

المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال  
Social responsibility for human resource management in business organisations

د. وليد بخوش<sup>1\*</sup> ، د. أسماء نصيب<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2020/08/29 ؛ تاريخ القبول : 2020/10/09 ؛ تاريخ النشر : 2020/10/30

**ملخص :** أتت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على موضوع المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية وهذا للتعرف على مختلف الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي تضمنها منظمات الأعمال لعمالها ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية ومن أجل تحقيق هذا المسعى قمنا بدراسة نظرية استعنا فيها ببعض المراجع والدراسات السابقة حول الموضوع المدروس حيث تم تحليل ما جاء فيها باستعمال التحليل الكيفي ومنه تبين أن منظمات الأعمال تضطلع بأدوار اجتماعية وأخلاقية جسيمة تجاه مواردها البشرية وهذا وفق كل جميع أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية من قبل عملية التوظيف وأثناء فترة توظيف وبعد انتهائها.

**الكلمات المفتاح :** المسؤولية الاجتماعية ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ منظمات الأعمال.

**Abstract:** This research paper aims to clarify social responsibility in human resource management. Our objective is to identify the different social and ethical obligations that professional organisations guarantee to their employees in the context of human resources management. By analyzing what was stated in it using qualitative analysis, Commercial organizations have been found to play an enormous social and ethical role in their human resources, based on all human resources management activities and functions prior to the recruitment process, during and after the period of employment.

**Keywords:** social responsibility ; human resources management ; organizations.

\* Corresponding author, e-mail: [walidb401@yahoo.fr](mailto:walidb401@yahoo.fr)

**I- تمهيد :**

يعد المورد البشري أهم مدخل تنظيمي تستند عليه منظمات الأعمال في إنجاز وظائفها وعملياتها في إطار تطلعها نحو بلوغ أهدافها، خاصة في ظل ما يشهده الواقع التنظيمي من تغيرات ومستجدات كانت هي الأخرى نتاج للعملة والانفتاح والتي كان لها تأثير على نشاطها ومسارها ما أدى بما للبحث عن أفضل الطاقات والكفاءات التي تضمن لها المركز التنافسي الريادي في بيئة عالمية تتميز بجدّة المنافسة بين كل المنظمات الأخرى التي تتشارك معها في طبيعة عملها ونشاطها، وهنا تغيرت النظرة للعامل في هذه الظروف إذ لم يعد ينظر إليه على أنه رجل اقتصادي ليس لديه إي رغبة في العمل والإنجاز بل على العكس من ذلك إذ أصبح ينظر إليه على أنه أصل من أصول المنظمة وأهمها على الإطلاق، ولقد أصبح البعد الاجتماعي إثر هذه النظرة أحد المدخلات الحديثة الهامة في المعاملات الإدارية والتنظيمية حيث ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتمده المؤسسات كسعي منها لتحقيق التزاماتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه الموارد البشرية باعتبارهم البعد الداخلي لهذه المسؤولية وقد حاولنا في هذا المقال التعرف أكثر على الموضوع ومناقشته من خلال الاعتماد على دراسة "وهيبة مقدم، 2011"<sup>1</sup>. حول "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال" ودراسة "نوال ضيافي 2009"<sup>2</sup> بخصوص "المسؤولية للمؤسسة والموارد البشرية"، ودراسة "بلقايد وسعيداني، 2018"<sup>3</sup> حول "أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات" وقد تم ذلك بإتباع التصميم المنهجي التالي: **المحور الأول: الإطار التصوري والمنهجي للبحث وخصص المحور الثاني: لتأسيس النظري**

**1.I- إشكالية البحث :**

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت وتطورت إثر تزايد الضغوط التي واجهتها منظمات الأعمال حول أداء التزاماتها تجاه كل الأطراف المتعاملة معها ذلك أن دورها لم يعد يقتصر على خدمة مصالحها الخاصة بل أصبح عليها السعي نحو تحقيق مصالح تلك الأطراف وتحقيق التوافق بين كل من أهدافها ومتطلباتهم كشرط ضروري لاستمرارها وضمان بقاءها وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك الأطراف إذ هي تمثل القوة الأساسية في أداء جميع المهمات الوظيفية ومن ثم نجاح منظمات الأعمال وبلوغها المركز التنافسي الذي تصبوا إليه، وتأسيسا على ذلك فإن عليها أن تمثل لأداء كل التزاماتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه الموارد البشرية وتوسع نحو توفير الجو المناسب للعمل وتحسين الظروف المحيطة به، ووفق هذا الطرح تتحدد معالم اشكاليتنا حول التساؤل المركزي التالي: **ما هي أشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها منظمات الأعمال لمصلحة مواردها البشرية؟**

**2.I- أهمية البحث :**

يستمد البحث الراهن أهميته من حيث محاولته للإجابة على تساؤله البحثي من خلال التعرف على كل من مفهومي المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية ثم الإحاطة بالدور الاجتماعي الذي تلعبه منظمات الأعمال للموارد البشرية وكل مظاهر وأشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة لصالحهم.

