبعد الانتهاء من صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بوجود علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة. لابد من ترتيب قوة العلاقة وفقا إلى قيمة معامل الارتباط (R) وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25.5): ترتيب قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	R	قوة الارتباط	ترتيب قوة الارتباط
ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري	0.882	قوية	الأول
أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في رأس المال البشري	0.809	قوية	الثاني
أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية	0.712	قوية	الثالث

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على جداول معامل الارتباط السابقة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري وجاءت في المرتبة الأولى. وقد جاءت بالمرتبة الثانية أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري بينما احتلت العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبة الثالثة.

وأن النتائج السابقة تدل على أن التغيير الحاصل بوحدة واحدة زيادة أو نقصان لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى التغيير في الاستثمار في الرأسمال البشري بمقدار (0.882) من الوحدة وبنفس اتجاه التغيير الحاصل لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

كما أن التغيير الحاصل بوحدة واحدة زيادة أو نقصان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى التغيير في الاستثمار في الرأسمال البشري بمقدار (0.809) من الوحدة وبنفس اتجاه التغيير الحاصل لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وإن التغيير الحاصل بوحدة واحدة زيادة أو نقصان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى التغيير في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية بمقدار (0.712) من الوحدة وبنفس اتجاه التغيير الحاصل لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

### 2.2.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R2) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (26.5): ملخص نموذج الانحدار

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R
,565	,650	,663	,814 <sup>a</sup>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من النتائج السابقة الذكر تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ (0.814) ومستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وتدل هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بـ (0.663) وهذا يعني أن المتغيرات المتمثلة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية تفسر معاً ما نسبته 66% من التباين في المتغير المتمثل في الاستثمار في الرأسمال البشري، أما النسبة المتبقية من التباين والمقدرة بـ 34% فتعود إلى عوامل أخرى.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- **فرضية العدم (H0):** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.
- **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

الجدول رقم (27.5): تحليل تباين الانحدار ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	81,813	5	16,363	51,211	,000 <sup>b</sup>
Résidus	41,537	130	,320		
Total	123,350	135			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) تقدر بـ (51.211) وقيمة مستوى المعنوية المحسوبة المقابلة لها قد بلغت (0.000) أي أن قيمة (F) معنوية إحصائياً، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أبعاد لمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

- اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار (T) لتحليل معنوية نموذج لانحدار الخطي المتعدد واختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدة وذلك عند مستوى معنوية 0.05 والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28.5): نموذج لانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية.

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Ecart standard	B	
,847	,193		,174	,034	(Constante)
,326	,987	,149	,125	,124	البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية
,491	-,691	-,110	,130	-,090	البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية
,000	3,617	,402	,096	,348	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية
,000	4,918	,396	,085	,419	البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية
,197	1,297	,098	,071	,092	البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى يستدعي وضع فرضيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

يوضح الجدول بأن قيمة T بالنسبة للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بلغت (0.987)، وهي غير دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.326) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني قبول فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة".

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية يستدعي وضع فرضيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

يوضح الجدول بأن قيمة T بالنسبة للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بلغت (-0.691) وهي غير دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0,491) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني قبول فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة".

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة يستدعي وضع فرضيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

يوضح الجدول بأن قيمة T بالنسبة للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بلغت (3.617) وهي دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة".

مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة".

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة يستدعي وضع فرضيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

يوضح الجدول بأن قيمة T بالنسبة للبعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية بلغت (4.918) وهي دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة".

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الخامسة يستدعي وضع فرضيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة T بالنسبة للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية بلغت (1,297) وهي غير دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0,197) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني قبول فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة"

من خلال ما سبق وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية السابقة والمتعلقة بتأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية، تبين أن كل من البعد الاقتصادي والقانوني والبيئي لا تؤثر في استثمار في الرأس المال البشري لأن مستوى معنويته أكبر من 0.05 في هذه الحالة يجب أن نحذف المتغيرات المتمثلة في البعد الاقتصادي والقانوني والبيئي من النموذج ونعيد التحليل الإحصائي، فتظهر النتائج التالية:

الجدول رقم (29.5): نموذج لانحدار الخطي المتعدد المعدل لقياس تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية

على الاستثمار في الأسهم البشرية

Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Ecart standard	B	
,486	,698		,162	,113	(Constante)
,000	6,980	,455	,056	,394	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية
,000	6,810	,443	,069	,470	البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول رقم (29.5) بأن قيمة T بالنسبة للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بعد التعديل بلغت (6.980) وهي دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني قبول فرضية لبديلة و التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة".

أما بالنسبة للبعد المجتمعي فتوضح نتيجة الجدول أعلاه أن قيمة T قد بلغت بعد التعديل (6.810) عند مستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائياً وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشرية وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة".

## 3.2.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

لاختبار هذه الفرضية تم حساب (Independent Samples T-Test) بالنسبة لمتغير السن، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار باقي المتغيرات.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس.

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (30.5): اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة المعنوية
ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية	ذكر	107	2.88	0.772	-3.032	0.003
	أنثى	29	3.36	0.705	-3.195	
لاستثمار في الرأسمال البشري	ذكر	107	2.45	0.979	-2.878	0.005
	أنثى	29	3.01	0.721	-3.421	
أبعاد المسؤولية الاجتماعية	ذكر	107	3.03	0.961	-1.489	0.139
	أنثى	29	3.1	0.682	-1.806	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي بالنسبة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في وكالة المسيلة هي متقاربة حسب وجهة نظر الذكور العاملين في الوكالة والإناث والتي بلغت قيمته ما بين 3 و3.01 وهذا ما يدل على اتفاق الذكور والإناث حول مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الوكالة، في حين يوضح أن المتوسط الحسابي لمتغير ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية أعلى حسب وجهة نظر العاملين الإناث إذ بلغت قيمته 3.36 مقارنة بالعاملين الذكور والتي بلغت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.88 بتقييم متوسط، وكذا بالنسبة لمتغير الاستثمار في الرأسمال البشري حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث بـ 3.01 في حين بلغت قيمته بالنسبة للذكور بـ 2.45 بتقييم متوسط، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم اتفاق العاملين الذكور والإناث حول مستوى الاستثمار في الرأسمال البشري وممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في الوكالة.

كما أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري تعزى لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة 0.003، 0.005 على

التوالي وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى متغيري الدراسة (سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الرأسمال البشري). في حين بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى للجنس حيث كان مستوى الدلالة 0.139 وقيمه أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات نظر مبحوثي الدراسة حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في الوكالة تعزى للجنس أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير المسؤولية الاجتماعية بأبعاده الفرعية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة تعزى لمتغير السن.

ويعرض الجدول التالي نتائج تحليل التباين تبعا للسن.

الجدول رقم(31.5): نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا للسن

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0.087	2.793	1.490	2	2.980	بين المجموعات	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.011	4.662	4.041	2	8.082	بين المجموعات	الاستثمار في الرأسمال البشري
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.67	2.756	2.242	2	4.484	بين المجموعات	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
					داخل المجموعات	
					المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

الملاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لكل من ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية قد بلغت على التوالي 0.087، 0.67 وهي قيم أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن لكلا المتغيرين، في حين بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن بالنسبة للاستثمار في الموارد البشرية بهذا لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.011 وهي أقل من 0.05 مما يدل على اختلاف آراء المبحوثين حول مستوى الاستثمار في الرأسمال البشري لدى الوكالة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.

الجدول رقم(32.5): نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	صدر التباين	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0.002	5.168	2.889	3	8.668	بين المجموعات	ممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.49	2.683	2.363	3	7.089	بين المجموعات	الإستثمار في الرأسمال البشري
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.39	2.874	2.303	3	6.909	بين المجموعات	أبعاد المسؤولية الإجتماعية
					داخل المجموعات	
					المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

تبين النتائج أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة وممارسات إدارة الموارد البشرية إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة بـ 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف في آراء العاملين حول مستوى هذا المتغير، في حين بينت النتائج من جهة أخرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيري الإستثمار في الرأسمال البشري والمسؤولية الاجتماعية إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.6،0.49 على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة تعزى لسنوات الخبرة. الجدول الموالي يوضح الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة.

