

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير:

مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
دراسة حالة
ARCELOR MITTAL-TEBESSA

تخصص: الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات
ل:
بن عون منى

| | | | |
|-------------|-------|-----------------------|--------------------|
| جامعة عنابة | رئيس | أستاذة محاضرة "أ" | د. سعدي وحيدة |
| جامعة عنابة | عضوا | أستاذ محاضر "أ" | د. رحال سليمان |
| جامعة عنابة | عضوا | أستاذة محاضرة "أ" | د. أوهايبية فتيحة |
| جامعة عنابة | مقررا | أستاذة التعليم العالي | أ.د. بوبنيدر نصيرة |

السنة الجامعية: 2010/2011

شكر و عرفان :

اللهم ما أصبح بي من نعمة أو بأحد من خلقك فمنك وحدك لا شريك لك فلك الحمد و لك
الشكر .

الهم لا تجعلنا نصاب بالغرور اذا نجحنا و لا باليأس اذا أخفقنا و ذكرنا أن الاخفاق هو
التجربة التي تسبق النجاح ، اللهم اذا أعطيتنا نجاحا لاتفقدنا تواضعنا و اذا أعطيتنا تواضعا
لا تأخذ اعتزازنا لكرامتنا ، اللهم علمنا ما ينفعنا و انفعنا بما علمتنا و زدنا علما .
أتقدم بالشكر الى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة خاصة الى مشرفة هذا البحث
الأستاذة الدكتورة بوبنيدر نصيرة التي تابعت خطوات البحث بكل جدية و كان لها الفضل
كل الفضل في انجاز هذا البحث في الأجل المحدد له منذ بداية الدراسة مع مراعاة الجودة في
الأداء .

كما أتقدم بالشكر الى كل عمال مكتبة سيدي عائشور خاصة جمال .

الملخص :

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، إلا أنها تحدث خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على المجتمع بالاستغلال غير العقلاني لليد العاملة خاصة من قبل الشركات الكبرى بإهمال آثارها السلبية على العمال (الأمن، الصحة، التدريب، السكن) ، وعلى على البيئة التلوث، استنزاف الموارد الطبيعية وهو ما أدى إلى الحديث عن الأداء البيئي والاجتماعي علاوة على الأداء الاقتصادي. إذن على المؤسسات أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه أفرادها و لا يكون ذلك إلا من خلال وجود اتصال داخلي فعال يسمح بوجود نظام شفاف للمعلومات .

الكلمات الدالة : المؤسسة ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، الاتصال الداخلي

résumé :

les entreprises économiques de différentes natures d'activité, s'orientent à réaliser la performance économique afin d'optimiser ses profits.

néanmoins, cette activité provoque des impacts négatifs sur la société par l'exploitation irrationnelle de la main d'oeuvre particulièrement de la par les grandes entreprises qui négligent ces impacts négatifs sur les travailleurs (la sécurité, la santé, entraînement, l'hébergement) et sur l'environnement (pollution, le gaspillage des ressources naturelles), ce qui aboutie à la discussion sur la performance environnementale et sociale ailleurs la performance économique.

Donc chaque société doit prendre ses Responsabilité Sociale envers ses membres et cela ne se fera que par une communication interne efficace et un système d'information transparent .

Mots clés : Entreprises, Responsabilité Sociale des Entreprises, communication interne

الفهرس

01.....مقدمة عامة.....

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

04.....الإشكالية

14.....المقاربة النظرية.....

17.....الدراسات السابقة

21.....تحديد المفاهيم

26.....أهداف الدراسة

27.....الدراسة الاستطلاعية

28.....الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية

28.....الملاحظة

29.....المقابلة

30.....عينة المقابلة

31.....أسئلة المقابلة

33.....مرحلة التحقيق

33.....تعريف التحقيق

33.....أدوات مرحلة التحقيق

34.....الاختبار القبلي

35.....الاستمارة النهائية

40.....المنهج المستخدم

41.....عينة الدراسة

42.....الإطار الموضوعي و الزماني للدراسة

الفصل الثاني : المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال

54.....مقدمة

المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية

54.....التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية.....

54.....المرحلة الأولى.....

| | |
|---------|---|
| 54..... | المرحلة الثانية..... |
| 55..... | المرحلة الثالثة..... |
| 57..... | المفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية..... |
| 58..... | مداخل المسؤولية الاجتماعية..... |
| 58..... | مدخل الإلزام الاجتماعي..... |
| 59..... | مدخل رد الفعل الاجتماعي..... |
| 59..... | الاستجابة الاجتماعية الايجابية..... |
| | المبحث الثاني : عناصر المسؤولية الاجتماعية |
| 60..... | أبعاد المسؤولية الاجتماعية..... |
| 62..... | أصحاب المصالح..... |
| 63..... | عناصر المسؤولية الاجتماعية..... |
| 64..... | مبادئ المسؤولية الاجتماعية..... |
| 65..... | أنواع المسؤولية الاجتماعية..... |
| 65..... | المسؤولية الداخلية..... |
| 66..... | المسؤولية الخارجية..... |
| | المبحث الثالث : المواصفات و المعايير |
| 69..... | المواصفات و المعايير التوجيهية لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات..... |
| 75..... | المبادئ و المعايير الأخلاقية..... |
| 78..... | وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة في المنظمة..... |
| 82..... | الفوائد العائدة من تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات..... |
| | المبحث الرابع : المسؤولية الاجتماعية والسياسية البيئية للمؤسسة |
| 85..... | مفهوم نظام إدارة البيئة وأهميته..... |
| 86..... | تصميم إدارة البيئة بالمؤسسات..... |
| | الفصل الثالث : آليات تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات |
| | المبحث الأول: الخدمات الاجتماعية . |
| 89..... | الخدمات الاجتماعية..... |

| | |
|----------|--|
| 93..... | التأمينات الاجتماعية |
| 94..... | تقييم الأداء |
| 101..... | نتائج تقييم الأداء العادل |
| 101..... | الترقية العادلة |
| 102..... | الأجور العادلة |
| 106..... | المساواة بين الجنسين |
| 108..... | دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها |
| 109..... | دور الاتصال في خلق التوازن بين العاملين و المؤسسة |
| | المبحث الثاني : المشاركة |
| 110..... | مفهوم المشاركة |
| 110..... | مشاركة الأفراد في صنع القرارات |
| 112..... | مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 114..... | أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 115..... | مزايا و عيوب القرار الجماعي |
| 116..... | الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرار |
| | المبحث الثالث : التدريب (التكوين) |
| 118..... | مفهوم التدريب |
| 119..... | خطوات التدريب |
| 121..... | أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 124..... | معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 125..... | أنواع التدريب |
| 126..... | أهداف التدريب |
| 128..... | أهمية التدريب |
| 129..... | المنظمة المتعلمة |
| 131..... | التدريب و التطوير و المسؤولية الاجتماعية |
| | المبحث الرابع : السلامة المهنية |
| 133..... | إدارة السلامة المهنية |
| 135..... | أهمية إدارة السلامة المهنية |
| 136..... | الوقاية من حوادث العمل |

| | |
|--|--|
| 140..... | معدات الوقاية الشخصية..... |
| 141..... | أنواع معدات الوقاية الشخصية |
| 143..... | دور العامل في حماية نفسه وحماية زملائه في العمل |
| الفصل الرابع: مساهمة الإتصال الداخلي لتجسيد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات | |
| المبحث الأول : الاتصال الداخلي . | |
| 145..... | مقدمة |
| 145..... | كفاءة الاتصال |
| 146..... | اتجاهات الاتصال |
| 151..... | أهداف الإتصال الداخلي..... |
| 151..... | تأثيرات عملية الإتصال الداخلي على العاملين وسلوكياتهم..... |
| 154..... | إستراتيجية الاتصالات الداخلية..... |
| المبحث الثاني : شفافية نظام المعلومات | |
| 158..... | الشفافية والوضوح..... |
| 159..... | الإجراءات المتخذة لإيجاد جو من الشفافية |
| 160..... | أهمية تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم..... |
| 162..... | خصائص شفافية نظام المعلومات |
| 164..... | المسؤولية الاجتماعية و شفافية نظام المعلومات |
| 165..... | الخاتمة |
| 166..... | الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج..... |
| 240..... | الاستنتاجات |
| 248..... | الخاتمة |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------------|
| 55 | المفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية | الجدول (01) |
| 58 | أبعاد المسؤولية الاجتماعية . | الجدول (02) |
| 74 | مبادئ ومعايير أخلاقية للمؤسسات والمديرين والعاملين والزبائن. | الجدول (03) |
| 112 | مزايا و عيوب المشاركة . | الجدول (04) |
| 150 | التحليل الرباعي. | الجدول (05) |
| 154 | مصفوفة الاتصال الداخلي . | الجدول (06) |
| 166 | الجنس. | الجدول (07) |
| 166 | المستوى التعليمي. | الجدول (08) |
| 176 | مدة العمل في المؤسسة. | الجدول (09) |
| 169 | أهداف المؤسسة . | الجدول (10) |
| 171 | الخدمات الاجتماعية . | الجدول (11) |
| 173 | نوعية الخدمات الاجتماعية . | الجدول (12) |
| 179 | أنشطة المؤسسة . | الجدول (13) |
| 184 | التفاوض الجماعي . | الجدول (14) |
| 186 | المسؤولية الاجتماعية حقوق وواجبات . | الجدول (15) |
| 188 | حجم المعلومات المتحصل عليها . | الجدول (16) |
| 191 | مصادر الحصول على المعلومات في المنظمة . | الجدول (18) |
| 195 | مفهوم الاتصال الداخلي . | الجدول (19) |
| 196 | تقييم انتقال المعلومات بين أفراد التنظيم . | الجدول (20) |
| 199 | وسائل الاتصال النازل . | الجدول (21) |
| 200 | وسائل الاتصال الصاعد . | الجدول (22) |
| 202 | درجة الاهتمام بالمشاركة . | الجدول (23) |
| 203 | وسائل الاتصال التي تمكن أفراد المنظمة من المشاركة | الجدول (24) |
| 200 | قياس مدى الاهتمام بالمشاركة . | الجدول (25) |
| 201 | أسباب ضعف المشاركة في المؤسسة . | الجدول (26) |

| | | |
|-----|---|-------------|
| 203 | مدى تمثيل أفراد المنظمة من طرف ممثلي العمال . | الجدول (27) |
| 204 | محاضر الاجتماعات . | الجدول (28) |
| 205 | مدى خضوع العامل في مؤسسة أرسيلور ميتال للتدريب | الجدول (29) |
| 206 | فرص التكوين . | الجدول (30) |
| 207 | طرق اختيار المتدربين . | الجدول (31) |
| 208 | كيفية الاستفادة من فرص التكوين . | الجدول (32) |
| 213 | قياس رضا العامل عن مستوى التكوين الذي تقدمه المؤسسة . | الجدول (33) |
| 219 | النقائص التي يعاني منها التكوين في المؤسسة . | الجدول (34) |
| 221 | طبيعة الدورات التكوينية . | الجدول (35) |
| 217 | التعلم التنظيمي . | الجدول (36) |
| 219 | وسائل و طرق التدريب . | الجدول (37) |
| 222 | مدى وجود فرص متساوية بين الجنسين في المؤسسة . | الجدول (38) |
| 224 | النظرة للمرأة عندما تكون في دور قيادي. | الجدول (39) |
| 225 | العدالة في التوظيف. | الجدول (40) |
| 225 | رضا العمل عن الترقية . | الجدول (41) |
| 227 | أسباب عدم الرضا عن الترقية . | الجدول (42) |
| 227 | مدى وجود الشفافية في طرق التقييم . | الجدول (43) |
| 228 | الرضا عن الأجر . | الجدول (44) |
| 230 | وسائل السلامة المهنية . | الجدول (45) |
| 231 | حوادث العمل . | الجدول (46) |
| 232 | أسباب التراجع في حوادث العمل . | الجدول (47) |
| 233 | طرق التوعية (وسائل الاتصال التوعوية). | الجدول (48) |

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|---|------------|
| 47 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة أرسيلور ميتال . | الشكل (01) |
| 59 | تكامل أبعاد المسؤولية الاجتماعية . | الشكل (02) |
| 72 | نظرة عامة على ايزو 26000 . | الشكل (03) |
| 78 | القرار النموذجي كتفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية | الشكل (04) |
| 81 | النمو في الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما بين 1993-2006 . | الشكل (05) |
| 118 | خطوات التدريب | الشكل (06) |
| 127 | عجلة التعلم | الشكل (07) |
| 161 | المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات | الشكل (08) |
| 246 | النموذج المقترح لتبني المسؤولية الاجتماعية . | الشكل (09) |

2- الإشكالية :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي كما تعبر عن العلاقات الاجتماعية ، لان العملية الإنتاجية بشكل عام يتم نشاطها ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ، و فيما بينها بين و العناصر المادية و المعنوية من جهة أخرى كما تشمل تعاملها مع المحيط .