**3.I- مصطلحات البحث :**

**3.I-1- تعريف المسؤولية الاجتماعية:** عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل"<sup>4</sup>، وعرفت أيضا على أنها "إسهام المنظمة بتطوير العاملين وتحسين حياتهم على جميع المستويات وذلك من خلال الأجور والرواتب المناسبة أو ساعات العمل أو ظروف العمل ومستلزماته أو المشاركة الواسعة في صناعة القرارات المهمة أو السكن للعاملين أو النقل أو أماكن العبادة أو أماكن خاصة للنساء أو الأندية الاجتماعية والإجازات المدفوعة وغيرها"<sup>5</sup> ويلاحظ من خلال هذين التعريفين أننا حاولنا تغطية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية والتي تعرف بالبعد الداخلي وعليه يمكن تعريفها على أنها "كافة أشكال الالتزامات الأخلاقية التي على المؤسسة أن تحققها لمواردها البشرية وهي على مراحل قبل عملية التوظيف وأثناء التوظيف وبعد انتهاء فترة التوظيف".

**3.I-2- تعريف إدارة الموارد البشرية:** عرفها يوسف حجيم الطائي على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم و تطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والحفاظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد"<sup>6</sup> وعرفها أيضا على كونها النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد"<sup>7</sup> ونستدل من هذين التعريفين أن إدارة الموارد البشرية "وحدة تنظيمية تعني بشؤون الأفراد العاملين داخل المنظمة من حيث أنها تعمل على تنميتهم وإعدادهم لتولي مراكز وظيفية للاستفادة من إمكاناتهم وخبراتهم في سبيل تحقيق الأهداف العامة".

**II - التأسيس النظري للبحث :**

نتعرض في هذا الجزء إلى الممارسات الاجتماعية قبل عملية التوظيف وأثناء فترة التوظيف وبعد انتهائها.

**II-1- الممارسات الاجتماعية قبل البدء بالعمل -عند التعيين-**

**II-1-1- استقطاب الموارد البشرية:** بالنظر لكون عملية الاستقطاب تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية استقطاب لموارد بشرية كما يلي:<sup>8</sup>

✓ أن تنقيد منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها.

✓ عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.

✓ نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وأن يكون هذا التعامل مبنياً على الوضوح والثقة بحيث ينعكس إيجاباً على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.

✓ أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق لموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل الوظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة وهذا يعيد المنظمة أن تقع في إشكالية التوظيف الجاهي والسياسي أو الوساطات أو المحسوبة وغيرها، وبالتالي فإن هذا يوفر فرص متكافئة وعدالة اجتماعية لجميع أفراد المجتمع وهو أمر يمثل التزاماً بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وتجسيدها لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو إسهام اجتماعي وأخلاقي مهم.

✓ الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المنظمة والعاملين والأطراف الأخرى في عمليات الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لأشغال مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة ومن جهة أخرى لا يجرم المنظمة من الاستفادة من القدرات وخبرات الأفراد من خارجها.

✓ وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الالكترونية فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية.

إذن فعلى المنظمة الالتزام بمسئولياتها الاجتماعية في كل مراحل عملية الاستقطاب إذ يجب أن تسهر على تنظيم عملية صحيحة ونزيهة وعادلة في البحث عن اليد العاملة من خلال الإعلان الجيد والواضح مع ضمان وصوله لكافة الشرائح المعنية وأن يكون ذلك بصفة موضوعية بعيداً عن المحسوبة أو التمييز الجنسي والعنصرية كما عليها أن تحترم قواعد المنافسة بين كل المنظمات في جلب اليد العاملة وفق تخطيط منهجي سليم يحدد احتياجاتها لها، ومن جهة أخرى عليها أن تلتزم بالأمانة في التعامل مع ملفات المرشحين وأن يتم الإطلاع عليها جميعاً وأن تقوم بالرد عليهم في الآجال المحددة، وعموماً على منظمات الأعمال أن تلتزم بكل القواعد الأخلاقية في عملية الجذب حتى تكون عملية ناجحة وأن تنوع في مصادر بحثها عن المرشحين لكي يتسنى لها الحصول على أفضل الطاقات والمواهب البشرية.