الجدول رقم(33.5): نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0.584	0.650	0.44 0.616	3 132 135	1.200 81.261 82.461	بين المجموعات	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.099	2.136	1.903 0.891	3 132 135	5.710 117.640 123.350	بين المجموعات	لاستثمار في الرأسمال البشري
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.479	0.831	0.697 0.838	3 132 135	2.090 110.592 112.682	بين المجموعات	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
					داخل المجموعات	
					المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة لجميع متغيرات الدراسة حيث كان مستوى الدلالة بالنسبة لجميع المتغيرات أكبر من 0.05 وكان على الترتيب 0.479، 0.99، 0.584. وهذا يدل على أن سنوات خبرة العاملين في الوكالة لم تؤثر ولم تغير رأي العاملين حول مدى تطبيق إدارة الوكالة للمسؤولية الاجتماعية، ومن ثم مدى تحقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق الاستثمار في الرأسمال البشري.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة تعزى للمستوى الوظيفي، كما يوضح الجدول رقم(34.5) الفروق في متغيرات الدراسة تبعا للمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (34.5): نتائج تحليل التباين ANOVA تبعا للمستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.006	4.278	2.436	3	7.308	بين المجموعات	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية
		0.569	132	75.154	داخل المجموعات	
			135	82.461	المجموع	
0.223	1.478	1.337	3	4.010	بين المجموعات	الإستثمار في الرأسمال البشري
		0.904	132	119.939	داخل المجموعات	
			135	123.350	المجموع	
0.206	1.544	1.274	3	3.821	بين المجموعات	أبعاد المسؤولية الإجتماعية
		0.825	132	108.861	داخل المجموعات	
			135	112.682	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة بالنسبة لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية إذ بلغت مقبلة مستوى الدلالة بـ 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف في آراء العاملين حول مستوى هذا المتغير، في حين بينت النتائج من جهة أخرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيري الإستثمار في لرأسمال البشري والمسؤولية الاجتماعية إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.206، 0.223 على التوالي وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

وللتأكد من صحة الفرضية الثالثة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة). نوضح النتائج السابقة في الجدول الموالي والذي يوضح جميع الفروق بين استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في (ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، الإستثمار في الرأسمال البشري، أبعاد المسؤولية الاجتماعية) تبعا للمتغيرات الوصفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

الجدول رقم(35.5) : نتائج الفروق لجميع متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الوصفية

النتيجة	مستوى الدلالة	المتغيرات الوصفية	متغيرات الدراسة
توجد فروق	0.003	الجنس	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية
لا توجد فروق	0.087	السن	
توجد فروق	0.002	المؤهل العلمي	
لا توجد فروق	0.584	سنوات الخبرة	
توجد فروق	0.006	المستوى الوظيفي	
توجد فروق	0.005	الجنس	الاستثمار في رأس المال البشري
توجد فروق	0.011	السن	
لا توجد فروق	0.49	المؤهل العلمي	
لا توجد فروق	0.099	سنوات الخبرة	
لا توجد فروق	0.223	المستوى الوظيفي	
لا توجد فروق	0.139	الجنس	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
لا توجد فروق	0.67	السن	
لا توجد فروق	0.39	المؤهل العلمي	
لا توجد فروق	0.479	سنوات الخبرة	
لا توجد فروق	0.206	المستوى الوظيفي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل النتائج السابقة

من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج التالية:

- 1- ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس و متغير المؤهل العلمي وكذا متغير المستوى الوظيفي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري السن وسنوات الخبرة.
- 2- الاستثمار في رأس المال البشري: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والسن. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي
- 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات الوصفية.

### 3.5. مناقشة نتائج الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

الهدف من هذه المقارنة هو توضيح أهمية النتائج الكيفية والكمية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة ، مع النتائج المتوصل لها في الدراسات السابقة المعتمد عليها ، وإبراز مكانتها وإضافاتها في هذا الموضوع الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من توجهات الدراسات السابقة، بحيث أن المتغيرات التي تضمنتها الدراسات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع نتائج الدراسة الحالية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة سعود ضيف الله الدالة 2003 من حيث هدف وأهمية الدراسة وهي التعرف على أهمية الحوافز وما هو أثرها على أداء الموارد البشرية، هذا ما نلمسه في دراستنا في محور الاستثمار في الرأسمال البشري وكيفية الحفاظ عليه من خلال توفر برامج تحفيزية مادية ومعنوية لتحسين مستوى المعرفة للمورد البشري.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد 2008 التي تهتم بتقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي تصب في صلب موضوع دراستنا حيث اهتمت هذه الأخيرة لمعرفة واقع تنمية الموارد البشرية من خلال الاستثمار فيها بالتطرق لممارسة تقييم الأداء واستراتيجيات تسيير المسار المهني وكذا تنمية وتطوير الرأسمال البشري، كما أظهرت نتائج دراسة بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية وتخصيص مخصصات مالية لتطوير المورد البشرية، وهذا يتفق مع ما توصلنا له في نتائج دراستنا حيث تسعى المؤسسة قيد البحث دوماً لتنمية وتطوير رأسمالها البشري للحصول على الكفاءات بمراكز التكوين التابعة لها، كما تخصص جزء من ميزانيتها للإشراف على العملية التدريبية والتكوينية.

واختلفت دراستنا مع دراسة كريم الحدراوي وآخرون 2014 من حيث النتائج المتوصل إليها حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ضعف في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، على عكس النتيجة المتوصل لها في دراستنا بخصوص هذا الشأن والتي تؤكد أن المؤسسة محل البحث تولي اهتماماً كبيراً بتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، واتفقت الدراستان في توضيح أهمية تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية حيث أن دراستنا تسعى لتوضيح أهمية تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال تقديم امتيازات وتحفيزات للأفراد المبدعين وكذا اعتمادها على الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية. وهذا نفس توجه الدراسة الأخرى التي تسعى لتوضيح أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في دعم وتعزيز القدرات الإبداعية.

من جهة أخرى دراسة فلاح بن فرج السبعيني 2016 ربطت مفهوم تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، من بينها تطبيق نظام للحوافز والمكافآت، الاعتماد على ممارسة الاختيار والتعيين من خلال إتاحة فرص عمل للخريجين هذا ما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين، وهذا ما تؤكد من خلال الدراسة الحالية التي ربطت مختلف السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية. وخاصة فيما تعلق بتطبيق نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بغية الحفاظ على الرأسمال البشري، إضافة إلى ممارسات عملية الاختيار والتعيين والتي تعتبر بدورها ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Gerard Zwetsloot and Annick Starre 2004 في جانب أهمية توفير الرعاية الصحية والسلامة المهنية للرأسمال البشري داخل المؤسسة من خلال دمج هاتين الممارستين في المسؤولية الاجتماعية مما يخلق القيمة المضافة للعنصر البشري، والحرص على الالتزام بتطبيقهما بشكل إجباري

وإدماجهما في السياسة التنظيمية والهيكلية للمؤسسة، حتى تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة وسياسة وإستراتيجية من سياسات المسؤولية الاجتماعية.

كما تتفق دراستنا الحالية مع دراسة Gerard Zwetsloot, Stavroula Leka & Aditya Jain 2004 التي ترى بأن البعد الداخلي لسياسات المسؤولية الاجتماعية يشمل ممارسات مسؤولة اجتماعيا تجاه الموظفين، خاصة بعدما تم تحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل المنظمات والهيئات الدولية وتتمينها بالمبادرات الدولية والوطنية؛ إما ضمنا أو بشكل صريح بضرورة تعزيز مختلف الاستراتيجيات والممارسات الخاصة بشؤون الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية.

من جهة أخرى اتفقت دراستنا بشكل كبير مع دراسة Carola Strandberg 2009 التي كان غرضها أن التطوير والفهم الأفضل للمسؤولية الاجتماعية يسعى دوما لجذب المواهب البشرية من ذوي الجودة العالية وتحفيزها على البقاء بالمؤسسة، حيث لابد من دمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مختلف المسؤوليات المهنية للموظف داخل المؤسسة بغض النظر على الرتب الوظيفية التي يشغلونها، وبالتالي إشراكهم في تطبيق أسس ومبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية بطريقة آلية. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أن المؤسسات التي تلتزم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية لديها سمعة عالية وقدرة على جذب المتعلمين تعليما عاليا مما يؤدي إلى خفض التكاليف الخاصة بالتدريب والتكوين.