حيث أنه إضافة إلى الاهتمام بالجانب الاقتصادي تبدي المؤسسات أيضا اهتماما بالجانب الاجتماعي و لكن تختلف درجة الاهتمام به حسب التطور التاريخي للمؤسسة .
و المؤسسة الجزائرية كغيرها مرت بفترات و أحداث اهتمت من خلالها بالجانب الاجتماعي ، حيث تعد من المؤسسات التي لها خصوصيتها في هذا المجال ، و من أهم المراحل التي أبدت المؤسسة الجزائرية من خلالها الاهتمام بالجانب الاجتماعي و خصوصا بـالاهتمام بتحسين نوعية حياة العامل هي :

• مرحلة التسيير الاشتراكي و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980) : التي بعثت على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة العمالية في التسيير ، و كذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك إضافة إلى تجسيد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب ، و زيادة الإنتاج و التحسين المستمر للجودة و القضاء على التبذير و مراعاة النظام في العمل (01) .
و إذا كان ميثاق التسيير الاشتراكي قد أعطى العمال مجموعة من الامتيازات الاجتماعية و الاقتصادية من الناحية النظرية فهل يعني ذلك أن هذه النصوص قد تم تطبيقها داخل المؤسسات بطريقة صحيحة ؟ و هل أنها أعطت ثمارها ؟ بمعنى هل أن تطبيقها قد أدى إلى تدعيم فكرة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات عن طريق فتح قنوات الاتصال ، و بالتالي

(01)- بن عنتر عبد الرحمان ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2002 ص 05 .

القضاء على التناقضات التي كانت سائدة من قبل ، من خلال العمل على تحقيق عدالة اجتماعية و رقي و رخاء اجتماعي دائمين.

إلا أن الاستمرار في تبني هذا النهج نتج عنه صعوبات اقتصادية، اجتماعية و ثقافية، أثرت بشكل كبير على نجاح عملية التنمية.⁽⁰¹⁾ و هذا راجع إلي رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية، فبينت نتائج تلك التجربة وجود عراقيل ساهمت في تدني أداء المؤسسة الاقتصادية ، و التي سببتها سياسة التدعيم القائم من قبل الدولة تحت غطاء تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمع، و انعكس ذلك سلبا على وضعيتها الاقتصادية والمالية .

حيث أن الاهتمام بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي نتج عنه تحريفها من وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها ، و أصبحت المؤسسة الاقتصادية تضيع من قيمتها المضافة عوض من أن تنتشئها، فأبرزت نتائج سلبية على المستويين الاقتصادي و الاجتماعي و هذا مرده أن المؤسسة بالغت في الاهتمام بالجانب الاجتماعي مما أثر سلبا على الجانب الاقتصادي للمؤسسة من جهة ، و على العامل من جهة أخرى ، الذي حولته الامتيازات التي منحت له من منتج إلى مستهلك ينتظر المزيد من المؤسسة لتحسين ظروفه الاجتماعية، نحن دون أن يسأل نفسه ماذا يطلب منه مقابل تحسين ظروفه ؟ و بالتالي حدث اختلال في المعادلة التي وجد من أجلها التسيير الاشتراكي للمؤسسة و التي تهدف إلى تحسين الجانب الاجتماعي لتحصل على مردود إنتاجي أعلى من الطبقة العاملة .

و لو أن مرحلة التسيير الاشتراكي طبقت بنجاح كما هو الحال من الناحية النظرية فان المؤسسة الجزائرية لا تحتاج إلى تبني المسؤولية الاجتماعية لان الأفكار الاشتراكية من العلامات البارزة التي دفعت منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين بمختلف أنواعهم .⁽⁰²⁾

• الوضعية الاتصالية :

المشكل الذي كان مطروحا خلال هذه المرحلة بالذات هو عدم فعالية نسق الاتصال على مستوى تنظيمات العمل نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الاتصال و هو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من

(01)- يوسف سعدون، " علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية "، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 16 .
(02)- طاهر محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال " ، دار وائل للنشر ، ط 2008 ص 54

أعلى إلى أسفل . و في المقابل لا تهتم بالنوع الثاني ، أي الاتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبئا متزايدا يجب التخلص منه . (01)

إعادة الهيكلة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

منذ بداية الثمانينات ، حدث التراجع ، و قامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير ، إلا أن التباطؤ كان شديدا و مقصودا . و كانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية ، صغيرة الحجم ، ليتمكن المسيرين من التحكم فيها ، و تحسين مردوديتها المالية و الاقتصادية ، و قد أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية .

لقد كان التخلص من البيروقراطية ، و المركزية المعرقلة لنشاط المؤسسة ، و القائلة لروح المبادرة و الإبداع ، واحدا من أبرز أهداف هذه التغيرات ، إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج ، التي تحصل عليها مؤسساتهم ، و كذلك وهو الأهم إفساح المجال للقطاع الخاص كي يخفف عن خزينة الدولة ، مبالغ ضخمة من الاستثمارات و خاصة بالعملة الصعبة التي كانت تكلفها الشركات الوطنية ذات المردود الضعيف ، و الإيراد المتدهور عاما بعد عام .

لكن دون جدوى فشلت المؤسسات العمومية الاقتصادية مرة أخرى ، و لم تستطع التخلص من عجزها ليترجم كل ذلك إلى نتائج اجتماعية سلبية على المؤسسة و جمهورها الداخلي و على المجتمع الموجودة فيه ، لتصبح بذلك المؤسسة عبئا على المجتمع عوضا أن تكون مواطنا صالحا يخدم أهدافه .

• الوضعية الاتصالية : (02)

فقد رافق هذه التغيرات المتتالية ، ظهور جو نفسي و اجتماعي ، لا يبعث أبدا على الارتياح ، بفعل تغير أنماط التسيير و علاقات العمل ، و تغير تركيبة المجتمع مما أثر سلبا و بصفة واضحة ، على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات العمومية

(01) - يوسف سعدون ، " علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

(02) جمال سالم ، " تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة " الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة .

الاقتصادية ، و كان من نتائجها السلبية ما يلي :

1- عرفت المؤسسة في هذه الفترة تسييرا إداريا و تنظيميا فضيع ين .

2 - أصبح غرض العامل من أداء واجبه هو الأجر لا غير .

3 - غياب الدور الفعال للنقابات .

و نتيجة لتأزم الأوضاع الاقتصادية ، عرفت المؤسسات الجزائرية مرحلة

الإصلاحات ، التي رافقها انفتاح سياسي و إعلامي واسع و " مفاجئ " ، و انعكس ذلك على

الإطار الاتصالي الذي طالما شهد خمولا حيث أعطت النقابات للعامل الحق في

الدفاع عن حقوقه ، فظهرت الإضرابات لتعزيز موقف الاتصال الصاعد بحيث

أصبح للعامل حق الاحتجاج و التعبير عن رأيه دون الخوف على منصبه أو مستقبله ، و

أصبح الاتصال مرنا و في متناول الجميع ، و لكن الصراعات الأيديولوجية التي كانت لها

امتدادات طبيعية ، في الوسط المهني ، أفسدت العلاقات ، و شحنت الأجواء بغيوم الشك ، و

التربص ، و تصفية الحسابات .

استقلالية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية:

أنت المرحلة الثانية باستقلالية المؤسسات ما بعد 1980 م ، كانت المؤسسة العمومية

بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك عملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية و الكفاءة

وأيضا المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل و حرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء

المؤسسة ، و تحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة ⁽⁰¹⁾ و بالرغم

من التطورات الجوهرية التي فرضتها الإصلاحات الاقتصادية العمومية و إعطاء بعض من

الحرية في التفاوض و اتخاذ القرارات المرتبطة ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية ، إلا أنه

قليل من المؤسسات التي استطاعت أن تحدث التغيير بوضع سياسات واقعية لإدارة الموارد

البشرية خاصة في مجال الأجور ، و إدارة المسارات المهنية للعمال و الحوافز و التشاور

الاجتماعي و الاتصال . ⁽⁰²⁾ و أمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في

(01)-بن عنتر عبد الرحمان ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

(02) -Mohamed salah chabou, « la gestion des ressources humaines en algerie » , face aux défis de la mondialisation forum des entreprises , 31mais et 2 juin 2003 , faculte des sciences économique et de la gestion , université d'annaba

العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة لإعادة الهيكلة ، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض للعمل و التغيب أحيانا ، و اللجوء إلى الإضرابات أحيانا .

و أخيرا جاءت عملية تقييم مشروع استقلالية المؤسسات العمومية لتشير إلى فشل هذا النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه . أي فشله في تحسين المردودية الإنتاجية من جهة ، وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسطرة . كما أفرزت هذه المرحلة نتائج سلبية من الناحية الاجتماعية تمثلت في :

- تفاقم الفقر بسبب انخفاض الدخل الفردي .
- تدهور القدرة الشرائية للأجراء.
- عجز المؤسسات العمومية و تسريح العمال.
- انتشار العمل المؤقت و غير المهيكل.⁽⁰¹⁾

إن المؤسسة الجزائرية عرفت تراجعاً في مسؤولياتها الاجتماعية تجاه عمالها في هذه المرحلة ، و هذا ما انعكس بصورة مباشرة على وضعيتهم الاقتصادية و الاجتماعية مثل : التراجع في مستوى الأجور ، نقص الاهتمام بالتكوين ، ضعف المشاركة في المؤسسة و هذا مرده أن المسؤولين ينفردون باتخاذ القرارات نظراً للوضع غير المستقرة لمؤسساتهم .

• الوضعية الاتصالية :

و من أهم الأسباب التي أدت إلى تدهور الأوضاع : هو : نقص الحوار الداخلي و ما له من أثر على التسيير ، التكامل و الاندماج الداخلي و حتى على فاعلية المؤسسة . و كل هذا له علاقة مباشرة بالإدارة و التسيير ، و قدرات المسؤلين فيها على الإدارة و التحكم في تقنياتها الحديثة ، و توفير معلومات دقيقة و مفيدة و توفير الشروط الضرورية في المؤسسة أولاً ، ثم بين المؤسسة و المحيط لهذه المعلومات حتى تؤدي فعلها و نتائجها التي وجدت من أجلها .

و مع كل محاولات المؤسسة الاقتصادية للتحسين و الاهتمام بالموارد البشرية من جميع النواحي الاجتماعية و الاقتصادية ، إلا أن هذه الأخيرة و حسب بعض المختصين تعاني مشكلة إدارة الموارد البشرية خاصة : المشاكل المتعلقة بالتدريب ، و التكوين ، و المحافظة على

(01) لمياء زكري، فضيلة عكاش، " واقع و تحديات آثار الانفتاح الاقتصادي على مسار الإصلاحات السياسية بالجزائر"، ملتقى وطني حول:التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر جامعة مولود معمري -تيزي وزو أيام 17-18 ديسمبر 2008 ، ص 3.

العنصر البشري المؤهل ، و إيجاد اتصال داخلي فعال يساهم في القضاء على المشاكل السالفة الذكر. (01)

اقتصاد السوق و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

مرحلة اقتصاد السوق ، يشير هذا المفهوم إلى كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا و هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين أو اعتباريين ، مستثمرين ، محليين و أجنب (02) و مادامت الخصوصية لها علاقة بعولمة رأس المال الذي يساير مصالح الشركات و المؤسسات الرأسمالية الكبرى ، فان ذلك قد ساعدها على وضع إستراتيجية محكمة من أجل ضمان استمرارية سيطرتها على المستوى العالمي . ويمكن تلخيص بنود هذه الإستراتيجية في النقاط التالية :

أ - تساهم الخصوصية في توسع قطاع شركات الأعمال على حساب القطاع العام و مؤسساته العامة ، لكن التساؤل المطروح هنا : كيف يمكن أن تخلق المسؤولية الاجتماعية التوازن بين أهداف المؤسسة في مرحلة الخصوصية و الجانب الاجتماعي مثل (الصحة و الأمن ، و الدفاع.... الخ) ؟

ب - ظهور حشود من احتياطي العمالة الصناعية على مستوى العالم ، وذلك راجع إلى سياسة التسريح الناجمة عن خصوصية القطاع العام ، وهذا ما يدفعنا للتساؤل كيف نتمكن من خلال المسؤولية الاجتماعية من ردع هذه التصرفات غير المسؤولة أخلاقيا و اجتماعيا ؟

• الوضعية الاتصالية :

و يظهر لنا جليا من خلال تعرضنا لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية و الوضعية غير المستقرة التي خرجت بها قبل انضمامها إلى اقتصاد السوق لمسنا وجود ضعف على مستوى الهياكل القاعدية للمؤسسة و أيضا الاهتمام بالموارد البشري فقد تنظم هذه المؤسسات بوضعيتها هذه إلى اقتصاد السوق الذي ذكرنا تأثير إستراتيجيته على هذه المؤسسات ، كما أنها تعاني من

(01) - نصر دادي عدون ، " الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " ، دار المحمدية العامة ، 1998 ص 160

(02) - Benosmane Mahfoud , « **La privatisation Des Entreprises publique en Algerie** » , Revue Perspectives , URTSD , Université Badji Mokhtar d'Annaba . N°2 Decembre , 1996 , p 13.

ضعف في نسق الاتصال داخل التنظيم . فالرؤساء عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الاتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم الوظيفي سواء عن طريق الهاتف أو الفاكس أو غيرها من وسائل الاتصال الأخرى . و في المقابل فإنهم لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل الأخرى التي تشغل قاعدة التنظيم على اعتبار أنهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي ، بالإضافة إلى كونهم أقل خبرة بمجال الإشراف و التسيير .

إذن هل تبني المؤسسة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة يمكنها من رسم إستراتيجية لتأهيل أفرادها في ظل ترميم شبكات الاتصال داخلها لإيجاد نسق اتصالي يسمح بذلك ؟

هل يمكنها ذلك من تصحيح النقص الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية في مراحل تطورها؟ مع العلم أنها تعمل اليوم في بيئة تنافسية ، لا يمكنها العمل في أسواق يشوبها عدم وجود الحماية لحقوق الملكية ، عدم كفاية الأنظمة القانونية و تسودها الأنظمة الاقتصادية غير الرسمية و آليات التنفيذ الضعيفة و هي بالفعل لا تستطيع البقاء في مجتمعات تعاني من انتهاكات حقوق الإنسان ، و المعوقات التنظيمية .