**II-1-2- عملية المفاضلة:** "هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل ومعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل"<sup>9</sup> و"تعتبر عملية المفاضلة من بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من أصعب مسؤوليات الموارد البشرية وهي تتطلب وجود تنسيق وتعاون مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة فالحاجة إلى الأفراد تنشأ مع حاجة الإدارات المختلفة لهم في وظائفها الشاغرة وبالتالي فإن مشاركة تلك الإدارات في توفير المعلومات والجوانب الفنية في عملية المفاضلة سوف يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية"<sup>10</sup>، إذن فعلى عملية المفاضلة هي فرز المتقدمين للوظيفة من عملية الاستقطاب للحصول منهم على الأكثر تناسبا مع ما تتطلبه الوظائف الشاغرة من شروط ومتطلبات وتعد المسابقات والمقابلات من أهم الآليات المستخدمة في ذلك "وتمثل مقابلات التوظيف عملية هامة من عمليات الاستقطاب والاختيار ومن الضروري أن تتوافر لدى القائمون على استقطاب المهارات الأساسية للمقابلات ومن أهم هذه المهارات مهارات التحدث وتحقيق الاتصال الفعال مع الغير لإدارة الاجتماعات"<sup>11</sup> ويمكن أن تعبر المؤسسة عن تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية ضمن عملية الاختيار من خلال التزامها ب:

✓ مصداقية مسابقات التوظيف والابتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة.

✓ توفير الجو الملائم للمقابلات من ناحية احترام المواعيد والتوقيت وحسن الاستقبال.

✓ موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من ناحية الفنية والتخصصات وعدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين.

✓ التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة والمحسوبة."

إذن بعد عملية استقطاب المرشحين تبدأ عملية المفاضلة بينهم من خلال القيام بمقابلتهم من قبل لجنة خاصة أو من خلال المسابقة وبغض النظر عن طريقة الاختيار فإن على القائمين بهذه العملية الاعتماد على المصداقية والابتعاد عن التحيز والتمييز الجنسي أو أي أشكال التمييز غير المشروع بينهم والعمل على تنظيمها من حيث الوقت والمكان المناسب لإجرائها وتوفير لجنة اختيار مناسبة ومؤهلة لعملية الفرز من حيث القدرات الفنية والعلمية وأن يتم اختيار من بينهم من تتناسب كفاءته وقدراته وشهادته مع متطلبات المنصب الشاغر. "وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المؤسسة بإصدار عقد العمل للموظف حيث يوضح الشروط والظروف المناسبة الرئيسية للعمل وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه ويجب أن يحوي العقد شروطاً ترضي كلا الطرفين - المؤسسة والعامل - وأن يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الأدب واللباقة"<sup>13</sup> لأن العمل بمقتضى هذا العقد سيوفر للمؤسسة الطاقة البشرية التي ستتمكنها من الوصول إلى أهدافها وحتى أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه، إذ نجد أن "إدارة الموارد البشرية التي وجدت لتؤدي وظائف عملياتية عدة وهي مسؤولة بدورها عن البحث عن المصادر والمنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة فمثلاً مدير الأفراد سواء عمل في القطاع العام أو في القطاع الخاص عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية ويكون جادا في ذلك إنما يكون قد ساهم بصورة غير مباشرة بتقلص المنافع لجمهور المستفيدين من خدمات ونشاطات هؤلاء الأفراد عكس ذلك فالمدبر الذي يوظف الأفراد على أسس عائلية أو شخصانية أو عرقية أو سواها وبغض النظر عن الكفاءات المطلوبة فإنه قد يكون قد ساهم في تقلص شتى مساوئ هؤلاء إلى جمهور المتعاملين طوعاً أو إكراهاً مع هؤلاء الأفراد"<sup>14</sup>، هذا ما يدعوا منظمات الأعمال ويحث عليها طبعاً أن تختار القوى البشرية المؤهلة للعمل بطرق علمية سليمة قائمة على الصدق والشفافية لأن ذلك يجسد مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنتمي إليه لأن تلك القوى البشرية ستستخدمها لتحقيق مصالحها العامة ومن ثم مصالح مجتمعها.

## II-2-2- مسئولية الاجتماعية بعد عملية التعيين: وتتجلى في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها:

**II-2-1- التدريب:** "غالباً ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا أن تلك المسؤولية تناط بإدارة الموارد البشرية حيث تعتبر هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقادمين في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة"<sup>15</sup> "هذا ويتولى مدير وحدة الموارد البشرية إعداد تصور تدريبي كامل للمنظمة خلال سنة وخلال مدة أطول مستشرفاً آفاق المستقبل ثم يعد البرامج التدريبية المناسبة اشتقاقاً من خطط التدريب قصيرة وطويلة الأجل ومحققاً الاتصالات الفعالة مع المديرين التنفيذيين والأفراد ذاتهم والمنظمات التدريبية الخارجية وأيضاً بيوت الخبرة والاستشارة العاملة في هذا المجال لتتولى وحدة الموارد البشرية تنفيذ البرامج المتفق عليها"<sup>16</sup>، إذن في هذا المجال نجد أن على إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية فيها من أجل زيادة خبرتهم ورفع من قدراتهم في أداء العمل حيث تعمل على توفير كل مستلزمات العملية التدريبية من المدربين والمتدربين والبرنامج التدريبي وتحديد الهدف من عملية التدريب وبعد ذلك تعمل على تحديد مدى نجاحها ثم تطبيقها ومتابعتها وتقييمها، هذا وتناط بمدير إدارة الموارد البشرية مهام جسيمة في إطار عملية التدريب حيث يقوم بإعداد خطة استراتيجية طويلة المدى تعنى بتوضيح حاجة المؤسسة ككل للتدريب والتكوين وعليه يعد البرنامج التدريبي الكامل انطلاقاً من تلك البرامج بالتدريبية قصيرة المدى هذا بالتنسيق مع كامل المدربين والمنفذين في منظمته ومراكز التكوين الخارجية الخاصة.