من جهة أخرى ركزت دراسة Perrine Ferauge & Romina Giuliano. Claire Dupont 2013 على أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بممارسات التوظيف والتدريب والتنمية وغيرها، وهذا ما تطرقنا له في دراستنا من خلال إيجاد العلاقة بين مختلف الممارسات والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية وتناولنا الممارسات الخاصة بعملية التوظيف والاختيار وسياسات عملية التكوين والتدريب الخاصة بالتنمية والتطوير في محور سياسات إدارة الموارد البشرية، كما خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تدعو للحفاظ على كوادرها البشرية وتسعى دوما للجودة والتعليم مدى الحياة وهذا ما توافق مع دراستنا الحالية من خلال إيجاد العلاقة بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري خاصة فيما تعلق بتنمية وتطوير هذا الأخير والمحافظة عليه.

واختلفت دراستنا مع دراسة Emilia Startseva, Dr. Natalja Gurvits, Inna Sidorova 2015 التي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة بين مستوى المسؤولية الاجتماعية للرأسمال البشري والمؤشرات المالية للمؤسسات؛ حيث ربطت هذه الدراسة المسؤولية الاجتماعية للرأسمال البشري مع المؤشرات المالية، بينما الدراسة الحالية ربطت المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالاستثمار في الرأسمال البشري، وخلصت إلى أنه توجد علاقة بين الاستثمار في الرأسمال البشري والمسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

في جانب آخر دراسة Karmen Dežmar Krainz 2015 والتي هدفت إلى تحليل وتقييم مدى إسهام المسؤولية الاجتماعية في الإدارة لإستراتيجية للموارد البشرية بغية تحقيق الصحة والأداء والرفاهية للموظفين، وهذا ما توافق مع دراستنا بخصوص هذا الشأن من خلال معرفة العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وممارسات تقييم أداء العمال واستراتيجيات تسيير المسار المهني التي تحتوي في مضمونها على مختلف البرامج الخاصة بالخدمات الاجتماعية التي توفر الصحة والرفاهية للموظفين مما ينعكس بصورة مباشرة على أداء المورد البشري. كذلك في نفس السياق ركزت دراسة Nicolas Corteze Chang, Flávia Cavazotte على أن النفقات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية كانت للرعاية الصحية وتعليم الموظفين وتقاسم الأرباح مما نتج عنه آثار ايجابية على الإيرادات التي تلي هذه الاستثمارات المتعلقة بالرأسمال البشري.

وفي نفس توجه دراسة Cristina ganescu 2016 التي أبرزت أن المؤسسات تركز على تعظيم أرباحها دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات مختلف الموظفين والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسياسات الموارد البشرية، وهذا ما تأكد في دراستنا الحالية التي تبرز أهمية انعكاس الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الرأسمال البشري والتي أظهرت بدورها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق أبعاد وأسس المسؤولية الاجتماعية.

**خلاصة الفصل:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها نظرياً وميدانياً، اعتماداً على مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية وكذا الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية ،

حيث تم عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة الكيفية المتمثلة أساساً في دليل المقابلة من خلال مناقشة الأسئلة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، أو تلك الخاصة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للاستثمار في الأسهم البشرية.

كما تم عرض النتائج المتوصل إليها والتي تتعلق بأداة الدراسة الكمية المتمثلة بصورة أساسية في الاستبيان من خلال تشخيص آراء عينة الدراسة الخاصة بالبيانات الوصفية العامة أو دراسة وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات الأساسية للدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستثمار في الأسهم البشرية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية).

كما تم أيضاً عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة التي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وتم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إجمالها كالتالي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الأسهم البشرية.
- وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشرية.
- توجد علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.
- إيجاد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي والمجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية.

# الخلاصة

إن الارتقاء بمستوى الموارد البشرية أصبح هدفا عاما لأي مؤسسة في العالم سواء كانت هاته المؤسسات عامة أو خاصة. ويعتبر الإهتمام بالموارد البشري من الأولويات، فضلا عن تخطيط وتنفيذ برامج وسياسات تساهم في تحسين وتطوير المورد البشري وبناء كفاءات عالية تعود بالمنفعة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المجتمع ككل بصفة عامة.

كما تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي لاقت إهتماما بالغا لدى الكثير من الباحثين والمفكرين والإداريين... الخ على حد سواء. وتسعى مختلف المؤسسات لتطبيقها نظرا لأهميتها البالغة على مختلف الجوانب، لذا يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية ليست كمفهوم نظري أو فكري فقط، أو هي عبارة على آليات وبرامج واستراتيجيات، بل يجب اعتبارها كثقافة تنظيمية داخل المؤسسة يجب الالتزام بها من طرف جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات الوظيفية، هذا كله من خلال تبني مختلف الأبعاد المتعلقة بها وتطبيقها تطبيقا فعليا على أرض الواقع اعتمادا على مختلف الممارسات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مما يؤثر تأثيرا ايجابيا على الاستثمار في المورد البشري.

وهذا ما سعت إليه هذه الدراسة والتي تهدف إلى إثبات العلاقة والأثر الذي يخلفه تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها على الإستثمار في الرأسمال البشري من خلال تطبيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والأخذ بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة كنموذج للدراسة الميدانية.

وتطرقنا دراستنا الحالية لمختلف المفاهيم النظرية والتاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها، وعرض مختلف الآليات والاستراتيجيات الخاصة بتطبيقها، كما تناولت معظم الأدبيات الفكرية والنظرية للممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وكذا عرض الأسس النظرية لمفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري. وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من الإستنتاجات والإقتراحات في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم نظرية من جهة وما أظهرته الدراسة الميدانية من جهة أخرى.

#### ❖ نتائج الدراسة

بالاعتماد على التحليل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتحليل الإداري لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، إضافة للتحليل الفكري للاستثمار في الرأسمال البشري واعتمادا على تحليل فرضيات الدراسة يمكن استنتاج جملة من النتائج يمكن إجمالها كالتالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمختلف السياسات والممارسات التي تخص إدارة الموارد البشرية إلا أن تطبيقها لا يرقى للمستوى المطلوب، فهي تمارسها بدرجة متوسطة بشكل عام.
- مستوى الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة كان بين المتوسط والضعيف وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالاستثمار في الرأسمال البشري بالشكل المطلوب،

■ هناك تباين في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة للاستثمار في الأسهم البشرية،

■ قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة"، وهذا من خلال ثبوت صحة الفرضيات الفرعية التالية:

➤ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة

➤ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

➤ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

■ قبول الفرضية الرئيسية الثانية قبول جزئي والتي تنص على: "أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة. وهذا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية وقبول البعض منها ورفض بعضها الآخر وفق مايلي:

➤ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

➤ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

➤ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

➤ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

➤ لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

■ قبول الفرضية الرئيسية الثالثة قبول جزئي والتي تنص على: " أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الاستثمار في الأسهم البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، خصائص الوظيفة). وهذا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لكل متغير على حدى وقبول بعض الفرضيات ورفض البعض منها وفقا لما يلي:

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية عزى لمتغير الجنس و متغير المؤهل العلمي وكذا متغير المستوى الوظيفي.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية عزى لمتغيري السن وسنوات الخبرة.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية عزى لمتغير الجنس و متغير المؤهل العلمي وكذا متغير المستوى الوظيفي.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول الاستثمار في الأسهم البشرية تعزى لمتغير الجنس والسن.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول الاستثمار في الأسهم البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لجميع المتغيرات الوصفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، خصائص الوظيفة).

#### ❖ اقتراحات الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها وإ اعتمادا على مختلف استنتاجات الدراسة النظرية والميدانية التي ارتكزت أساسا على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإستثمار في الأسهم البشرية في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة، بالإضافة إلى البحث والتحليل للبيانات الكمية والكيفية فقد تمكنت الدراسة للوصول إلى مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي قد تسهم في خلق الميزة التنافسية وتحقيق المزيد من التقدم والنجاح بمنظومة الضمان الإجتماعي بشكل عام، وبصفة خاصة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

حيث تعتبر بمثابة ركائز يمكن أن تستند عليها منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر لنجاح تطبيقها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية بغية الاستثمار فيها للحصول على كفاءات فعالة تتميز بالمهارة والمعرفة الفنية والتقنية والسعي للمحافظة عليها مما يعود بالنفع عليها من خلال تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تحقيق أهدافها .