و أخيرا فإن سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات تعد بمثابة مدمج، وآلية التنظيم الذاتي التي يمكن من خلالها العمل الذي من شأنه رصد و ضمان التزامها بالقانون ، والمعايير الأخلاقية والدولية ووضع القواعد.

ورجال الأعمال من شأنهم تبني المسؤولية عن طريق تأثير أنشطتها على البيئة والمستهلكين والعاملين، والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة وجميع الأعضاء الآخرين في المجال العام. وعلاوة على ذلك، فإن الأعمال تكون استباقية لأي تعزيز في المصلحة العامة وذلك عن طريق تشجيع نمو وتطور المجتمع طوعا ، و القضاء على الممارسات التي تضر في المجال العام، بغض النظر عن الشرعية.

ولا يتم نجاح هذه الإستراتيجية ، إلا إذا تم تكييف المسؤولية الاجتماعية مع واقع مؤسساتنا.

و كل مؤسسة ترغب في تبني هذا المفهوم عليها طرح التساؤل التالي هل المؤسسة الجزائرية فعلا تحتاج إلى تطبيق هذه الإستراتيجية ؟ أم أن الجانب الاجتماعي في المؤسسة

يحتاج فقط إلى ترميم لنكون بذلك نحن السباق ون إلى تبني المسؤولية الاجتماعية حتى قبل تبني الغرب لها ؟

و لا يتم كل هذا إلا في ظل وجود جو اتصالي ملائم يسمح بتهيئة الأرضية الملائمة لتطبيق هذا المفهوم على أكمل وجه .و هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي :

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مدى تبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الحديث داخل المنظمة ؟
- 2- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ؟
- 3- ما مدى تجسيد آليات المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة و دور الاتصال الداخلي في ذلك ؟

3-1- ما مدى مشاركة أفراد المنظمة في اتخاذ القرار كآلية من آليات المسؤولية الاجتماعية ؟

3-2- ما مدى خضوع العامل في منظمة **ARCELOR METTAL** للتكوين المستمر كآلية من آليات المسؤولية الاجتماعية لتحسين مستواه الوظيفي ؟

3-3- هل الحوافز التي تقدمها مؤسسة **ARCELOR METTAL** لموظفيها كافية لتحسين مستواهم الاجتماعي ؟

3-5- ما مدى اهتمام مؤسسة **ARCELOR METTAL** بالسلامة المهنية كآلية من آليات المسؤولية الاجتماعية لحماية عمالها ؟

03- المقاربة النظرية :

نظرية أصحاب المصلحة

ما تؤكدُه نظرية أصحاب المصلحة أن المؤسسة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية واجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة، و بما أننا ركزنا على الاتصال الداخلي اخترنا فئة من أصحاب المصالح وهي فئة العاملين و سنوضح المصالح المتوقعة لأصحاب المصالح من المؤسسة تجاههم كالأجور العالية، ظروف عمل جيدة، الترقيات المتوقعة، ضمان الاستخدام، المنافع الإضافية.⁽⁰¹⁾ و فئة العاملين في المؤسسة تتكون من : النقابات ، قدامى العاملين ، النساء الأقلويات ، أنشطة الخدمات المالية .

والواقع أن نظرية المصلحة ترى أن للمديرين دورا كبيرا في الإقناع والتأثير بأصحاب المصلحة من أجل دعم استراتيجياتها وسياساتها المختلفة، فالمديرين في هذه النظرية هم سياسيون أو دبلوماسيون في علاقتهم مع كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة للحصول على دعمهم والحد من معارضتهم لسياستها وخطتها، ومن هنا يبرز الدور الهام للاتصال في تكوين و نشر هذه التصورات .

فالالاتصال حسب هذه النظرية موجود في كل مكان بطريقة مباشرة و غير مباشرة ، لأن الهدف هو البحث عن إيجاد الانسجام و التناسق و الاستقرار في كل المستويات ، و بين جميع النشاطات داخل المؤسسة .

(01) - نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن طبعة 2006

و هكذا فان ميلاد الاتصال الداخلي و الاستراتيجي جعل المؤسسة ترى ضرورة اعتمادها على مواردها البشرية ، من أجل التطور و ذلك لتحفيز المستخدمين و جعلهم ينخرطون في مشروعها .

إذ يساهم الاتصال الداخلي في الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون ويعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهما في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة وذلك عن طريق النقاط التالية:

- 1- ينبغي أن يعمل على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها ويحميها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- 2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- 3- يجب أن يسمح إطار المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- 4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.⁽⁰¹⁾

(01) طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005ص43.

5- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من

الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير

الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك. (01)

6- ينبغي أن يستكمل إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار

آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

(01) مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات"، مطبعة OECD، باريس 2004، ص16

04- الدراسات السابقة :

1- دراسة شنيخر عبد الوهاب بعنوان ، مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمعيار

للتنمية المستدامة ، - دراسة حالة *Arcelor Mittal Annaba* .

حيث تطرق الباحث في دراسته إلى مناقشة ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكيفية

ترسيخ مفهوم الأداء الاجتماعي والموازنة بين التكاليف والمنافع الاجتماعية كما اهتمت الدراسة

بإبراز كيفية مساهمة المؤسسات في تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق تحسين الظروف البيئية

والحد من الآثار السلبية التي يسببها نشاطها للبيئة المحيطة عن طريق تقليص التلوث وتحقيق

التنمية الاقتصادية، كما أن رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم والاستقرار

النفسي سيخلق عندهم الثقة وحس الانتماء للمؤسسة، فيجعلهم أكثر إنتاجية من خلال تنمية

قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي لهم.

كما تهتم الدراسة أيضا دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي

للمؤسسات الصناعية للكشف عن مدى وفاء تلك الوحدات بمسؤولياتها الاجتماعية. وقد طرحت

الدراسة التساؤلات التالية:

- ما مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمعيار للتنمية المستدامة؟

ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضرورة وطنية تحتاجها متطلبات التنمية

الاقتصادية لتحديد موقع مختلف المؤسسات ودورها في الوصول إلى تنمية مستدامة ؟

- هل هناك أدوات ووسائل لتجسيد المسؤولية البيئية والاجتماعية بالمؤسسة ؟

-هل يمكن قياس وعرض عناصر عوائد وتكاليف الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية ؟

-ما مدى تحمل المؤسسة محل الدراسة (آرسيلور ميتال عنابة) للمسؤولية البيئية

والاجتماعية⁽⁰¹⁾

2- دراسة الطاهر خامرة بعنوان المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة

الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، حالة سونطراك .

حيث تعرض في دراسته إلى الآثار البيئية و الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية و كيفية

التحكم بها من طرف المؤسسة في ظل اهتمامها بمسؤولياتها الاجتماعية و كذلك الاهتمام

بالتنمية المستدامة وقد طرحت الدراسة التساؤل التالي:

• إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من

خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية و الاجتماعية ؟

ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الحدود التي تفرضها التنمية المستدامة على المؤسسة الاقتصادية ؟

- هل تعتبر المسؤولية البيئية والاجتماعية بديل عن أدوات الضبط التقليدية للسياسة البيئية ؟

- كيف يمكن قياس وعرض المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية ؟

- ما مدى تحمل المؤسسة محل الدراسة (سونطراك) للمسؤولية البيئية والاجتماعية؟⁽⁰²⁾

(01) - شنيخ عبد الوهاب ، " مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كميّار للتنمية المستدامة " ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف بن عصمان محفوظ، تخصص اقتصاد البيئة ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2009 .

(02) - الطاهر خامرة ، " المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " حالة سونطراك ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد و تسيير البيئة، تحت اشراف عمار عماري، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة

3- دراسة طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري بعنوان المسؤولية الاجتماعية

و شفافية نظام المعلومات ، دراسة ميدانية لمجموعة من المصارف الاردنية .

حاول الباحثين في هذه الدراسة الربط بين الدور الاجتماعي وشفافية نظام المعلومات في

المؤسسات حيث قاما بدراسة ميدانية لمجموعة من المصارف التجارية الأردنية. وبما أن

العصر هو عصر المعلومات والمعرفة وأيضاً عصر التخصص، فإن هذا الموضوع يكتسب

أهمية خاصة لتناوله جانبين حيويين هما المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات .

و يهدف البحث إلى استكشاف ما إذ كانت هناك علاقة ايجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة

وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزاً على جانب الشفافية لهذا النظام.

مشكلة البحث :

تعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي يتطلب أن تعار لها أهمية كبيرة من

قبل المنظمات على اختلاف أشكالها وطبيعتها ملكيتها . لقد كان الاعتقاد سائداً بأن المنشآت

الحكومية أو منشآت القطاع العام هي التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية، ومع تغيير دور

الدولة وكثرة منشآت القطاع الخاص وزيادة عدد العاملين فيها وارتفاع الأرباح التي تحققها، هذا

فرض دوراً اجتماعياً جديداً لهذا القطاع للتعويض عن تضائل دور القطاع العام . إن أحد الأوجه

المهمة لبروز الدور الاجتماعي للمنظمات يتمثل في شفافية نظام المعلومات فيها.

ولكن إلى أي مدى يرتبط الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال بشفافية نظام المعلومات،

وهل هناك علاقة ارتباط بين الاثنين وكيف تكون هذه العلاقة ؟ إن هذه الجوانب مثلت إشكالية

تستحق الدراسة والبحث وهي جوهر مشكلة الدراسة الحالية.

- فرضيات البحث:

تم صياغة فرضية رئيسية للبحث وتم اشتقاق ثلاث فرضيات فرعية منها و الآتي:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ايجابية بين نمط إدراك الإدارة للمسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام معلومات

في المصرف.

-الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى : يكون نظام المعلومات غير شفاف في المصارف التي تتبنى النمط

الأول من المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي).

-الفرضية الفرعية الثانية : يكون نظام المعلومات شفافا في المصارف التي تتبنى النمط الثاني من

المسؤولية الاجتماعية (الاجتماعي)

-الفرضية الفرعية الثالثة : يكون نظام المعلومات وسط الشفافية في المصارف التي تتبنى النمط

الثالث من المسؤولية الاجتماعية وهو النمط المتوازن (الاقتصادي) (الاجتماعي).⁽⁰¹⁾

(01)- طاهر محسن منصور الغالبي ،" صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية".

05- تحديد المفاهيم :

1- مفهوم المؤسسة :

هي عبارة عن وحدة فنية إجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل⁽⁰¹⁾ تعمل بطريقة مستمرة نسبيا ، بفاع بلوغ هدف يتقاسمه الأعضاء المشاركون ، و قد أضاف لوك بوير Luk Boyer إلى هذا التعريف ما يلي :

- مجموعة يمكن التعرف عليها ، تتشكل من عناصر أو من مجموعات فرعية تتفاعل فيما بينها .
- متوضعة في محيط معين .
- تلبى وظيفة أو تقوم بنشاط .
- تتطور عبر الزمن .
- لها أهداف محددة ، أو واعدة بتحقيق غاية⁽⁰²⁾ .

و يعرف " روجرز" المؤسسة بأنها نسق ثابت متكون من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم في إطار هيكل و نظام خاص بتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة .⁽⁰³⁾

و يعرفها " محمد عبد الوهاب بأنها عبارة " عن عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل فيما بينهم ، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم . و التنسيق بين جهودهم و إنشاء شبكة من الاتصالات . حتى يصلوا إلى أهداف محددة معروفة لدى الجميع⁽⁰⁴⁾

(01) - عبد الوهاب محمد علي ، " السلوك الانساني في الإدارة" ، دار الفكر العربي ، ط 1975 ، ص 82 .

(02) - إدريس بولكعبيات ، "فعاليات الملتقى الوطني الثاني (الاتصال في المؤسسة) " ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، الخروب قسنطينة 2003 ص ص 107 - 108 .

(03) - عشوي مصطفى، " أسس علم النفس الصناعي التنظيمي" ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992، ص 35.

(04) - عبد الوهاب محمد علي ، نفس المرجع السابق ، ص 13.

تعريف إجرائي للمؤسسة :

المؤسسة هي وحدة تضم مجموعة آلات ووسائل إنتاج وخططا وطرقا تقنية لإنجاز الأعمال وهي أيضا وحدة إجتماعية لأنها تضم مجموعة أفراد يشغلون تلك الوسائل وطرق الإنجاز ، وهؤلاء الأفراد يتفاعلون فيما بينهم عن طريق الإتصال لإقامة علاقات متنوعة سواء في مجال العمل ، أو فيما يتعلق باهتماماتهم الشخصية والاجتماعية ، لتحقيق هدف مشترك .

2- مفهوم الاتصال :

الاتصال هو انتقال المعلومات و الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز . و الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا ، و تيسير التفاهم بين الأفراد . (01)

3- مفهوم الإتصال الداخلي :

تعددت المفاهيم و التعاريف التي نسبت للإتصال الداخلي ، و انحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للإتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي :

تعريف " Alvin Dod " الإتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالا (02) .

ويعرفه "Murphy" : أن الإتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ، وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء فيه في أعمالهم ، وكل رئيس يفتشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل (03) .

(01) - محمد فريد عزت ، "القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية" ، العربي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 135 .

(02) - محمد ياسين عطوف ، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي" ، دار النهار ، 1981 ، ص 239 .