**II-2-2- المتابعة والتقييم:** "هي مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمة"<sup>17</sup>؛ بمعنى هي مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية بغرض قياس أداء الموارد البشرية والكشف عن مدى نجاحهم أو فشلهم في أداء المهام والواجبات المنوطة بهم وهي عملية هامة جداً كونها متعلقة مباشرة بالأداء الوظيفي "وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وذلك من خلال:"<sup>18</sup>

- ✓ الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين واستعمال معايير تقييم دقيقة.
- ✓ يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق في حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه وفي حال الأداء السلي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- ✓ أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين.
- ✓ عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي بل يجب أن يخص العامل على قدر كافي من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.
- ✓ لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال وسيصبح الأمر أكثر استفزازاً لهم.

✓ أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه.

✓ أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة على الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال.

وبالتالي وجب أن تستند عملية التقييم والرقابة على معايير موضوعية شرعية ودقيقة في وأن تقوم بها جهات مختصة ومؤهلة ولديها القدرة والخبرة ومهارات التواصل مع الآخرين والكشف عن قدراتهم وأن لا تتم هذه العملية بشكل صارم متسلط أو أن تكون الرقابة لصيقة وهذا للحفاظ على مستوى الروح المعنوية للمعنيين كما يجب أن تكون عملية التقييم شاملة لكل جوانب الأداء وفي كل وقت وينبغي مراجعة تقارير عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة حول النتائج النهائية لهذه العملية وذلك بأن تتبع عملية التقييم مكافأة مادية أو معنوية في حال كان أداء الفرد جيدا كتشجيع ودعم له وأن تتم معاقبته وفق الطرق المشروعة في حال تقصيره في الأداء وهذا للحفاظ على العمل وضمان أدائه على أكمل وجه.

**II-2-3- الترقية:** "في الترقية يجب أن يتوفر سياسات عادلة وواضحة تمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بهذه المهمة بشكل سليم ومحفز للموظفين والترفيه هو الزيادات أو العلاوات الدورية أو السنوية التي يحصل عليها الموظف في فترات زمنية مختلفة والمقصود بالترقية هي الترقية الوظيفية التي يتم على أساسها ترقية الموظف من وظيفة إلى أخرى أعلى في السلم الهرمي للوظائف والتي يصحبها زيادة في الأجر في أغلب الأحيان" "ومن مسؤولية إدارة الأفراد أن تقدم المنافع والتعويضات وأن ترفي من يستحق من الأفراد على أسس علمية وموضوعية وأن تتخذ شتى أنواع القرارات العادلة التي تمم الأفراد"<sup>19</sup> وعليه فعلى إدارة الموارد البشرية أن تشمل كل من هو مؤهل لأداء الوظائف العليا بالترقية وعليها أن تلتزم بسياسة عادلة وشفافة وتختار من هو أهل لها دون التحيز لفئة على حساب فئة أخرى.

**II-2-4- الأجر والمكافآت:** تتجسد في الأجر والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة وجوانب أخلاقية متعددة ويمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بما يرافها المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المنظمة إلى الرواتب والأجر والمنافع الأخرى على أنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها تقع في إشكالية المسألة الأخلاقية والاجتماعية وربما القانونية وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي:<sup>20</sup>

✓ يفترض أن تتسم الأجر والمكافآت بالعدالة والكفاءة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمنظمة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.

✓ أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجر والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات لذلك فإن مسائل الرواتب والأجر يفترض أن تعرض للنقاش والحوار والمساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.

✓ أصبحت منظمات العمل في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة متمثلة بالضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة وتعويضات العجز والضرر والإجازات مدفوعة الثمن للدراسة والأمومة أو للذهاب العامل للعمل مع منظمات إنسانية وخريرية خارج البلاد أحيانا لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية والتزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين.

✓ على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجر والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.