ومن أهم هذه التوصيات والإقتراحات مايلي:

- على هيئة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة خلق مصالح خاصة بالمسؤولية الاجتماعية مثلها مثل بقية المصالح الأخرى؛ تحرص على تطبيق أسس ومبادئ ومناهج المسؤولية الاجتماعية المختلفة على جميع الأصعدة خاصة فيما تعلق بالاستثمار في الرأسمال البشري.
- ضرورة إشراك الموظفين العاملين بمنظومة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة في تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية بغية الاستثمار في رأسمالها البشري على وجه الخصوص إستنادا لمختلف الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- حتمية إيمان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة بقضية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها نحو رأسمالها البشري من قبل جميع المسؤولين والمدراء المسيرين و التنفيذيين وحتى العاملين بمختلف رتبهم الوظيفية.
- ضرورة الإفصاح على الأنشطة الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة تجاه رأسمالها البشري، من خلال عرض البيانات والأنشطة التي تخص الأداء الاجتماعي . على اعتبار أن له آثار ايجابية بالغة الأهمية على ولاء موردها البشري .
- ضرورة تبني هيئة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لثقافة الشفافية والوضوح فيما تعلق بمختلف الممارسات والسياسة التي تخص إدارة الموارد البشرية ، خاصة تلك المتعلقة بعمليات الإعلان عن الوظائف الشاغرة الاختيار والتعيين ، وكذا ممارسات عمليات التكوين والتدريب ، للتقليل من الممارسات اللامسؤولة والقضاء على الممارسات الفاسدة داخل منظومة الضمان الاجتماعي بشكل عام.
- الاهتمام أكثر بالخيارات المتعلقة بالاستثمار في الرأسمال البشري من جذب وتحفيز المورد البشري وكذا تنميته تطويره و ضرورة الالتزام باستراتيجيات المحافظة عليه من خلال وضع وتنفيذ سياسات عامة تحدد المبادئ المتعلقة بهذه الأخيرة.
- تثمين المكتسبات ومختلف الإمكانيات المادية والبشرية التي تتوفر على مستوى الوزارة الوصية لهيئات الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء من مراكز تكوين وتدريب وغيرها وتفعيلها بشكل أكبر وإعطاء الفرص المتكافئة لجميع عمالها بإختلاف رتبهم الوظيفية وخبرتهم الميدانية لضمان الاستقرار الوظيفي .
- تكريم وتحفيز الوكالات والفروع التي تنتهي لمنظومة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ممن كان لهم دور في تعزيز مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق أسس وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها على أرض الواقع.

## ❖ آفاق الدراسة

يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية من المواضيع الحديثة والمسائل الهامة التي تشغل معظم الباحثين والمفكرين، وكذا المسيرين وأرباب العمل وجل المتعاملين الاقتصاديين، حيث زاد إدراكهم بأهميته ودوره خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية. وبصفة أدق وأعمق على الاستثمار في هذا المورد البشري الذي يعتبر رأسمال دائم يخلق القيمة المضافة ويحقق الميزة التنافسية، كما يحقق أهداف المؤسسة ويساهم في إنجاح سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

وقد حاول الباحث معالجة هذا الموضوع في إطار إشكاليته المطروحة للإمام بمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأدبيات النظرية التاريخية لموضوع المسؤولية الاجتماعية، وكذا التعرض لجل المفاهيم الإدارية الفكرية الحديثة الخاصة بموضوع الاستثمار في الرأسمال البشري في الجزئين النظري والتطبيقي، إلا أن مجال البحث واسع وغير محدود بحيث لا يمكن الإمام بجميع التفاصيل هذا مايفتح المجال للباحث في طرح بعض المواضيع التي قد تكون أرضية انطلاق فكرية لباحثين مهتمين ومتخصصين في هذا الميدان، ولعل أهمها مايلي:

- أس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية.
- مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء الموظفين بالمؤسسات الخاصة.
- العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات.
- أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسات الاقتصادية.
- المسؤولية الاجتماعية وتعظيم قيمة المؤسسة.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## أولاً: باللغة العربية

### أ- الكتب:

1. أحمد النظامين: التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1996.
2. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية 2008.
3. أحمد عبد السميع طيبة: مبادئ الإحصاء، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 2000.
5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
6. أحمد ماهر: نظم الأجور والتعويضات: دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2010.
7. أحمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. أسامة محمد الفيل: نظرة إلى المستقبل، الإستثمار في الإنسان، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى.
9. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
10. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، الطبعة الأولى، 2008.
11. برنوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، مجلد 1، الطبعة الثالثة، 2007.
12. بشير سعد زغلول: دليلك إلى البرنامج الإحصائي، ط 10، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003.
13. بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. ثامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
16. جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

17. حاتم صلاح سنوسي: رأس المال البشري، إدارته وقياسه وإستثماره، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2012.
18. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي- إنجليزي)، مكتبة لبنان ، بيروت، لبنان الطبعة الأولى، 1997.
19. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
20. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005.
21. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
22. دافيد ريتشمار وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، (المملكة العربية السعودية)، 2001.
23. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدرا الجامعية، الإسكندرية، 2005.
24. رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال: الإدارة المعاصرة دار المريخ للنشر ، السعودية ، 1996.
25. سامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
26. سعد غالب يسين: إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج ، الطبعة الأولى، 2003.
27. سعيد سالم القحطاني وآخرون: منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات spss، المكتبة الوطنية، الرياض ، 2000.
28. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية-مدخل لتعظيم القدرات التنافسية-جامعة قناة السويس، 2009.
29. شاويش مصطفى: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2011.
30. صالح مهدي محسن الغالبي، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر ، عمان(الأردن)، الطبعة الثانية، 2008.
31. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، جامعة الإسكندرية ، 2001.
33. طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" الأعمال والمجتمع" ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
34. طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
35. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

36. العاروري فتحي، العتوم مفيد: الأساليب الإحصائية - الجزء الأول ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
37. عامر إبراهيم، عبد الستار وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
38. عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية الالكترونية (أسسه، أساليبه، 39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
40. عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
41. عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
42. عصي قحطان خليفة: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.
43. علي السلمي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
44. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2001.
45. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
46. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
47. علي محمد عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000.
48. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
49. كامل محمد المغربي: الإدارة ( أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين)، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
50. كامل مهنا: المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص إيزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان، مؤسسة عامل، لبنان، ديسمبر 2010.
51. محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
52. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2008.
53. محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
54. محمد المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، الطبعة الأولى، 2005.

55. محمد خير ، سليم أبو زيد:التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS ، دار جريب للنشر والتوزيع،عمان ،2010.
56. محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2009.
57. مروان عبد المجيد إبراهيم:أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن،2000.
58. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، 2004.
59. منذر المصري: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الأردن المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية،الأردن،1998.
60. مؤيد سعيد السالم:إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي تكاملي،دار إثراء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، عمان، 2009.
61. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية :إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
62. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
63. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي:استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008.
64. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي:نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
65. نعيم إبراهيم الظاهر:إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان،الأردن، الطبعة الأولى،2009.
66. هشام مصطفى الجمل:دور الموارد البشرية في تمويل التنمية،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2008.
67. الهيتي خالد:إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان،الطبعة الثالثة ،2010.
68. هيثم محمود الشبلي، مروان محمدالنسور: إدارة المنشآت المعاصرة،دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
69. وليد عبد الرحمن خالد الفرا: تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spps، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2009.

## **ب- الأطروحات والرسائل الجامعية:**

1. بسام عبد الرحمان يوسف:أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه، إدارة وإقتصاد ،جامعة الموصل، 2005.

2. بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: واقع وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
3. بن أم السعد فتيحة: دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2015.
4. بن عمار حسيبة: تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسنطينة، الجزائر، 2009.
5. خليل شرقي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2016/2015.
6. ربيحة قوادرية: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
7. رقام ليندة: دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2014.
8. سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.
9. سيد أحمد حاج عيسى: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2012.
10. شادي جمال الغريايوي: أثر رأس المال البشري على النمو الإقتصادي في فلسطين، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
11. عبد الصمد سميرة: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات:دراسة ميدانية شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016.
12. عريوة محاد: دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

13. عشتار قسطنطين ايشو قليتا: مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بإصدار تقرير استدامة وتطوير نموذج لهذا التقرير وفقا لمبادئ المبادرة العالمية للتقارير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
14. عمر بوسلامي: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء-الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013/2012.
15. غادة عمر أبو أرشيد، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة جامعية (ماجستير في تخصص إدارة الأعمال)، جامعة اليرموك (إربد، الأردن)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2006.
16. فرعون أمحمد، محمد إليفي: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
17. فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2003.
18. قاسم محمد التل: التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2002.
19. مانع، سيرينة: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015.
20. محمد تركي البطانية: أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
21. المصباح عماد الدين أحمد: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري. رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، جامعة سورية، كلية الاقتصاد، سورية، 2011.
22. مهيب وسام: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2012/2013.
23. هنادي خليل أبودية: واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

24. وهيبة مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013.
25. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور: مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات لأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011.