(03) - chantal russenault et martine pretet ، « Economie et gestion D'entreprise »، Edition, Dunod , 1996-P25

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي " الإتصال الداخلي هو مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى : تشجيع سلوك الاستماع ، تسهيل تمرير ونشر المعلومات ، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.⁽⁰¹⁾

تعريف اجرائي للاتصال الداخلي :

الاتصال الداخلي هو أداة لحل مشاكل التنسيق و التخطيط و العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة.

4- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

حتى وقتنا الراهن لم يتم تعريف هذا المفهوم بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، لأنها لا تعني بالضرورة شريحة معينة من المؤسسات الوطنية والدولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي إنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية (الاختيارية). ومن هنا لقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة السوق ونطاق نشاط المؤسسة وأشكاله، وما تتمتع به كل مؤسسة من قدرة مالية وبشرية، وهذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية.⁽⁰²⁾ ومن أهم التعريفات وأكثرها شيوعاً :

(01) – François Bonen et Bruno Henriet, « **DRH ...c'est Déjà , edition-organisation** »,1998,P15 .

(02) Marie-Françoise Guyonnaud , « **Du management environnemental au développement durable des entreprises.CAP 2D** », France. 2004. P6

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي طريقة عمل المؤسسة والتي من خلالها تدمج القضايا و الإهتمامات الاجتماعية والبيئية و الإقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة بشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات وتستخدم هذه المشاريع تسويقيا لتحسين صورة المؤسسة من خلال إضفاء الصيغة الأخلاقية عليها وزيادة مصداقيتها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وكخطوة هامة ومنظمة أصبحت بعض المؤسسات الملتزمة أخلاقيا واجتماعيا تتقيد بإعداد التقارير حسب المواصفات التي تتعلق بالبيئة إ يزو 14000 والمعايير العالمية للمساءلة الاجتماعية SA00013 والدليل الإسترشادي لكتابة التقارير المستدامة (01)
- كما عرفها الاتحاد الأوروبي "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي (02).

ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع.

- كما تعرف المنظمة العالمية للمعايرة المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات للمنشأة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة ، كما تركز المسؤولية

(01) – مقدم وهيبه، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة

www.iefpidia.com 26/12/2009 .

(02) www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdia/csr/csr_index.htm/18.03.2009

الاجتماعية على السلوك الأخلاقي في احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة⁽⁰¹⁾ .

- عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها الإلتزام المستمر من قبل شركات الأعمال للتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم .
- كما عرفها البنك الدولي بأنها الإلتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع لكلك لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الاقتصادية"⁽⁰²⁾

تعريف إجرائي للمسؤولية الاجتماعية :

هي التزام المؤسسة باحترام حق العامل في الانضمام إلى النقابات التي تطالب بحقوقهم الشرعية و الحفاظ على أمنهم أثناء العمل إلى جانب تجريم عمل الأطفال و العمل القصري. ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين لديها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام على توفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

⁽⁰¹⁾ – Michel capron et François quairel alanoizelée , « **la responsabilité d'entreprise** », édition la découverte ; paris ; 2007 P23 .

⁽⁰²⁾ Astrid Mullenbach , « **La responsabilité sociétale des entreprises** », LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002 P05

06- أهداف الدراسة :

الهدف العام

تهتم دراستنا أساسا بالكشف عن مدى تجسيد مؤسسة أرسيلور ميتال لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية و دور الاتصال الداخلي في ذلك .

الأهداف الجزئية :

الهدف الأول : : تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة الاتصال الداخلي بين أفراد منظمة أرسيلور ميتال منجم الونزة و مدى وجود نظام شفاف عند سريان المعلومات بين أفراد التنظيم .

الهدف الثاني :الكشف عن مدى تجسيد آليات المسؤولية الاجتماعية الداخلية من خلال المؤشرات التالية :

- ✓ طبيعة الظروف الاجتماعية للعامل .
- ✓ مستويات المشاركة في اتخاذ القرار .
- ✓ الاهتمام بالتدريب (التكوين) .
- ✓ مدى الاهتمام بالسلامة المهنية للعامل كمؤشر.

8- تعريف التحقيق:

هو من بين الأدوات الأكثر استعمالاً من طرف علماء النفس و الاجتماع . حيث أصبح اليوم الأداة المفضلة في البحث ضمن العلوم الإنسانية، وذلك لأنه يمكن من الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع بصفة واضحة و صادقة تساعد على تفسير الظاهرة.

و هي تدرك في معنى البحث عن المعلومات أو جمع المعلومات وهذا يضيف فكرتين: من جهة فكرة أن هذا البحث منهجي و الذي يسمح بالحصول على نتائج قابلة للتحقيق، بمعنى قابلة لان تترجم إلى أرقام.

ومن جهة أخرى فكرة أن هذا البحث يطبق على حقيقة خاصة أو مميزة مثل : الح النفسية للجماعات الاجتماعية ، سلوكياتها ، أدواقها ، آرائها ، احتياجاتها انتظاراتها ، أسباب أفعالها و ردود أفعالها ، طرقها في الحياة ، في العمل ، في التسلية تغيراتها و المؤشرات الأكثر حساسية عليها (01)

8-1- أدوات مرحلة التحقيق :

وقد استعملنا في التحقيق الاستمارة كأداة بحثية تهدف من خلالها إلى التعمق أكثر في الموضوع والتحقق من النتائج التي توصلنا إليها في المرحلة الأولى ، إذ تساعدنا على جمع معطيات جديدة ، وهي أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف است بثوة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وأفكار معينة (02) كما أنها مجموعة من الأسئلة المنقاة والمصممة بطريقة خاصة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه (03) ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها (04) .

(01) —Mucchielli(R), L'Analyse de contenu des documents et des communications , France , E.S.P 7eme édition , 1991 page 17.

(02) - عريف سامي وآخرون ، مناهج البحث العلمي وأساليبه، مجدلاوي ، عمان 1999 ، ص 29 .
 (03) - عمار بوحوش وآخرون ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية مرجع سبق ذكره ، ص 56.
 (04) - عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ، ص 237 .

والهدف الرئيسي الذي تبنى لأجله الإستمارة هو جمع أكبر قدر من المعلومات التي تخص الظاهرة المدروسة ومن مميزات الإستمارة .

✓ أمثلة الإستمارة موحدة لجميع المشاركين في البحث ، مما يقلل من التحيز في الأداة ويوحد المثيرات التي تستدعى الاستجابة .

✓ تؤمن الإستمارة تشجيع الأفراد على الإجابة الحرة والصريحة عندما يطلب الباحث من المشاركين في البحث عدم ذكر أسمائهم .

✓ يستطيع المبحوث أن يجيب على الإستمارة متى ما سنع له الوقت ، فيقلل ذلك من ضغط الإجابة المباشرة .

وقد مرت الإستمارة بمرحلة الاختيار القبلي قبل الوصول إلى شكلها النهائي .

8-2- مرحلة الاختبار القبلي:

تتم مراجعة الإستمارة لتحديد مدى صلاحيتها والتأكد من أنها مقبولة أي تتضمن البيانات المستهدفة ونلاحظ أن استمارات الباحث تظهر في بعض الأحيان مشكلات مثل : عدم الإجابة على سؤال معين قد يتركه الباحث ⁽⁰¹⁾ حيث من أهم أهداف الاختبار القبلي كذلك :

✓ التعرف على مدى وضوح الأسئلة .

✓ إضافة فئات جديدة وإفقال بعض الفئات المفتوحة ⁽⁰²⁾ .

ومن بين طرق اختبار الاستمارة توزيعها على عينة أولية محدودة مشابهة للعينة الرئيسية وهو الأسلوب الذي استعملناه لاختبار الإستمارة .

وكان اختبار الاستمارة الأولى على بعض الموظفين والعاملين في مؤسسة أرسلور ميتال

تمثلت في عينة تحتوي على 21 موظفا وعاملا في المؤسسة .

(01) - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

(02) - عبد الحميد محمد ، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام ، عالم الكتب القاهرة ، ص 221 .

8-3- الاستمارة النهائية :

نظرا لأهمية الاختبار القبلي Le pretest، قدمنا الاستمارة لبعض من أفراد العينة و اعتمدنا كثيرا على الحوار و تسجيل كل التعليقات، و الملاحظات المقدمة. فقد كان اهتمامنا منصبا حول الطريقة التي تدرك بها الأسئلة و الإجابات و حتى الاستمارة ككل. و في هذا الاختبار قمنا بالتعديلات التالية في استمارة بحثنا لنتحصل على الاستمارة النهائية :

أثناء الاختبار القبلي للاستمارة اعتمدنا على الحوار و تسجيل التعليمات و الملاحظات المقدمة ، و كان الاهتمام منصبا حول الطريقة التي تدرك بها الأسئلة و الإجابات ، حيث تم تغيير السؤال رقم (06) الخاص بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية على مستوى المؤسسة لأننا وجدنا أن هذا السؤال ليس في محله ، لأن المؤسسة توفر هذه الخدمات الاجتماعية بطريقة آلية بحكم القوانين و الضغط من طرف النقابات العمال و وجدنا أن الطرح سيكون أحسن إذا تساءلنا عن نوعية هذه الخدمات الاجتماعية ، لأن الجودة هنا هي التي تحدد مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه موظفيها .

كان السؤال كالاتي :

من بين الظروف الاجتماعية التالية ما لذي توفره لك المؤسسة بعد ؟

| أبدا | أحيانا | دائما | |
|------|--------|-------|------------------------|
| | | | السكن |
| | | | الإطعام |
| | | | النقل |
| | | | التأمين عن حوادث العمل |
| | | | وسائل السلامة المهنية |
| | | | الزيادة في الأجور |
| | | | طب العمل |
| | | | الضمان الاجتماعي |

ليصبح السؤال كالتالي :

ما نوعية الخدمات الاجتماعية التي تحاول المؤسسة أن توفرها لك ؟

| جيدة | متوسطة | رديئة | غير متوفرة | |
|------|--------|-------|------------|------------------------|
| | | | | السكن |
| | | | | الإطعام |
| | | | | النقل |
| | | | | التأمين عن حوادث العمل |
| | | | | وسائل السلامة المهنية |
| | | | | الزيادة في الأجور |
| | | | | طب العمل |
| | | | | الضمان الاجتماعي |

كما تم إضافة السؤال رقم (08) و (09) اللذان لم يكونا موجودين في الإستمارة الأولية

بالنسبة للسؤال رقم 10 كان:

هل ترى أن العامل داخل المؤسسة يجب أن يحصل على المعلومات ؟

حول المهمة الموكلة إليه فقط .

حول المهمة الموكلة إليه وما يجري داخل المؤسسة ككل .

حول تعاملات المؤسسة في الداخل والخارج.

حيث وجدنا أن هذا السؤال يدفع المبحوث إلى أن يعطي رأيه حول ما يجب أن يكون ،

وليس ما هو كائن لذلك ارتأينا أن نغير السؤال لمعرفة واقع موجود داخل المؤسسة وكان

السؤال كالتالي :

هل تصلك المعلومات داخل المنظمة ؟

حول المهمة المكلف بها فقط .

- حول المهمة المكلف بها وما يجري داخل المؤسسة ككل .
- حول تعاملات المؤسسة في الداخل والخارج .
- حول المشاكل التي تواجه المؤسسة .
- حول الخدمات التي تواجه المؤسسة .
- حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع .

تم إضافة السؤال (35) و (36) اللذين لم يكونا موجودين في الإستمارة الأولية .

السؤال (38) كان هل ترى أن وسائل السلامة المهنية التي توفرها المؤسسة للعامل كافية لسلامته ؟

موافق موافق جدا غير موافق

ونظرا لأن هذا السؤال عام حول وسائل السلامة المهنية ويفتقر إلى الدقة، لذلك وجدنا أنه من الأفضل في هذا السؤال معرفة مدى توفر وسائل السلامة الكافية لحماية العامل من الأخطار أثناء القيام بعمله.

و أصبح السؤال كالتالي :

من بين وسائل السلامة المهنية التالية ما الذي توفره المؤسسة لعمالها

| متوفرة | غير متوفرة | |
|--------|------------|-----------------------------|
| | | الملابس الواقية |
| | | معدات حماية الرأس |
| | | معدات حماية الجهاز التنفسي |
| | | معدات حماية القدمين |
| | | معدات حماية السمع |
| | | معدات حماية الوجه و العينين |
| | | معدات حماية اليدين |

إنّ فان الاختبار القبلي كما يقول R.Mucchielli : يعلمنا كيف ندرك الأسئلة و الإجابات . و يسمح بالابتعاد عن الأخطاء الإملائية، أو مشاكل الصياغة. و نضع في الحسبان الرفض و عدم الفهم و الالتباس و من خلاله نراقب التناسق بين بعض الأسئلة .

- و بعد الانتهاء من الاختبار القبلي تمكنا من وضع الشكل النهائي للاستمارة⁽⁰¹⁾.

8-3- المحاور الرئيسية في الاستمارة :

1- تضمنت هذه الاستمارة محاور أساسية مرتبطة بمختلف التساؤلات التي طرحت في الإشكالية وهي

✓ المحور الأول : بيانات سوسيوديمغرافية .

والمتمثلة في الجنس ، السن ، الأقدمية في العمل .