وبالتالي فتتجسد في الأجر والمكافآت عدة التزامات أخلاقية حيث وجب أن تحدد الأجر بناء على العقد المبرم بين المورد البشري والمؤسسة التي يشتغل بها إذ يجب على هذه الأخيرة احترام كل شروط الوثيقة في ذلك العقد كما وجب أيضا تحديدها بالتناسب مع الوظيفة ومتطلباتها والجهود التي يبذلها المورد البشري في إطارها دونما أي تفریق بين الجنسين وأن يكون تحديدها بشكل عادل وتكون في المستوى الذي يحفز ويثبته نحو العمل بشكل أفضل، كما على المؤسسة تأمين المكافآت المناسبة ومختلف التأمينات وكل أشكال الضمان الاجتماعي.

**II-2-5- مشكلات العاملين:** نجد من بينها:

✓ تدني الإنتاجية: يعني تدني مستوى الأداء عند الموظف وعلى إدارة الموارد البشرية معرفة أسباب ذلك والعمل على حلها واتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى الإنتاج في المنظمة.

✓ ترك العمل: إن ترك العمل من قبل الموظفين من أصحاب الخبرة والمهارة يشكل مشكلة أساسية للمنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب الكفاءات الممتازة والمحافظة عليها من التسرب ولا بد من معرفة أسباب التسرب الكفاءات من المنظمة وإيجاد الحل المناسب لذلك.

- ✓ فصل العاملين: تشكل عملية إنهاء خدمات الموظفين من المشاكل الصعبة لدى إدارة الموارد البشرية فيجب التأكد من أسباب الفصل وظروفه والتأكد من عدم حصول ظلم أو أسباب شخصية.
- ✓ التأديب: يجب أن يؤخذ في الاعتبار عملية التدرج في عمليات التأديب وأن لا تلجأ له إلا كعلاج أخير.
- ✓ الخلاف بين العاملين: قد تكون الخلافات رأسية بين الرؤساء والمرؤوسين أو أفقية بين الزملاء والعاملين وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على حل هذه الخلافات في أي مكان أو في أي مستوى في المنظمة.
- ويمكن القول أن الأساليب الحديثة والاتجاهات في حل مشاكل العاملين تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بين الموظف والمنظمة وكذلك فإن الاتجاهات الحديثة في حل تلك المشاكل تتبنى منحى العلاقات الإيجابية وأن حصول المشكلات أمر طبيعي ولا بد من العمل على حلها ويجب تبني إتباع الإرشادات التالية في حالة تبني هذه الأساليب الحديثة<sup>21</sup>:
- ✓ تحديد أنماط السلوك ومستويات الأداء المتوقعة.
- ✓ الانفتاح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بهم.
- ✓ حل المشاكل ومتابعة النصائح.
- ✓ حماية حقوق العاملين والوصول إلى الرضا الوظيفي.
- ✓ تحسين المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله الموظفون.

إذن وبغض النظر عن كثرة وتنوع مشاكل العمل بإدارة الموارد البشرية عليها أولاً الاعتراف بوقوع مثل هذه المشكلات على أنه أمر عادي ومحتمل في كثير من المواقف التنظيمية ومن ثم اعتماد التفاهم والتعاون كمدخل رئيسي لحلها فبالحوار مع الموارد البشرية يمكن الكشف عن سلوكياتهم وفهمها والتنبؤ بها واعتماد المشاركة واللامركزية كأسلوب في حلها أيضاً إذ يعمل على تحقيق رضاهم ومن ثم تجنّب كل تلك التوترات المحتملة وكذلك التوجه نحو توفير الجو المعنوي الملائم للأداء والعمل على حماية حقوقهم في إطار الوظيفة، وهذا ما بينته نتائج دراسة "ضياثي، 2009" حول "المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية" إذ أوضحت "أن الاهتمام بالموارد البشرية يعد بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية فالموارد تعتبر بعداً داخلياً لها والتي من خلالها تمارس مختلف أنشطتها الاجتماعية تجاههم كالقيام بعملية تسييرها وتوفير ظروف العمل المناسبة لأداء الأعمال والاهتمام بخلق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية والصحة والأمن في العمل والتأمينات الاجتماعية... الخ من الممارسات المختلفة التي تتضمن تحقيق رضا العامل"<sup>22</sup>.

**II-2-6-6- إشباع حاجات العاملين بالمنظمة:** "من أهداف المنظمات مساعدة العاملين بما على إشباع حاجاتهم المشروعة بطريقة علمية منظمة وسلمية والنتيجة المترتبة على ذلك هي وقاية هؤلاء العاملين من الأمراض والمشكلات هذا وتقوم المنظمات بتقديم برامج عديدة لإشباع الاحتياجات المشروعة لدى العاملين مثل: برامج التغذية في بيئة العمل وبرامج التأمينات الاجتماعية والتكافل الاجتماعي وبرامج الإسكان والترويج للمنافس" إذ إن فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتجه نحو التعرف على الحاجات المادية والمعنوية للموارد البشرية والعمل على إشباعها لما لهذه الرغبات من تأثير على سلوكياتهم وتحديدها فالإدارة الناجحة هي التي تسعى للتعرف على مختلف الرغبات والاحتياجات ومن ثم استغلالها عن طريق إشباعها وبالتالي توجيه المورد البشري نحو العمل بكفاءة أكثر.