## ج- الدوريات والمقالات وأوراق عمل:

- 1.
2. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، 1976.
3. أشرف العربي: رأس المال البشري في مصر، بحوث إقتصادية عربية، العدد 39، 2007.
4. الإقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، مجلة دراسات، العدد، 29، الأغواط، مارس، 2014.
5. حامد كريم الحدراوي، وآخرون: توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، السنة العاشرة، المجلد السابع، العدد الثلاثون، 2014.
6. حسين الأسرج: المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد تسعون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010.
7. حسين الأسرج: المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد تسعون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010.
8. خالد عبد الله ابراهيم: العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة: دراسة نظرية، جامعة الأنبار، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الادارة الاقتصادية، العراق، العدد 91، 2012.
9. خليل علي: تقييم أنشطة إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 3- دراسة استكشافية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 2، العدد 22، الجزائر، 2010.
10. دبله فاتح: النماذج الابدستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22 فيفري 2010.
11. السبيعي فلاح بن فرج: أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2016.

12. شوقي جبار، شرقي خليل: إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03.
13. ضيافي نوال: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد، 2014.
14. عبد الحكيم جري: أثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة
15. عبد الملوك مزهودة: "المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول "حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي" ، جوان، 2003.
16. عماد الدين أحمد المصباح: رأس المال البشري في سوريا - قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري - ورقة بحثية مقدمة الى ندوة الاقتصاد السوري : رؤية شبابية ، ( المزة : المركز الثقافي العربي ، جمعية العلوم الاقتصادية السورية ، 23 يوليو 2005.
17. الفضل علي: الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة ينابيع، العدد 26، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2008.
18. ليث الربيعي: أخلاقيات التسويق... والمسؤولية الاجتماعية، ورقة مقدمة في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن 6/5 ماي 2010.
19. مجلة العمل العربي: الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية، العدد 18، القاهرة، 1997 .
20. محمد بوزهرة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10/03/2004 .
21. نافز أيوب محمد: الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه ، جامعة القدس المفتوحة، منطقة سلفيت التعليمية، فلسطين.
22. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي: رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، تنمية الراقدين العدد 98 مجلد 32 ، 2010.
23. نعيمة يحيى: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة.
24. نهال المغربل، ياسمين فؤاد: المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر- بعض التجارب الدولية-المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 138، ديسمبر 2008.
25. هارون نورة، عبد النور موسى: الموارد البشرية وآلية الاستثمار في كفاءتها داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، عدد 1، ديسمبر 2017 .
26. ورقة عمل حول الإستثمار في الرأسمال البشري: مركز البحوث والدراسات بالرياض، 2007 ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي: رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين

## هـ- المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.iso.org>, L'ISO et la responsabilité .sociétale
2. أحمد الحريري: المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية SA 8000:2014 ، متاح على الموقع: <http://www.insurance4arab.com>.
3. تم الاعتماد على الموقع التالي لحساب حجم العينة: <http://www.raosoft.com/samplesize.htm>
4. حسين عبد المطلب الأسرح: المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية. متاح على الموقع /<http://mpira.uni-muenchen.de/31529>
5. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، متاح على الموقع <http://happytreeflash.com>
6. محمد حسين سيد: أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، متاح. على الموقع: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
7. مقدم وهيبة: دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة" ، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي متاح على الموقع: [www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org)
8. الوثائق الداخلية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. [www.isea.org/AA1000S](http://www.isea.org/AA1000S)
9. <http://www.hrdiscussion.com/hr2598.html>/26/08/2018
10. <http://www.ssif.gov> 8

## ثانياً: باللغة الأجنبية

### أ- الكتب:

1. Adkins, Tony: **Case Studies In Performance Management : A Guide From The Experts**, SAS Institute, Canada.2006
2. AFNOR, **Développement durable et entreprises**, ORSE, Paris, 2004
3. Astrid Mullenbach: **La responsabilité sociétale des entreprises**, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002.
4. Belanger et A petit j- l- Bergeron : **Gestion des Ressources humaines** édition, paris , 1992
5. Burke Johnson & Larry Christensen: **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, Sage Publications, 4th Edit., California, 2012
6. Carroll Archie: **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business- Horizons, July. August,1991.
7. Gerard Zwetsloot, Stavroula Leka & Aditya Jain: **Corporate Social Responsibility & Psychosocial Risk Management**,chapter 6,2004
8. F. Bastid : **Le capital humain : Étude exploratoire auprès de spécialistes de la GRH**, Clos Griot, France, 2001,
9. Georg Muller-Christ: **Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management**, Springer, London , 2011
10. Gerard Zwetsloot and Annick Starren: **Corporate social responsibility and safety and health at work**, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities , 2004
11. Gray S. Becker : **Human Capital :a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education** ,( New York :National Bureau of Economic Research
12. Lios cadin,francis Guerin,frederoque pigyere : **Gestion des ressources humaines- pratique et éléments de theory**, 2eme edition, dunond, Paris, 2002.
13. Maran Marimuthu and al: **Human capital development and its impact on firm performance : evidence from development economics**, the journal of international, social research, university Turku Abdul rahman, 2009
14. Plazzi, Marcello and Starcher, George: **Corporate social responsibility and business success**, 2001
15. Pride, M. William and Ferrell:C.O, **Marketing concepts and strategies**, Ninth Edition, Houghton, Mifflin company, Boston, 1997.
16. Schermerhorn R.John : **Management** ,6<sup>th</sup> Ed., John Wily & Sons Inc.,2001

17. Shimon L.Dolan , et autres: **La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3ème édition, édition village mondiale, Canada, 2002.

## **ب- الأطروحات والرسائل الجامعية:**

1. Cristina ganescu , **The Influence Of Corporate Social Responsibility On Human Resource Policy**. Study On Transnational Corporations, Management Strategies Journal, Constantin Brancoveanu University, vol. 31(1),2016.
2. Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier: **Les theories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature**, LIRHE, Université sociales de Toulouse, France, 2005 .
3. Plazzi, Marcello and Starcher, George: **Corporate social responsibility and business success**, 2001.
4. Thilo J. Ketschau, **A Conceptual Framework for the Integration of Corporate Social Responsibility and Human Resource Development Based on Lifelong Learning** , journal Sustainability , Department of Business Education and Human Resource Development, Faculty of Economic Sciences, University of Goettingen, Platz der Göttinger Siebe, Germany,vol 9,2017.

## **ج- الدوريات والمقالات وأوراق عمل:**

1. Alejandra López-Salazar, José Felipe Ojeda-Hidalgo & Martha Ríos-Manríquez: **Factors Influencing the Social Responsibility of a Public Hospital**, International Journal of Business Administration,Vol. 7, No. 6; 2016
2. Amaury Grimand et Isabelle Vandangeon-Derumez :**les modes d'appropriation de la RSE et leur impacts sur la fonction RH** ,XXIème congrès AGRH :nouveau comportements ,nouvelle GRh ,du 17 au 19 Novembre 2010 ,Saint-Malo ,France
3. Carola Strandberg:**Using corporate Social Responsibility to Attract,Motivate and Retain Human Resources** , Lulea University of Technology ,Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial marketing and e-commerc,2009
4. Claire Dupont, Perrine Ferauge & Romina Giuliano:**The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case**, International Business Research; Vol. 6, No. 12, 2013..
5. Comission des communautés européennes, **Livre vert**, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises

6. Emilia Startseva, Dr. Natalja Gurviš, Inna Sidorova, **Human Capital Reporting and its Linkage with Key Performance Indicators of Companies: Evidence From Estonian Companies Listed on Nasdaq OMX BALTIC**, central European business review, Volume 4, Number 04, 2015.
7. Gerald Keller :**Statistics for Management and Economics**, South-Western Cengage Learning Edition, 9th Edit., USA, 2012.
8. Gyula Fulop, Robert D. Hisrich, Krisztina Szegedi:**Business ethics and social responsibility in transition economies**, Journal of Management Development ,Vol. 19 Issue1,2000.
9. Jana Marasova, Anna vallusova: **Position of Corporate social responsibility in Human resources management**, Human Resources Management & Ergonomics, Volume IV , No 2, 2010.
10. Jari Kärnä, Eric Hansen, Heikki Juslin: **Social responsibility in environmental marketing planning**, European Journal of Marketing, Vol. 37 Issue: 5/6 .2003.
11. Joël Ernult, Arvind Ashta, Développement durable :**responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Evolution et perspectives**, Groupe ESC Dijon. Bourgogne, Cahiers du CEREN21, 2007.
12. Karmen Dežmar Krainz , **Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context** , Vol. 12, No 2, 2015.
13. Nicolas Corteze Chang. Flávia Cavazotte, **Internal Corporate Social Responsibility and Performance: A Study of Publicly Traded Companies**, brazilian administration review, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, art. 6, 2016.
14. Samuel Mercier: **L'apport de la théories des parties prenantes au management stratégique**: une synthèse de la littérature , 10ème conférence de l'association international de management stratégique AIMS, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, canada, 13-15 juin 2001.
15. Samuel Mercier: **L'apport de la théories des parties prenantes au management stratégique**: une synthèse de la littérature , 10ème conférence de l'association international de management stratégique AIMS, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, canada, 13-15 juin 2001
16. Schermerhorn R. John :**Management** ,6<sup>th</sup> Ed., John Wily & Sons Inc.,2001.
17. Stoian, C. Zaharia, Rodica: **Expectations towards corporate socially responsible behavior: The case of Romania Business Ethics: A European Review**, 21(4),2012.
18. United nations conference on trade and development: **the social responsibility of transnational corporation ;united nations** ,New york and Geneva ,1999.

## هـ- المواقع الإلكترونية:

1. Christian Voegtlin, Michelle Greenwood, **Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis**, **Human Resource Management Review**, 2017: <http://ssrn.com/abstract=2716146>.
2. Christian Voegtlin, Michelle Greenwood.:**Corporate social**
3. **Corporate Social Responsibility**, on the web site: <http://www.infinion.com>.
4. Donna Wood:**Corporate Social Responsibility - The big picture** ,on the web site: [www.mhcinternational.com](http://www.mhcinternational.com),.
5. Donna Wood:**Corporate Social Responsibility - The big picture** ,on the web site: [www.mhcinternational.com](http://www.mhcinternational.com),
6. <http://www.iso.org>, **L'ISO et la responsabilité sociétale**,
7. <http://www.ssif.gov>
8. **Janet Yellen : chair of the Federal Reserve. Annual Report 2016** . Federal Reserve Bank of St. Louis <https://www.stlouisfed.org>.
9. **responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis** ,2017, ,<http://hal-audencia.archives-ouvertes.fr>
10. Roland foucher, normand petter son.Naji: **repertoire de definition: notion de compétences individuelle et de compétence collective**. [www.chaire-compétences](http://www.chaire-compétences)
11. Shindler: **Human capital and labor market policy** University Pennsylvania,2008,<http://www.ssc.upenn.edu/ms-shindler>
12. Wolfgang: **Corporate Social Responsibility**, on the web site: <http://www.infinion.com>,
13. [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).

الملاحق

## الملحق رقم 01: الاستبيان الأولي



جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: الاستثمار في الرأس المال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء -CNAS-المسيلة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال المؤسسات)، بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي- إن تعاونكم في منحنا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق بكل موضوعية، سوف يكون له لأثر الكبير في تحقيق النتائج الإيجابية لهذا البحث بمشيئة الله. وثق تماماً بأن جميع إجاباتك سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

### مصطلحات الاستبيان

- ❖ المسؤولية الاجتماعية: جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة نانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.
- ❖ الاستثمار في الرأس المال البشري: عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو ما يمكنهم أن يساهموا فيها، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على الأفراد العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ❖ ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتتمثل أساساً في مختلف الاستراتيجيات والميكانيزمات المتعلقة بعملية الحصول على الكفاءات وتنميتها ومحاولة المحافظة عليها من أجل خلق ميزة تنافسية.

إشراف الدكتور: شرقي خليل

الباحث: بليزك عبد الحليم

يرجى التفضل بوضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث :

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى، حدددها.....
4. سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات  10-20 سنة  21-30 سنة  أكثر من 30 سنة
5. الوظيفة الحالية: عون تحكم  عون تنفيذ  إطار  إطار سامي  مسير

### المحور الثاني: تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للإستثمار في الأسهم البشرية:

أولاً: البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية ..

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة إلى تحصيل اشتراكاتها من المؤمنين بطرق سليمة.					
02	تلتزم المؤسسة بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع عملائها ومنخرطيها.					
03	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن المالي دون اللجوء لإعانات الدولة.					
04	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى التوازنات المالية للمؤسسة بطرق شفافة.					

### ثانياً: البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تلتزم المؤسسة توفير جميع حقوق العامل القانونية كالخدمات الإجتماعية وغيرها.					
02	تعمل المؤسسة على تصريح عمالها لدى مصالح الضمان الإجتماعي .					
03	تحتزم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث .					
04	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية					

ثالثاً: البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.					
02	تمتلك المؤسسة نظاماً لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.					
03	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح تجاه العاملين لديها.					
04	تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الإنسان ؛ إحترام عادات وتقاليد المجتمعات.					

رابعاً: البعد الإجتماعي والبيئي للمسؤولية الاجتماعية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة ، دور المسنين ، مراكز رعاية المعوقين).					
02	تقديم تسهيلات من طرف المؤسسة لأداء مناسك الحج والعمرة.					
03	توجد بالمؤسسة نسبة مخصصة من الميزانية لحماية البيئة.					
04	تتوفر على مستوى المؤسسة برامج خاصة بالتنمية المستدامة.					

المحور الثالث: ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية للاستثمار في الرأس مال البشري:

أولاً: سياسات جذب وإستقطاب الرأس مال البشري :

أ. ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة دوما لتوفير احتياجاتها من القوى العاملة من خلال برامج مسطرة ومدروسة.					
02	توجد آليات خاصة بالمؤسسة تقوم بتحديد مختلف المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة.					
03	تتوفر على مستوى المؤسسة استراتيجيات تهتم بتحديد المواصفات اللازمة لشاغل الوظيفة.					
04	يتم الإعلان على الوظائف الشاغرة بالمؤسسة بصورة واضحة ومباشرة.					
05	تقوم المؤسسة بدراسة دقيقة وعميقة للملفات المتقدمين بغية الحصول على يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية.					

ب- ممارسات عملية الاستقطاب .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة دوما للبحث عن أصحاب الكفاءة ومحاولة جذبها للعمل فيها.					
02	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لاستقطاب المورد البشري المناسب.					
03	تقديم تسهيلات وامتيازات وتحفيزات لتوظيف المبدعين بالمؤسسة.					
04	تم عملية الترقية داخل المؤسسة وفق معايير وأسس واضحة و صريحة(بالاعتماد على مخزون المهارت لديها والنقل الوظيفي) .					
05	تعتمد المؤسسة على الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية لشغل المناصب الهامة .					

ج-ممارسات عملية الاختيار والتوظيف .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	إعطاء الوقت الكافي للتقدم للوظائف الشاغرة المعلن عنها من طرف المؤسسة.					
02	تحرص المؤسسة على تطبيق أفضل الوسائل والميكانيزمات للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة.					
03	عملية انتقاء الأفراد بالمؤسسة تكون بصورة موضوعية وشفافة.					
04	تميز عملية التوظيف والتعيين بإدارة المؤسسة بالصدق والوضوح والثبات.					
05	تعول إدارة المؤسسة كثيرا على نتائج المقابلة أو نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين والتوظيف.					

**ثانياً: سياسات تنمية وتطوير الرأسمال البشري.**  
**أ- ممارسات عمليات التدريب والتكوين.**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتوفر على مستوى المؤسسة نظام تكوين وتدريب واضح وفعال.					
02	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية وعمليات التكوين.					
03	تمتلك المؤسسة مراكز تكوين وتدريب خاصة بها.					
04	تسعى المؤسسة إلى توفير الفرص المتكافئة بين الموظفين للقيام ببرامج التدريب والتكوين.					
05	تتوافق البرامج التدريبية والتكوينية مع متطلبات الوظائف التي تشغلونها.					
06	تكتسب المؤسسة إطارات وكوادر مؤهلة تقوم بالعمليات التدريبية والتكوينية لموظفيها.					
07	تقوم المؤسسة بتعزيز وتقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر لضمان كوادرها فعالة.					
08	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة للإيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.					