✓ المحور الثاني : تصور أعضاء التنظيم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وكان الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى تبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال معرفة الأهداف الاجتماعية التي توليها المؤسسة اهتماما أكثر من غيرها وأيضا معرفة مدى رضا المبحوث عن ما تقدمه المؤسسة من دعم اجتماعي ومعرفة توقعات المبحوث من المؤسسة ونفس الوقت معرفة مواطن التقصير عن مسؤولية المؤسسة الاجتماعية تجاه موظفيها ، ومعرفة تطور المسؤولية الاجتماعية وتضمن هذا المحور الأسئلة من 4 إلى 09

✓ المحور الثالث : مساهمة الاتصال الداخلي و تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

والهدف منه معرفة مدى سريان المعلومة ووصولها في وقتها للمبحوث و يقيس مدى شفافية نظام المعلومات داخل المؤسسة وهو مبدأ أساسي من مبادئ المسؤولية الاجتماعية ومعرفة مدى تطور وسائل الاتصال داخل المؤسسة ومدى انتشار قنوات الاتصال الرسمي تضمن المحور الأسئلة من (10 إلى 15) .

✓ المحور الرابع : آليات تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

الهدف من أسئلة هذا المحور مقسمة إلى محاور فرعية :

✓ المحور الفرعي الأول: المشاركة.

الهدف من هذه الأسئلة من السؤال (16 إلى السؤال 21) معرفة طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار هل هي شكلية أم هي فعلا مشاركة حقيقية ؟ وقياس رضا العمال عن القرارات التي تتخذها الإدارة حتى مع حضور ممثلي عنهم في وقت إتخاذ القرار ، أيضا قياس مدى وجود الشفافية عند اتخاذ القرار داخل المنظمة .

✓ المحور الفرعي الثاني: التدريب والتكوين

الهدف من أسئلة هذا المحور هو قياس مستوى التكوين و التأطير للعمال وقياس مدى وجود فرص متساوية في التكوين بين العمال بصفة عامة والتساوي في الفرص بين الرجل والمرأة بصفة خاصة ، وأيضا قياس مدى رضا المبحوث على مستوى التكوين وربطه بمستواه الوظيفي ، كما تم التركيز على معرفة وسائل الاتصال المستعملة في إعلام الموظف عن المستجدات داخل المؤسسة وقياس مدى تطورها ، كما أشرنا في هذا المحور إلى التزام المؤسسة بالتعلم التطبيقي على اعتباره من الطرق الحديثة في التكوين وتضمن هذا المحور الأسئلة من 22 إلى 30 .

✓ المحور الفرعي الثالث: تحسين الظروف الاجتماعية للعامل.

تهدف أسئلة هذا المحور إلى قياس المساواة بين أفراد المؤسسة عامة والمساواة على أساس الجنس ، على أساس الانتماء لجهة أو منطقة معينة وتتضمن هذا المحور الأسئلة من 31 إلى 33 .

كما يهدف هذا المحور إلى قياس مدى رضا المستوجب عن الترقيات التي تمنحها له المؤسسة ومعرفة ما إذا كان التقييم عند وجود ترقية يتم على أساس الكفاءة أم على أسس أخرى وأيضا قياس مدى الشفافية في أسس التقييم لدى المؤسسة و تساوي الفرص في الترقيات ، كما تهدف

أيضا إلى معرفة مدى رضا المبحوث على مستوى الأجر المقدم من طرف المؤسسة ، و ذلك من خلال الأسئلة من 34 إلى 37 .

✓ المحور الفرعي الرابع: السلامة المهنية:

نهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مستوى الإهتمام بالسلامة المهنية للعمال ومعرفة ما إذا كان هناك إتصال تحسيبي داخل المؤسسة لضمان سلامة العامل داخل المؤسسة وأيضا معرفة وسائل الإتصال الداخلي المستعملة في تحسيس المستجوب للوقاية من حوادث العمل وتضمن هذا المحور الأسئلة من 38 إلى 41 .

8-4- المنهج المستخدم :

تعتبر مناهج البحث الأسلوب الذي يتبعه الباحث والإطار الذي يسمه لبلوغ أهداف بحثه وهي جملة من الخطوات المنظمة التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة، واختيار المنهج المناسب للدراسة. يرتبط بطبيعة المشكلة المبحوثة والمجال الذي تنتمي إليه في إطار الأهداف والإمكانيات المتاحة لدى الباحث.

ولما كانت طبيعة بحثنا تهدف إلى دراسة مختلف جوانب وقيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ظل الجولات الإتصالية داخل المؤسسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين عدة متغيرات منها :

✓ علاقة المسؤولية الاجتماعية بوجود جو اتصالي صحي داخل المؤسسة .

✓ مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد آليات المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة .

إذن فالمنهج الوصفي يفرض نفسه كمنهج في دراستنا هذه ، ذلك أن الدراسة الوصفية تهدف إلى وصف وتشخيص الظاهرة المدروسة ، حيث يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها .

✓ لا يقتصر المنهج الوصفي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها ، وإنما تشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ولنتائجها⁽⁰¹⁾

8-5- عينه الدراسة :

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على مدى دقة اختبار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة ، حيث أن اختيار العينة يجب أن يتم بناء على إجراء يسمح لنا أن نقدر الدرجة التي يعبر فيها أفراد العينة ممثلين للمجتمع الذي تم انتقاؤهم منه ⁽⁰²⁾ فيقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة .

وفي بحثنا هذا قمنا باختبار عينة طبقية يهدف الباحث في هذه العينة أن تكون العينة ممثلة لمختلف الفئات المتجانسة في مجتمع الدراسة ⁽⁰³⁾ حيث قدر عدد أفرادها 116 فردا مأخوذة بنسبة 20 % من كل طبقة لان المسؤولية الاجتماعية ينبغي أن تشمل جميع أفراد المؤسسة دون استثناء و لا تخص فئة دون الأخرى لذلك ارتأينا أن تكون العينة طبقية لقياس مدى تجسيد آليات المسؤولية الاجتماعية في مختلف المستويات حيث يقدر عدد الطبقات بـ :

قسم الإنتاج 269 فرد ، $100/20 \times 269 = 54$ فرد.

قسم الصيانة 190 فرد ، $100/20 \times 190 = 38$ فرد .

الإدارة 123 فرد ، $100/20 \times 123 = 24$ فرد.

إذن مجموع أفراد العينة هو 116 فرد.

8-6- مجالات الدراسة :

(01) - خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .
 (02) - سعيد التل وآخرون ، مناهج البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 193 .
 (03) - عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

تقتضي طبيعة الدراسة ضرورة التحديد الدقيق لمجالها الموضوعي (النشاط أو المؤسسة) وكذا مجالها المكاني (الجغرافي) بالإضافة إلى مجالها الزمني (الفترة والتواريخ).

أ. الإطار الموضوعي للدراسة :

إن بحثنا عن مساهمة الإتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دراستنا للأنشطة الإتصالية داخل مؤسسة أرسيلور ميتال و مساهمة هذه الأنشطة في تجسيد آليات المسؤولية الاجتماعية داخل للمؤسسة تجاه.

ب. الإطار المكاني للدراسة :

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة " أرسيلور ميتال ونزة " ولاية تبسة وهي المؤسسة التي حصلنا منها على كل التسهيلات الممكنة وكذلك معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتبنى قيم المسؤولية الاجتماعية من خلال تعاملاتها مع جمهورها الداخلي دون أن ننسى دور الإتصال باعتباره وسيلة من وسائل تنفيذ استراتيجيات المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

المؤسسة الجزائرية :

أ- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات : خرجت الجزائر من الحرب و اقتصادها شبه مدمر. فبعد الاستقلال غادر العاملين بالإدارة و المراكز الحساسة مناصبهم معمرين و أجنب تاركين المؤسسات و الإدارات مهملّة. وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثا إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة تفوق الفقر التهميش، الأمية الخ.

إن نمط تسيير الاقتصاد الوطني و إستراتيجية التنمية الاقتصادية التي يجب إتباعها كان إحدى اهتمامات قادة الثورة بالرغم من التوجه و الصورة التي لم تكن واضحة حول نموذج التنمية لكن في مؤتمر طرابلس بدأت ملامح هذا النموذج تسيير نحو التوجه لإعطاء الأولوية للقطاع الفلاحي و إعتباره محرك القطاعات الأخرى ، و كذا تقليص الملكية الخاصة و تشجيع الشكل التعاوني ، و هذه الخطوة كانت تأكيدا لنمط التسيير الاشتراكي للاقتصاد الوطني .

خلال هذا الوقت حاول العمال على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع ، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.

إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق ، و إنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية سياسية و اجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط، و أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها .

إن منهج التسيير الذاتي لم يدم طويلا ، حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره، و ما قرارات التأميم إلا تأكيدا على ذلك .

و قد عرفت الجزائر بعد تاريخ 19 جوان 1965 تغييرا حقيقيا حيث بدأتها بمرحلة التأميمات في قطاع البنوك و المناجم .

ب - مرحلة الشركة الوطنية: تزامنا مع مرحلة التأميمات بدأ متخذو القرار في التفكير في

خلق شركات وطنية. ففي سنة 1965 مثلا : تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط و الغاز الشركة الوطنية للحديد و الصلب ، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية ، الشركة الجزائرية للتأمين. إن هذه الشركات و غيرها اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية و خلال فترة أصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها و التي كانت محددة و مسطرة من قبل الجهاز المركزي و الوصاية لأن هناك أهداف أخرى تتعارض و طبيعة نشاطها بسبب عوامل عدة من بينها :

✓ قلة الإطارات و نقص الخبرة .

✓ تلبية المطالب الإجماعية .

✓ خلق شروط الاستقرار السياسي .

و في هذه المرحلة كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض و

الطلب و إنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعية ، و هذا ما جعل التحكم في عملية

التصنيع و اتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية من قبل الجهاز المركزي و هذا ما دفع بالسلطة إلى تغيير نمط آخر للتسيير. (01)

ج - **مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات** : جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، و أن يكون العمال طرفا مهما في تسيير و مراقبة هذه الشركات .

بدا تطبيق النظام الاشتراكي منذ 1971 فقد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الاشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي - الاقتصادي التابع للدولة . كما أنه يهدف إلى السعي نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة حتى يصبح هذا المفهوم أكثر فعالية في المستقبل .

بالإضافة إلى ذلك يهدف إلى تغيير الروابط و العلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل ، أي أنه يسعى إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج و مسير في نفس الوقت (02) .

د- **إعادة الهيكلة** : أدت خبرة الثمانينات بكثير من البلدان النامية إلى إعادة النظر في نهجها التنموي رغم أن البلدان تختلف من حيث إمكانياتها الاقتصادية وسياساتها الحكومية فإعادة الهيكلة تعتمد على القطاع الخاص و مؤشرات السوق في توجيه موارد المؤسسة . إن الأسباب الرئيسية لعملية إعادة الهيكلة مرتبطة بالوضع العام (اقتصادي ، سياسي اجتماعي....) الذي تهيكلت فيه المؤسسة العمومية الجزائرية ففي المرحلة ما قبل الثمانينات وجدت تشوهات و عوائق عديدة لدى تعددت المهام و تعددت معها مراكز إتخاذ القرارات مما أدى إلى تضارب أهداف المؤسسة .

✓ **حقائق مرحلة إعادة الهيكلة** : كان من المفروض أن تكون المرحلة الإنتاجية الحقيقية لأنها ارتبطت بتغيير طبيعة السياسة الاقتصادية المطبقة مما أدى إلى خضوع المؤسسة

(01) رحيمة حوالم ، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البلية ، يوم 21-22 ماي 2002 ، ص 04 .
(02) - يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

الوطنية خلال هذه الفترة إلى حقل من التجارب في تطبيق السياسة الاقتصادية. و لكن شهدت هذه المرحلة إصدار الطاقات الإنتاجية فكان الخاسر الأكبر هو الاقتصاد الوطني و المتمثل في المؤسسة الوطنية العمومية .

✓ إن الإستراتيجية السياسية المطبقة على المؤسسة الوطنية لم تكن إقتصاديات رشيدة تمكن من إستخدام مواردها و طاقاتها على هذا الوضع الذي أصبحت فيه معظم المؤسسات الوطنية العمومية مع خلق مؤسسات جديدة زاد من التضخم و المكشوفات البنكية و بالتالي العجز المالي الذي أصبح معتادا عليه في مؤسساتنا الوطنية مما أدى بالحكومة للبحث عن أسرع الطرق لإنقاذ الوضع الذي آل إليه الاقتصاد الوطني. فإعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء و المصاريف فقط.

هـ - استقلالية المؤسسات

و الاستقلالية تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى أي إجراء من الإجراءات البيروقراطية ، كما تحرر من الضغوطات و التدخلات المختلفة للسلطات و يترتب عليها حرية إدارة المؤسسة بتمتع هذه الأخيرة بالذمة المالية و الاستقلال المال و من هنا فالاستقلالية ترمي أساسا إلى تنمية خلق روح المسؤولية ، و من أهدافها :

✓ اللامركزية في السلطة و القرار .

✓ إعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها التجارية و تنظيم علاقاتها الإقتصادية

✓ تسيير مواردها المادية و البشرية و كذلك إختيار مسؤولياتها .

المؤسسة هي الوسيلة الاقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع الحكومة أي مع العمليات التجارية للمؤسسة و على هذا يجب على الحكومة مواجهة جميع الالتزامات. (01)

(01) رحمة حويلف ، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة مرجع سبق ذكره ص 05.