**II-2-7-7- برامج تحسين الحياة المهنية:** يمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية<sup>24</sup> من خلال هذه البرامج كالأتي:

- ✓ جعل مكان العمل جذاباً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.

- ✓ التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضاً إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.
- ✓ 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 بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.
- يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ 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 تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة.
- الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.

- الاحتفالات بالإنجازات التي تحققتها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين.
- تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.
- إضافة إلى:<sup>25</sup>
- ✓ تهيئة بيئة العمل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم ولا بد من تنفيذ برامج الموارد البشرية بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.
- ✓ تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستمر وطاقات العاملين وتشجيع العمل الجماعي.
- ✓ تحقيق العدالة في الأجور ونظام المكافآت.
- ✓ يرغب الموظفون والعاملون أن يتحسس المدراء والمشرفون أحوالهم وأن يشاركونهم أفراحهم وأحزانهم مثل إرسال بطاقة تهنئة عندما يرزق أحدهم بمولود أو أن يسأل المدير عن حالة موظف يعرف عنها بأنها غير مستقرة.
- ✓ يتطلع العاملون والموظفون إلى الأمان والثقة في وظائفهم وأنهم لم يفقدوها وعلى المدراء والمشرفون طمأننتهم ما أمكن في هذا الجانب.
- ✓ عدم التهديد بالفصل أو الطرد من الوظيفة فإن هذا الأسلوب يسبب الإحباط لدى العاملين وعلى المدراء والمشرفين تفادي هذا النوع من التهديدات.
- ✓ غرس الثقافة التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ إقامة دورات التدريب والتكوين المستمر للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.
- إذن ففي هذا المجال على إدارة الموارد البشرية أن توفر مكان مناسب للعمل من حيث الظروف الفيزيائية وحتى المعنوية حتى لا يشعر المورد البشري بالإجهاد أو الضغط النفسي والتوجه نحو العمل على إثراء الوظائف والتجديد في طرق وأساليب الأداء وتطويرها والتخفيف من الملل والروتين وثقل وجهد الآليات التنظيمية المعتمدة في التسيير والتوجه نحو تأمين السلامة المهنية والأمن الوظيفي والتقليل من حوادث العمل والقيام بتكريم العمال في المناسبات كمناسبة عيد العمال وكذا التوجه نحو تشجيعهم وتحفيزهم وضمان كرامتهم وتفادي معاملتهم بتسلط وإفساح المجال أمامهم للإبداع والتميز نظرا لانعكاس أدائهم على الأداء الكلي للمنظمة، وهذا ما أفادت به دراسة (بلقايد وسعيداني، 2018) حول "أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات" حيث "بينت أن الموارد البشرية طرف مستفيد من الأطراف الذين يجب أن تتوجه المنظمة إليهم ببرامج المسؤولية الاجتماعية ولهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي وحتى الأداء الاجتماعي للمنظمة".<sup>26</sup>
- عموما يمكن أن نلخص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في فترة ما قبل التعيين وبعد التعيين من خلال الحديث عن المسار الوظيفي للعامل
- نتلخص في:
- ✓ مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها واحترامها وعدم خرقها.
- ✓ صيانة الحقوق المادية للعامل "الأجور والمرتبات" وذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه في كليهما.
- ✓ تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين من حيث الأجور والمكافآت وفرص التدريب والتكوين والترقية.
- ✓ مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته ومساعدته في الاندماج المهني في الشركة وتعريفه باللوائح القانونية والتنظيمية الداخلية للشركة.
- ✓ الحق في توفير مناخ عمل ملائم وتوفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.
- ✓ تمكين العاملين من المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة والمساهمة في حل مشكلاتها.
- ✓ حق العمل النقابي حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- ✓ حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.
- ويمكن أن نجمل مختلف الالتزامات الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية<sup>27</sup> في النقاط التالية:
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال والتسويق والإنتاج والمخازن كما تركز على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية.
- ✓ هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إداريا وعلميا وثقافيا كما تعمل على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.

- ✓ تركز على النشاطات الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تطوير الكوادر البشرية.
- ✓ تعمل على تصميم هياكل وتنظيمات إدارية مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والأفراد والعاملين.
- ✓ تعمل على توجيه الأفراد والموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم.
- ✓ وضع استراتيجيات حديثة ومتطورة في رقابة الموظفين والأفراد والعاملين وذلك بهدف تنميتهم وتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الإدارية والثقافية والمعرفية<sup>28</sup>
- إضافة إلى:
- ✓ توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج والإنفاق على بعض العاملين الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية الإدارية.
- ✓ المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش.