**ثالثاً: سياسات الحفاظ على الرأسمال البشري .**  
**أ- ممارسات نظام الأجور.**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتوفر على مستوى المؤسسة نظام أجور فعال.					
02	بالمؤسسة سياسة الأجور تتناسب بين صافي الأجر الذي تتقاضاه والجهد المبذول.					
03	تمنح المؤسسة منح وعلاوات على الجهد والعمل الإضافي.					
04	تستفيد من الأجور العينية التي تقدمها المؤسسة في شكل خدمات مختلفة.					
05	هناك عدالة بين الموظفين في تصنيفات ومستويات الأجور بالمؤسسة.					

**ب-ممارسات واستراتيجيات العملية التحفيزية .**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر على مستوى المؤسسة برامج وسياسات تحفيزية لتحسين مستوى الأداء.					
02	تستفيد من المؤسسة على تحفيزات مادية لأداء العمل.					
03	يوجد تكافؤ للفرص بين كل الموظفين في جميع الإمتيازات الوظيفية .					
04	تمنح المؤسسة أوسمة وشهادات تقديرية.					
05	تمنح بالمؤسسة حوافز ومكافآت وفق مبدأ كفاءة وجدارة الموظفين.					

**ج-ممارسات تقييم الأداء واستراتيجيات تسيير المسار المهني.**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون موظفيها.					
02	يتم إستخدام نتائج تقييم الأداء كمدخلات لتعزيز مهارات العاملين وقدراتهم.					
03	تهتم إدارة المؤسسة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بالإيزو 18001.					
04	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية واجتماعية وتنظم نشاطات ثقافية.					
05	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية لعائلات العاملين قصد تعزيز روابط العمل.					

## الملحق رقم 02: الاستبيان النهائي



جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: الاستثمار في الرأس المال البشري في ظل التوجه نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية -دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-CNAS-المسيلة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال المؤسسات). بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي- إن تعاونكم في منحنا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الإستبيان المرفق بكل موضوعية، سوف يكون له لأثر كبير في تحقيق النتائج الإيجابية لهذا البحث بمشيئة الله. وثق تماماً بأن جميع إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

### مصطلحات الاستبيان

- ❖ المسؤولية الاجتماعية: هي التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تنشط فيه بمختلف الأبعاد: البيئية، القانونية، الأخلاقية، الاقتصادية، المجتمعية والأخلاقية.
- ❖ الاستثمار في الرأس المال البشري: عبارة عن عمليات تنمية وتطوير معارف وكفاءات ومهارات الموارد البشرية للمؤسسة، حيث تمتد هذه العمليات من الاستقطاب إلى الحفاظ إلى التنمية والتطوير.
- ❖ ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتتمثل أساساً في مختلف الاستراتيجيات والميكانيزمات المتعلقة بعملية الحصول على الكفاءات وتنميتها ومحاولة المحافظة عليها من أجل خلق ميزة تنافسية.

إشراف الدكتور: شرقي خليل

الباحث: بليزك عبد الحليم

يرجى التفضل بوضع علامة (x) في الاختيارالذي يتوافق مع رأيكم في كل أسئلة الاستبيان :

### المحور الأول:البيانات الوصفية العامة:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:أقل من 30سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى، حددها.....
4. سنوات الخبرة : أقل من 10سنوات  من10-20سنة  من20-30سنة  أكثر من30سنة
5. المستوى الوظيفي: إطار مسير  إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

### المحور الثاني: ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية:

#### ممارسات تحليل وتوصيف الوظائف .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى مؤسستكم دوما لتوفير احتياجاتها من القوى العاملة من خلال برامج مسطرة ومدروسة.					
02	توجد آليات خاصة بمؤسستكم تقوم بتحديد مختلف المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة.					
03	تتوفر على مستوى مؤسستكم استراتيجيات تهتم بتحديد المواصفات اللازمة لشاغل الوظيفة.					
04	يتم الإعلان على خصائص الوظائف الشاغرة بمؤسستكم بصورة واضحة.					

#### ممارسات عملية الاختيار والتوظيف .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
05	إعطاء الوقت الكافي للتقدم للوظائف الشاغرة المعلن عنها من طرف مؤسستكم.					
06	تحرص مؤسستكم على تطبيق أفضل الوسائل والميكنزمات للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة.					
07	عملية انتقاء الأفراد بمؤسستكم تكون بصورة موضوعية وشفافة.					
08	تتميز عملية التوظيف والتعيين بإدارة مؤسستكم بالصدق والوضوح.					
09	تعول إدارة مؤسستكم كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتوظيف والتعيين.					

## ممارسات نظام الأجور.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يتوفر على مستوى المؤسسة نظام أجور محفز على العمل.					
11	بمؤسستكم سياسة الأجور تتناسب بين صافي الأجر الذي تتقاضاه والجهد المبذول.					
12	تمنح مؤسستكم منح وعلاوات على الجهد والعمل الإضافي.					
13	تستفيد من الأجور العينية (عدم الخصم من الراتب، تعويض الراحة لأيام العطل) التي تقدمها مؤسستكم.					
14	هناك عدالة بين الموظفين في تصنيفات ومستويات الأجور بمؤسستكم.					

## ممارسات عمليات التدريب والتكوين.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية وعمليات التكوين.					
16	تمتلك الوزارة الوصية مراكز تكوين وتدريب خاصة بها.					
17	تسعى مؤسستكم إلى توفير الفرص المتكافئة بين الموظفين للقيام ببرامج التدريب والتكوين.					
18	تتوافق البرامج التدريبية والتكوينية مع متطلبات الوظائف التي تشغلونها.					
19	تقوم مؤسستكم بتقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر لضمان نجاحها.					

## ممارسات تقييم الأداء واستراتيجيات تسيير المسار المهني.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تعتمد مؤسستكم على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون موظفيها.					

					21	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء كمدخلات لتعزيز مهارات العاملين وقدراتهم.
					22	توجد في مؤسستكم ملفات خاصة بكل موظف تتضمن كل الوثائق والمعلومات الخاصة به.
					23	تضمن مؤسستكم الفحوصات الطبية السنوية للتأكد من صحة موظفيها.
					24	تتوفر بمؤسستكم برامج الوقاية والأمن الصناعي (HSE) لتفادي الأخطار والحوادث المتعلقة بيئة العمل.

### المحور الثالث: الإستثمار في الرأسمال البشري:

#### إستقطاب الرأسمال البشري.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تستقطب مؤسستكم أصحاب الكفاءة من حملة الشهادات العلمية وتحاول جذبهم للعمل فيها.					
26	تستخدم مؤسستكم أساليب متنوعة لجذب الرأسمال البشري الذي يمتلك المعرفة والخبرة المهنية.					
27	تقديم تسهيلات وإمميزات وتحفيزات لتوظيف المبدعين بمؤسستكم.					
28	تقوم مؤسستكم بعقد إتفاقيات مع الجامعات والمعاهد والمراكز بغرض جذب خريجيها للعمل بها					
29	تعتمد مؤسستكم على الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية لشغل المناصب الهامة .					

#### تنمية وتطوير الرأسمال البشري.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
30	تقوم مؤسستكم بتعزيز برامج التدريب المستمر لضمان كوادر فعالة في كل التخصصات.					
31	تكتسب مؤسستكم إطارات وكوادر مؤهلة تقوم بالعمليات التدريبية والتكوينية لموظفيها.					
32	تجتهد مؤسستكم في إقامة ندوات وطنية وأيام علمية بغية تطوير المعرفة لإطاراتها وكوادرها					

					البشرية.
					33 يشارك أصحاب الكفاءة والمعرفة بإتخاذ القرارات الهامة وتحديد الاستراتيجيات والخطط لتحقيق أهداف مؤسستكم.
					34 يتوفر على مستوى مؤسستكم إستخدام الوسائل المعرفية الالكترونية والبرمجيات للإبداع في إنجاز الاداء.

### الحفاظ على الرأسمال البشري

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
35	تتوفر مؤسستكم على برامج تحفيزية لتحسين مستوى المعرفة والمهارة للكفاءات والكوادر البشرية.					
36	تستفيد من مؤسستك على تحفيزات مادية لأداء العمل.					
37	يوجد تكافؤ للفرص بين كل الموظفين في جميع الإمتيازات الوظيفية في مؤسستكم					
38	تمنح مؤسستكم أوسمة وشهادات تقديرية لاطارتها.					
39	تمنح مؤسستكم حوافز ومكافآت وفق مبدأ كفاءة وجدارة المعرفة والخبرة المكتسبة.					