و- مرحلة اقتصاد السوق :

أصبح موضوع التحول إلى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة الماضية حيث برزت ظاهرة التحول هذه و التي أطلق عليها وصف " الخصخصة " و تزايد الاهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة ، وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية ⁽⁰¹⁾ و يشير مفهوم الخصخصة إلى كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا

و تواجه الجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث في الفترة الراهنة تحديات اقتصادية فرضتها التحولات الاقتصادية العالمية و تقف ورائها الدول الرأسمالية الصناعية الكبرى . و إذا كان هذا السبب يمكن اعتباره بمثابة سبب خارجي كونه يرتبط بالظروف الاقتصادية العالمية ، فان هناك أسباب داخلية متعلقة بالأزمة التي مر بها الاقتصاد الجزائري و من هذه الأسباب نذكر :- فشل التجربة التتموية ، ضعف أداء القطاع العام .⁽⁰²⁾

- التعريف بمؤسسة ارسيلور ميتال Arcelor Mittal ouenza :

مؤسسة ارسيلور ميتال Arcelor Mittal ouenza منجم الونزة

1872 بدأ استغلال النحاس من طرف الرومان .

1878 أول أمر للتقيب عن الحديد من طرف السيد باسكال .

1913 نشأة مؤسسة الونزة .

1966 تأميم المناجم .

1983 إعادة هيكلة sonarem لتصبح ferphos .

1985 تشغيل الفرن العالي رقم 2 وتوقف عمليات التصدير .

(01)- بن عنتر عبد الرحمن ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أفاقها المستقبلية مرجع سبق ذكره ، ص 8.

(02)- يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مرجع سبق ذكره ، ص 40.

1990 مرت المؤسسة إلى اللامركزية وفي أكتوبر 2001 الشركة مع ispat و في ديسمبر 2004 الشراكة مع ميتال ستيل mittal steel حيث أصبح اسم المؤسسة ميتال ستيل تبسة وفي 2007/06 ، مؤسسة آرسيلور ميتال Arcelor Mittal .

- مجموعة آرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الإندماج الذي تم في 2002.02.18 بين مؤسسة Aceralia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية و Arbed البلجيكية. حيث أصبحت مؤسسة آرسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة آرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم آرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى آرسيلور ميتال.

- نشاط المؤسسة:

تقوم مؤسسة آرسيلور ميتال ونزة بالتنقيب عن الحديد في سلسلة المناجم ونزة -بوخضرة- الزرقاء- كما تقوم باستخراجه على شكل صخور ثم بعد ذلك تحول الصخور المستخرجة بعد التفجير بالديناميت ليتم تحويلها إلى أجزاء صغيرة ثم بعد ذلك تعبئ في شاحنات أو في القاطرات المخصصة لذلك لتحويله إلى آرسيلور ميتال عنابة .

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إدارات مختلفة كل حسب نشاطها ودورها في المؤسسة، نذكر منها.

مصلحة الموارد البشرية: التي تعتبر العصب المحرك للوحدة لأنها تمثل الإدارة ، فهي محل استقطاب أغلب العمال و مركز الاتصال بين جميع الدوائر في مختلف الميادين و تدرج ضمن مصلحة الموارد البشرية منها :

مصلحة العلاقات الاجتماعية : و التي تتكفل بالحالات الاجتماعية للعمال و الوسيط بين العامل و مختلف صناديق الضمان الاجتماعي

مصلحة التكوين : تتكفل بتحديد احتياجات العامل التكوينية و دراستها و توجيه العامل نحو التكوين الذي يناسبه و يساعده على تحسين مستواه الوظيفي .

مصلحة الاتصال :

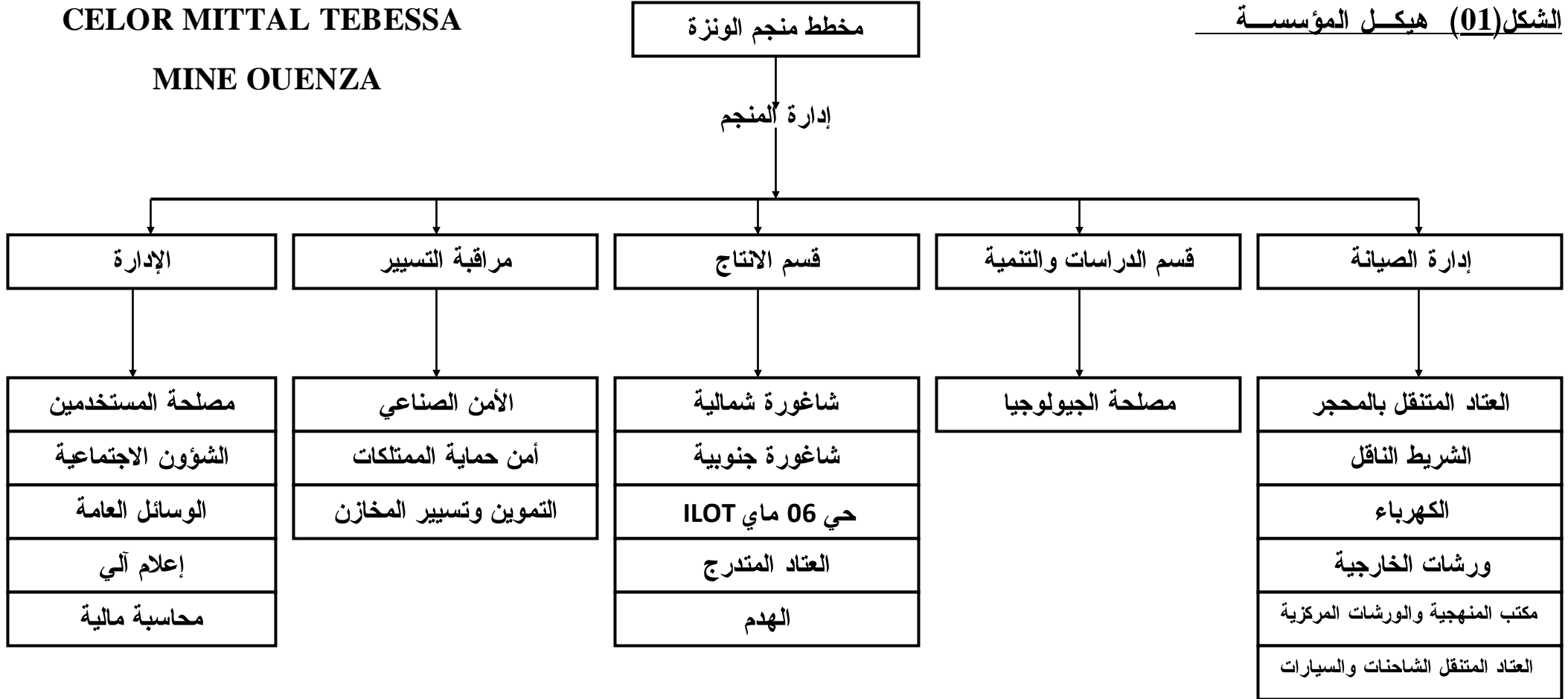
التكفل بالعمليات الاتصالية سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي .

والجديد بالنسبة لها هو **مديرية البيئة** تحت مسؤولية السيدة مفيدة و مجموعة من المهندسين في البيئة، والتي أصبحت تهتم بالآثار البيئية التي تخلفها المؤسسة من جراء عملياتها المختلفة، وكذا تدرس إمكانية معالجة تلك الأضرار والحلول المقترحة لذلك

الشكل (01) هيكل المؤسسة

CELOR MITTAL TEBESSA

MINE OUENZA



تعداد العمال

| | |
|-----|---------------|
| 275 | إدارة الصيانة |
| 206 | الإنتاج |
| 29 | إدارة التنمية |
| 251 | الإدارة |

المصدر : رئيس مصلحة الموارد البشرية

- رسالة وثقافة المؤسسة

نعرف بأن لكل مؤسسة رسالة تكون كمبدأ لعملها وثقافة تميزها عن مثيلاتها، ولقد تميزت مؤسسة دراستنا برسالة وثقافة مميزتين تعبر عن مدى عزمها على مواصلة مشوارها، نوجزهما فيما يلي:

1- رسالة المؤسسة

كانت رسالة المؤسسة آرسيلور ميتال سابقا قبل إتحاد ميتال ستيل مع آرسيلور تتمثل في عبارة "Shapping The Future of Steel" أي "معاً نصنع مستقبل الفولاذ"، وبعدها تغيرت هذه الرسالة لتصبح "Transforming Tomorrow" " تغيير المستقبل" وفيما يلي شرح لهذه الرسالة:

" نحن نعرف أن وضعيتنا في سوق الفولاذ تتضمن مسؤوليات خاصة، فنحن نتعهد بتحديد معايير معترف بها على المستوى العالمي، والتي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأجيال المستقبلية".

ويمكن تفكيك هذه الرسالة إلى:

✓ **التنمية المستدامة:** نحن نعمل على تطوير هذه الصناعة من أجل ضمان مستقبل أفضل ما يمكن للقطاع وللأجيال التي سنأتي، حيث أن التزامنا نحو العالم الذي يدور حولنا يفوق الحد الأدنى، ويضم جميع الأفراد الذين نستثمر من خلالهم.

إن المجتمعات التي تدعمنا والعالم الذي نعمل فيه على المدى البعيد عنصران جوهريان لفلسفة مؤسستنا.

✓ **الجودة:** نحن ننظر فيما وراء حاضرتنا ونتخيل صناعة الفولاذ في المستقبل. وللحصول على نتائج مرضية فيما يخص الجودة، يجب امتلاك معاوني الجودة (Collaborateurs de
Qualité).

نحن نبحث عن توظيف وتشجيع الأفضل، وذلك من أجل تزويد زبائننا بالحلول من الطراز الأول.

✓ **القيادة:** نحن مفكرون ذوو رؤية، نخلق فرص كل يوم، فكر المؤسسة هذا يسمح لنا بالتقدم إلى الصف الأول في القطاع، ونحن الآن ننمو إلى أبعد ما كان العالم ينتظر منا.

- توصيف ثقافة مؤسسة آرسيلور ميتال

تمتلك مؤسسة آرسيلور ميتال ثمانية (08) قيم أساسية تعمل على نشرها عبر كافة فروعها، وهذه القيم تمثل أدلة ومراجع تدخل في الأنشطة اليومية أو في سلوكيات كل الفاعلين في المؤسسة إبتداءً من المسؤولين الذين يعتبرون النواة، لذا يجب عليهم أن يكونوا نموذجاً يحتذى به. وتتمثل هذه القيم في:

✓ القوة

✓ الانفتاح

✓ السلطة

✓ الثقة

✓ الابتكار

✓ الخبرة

✓ التأثير

✓ والقابلية للاشتغال

وبصفة عامة تؤثر هذه القيم على:

✓ المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة

✓ العلاقات مع العملاء

✓ المنتجات التي تطورها

✓ العلاقات مع الموردين

✓ نظام تسيير الموارد البشرية

✓ نظام الإدارة

✓ السلوكيات بصفة عامة.

- الإطار الزمني للدراسة :

لقد امتدت الدراسة الميدانية لهذا البحث من شهر فيفري 2010 إلى شهر أفريل 2010 حيث أن الشهر الأول تمت فيه الدراسة الاستطلاعية من خلال الملاحظة والمقابلات التي أجريناها ومكنتنا من تحديد إشكالية البحث ثم بدأت بعدها مرحلة التحقيق ببناء إستمارة البحث التي تم توزيعها خلال شهر أفريل ، ثم توقفنا بهذا لتبويب وتفريغ البيانات وتحليلها .

تمهيد :

سنتحدث في هذا الجزء عن الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية تحت عناوين بارزين يخص الأول الدراسة الاستطلاعية بينما الثاني يخص مرحلة التحقيق حيث سنبين من خلال العنوان الأول - أهداف الدراسة الاستطلاعية ونحدد مجالها المكاني و الزماني ، ثم نتعرض إلى الأدوات التي استعملها الباحث لجمع معلومات الدراسة الاستطلاعية .

أما العنوان الثاني فيتناول إجراءات التحقيق والتي نبدأها بالحديث عن المنهج المستخدم في هذا البحث ثم نبين أهداف الدراسة ، ثم نحدد مجال الدراسة المكاني و الزماني ، ثم نقوم بوصف عينة البحث وبيان أهم خصائصها ، ونختم بالحديث عن أدوات جمع البيانات .

7- الدراسة الاستطلاعية :

تساعد الدراسة الاستطلاعية الباحث على الإحاطة بجوانب المشكلة التي يراد دراستها و ذلك من خلال احتكاكه المباشر بأفراد مجتمع بحثه من أجل التزود بالمعلومات الضرورية حول الموضوع، وتهدف الدراسات إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث وجميع الملاحظات والمساهمات حول مجموع الظواهر الخاصة بالبحث ، وتهدف أيضا إلى ضبط إشكالية البحث وفروضة (01).

ويمكن أن نلخص أهداف الدراسة الاستطلاعية لموضوع بحثنا في :

- ✓ التعرف عن قرب على ميدان الدراسة وتكوين صورة متكاملة عنه .
- ✓ تحديد مشكلة البحث وصياغتها صياغة علمية دقيقة .
- ✓ التدريب على مدى الاستعداد وطبيعة تجاوب أفراد العينة مع موضوع البحث .
- ✓ الكشف عن الصعوبات التي قد تعترض البحث عند التطبيق من أجل التقليل من حدتها أو تفاديها في مرحلة التحقيق .
- ✓ اختيار أداة الدراسة وتجهيزها للتطبيق في مرحلة التحقيق .

(01) - عمار بوحوش وآخرون ، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995 ص 56 .

7-1- الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية :

1 ملاحظة :

الملاحظة هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات .⁽⁰¹⁾

كما أن الملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر و لمعرفة العلاقات التي تربط عناصرها⁽⁰²⁾

وفي هذه المرحلة الأولية من البحث اعتمدنا على الملاحظة ، أردنا من خلالها ملاحظة :

- ✓ مدى تبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال التعاملات اليومية داخل المؤسسة .
- ✓ مدى فاعلية شبكة الاتصال الداخلي في المؤسسة وسريان المعلومات داخل التنظيم .
- ✓ مدى اهتمام المؤسسة بالجانب الإنساني والمادي للعاملين فيها .