- ✓ وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين.
  - ✓ وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين.
  - ✓ وضع نظم للحوافز والمكافآت سواء في المناسبات الدينية أو غيرها.
  - ✓ إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب.
  - ✓ توفير وسائل الانتقال من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس.
  - ✓ المساعدة ماديا في تأدية المناسك الدينية مثل الحج والعمرة.
  - ✓ إقامة مصاريف للعاملين ومساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية.
  - ✓ توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.
- إذن فمنظمات الأعمال تضطلع بمسؤولية اجتماعية جسيمة أثناء فترة التوظيف إذ عليها بعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أن ترقى من لهم أحقية للترقية وتوليهم مناصب أعلى من مناصبهم الحالية بكل نزاهة وعليها أن تحدد الاحتياجات التدريبية بدقة لكي تقوم فيما بعد بعملية التكوين والتدريب كما عليها أن تتأكد من نجاح هذه العملية وأنها قد حققت من خلالها الأهداف المرجوة، كما تضطلع بمهمة تقييم الأداء فعليها إذن أن تعتمد على معايير تقييم دقيقة وصحيحة وأن توفر للقيام بها لجنة قادرة ومؤهلة ذات خبرة ومهارة وقدرة على التواصل الاجتماعي مع الخاضعين لعملية التقييم وأن تسهر على أن تكون هذه العملية شاملة لكل جوانب الأداء أما بالنسبة للأجور والمكافآت فإن عليها الالتزام بتوفيرها للعاملين والتنوع فيها مادية ومعنوية أيضا وأن تلتزم العدالة في توزيعها بينهم كما عليها أن تمتثل لتوفير خدمات الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي والتعويض على البطالة والضرر إلى غير ذلك وعدم التفريق بين الجنسين في ذلك وتقديمها حسب طبيعة منصب العمل وواجباته وحقوقه، كما عليها أن تسعى لحل مشكلات العاملين المختلفة التي قد تنشأ في إطار العمل بكل أمانة وأخلاقية وتعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة بطرق علمية سليمة وبكل شفافية وأخيرا العمل على توفير الخدمات اللازمة لتحسين حياتهم وضمان جودتها وتوفير المناخ الداعم الإيجابي الذي يشجع على الإنجاز والدافعية نحو العمل والرغبة في بذل الجهد لصالح المنظمة ككل. هذا ما أوضحت نتائج دراسة "وهيبة مقدم، 2011" حول "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال" إذ بينت أن "هناك العديد من السياسات والبرامج التي يمكن أن تتوجه لها منظمات الأعمال لممارسة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية فهي قد تشمل التكوين والتدريب وتحسين ظروف العمل وبرامج تحسين نوعية الحياة والبرامج التوعوية والثقافية والرياضية وبرامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية والتطوعية وأنشطة حماية البيئة وإصدار مدونات السلوك وأخلاقيات العمال واحترام قوانين العمل والحفاظ على الحقوق المادية والأدبية للموارد البشرية واشتراك العاملين في اتخاذ القرارات واستشارتهم في كل ما يتعلق بالمنظمة وتنوع الوسائل التحفيزية والمكافآت والعدل بين الجنسين في العمل واحترام حقوق المرأة في الوسط المهني وتشجيعها وتنظيم الحفلات في المناسبات متنوعة للاحتفال وتكريم العاملين"<sup>29</sup>.

**II-3- ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد إنهاء عقد العمل:** ثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل كانهاء مدة العقد أو التقاعد أو الاستقالة ومهما كانت الطريقة بفعل ذلك فإن المؤسسة وكتجسيد لدورها الاجتماعي تجاه العمال الذين أنقوا عملهم بما عليها أن:<sup>30</sup>

- ✓ منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمؤسسة.
- ✓ منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد.



- ✓ منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
- ✓ استمرار الخدمات الطبية والتأمينات.
- ✓ منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى.
- ✓ تقلم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة.
- ✓ تقلم العون في كتابة السير الذاتية وكذلك الإرشادات عن المقابلات الشخصية.

وهنا يظهر جليا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العمالة تستمر حتى بعد إنهاء عقد العمل ويتجسد ذلك في استمرار استفادتهم من الأجر ومختلف الضمانات الاجتماعية والتأمينات الصحية في حالة التقاعد أما في الحالات الأخرى كالترسيخ فإن إدارة الموارد البشرية لمؤسستهم تعمل على التوسط لهم للحصول على وظائف جديدة في مؤسسات أخرى أو حتى ضمان تشغيلهم لديها مرة أخرى إلى غير ذلك من الإجراءات الأخلاقية التي اتضحت لنا أن عليها القيام بها بعد إنهاء عقد العمل.