### المحور الرابع: تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

أولاً: البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تسعى مؤسستكم إلى تحصيل اشتراكاتها من المؤمنين بطرق سليمة.					
41	تلتزم مؤسستكم بالصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع عملائها (منخرطها).					
42	تعمل مؤسستكم على تحقيق التوازن المالي دون اللجوء لإعانات الدولة					

					تعمل مؤسساتكم على تحقيق أقصى التوازنات المالية للمؤسسة بطرق شفافة	43
					تلتزم مؤسساتكم بالاستغلال الأمثل للميزانية المسطرة بما يحقق أهدافها المالية	44

### ثانيا: البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
45	تلتزم مؤسساتكم بالقوانين والتعليمات المسطرة من قبل الوزارة الوصية					
46	تتوافق السياسة الداخلية لمؤسساتكم مع القوانين السارية في الوزارة الوصية.					
47	تلتزم مؤسساتكم بالمواثيق القانونية في تعاملاتها مع عملائها					
48	لتزم مؤسساتكم بتوفير جميع حقوق العامل القانونية كالخدمات الاجتماعية وغيرها.					

### ثالثا: البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
49	تتوافق أهداف مؤسساتكم مع قيم المجتمع					
50	تمتلك مؤسساتكم نظاما لمحاربة الفساد الإداري يشتمل أنواعه.					
51	تمتلك مؤسساتكم دليل أخلاقي واضح تجاه العاملين لديها.					
52	تلتزم مؤسساتكم بالأخلاقيات المهنية لرسم قواعد وسياسات العمل					
53	تسعى مؤسساتكم لمراعاة حقوق الإنسان وإحترام عادات وتقاليد المجتمعات.					

رابعاً: البعد المجتمعي للمسؤولية الاجتماعية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
54	تقدم مؤسساتكم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة ، دور المسنين ، مراكز رعاية المعوقين).					
55	تلتزم مؤسساتكم بتوفير وسائل النقل لأماكن العمل .					
56	تقوم مؤسساتكم بالمساعدات المادية في حالة وقوع الحوادث الطبيعية كالفيضانات وغيرها.					
57	تقوم مؤسساتكم بتقديم مساعدات مادية لمواردها البشرية في حالة تضررهم.					
58	تصدر مؤسساتكم تقارير سنوية للإفصاح عن الأداء الاجتماعي المقدم تجاه أفراد المجتمع.					

خامساً: البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
59	تمتلك مؤسساتكم سياسة بيئية واضحة المعالم.					
60	تدعم مؤسساتكم جمعيات حماية البيئة.					
61	تشارك مؤسساتكم في تظاهرات حماية البيئة المنظمة محلياً.					
62	توافق مؤسساتكم على المشاركة في تسطير برامج الإهتمام بالجانب البيئي للمجتمع ونشر ثقافة حماية البيئة.					
63	تقوم إدارة مؤسساتكم بتأهيل موظفيها في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة.					

## الملحق رقم 03: دليل المقابلة الأولي



جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### دليل المقابلة:

تاريخ المقابلة: ...../...../.....  
المؤسسة المستخدمة:.....  
المنصب الوظيفي:.....  
المصلحة المعنية :.....  
وقت المقابلة: .....

### الأسئلة:

1. هل تسعى المؤسسة للاستثمار في رأس مالها البشري من خلال الممارسات المتعددة لإدارة الموارد البشرية.
2. ماهي مختلف البرامج المطبقة لدى المؤسسة بغية الإستثمار في الرأسمال البشري.
3. تحرص المؤسسة دوما للحفاظ على إطاراتها و كفاءاتها البشرية من خلال تطبيق طرق وآليات خاصة بالمؤسسة.
4. هل هناك تطبيق لمبادئ وأساسيات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، خاصة في مجال الموارد البشرية.
5. ماهي المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية لممارسة أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة. وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.
6. للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد متمثلة في: البعد الاقتصادي والقانوني والبعد الأخلاقي، البعد الخيري والبيئي. فيما تتمثل أهم الإستراتيجيات المتبعة لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة بغية تطوير وتنمية المورد البشري وكذا المحافظة عليه.
7. هل هناك علاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومختلف سياسات إدارة المواد البشرية.
8. هل توجد حلقة وصل بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري.
9. كيف يمكن الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة وأهميتها على الاستثمار في الرأسمال البشري.

## الملحق رقم 04: دليل المقابلة النهائي



جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### دليل المقابلة:

تاريخ المقابلة: ...../...../.....  
المؤسسة المستخدمة: .....  
المنصب الوظيفي: .....  
المصلحة المعنية: .....  
وقت المقابلة: .....

### الأسئلة:

1. هل تسعى المؤسسة للاستثمار في رأس مالها البشري من خلال الممارسات المتعددة لإدارة الموارد البشرية.
2. ماهي مختلف البرامج المطبقة لدى المؤسسة بغية الإستثمار في الرأسمال البشري.
3. تحرص المؤسسة دوما للحفاظ على إطاراتها وكفاءاتها البشرية من خلال تطبيق طرق وآليات خاصة بالمؤسسة.
4. هل هناك تطبيق لمبادئ وأساسيات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، خاصة في مجال الموارد البشرية.
5. هل توجد حلقة وصل بين المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الرأسمال البشري.
6. كيف يمكن الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة وأهميتها على الاستثمار في الرأسمال البشري.

الملحق رقم 05: قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
01	خليل شرقي	أستاذ محاضراً	جامعة أم البواقي
02	مقري زكية	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة
03	عمار زهير	أستاذ محاضر-أ-	جامعة المسيلة
04	قمان مصطفى	أستاذ محاضر-ب-	جامعة المسيلة
05	عبد الحميد قطوش	أستاذ محاضر-ب-	جامعة المسيلة
06	شواسي سارة	أستاذ	جامعة الطارف
07	ضامن وهيبة	أستاذ	جامعة سطيف
08	زيد محمد الحواتمة	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة-الأردن-
09	عطية مصبح	أستاذ مشارك	القدس المفتوحة- فلسطين-
10	شتيح فتحي	نائب مدير CNAS	CNAS المسيلة
11	بن عرامة عبلة	أستاذ	المسيلة
12	حسين بركاتي	أستاذ محاضر-ب-	المسيلة

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة انعكاس تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار في الرأسمال البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة وذلك من خلال الربط بين ثلاثة متغيرات: أولها أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد المجتمعي، والبعد البيئي، وثانها الاستثمار في الرأسمال البشري ممثلا بالأبعاد التالي : الاستقطاب، التنمية والتطوير، والحفاظ، وثالثها ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في ممارسات: تحليل وتوصيف الوظائف، عملية الاختيار والتعيين، نظام الأجور، عمليات التدريب والتكوين، وممارسات تقييم الأداء واستراتيجيات تسيير المسار المهني. للإجابة على إشكالية هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي وكذا المقاربتين الكيفية والكمية، باستخدام دليل المقابلة المهيكلة مع إطارات ومسؤولي المؤسسة، والاستبيان الذي استهدف عينة من أفراد المؤسسة بلغ عددهم 136 موزعين على مختلف الرتب الوظيفية، والذين تم اختيارهم وفقا لطريقة العينة الطبقية التناسبية.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين متغيرات الدراسة، كما أظهرت وجود تباين في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، وأن المؤسسة تهتم بممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية إلا أن تطبيقها لا يرقى للمستوى المطلوب، وأن مستوى الاستثمار في الرأسمال البشري كان بين المتوسط والضعيف. الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستثمار في الرأسمال البشري.

## Abstract

This study aimed at finding out the reflection of applying the social responsibility 's dimensions on investing in human capital at The National Fund for Social Insurance for wage earners. Agency of M'sila , Through establishing a link between the three variables: First, the social responsibility 's dimensions which are represented in ; The economic dimension, the legal dimension, the moral dimension, the community dimension and The environmental dimension. Second , Investing in human capital which is represented by the following dimensions ; Polarization, growth and development, conservation. Third , Human Resource Management Practices which are represented in ; analysis and characterization of jobs, selection and recruitment process, payment system, training and formation processes and practices' performance assessment and strategies of the career management.

To answer the problem of this study, we relied on the deductive method , The qualitative and quantitative approaches and using a structured interview with officials. The questionnaire, which targeted a sample of the organization's 136 employees who were selected according to the proportionate stratified method., was distributed among different ranks.

The study concluded a positive and strong correlation between the study variables. The study showed a discrepancy in the application of the social responsibility 's dimensions at the institution. And it is concerned with human resources management practices and policies. However , application did not meet the required level, and the level of investment in human capital was between average and weak.

**Keywords: social responsibility, human resources management practices, investing in human capital.**