ويقصد بالملاحظة البسيطة عملية المعاينة المباشرة لظاهرة موضوع البحث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية العادية دون تدخل من الباحث وتعتبر الملاحظة البسيطة ملاحظة مقصودة لأن الباحث رغم عدم تدخله فإنه يحدد مسبقا ما الذي يريد ملاحظته في الموقف بما يقيد في معالجة موضوعه⁽⁰³⁾ وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية وفي الدراسات الأولية للمشكلة التي يريد الباحث أن يبحثها ويجمع المعلومات عنها وتجدر الإشارة هنا أن استخدامنا لهذه التقنية لجمع البيانات كان خلال شهر جانفي من سنة 2010 ، لكن الملاحظة كأداة منهجية لا تكفي وحدها في الدراسات العلمية ، لذا فقد تم الإعتماد على أداة أخرى وهي المقابلة .

(01) - عبد الله محمد الشريف، "مناهج البحث العلمي" ، مكتبة الإشعاع للكتابة والنشر والتوزيع ، ليبيا ، 1996 ، ص118 .

(02) - خالد حامد ، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية" ، جسر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص126 .

(03) - محمد جابر سامية، "منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي"، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية2000.

2- المقابلة :

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي يستخدمها الباحث في جميع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان في إطار إنجازها للبحث⁽⁰¹⁾ ومنه فإن المقابلة هي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين وتتعلق خاصة بالآراء و الاتجاهات أو السلوك ، أو المعلومات أو الشهادات ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة ، فهي عبارة عن أسئلة محضرة مسبقا .

ومن المتفق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إرادية وأن تكون أجوبتهم محاطة بالسرية المهنية⁽⁰²⁾

والمقابلة كأداة بحث تخضع في استخدامها إلى شروط علمية حيث تتطلب خطة معينة يقوم الباحث فيها بضبط طبيعة المعلومات والبيانات المراد جمعها من أصحابها وفق خطوات معينة ، ولأننا استعملنا المقابلة كأداة لجمع البيانات في المرحلة الاستطلاعية فقد اعتمدنا على المقابلة غير الموقنة بهدف التعرف على بعض الجوانب الغامضة التي تساعدنا في تحديد إشكالية البحث ، مستخدمين بذلك أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة ، غير موجهة في شكل إثارة للعديد من النقاط والأبعاد وهذا النوع من الأسئلة هو المناسب في جعل المبحوث يسترسل في الكلام لإعطاء مزيد من المعلومات والبيانات ، وبذلك يستطيع الباحث سبر غور بعض الإجابات من خلال المزيد من الاستفسارات لدى تقديم المشارك إجابته على سؤال ما وهذا أمر لا يمكن القيام به في الاستبيان مثلا.

وقد لا يجد المشارك دافعا كافيا للإجابة عن جميع الأسئلة في الاستمارة ، أما في المقابلة فإن وجود الباحث والحوار الذي يجرى بين الباحث والمشارك يشجعان المشارك على الإجابة على جميع الأسئلة⁽⁰¹⁾ .

(01)- بن مرسللي أحمد ، 'مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال'، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2003 ص 214.

(02)- خالد حامد، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية"، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

أما ظروف إجراءات هذه المقابلة فقد كانت مختلفة حسب كل مستجوب ، حيث اعتمدنا على التدرج في توجيه الأسئلة ، مبتدئين بأسئلة تثير اهتمام المستجوب ثم تليها أسئلة أكثر تخصصا ولكي يتمكن المستجوب من فهم السؤال أكثر قمنا بتدعيم تقريبا معظم أسئلتنا بمواقف يمكن أن تكون قد حصلت أمام المبحوث ، وخلال طرح هذه الأسئلة حاولنا التحيف مع كل مستجوب وذلك حسب استعداده لإجراء المقابلة وموقفه من الموضوع ، فهناك من لم يرد الإجابة وتحجج بضيق الوقت ، الشيء الذي تطلب منا نفسا طويلا و ليونة في الاتصال والتعامل وهناك بعض المستجوبين من كان لديهم رغبة كبيرة للتحدث عن الموضوع ، الأمر الذي قادنا إلى إضافة بعض الأسئلة وذلك بهدف جعل المقابلات تتمتع بالحيوية بعيدا عن ملل الروتين وكذلك حتى نتمكن من جمع معلومات إضافية قد نحتاجها في موضوع بحثنا .

✓ قمنا بتسجيل هذه المقابلات بواسطة جهاز الهاتف المحمول ، وذلك بغية إعطاء المستجوب الحرية في التعبير عن أفكاره دون إزعاج وقد تمت هذه المقابلات مع عينة أختيرت للتناسب مع هذه الدراسة .

7-2- عينات المقابلات في الدراسة الاستطلاعية .

مدير منجم الوزنة : المدير في المؤسسة يمثل الإدارة العليا للمؤسسة و الذي من خلاله يمكننا الاطلاع على الاستراتيجيات الخاصة بمدى اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية .

مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية : إن دائرة المستخدمين هي العصب المحرك لمؤسسة " أرسليور ميتال " لأنها تمثل الإدارة ، فهي محل استقطاب أغلب العمال ومركز الإتصال بين جميع الدوائر في مختلف الميادين .

السيدة رئيسة العلاقات الاجتماعية : مصلحة العلاقات الاجتماعية تكلف بتسيير الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال الذين يزاولون العمل و المتقاعدين الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة وذلك من خلال إشرافها المباشر على كافة هيئات الخدمات الاجتماعية .

السيد رئيس لجنة شؤون حفظ الصحة و الأمن : تتكلف هذه اللجنة بتطبيق القوانين الخاصة بالوقاية من الأخطار المهنية . كما تتولى مهمة إعداد و تكوين فريق الحماية الذي يسهر على توعية العمال بالأخطار المهنية و إسعاف الحالات التي تتعرض لحوادث محتملة .
السيدة رئيسة مصلحة الاتصال:

تتكلف هذه المصلحة بالاتصال الداخلي من خلال التنسيق مع جميع المصالح ، كما تتكلف بالاتصال الخارجي .

7-3- أسئلة المقابلة في الدراسة الاستطلاعية:

- 1- هل تعتبر أن الظروف الاجتماعية للعامل تؤثر على مردوديته في العمل ؟
- 2- ما الذي توفره مؤسسة Arcelor Mettal من ظروف اجتماعية مواتية لتحسين مردوديته في العمل ؟
- 3- ما هي الأمور التي تطالب بها النقابة و لجنة المساهمة و ترون أنها مبالغ فيها و تؤثر على ميزانية المؤسسة ؟
- 4- على اعتبار أن مؤسسة Arcelor Mettal مؤسسة عالمية هل تتبنى بعض المعايير العالمية مثل 800.Emas .1401.2600 .Iso1400 ؟
- 5- ماذا يعني الاتصال بالنسبة لكم ؟
- 6- ما هي و سائل الاتصال المستعملة للتواصل بينكم وبين مختلف العمال و الموظفين في مختلف المستويات ؟
- 7- هل تحاولون من خلال وسائل الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة أن تطلع العمال و الموظفين على كل المستجدات في المؤسسة ؟
- 8- هل تستشير الموظفين و العمال داخل المؤسسة عند اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة ؟
- 9- هل تأخذون اقتراحاتهم دائما بعين الاعتبار ؟ و لماذا؟

- 10- هل ترى أن المرأة في بعض الأحيان لا تقوم بدورها كما ينبغي على عكس الرجل؟
- 11- كيف تتظرون لمستوى التكوين الذي توفره مؤسسة Arcelor Mettal لتحسين مستوي العامل و الموظف داخل المؤسسة؟
- 12- على اعتبار المؤسسة من المؤسسات المنجمية و يكون فيها العامل أكثر عرضة لحوادث العمل كيف تعمل المؤسسة على الأقل في التخفيف من حوادث العمل.
- ✓ أهداف المقابلة هي نفسها أهداف الاستمارة .

1- مقدمة :

إن التطور العلمي و التكنولوجي و انتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة أدى إلى زيادة أهمية منظمات الأعمال في المجتمع ،فأصبح دورها فاعلا على مختلف المستويات ، فيطلب ذلك وضع آليات عمل لهذه المنظمات ضمن إطار أخلاقي و اجتماعي ينعكس بشكل ايجابي على مختلف المستويات الاجتماعية ، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في تسيير نشاطها و تفاعلها مع المحيط ،وذلك سعيا لتحقيق الاستجابة الدقيقة لتوجهات و احتياجات المجتمع ، لذلك اعتبر امتلاك القوة التأثيرية لهذه المنظمات المختلفة مؤشرا لقيمة انتمائهم الحقيقي للمجتمع و تفاعلها معه و تحمل المسؤولية تجاهه .

و لان النظرة التقليدية للمؤسسات كما أجزها بعض الاقتصاديين أمثال : ميلتون و فريدمان في السبعينات من القرن الماضي ، تتمثل في أن مسؤولية المؤسسة تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين في مقابل العمل الذي يقومون به و تقديم السلع و الخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال و سداد الضرائب للحكومات التي تقدم بدورها الخدمات العامة للمواطنين ،و احترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة ، غير أن هذه النظرة التقليدية لم تعد مقبولة ، فمؤسسات اليوم تعنى بما هو أكثر من مجرد تقديم للسلع و الخدمات للمستهلكين و سداد حصة عادلة من الضرائب ،حيث أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم يعد يقتصر على العمل الخيري بل يتعداه إلى معان اشمل و أكثر عمقا لتحقيق التنمية الاجتماعية و ترسيخ المبادئ التي تحث على الاهتمام بالعمالة و الحفاظ على حقوق العاملين و احترام و تطبيق مبادئ حقوق الإنسان و كذا الحفاظ على البيئة و المشاركة في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه لإدراج احتياجاته في خططها و برامج عملها .

وبما أن الانطلاقة الأولى لتجسيد برنامج المسؤولية الاجتماعية تكون من داخل المنظمة و ذلك من خلال مراجعة رؤية و رسالة المنظمة و مدى حاجتها إلى التغيير أو التقويم و تعميم هذه الرؤيا و الرسالة داخليا على العاملين بمختلف مستوياتهم ،و يكون ذلك من خلال توفير الجو الملائم لتجسيد برنامج المسؤولية الاجتماعية و اختيار الأدوات و الآليات التي تقوم على تجسيد هذه الفلسفة على أرض الواقع ، و لعل الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية

ليلوغها أهدافها مع الحفاظ على رصيدها البشري و تماسكها التنظيمي ،يعتبر المسؤول الوحيد على تجسيد قيم و مبادئ المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع حيث يعمل الاتصال على رفع الروح المعنوية لدى العمال ، فيرتفع إنتاجهم أو ينمو إحساسهم بالانتماء ، غير أنه لا يأتي ذلك إلا عن طريق تنفيذ برنامج كبير للتثقيف و الإرشاد، و آخر للتدريب على الأعمال الجديدة و تحسين ظروف العمل ، ووضع نظام عادل منصف مناسب للتعويض ، و التثبيت من أن الأجور و غيرها تتناسب مع متوسط الأجور أو تفوقها و إفهامهم حقيقة ما يدور حولهم .و للإحاطة بالموضوع قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول مقسمة كالآتي :

1 -الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفهمي للدراسة : الإشكالية ،التحديد الإجرائي

للمفاهيم ، أهداف الدراسة ، الدراسة الاستطلاعية ،الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية مرحلة التحقيق ، أدوات مرحلة التحقيق.

2 -الفصل الثاني : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في المؤسسة .

3 -الفصل الثالث : مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

4 -الفصل الرابع : آليات تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، تطرقنا فيه إلى المحاور

التالية : تحسين الظروف الاجتماعية ، المشاركة ، التدريب ، السلامة المهنية للعامل .

5 -الفصل الخامس : فصل تطبيقي .

مقدمة :

تشكل التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة التي جعلت العديد من المنظمات تعيد تفكيرها وتزايد اهتمامها في ثقافتها المنظمة ومواردها البشرية لكي تصبح أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي ، إذ أن الاستجابة الاجتماعية للمنظمة تتطلب منها انجاز أعمال مسئولة تجاه الأفراد العاملين و الأطراف الأخرى في بيئتها الخارجية بهدف انجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع بما في ذلك مسؤوليتها الاجتماعية بعامة وتجاه أفرادها العاملين بخاصة أن هذا التوجه سينعكس حتما على سلوكياتها و أخلاقيات العمل .

حيث أن المنظمات بدأت تبحث عن نظم أكثر سرعة وتأثيرا ليس فقط على العولمة لكن على تأثير النمو الاقتصادي على البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها ، فالمنظمات تعمل أكثر ولساعات أطول والسعي المتواصل فيما إذا كان التقدم الاقتصادي قد يحسن في نوعية حياة العمل في هذه المنظمات .

والفكرة الأساسية التي يتم التركيز عليها لإعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية و الأخلاقيات من اجل الحصول على أخلاقيات الأعمال لا تزال تترك خارج نطاق التيار العام الذي تسير عليه المنظمات في العالم المتغير سريع التطور بتقنياته المتنوعة .

فالمنظمة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها بان تتسجم والمعايير الأخلاقية في العمل خاصة في عالم العولمة إذ تهتم أخلاقيات الأعمال بالاعتبار الأساسي لمعنى وهدف الوجود الإنساني والمبادئ الأخلاقية التي تعتمد عليها الفعاليات الاقتصادية ، إذ إن هناك أبعادا عديدة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد العاملين في المنظمة .