### III- الخلاصة :

في ختام هذا المقال علينا أن ننوه إلى فكرة أن الجوانب الأخلاقية والأبعاد الاجتماعية التي تتبناها منظمات الأعمال ذات تأثير كبير في نموها وتطورها وفي تحقيق مبدأ التعاون واستمرار فعاليته مع مختلف أصحاب المصالح ولهذا فعلى منظمات الأعمال أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم وعلى رأسهم المورد البشري على أنها التزام وواجب ينبغي أن يراعى ويكون موضع اهتمامها عند قيامها بأنشطتها وممارساتها الإدارية والتنظيمية، وهذا بالنظر إلى أن التقييم الذي تخضع له مؤسسات ومنظمات الأعمال لم يعد يقتصر على حساب معدل ربحيتها على أنه الهدف الأساسي بل على العكس من ذلك إذ تم إعادة صياغة معايير التقييم واتسعت لتشمل كل الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية بعدما كان التركيز على الجانب الاقتصادي فقط والمؤسسة الناجحة وفق المعايير الحديثة هي المؤسسة أكثر اهتماما بمصالح فئات التعامل وأكثر مراعاة لأهدافهم ووعيا باحتياجاتهم في إطار تبنيتها المسؤولية الاجتماعية مفهوما وتطبيقا.

### - الإحالات والمراجع :

- <sup>1</sup> مقدم، وهيبية. (ديسمبر 2011). سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة حالة ثلاثة شركات عربية-. ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف: الجزائر.
- <sup>2</sup> ضيائي، نوال. (2009) المسؤولية للمؤسسة والموارد البشرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان: الجزائر.
- <sup>3</sup> بلقايد، محمد جواد؛ سعيداني، محمد. (2018). أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات -دراسة حالة ثلاثة شركات عربية-. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. ع06.
- <sup>4</sup> الزعبي، علي فلاح؛ بن بريكة، عبد الوهاب. (2013). ط01. مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية- عمان: دار المناهج. ص377
- <sup>5</sup> السلام، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي تكاملي-. عمان: الإترء للنشر. ، ص84
- <sup>6</sup> الطائي، يوسف حجيم. (2014). إدارة الموارد البشرية وقضايا معاصرة في الفكر الإداري عمان: دار الصفاء. ، ص24
- <sup>7</sup> الطائي، يوسف حجيم. (2014). نفس المرجع السابق ، ص28
- <sup>8</sup> العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالي، طاهر محسن منصور. (2005 ط01). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع. عمان: دار وائل. ، ص262.
- <sup>9</sup> علي سلمى (د ن): إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة. ، ص245.
- <sup>10</sup> الصبري، محمد. (2006). أحسن اختيار عاملك. إسكندرية: دار الفكر الجامعي. ، ص13.

- <sup>11</sup> زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - القاهرة. ، ص 268 .
- <sup>12</sup> ضيائي، مرجع سابق ، ص06 .
- <sup>13</sup> ضيائي، نفس المرجع السابق، ص07.
- <sup>14</sup> بلوط، حسن إبراهيم. (2002) ط01. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة. ، ص55 .
- <sup>15</sup> حمود، خضير كاظم؛ الخرشنة، ياسين كاسب. (2007ط01). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة. ، ص140 .
- <sup>16</sup> الوليد، بشار يزيد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراجية ، ص175 .
- <sup>17</sup> الحريري، محمد سرور . (2013). الإدارة المعاصرة. عمان: مؤسسة الوراق. ، ص49 .
- <sup>18</sup> سلامي، منيرة؛ سنيقرة، رفيقة. (نوفمبر 2013) . أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات الحوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. جامعة ورقلة: الجزائر. ، ص07 .
- <sup>19</sup> بلوط، 2002، مرجع سابق، ص56.
- <sup>20</sup> الغالي والعامري، 2005، مرجع سابق، ص267 .
- <sup>21</sup> حسونة، فيصل (2011) ط01، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة. ، ص156-157.
- <sup>22</sup> ضيائي، 2009، مرجع سابق ، ص140.
- <sup>23</sup> أبو نصر، 2012، ص93.
- <sup>24</sup> سلامي وسنيقرة، 2013، مرجع سابق، ص08.
- <sup>25</sup> مقدم، وهيبية. (2014) . تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية -دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران: الجزائر. ص153 .
- <sup>26</sup> بلقايد وسعيداني، 2018، مرجع سابق، ص505 .
- <sup>27</sup> الحريري، 2013، مرجع سابق، ص55
- <sup>28</sup> مقدم، 2014، مرجع سابق، ص85.
- <sup>29</sup> مقدم، 2014، نفس المرجع السابق، ص20
- <sup>30</sup> ضيائي، نوال (2010). المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية -دراسة مجمع علي للأنايب سيدي بلعباس-. مجلة التنظيم والعمل. ع05. ، ص69).