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية

1- التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية:

1-1 المرحلة الأولى :

في فترة الثورة الصناعية كان التركيز منصبا على مصلحة الأعمال ، وقد تم التعبير عن ذلك من خلال الاهتمام الكبير بمعايير الكفاءة والربح على حساب جميع المعايير الأخرى ، لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال وتشغيل الأطفال والأحداث والنساء في ظروف عمل قاسية ، وقد ظلت هذه الحالة حتى بداية هذا القرن حيث أن مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وأقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا وأن ما هو خبي للأعمال هو خبي للمجتمع كله ، وفي هذه الفترة ظهرت دعوات متفرقة من أجل الحد من هذه المظاهر القاسية ، كما هو الحال بالنسبة لـ لوأس مالي "روبرت أوين" (R-R-Owen) في بداية القرن التاسع عشر الذي دعا إلى الاهتمام بالآلة البشرية (الكائن الحي) بمده بـأساسيات الحياة (ساعات عمل محدودة ، وجبات تقدم أثناء العمل ، وتعليم عام إلخ) .

ورغم تصاعد حركة الإدارة العلمية في بداية هذا القرن فإنها كانت تعمل في ظل مرحلتها التاريخية القائمة على أساس تعظيم الإرباح لصالح المؤسسة على حساب العوامل والأطراف الأخرى، فقد ركزت الحركة على ما أكده " تايلور" وهذا كان من أجل تحسين الكفاءة وبالتالي تعظيم الربح في المؤسسة .⁽⁰¹⁾

(01) - نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن طبعة 2006 ص 200 - 201 .

1-2-المرحلة الثانية :

بدأ اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة ، في البدء تم التأكيد على العاملين والمفوضين ومن ثم الزبائن والموردين والمنافسين وصولاً إلى المجتمع ككل وذلك بالحد من حرية واستقلال الأعمال .⁽⁰¹⁾

كما ظهرت في هذه المرحلة تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمن في العمل تقليص ساعات العمل ، حماية أطراف الحقوق المختلفة وذات الصلة بالمنظمة ، وبالتالي أن تكون هناك أهداف أخرى مضافة إلى هدف الربح الذي تسعى لتحقيقه منظمة الأعمال ، و في هذا الصدد يشير "Fletcher Byrom" رئيس مجلس إدارة شركة "Koppers" إلى أن منظمة الأعمال لا يمكنها أن تستمر من دون تحقيق الربح ولكن لا يجوز النظر إلى الأرباح بأنها كل شيء وهي نهاية أعمال المنظمة ، فعليها أن تعمل بالوقت ذاته على تلبية حاجات المجتمع وعليه فقد تعالت الأصوات المطالبة بأن تكون المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال أبعد من ارتباطها بمصلحة المالكين والمستثمرين وسعيها لتحقيق الأرباح فقط ، بل يجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية حيال الأطراف الأخرى والمتمثلة بالمستهلكين ، الزبائن ، المجهزين ، العاملين في المنظمة الحكومة .

ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل ساهمت الجهات العلمية و الأكاديمية في تعزيز هذا الاتجاه وتطوره فقد عقدت مدرسة "هارفارد Harvard" للأعمال في عام 1948 مؤتمراً علمياً تحت عنوان "مسؤولية الأعمال" ، كما قامت الجمعية الأمريكية للإدارة في عام 1958 بمسح شمل (700) شركة خلصت إلى نتيجة رئيسية تمثلت بكون معظم الشركات المبعوثة عبرت عن إيمانها وامتلاكها لتصور كاف عن مسؤوليتها تجاه المجتمع⁽⁰²⁾ .

(01) - نجم عبود نجم ، نفس المرجع السابق ، ص 201 .

(02) - ثامر ياسر البكري ، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ط 200 ص ص 19- 20 .

3-1 المرحلة الثالثة :

يمكن حصر بداياتها في عام 1960 وما أعقبها من أحداث تجلت بشكل خاص بالتجارب المختلفة التي عاشتها الشعوب ، استخدام الأحداث في العمل ، المتغيرات الكبيرة في استخدام التكنولوجيا التلوث البيئي الناجم من أسباب وأفعال مختلفة سواء كانت عرضية أو مفقودة ... لكل ذلك أصبحت الضرورة لازمة في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر استجابة للبيئة ومتغيراتها الواسعة وأصبحت التسمية لهذه المرحلة تحت عنوان " نوعية الحياة للفرد " وتقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد ولكن لا يجب أن ينصرف التفكير هنا إلى أن المشكلة في هذا التحول تكمن في تقديم السلع والخدمات فقط بل هو جراء ما تحقق من نتائج مباشرة وغير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي وانعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع وما أفرزته من نتائج سلبية تمثلت بالآتي :

أ-الظلم والحييف الذي أصاب المستهلك في السوق جراء الغش في البضائع والتلاعب في الأسعار وحجب المعلومات الصحيحة عنه والتي تخص المنتجات وتقديم الخدمات بعد البيع

ب-التهديدات التي تتال من صحة وسلامة العاملين جراء العمل ، أو المواد المستخدمة في الإنتاج.

ج- التلوث البيئي والذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج .

د- محدودية الإهتمام بالإرتقاء لنوعية أجواء العمل ، والتي تمثلت بضعف المهارات لدى العاملين ومحدودية تطويرها على الأمد الطويل ، وسوء العلاقات الإنسانية ، وعدم إتساع نطاق المشاركة في القرارات المتخذة ، فضلا عن التمايز في توظيف الأفراد سواء كان على أساس الجنس أو العمر أو المذهب .

هـ- الشكوك الكثيرة التي تعتري أعمال العديد من الشركات الكبيرة وخصوصا فيما يتعلق بالرشاوى للحصول على العقود الكبيرة لتنفيذ الأعمال (01) .

(01) - تامر ياسر البكري ، "التسويق و المسؤولية الاجتماعية" ، مرجع سبق ذكره ص 21 - 22 .

2- المفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية :

| المؤشرات | الكلاسيكي | الإداري | البيئي |
|----------------|---|---|---|
| 1- الاقتصادي | <p>- تحقيق المنفعة الذاتية</p> <p>- ما هو جي لي هو جيد للمجتمع</p> <p>- تعظيم الربح.</p> <p>- النقود والثروة هي الأكثر أهمية.</p> <p>- ليس من الضروري توضيح نوعية المنتج وسلامته وتقديم المعلومات التفصيلية للمستهلك.</p> <p>- نظرة الإدارة تجاه العاملين تنطلق من أن العامل سلعة يباع ويشترى وبالتالي يمكن تغييره إذا أصبح لا يتلاءم ومصالحه المالكين وخططهم.</p> <p>- الإدارة مسؤولة تجاه المالكين.</p> | <p>- المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين.</p> <p>- ما هو جيد للشركة جيد للمجتمع .</p> <p>- الربح المعقول.</p> <p>- النقود مهمة ولكن الأفراد أيضا.</p> <p>- لا يجوز خداع المستهلك .</p> <p>العمل يجب أن ينظم وبشكل صحيح.</p> <p>- مسؤولة تجاه أطراف متعددة.</p> | <p>- منفعة المساهمين والمجتمع.</p> <p>- ما هو جيد للمجتمع جيد للشركة .</p> <p>- الربح ضروري ولكن... - المجتمع أكثر أهمية</p> <p>- دع البائع يأخذ الحذر.</p> <p>- كرامة العاملين ورضاهم.</p> <p>- مسؤولة تجاه المالكين والمجتمع.</p> |
| 2- التكنولوجيا | <p>- مهمة جدا.</p> <p>- تطبيق المبدأ المادي.</p> | <p>- مهمة ولكن الأفراد لهم أهمية.</p> <p>- المادية والإنسانية.</p> | <p>- الأفراد أكثر أهمية منها.</p> <p>- المبدأ الإنساني.</p> |
| 3- الإجتماعية | <p>- مشاكل العاملون يجب أن تترك في مساكنهم.</p> <p>- صارمة تجاه الإنسانية وتدير العمل وفق مصالحتها.</p> | <p>- العاملون بحاجة إلى ما هو أبعد من حاجتهم الاقتصادية.</p> <p>- تنظيم العمل وفق القيم الجماعية للمساهمين في العمل.</p> | <p>- الإدارة توظف الرجل بمجمله.</p> <p>- مساهمة المجموعة هي الأساس في نجاح العمل.</p> |
| 4- السياسة | <p>- من الأفضل أن تتدخل الحكومة بالحد الأدنى.</p> | <p>- التعامل مع الحكومة أمر لا بد منه.</p> | <p>- منظمة الأعمال والحكومة يعملان سوياً لتجاوز مشكلات المجتمع.</p> |

| | | | |
|-------------|--|---|--|
| 5- البيئة | -السيطرة على البيئة متروك للقضاء والقدر. | - إمكانية السيطرة والمعالجة للبيئة المحيطة. | - يجب المحافظة على البيئة لأنها تمثل الحياة النوعية. |
| 6- الجمالية | - الفنون والثقافة والموسيقى ليس لها علاقة بأجور العمل داخل المنظمة ولا تثير الإدارة في السعي لتحقيقها. | -نعم للقيم الجمالية ولكن ليس لنا. | - يجب المحافظة عليها وإنجاز الجزء الذي يخص الشركة. |

المصدر : ثامر البكري : التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ص 44 - 45

3- مداخل المسؤولية الاجتماعية :

3-1 : الإلزام الاجتماعي :

وهذا هو النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية ، وفي هذا الإلزام الاجتماعي فإن المنظمة تواصل جهودها من أجل مسؤوليتها الأساسية وهي صنع النقود وتعظيم الربح مع الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية في حدودها بفرضه القانون ، ولأن ما يفرضه القانون ملزم ولكي تستطيع الشركة البقاء في السوق و الاستمرار في العمل ، فلا بد بالقيام بما هو مطلوب .

ولا شك أنه في هذا المستوى من المسؤولية الاجتماعية ينسجم مع النظرة القائمة على المسؤولية الاقتصادية في تعظيم الأرباح ليس فقط لأن المنظمات لا بد أن تعمل في ظل قوانين منظمة بل والأهم لأن القانون يحدد مسؤوليات متماثلة على جميع الشركات مما يؤثر على الأداء الاقتصادي لأي شركة لصالح الشركات المنافسة الأخرى . (01)

3-2 : رد الفعل الاجتماعي :

وفق هذا النمط فإن المنظمات تتأثر بالمناخ الاجتماعي السائد وقوي الضغط الاجتماعية السائدة فيه ، فلا تكفي أن تقدم ال منظمات السلع والخدمات ضمن مسؤوليتها في تحقيق الربح لصالح حملة الأسهم ، أو العمل في ظل القانون الذي يمثل الحد الأدنى المقبول اجتماعيا ، وإنما

(01)- نجم عبود نجم ، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال" مرجع سبق ذكره ص 204 - 205 .

هي مسئولة عن الاستجابة والمشاركة الطوعية في معالجة المشكلات التي نجمت عن أنشطتها لكي لا تكون المنظمة مسئولة قانونيا وفق الإلزام الاجتماعي فقط وإنما تتجاوزه لكي تكون مسئولة اجتماعيا ، فهي إذا تتجاوز الحد الأدنى القانوني إلى ما هو مطلوب اجتماعيا كرد فعل لضغوط الجماعة المحلية وأصحاب المصالح من غير حملة الأسهم ، كما هو الحال في مقاطعة الزبون والإعلان المناوئ وما ينجم عن ذلك كله من عقبات ومشكلات تؤدي بمكانة المنظمة وسمعتها في المجتمع وبالتالي حصتها في السوق.

3-3- الإستجابة الاجتماعية الإيجابية :

يمثل هذا النمط الأحدث للمسؤولية الاجتماعية كما يمثله الاتجاه الإيجابي يجعل المنظمات ذات حس اجتماعي من خلال الاستجابة الاجتماعية الإيجابية وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية سواء كانت ناجمة عن عمل المنظمة أم لا ، فقد تساهم الشركة في أنشطة كثيرة في هذا المجال مثل : استخدام المعوقين أو أصحاب السوابق رغم عدم وجود قانون يجبرها على ذلك ، القيام بدورات تدريبية لتأهيل الشباب على مهن جديدة لمواجهة البطالة ، تقديم التبرعات للمؤسسات الخيرية . (01)

ومن المتوقع أن يشهد هذا الاتجاه الإيجابي تطورا متزايدا في الفترة القادمة سواء في اهتمام المنظمات بالمبادرات الاجتماعية الإيجابية التي تساعد الفئات والمؤسسات الأخرى في معالجتها أو دعم نوعية الحياة أو البيئة بأنشطة وممارسات جديدة ضمن ما يمكن تسميته بالابتكار الاجتماعي أو حتى الانخراط في الأنشطة الاجتماعية المباشرة عبر منظمات أعمال اجتماعية نتيجة للمساهمة المباشرة في معالجة هذه المشكلات وتطوير كفاءة الأداء فيها على أسس اجتماعية وبيئية وأخلاقية وإدماج مفاهيم ومعايير وأنشطة المسؤولية الاجتماعية ضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة وليكون جزء من عمل المنظمة في إيجاد وتطوير مركزها التنافسي وبهذه الشاكلة يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية نشاطا مستمرا وطويل الأمد .

(01)- نجم عبود نجم ، 'أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال' مرجع سبق ذكره، ص 205-206 .

المبحث الثاني : عناصر المسؤولية الاجتماعية

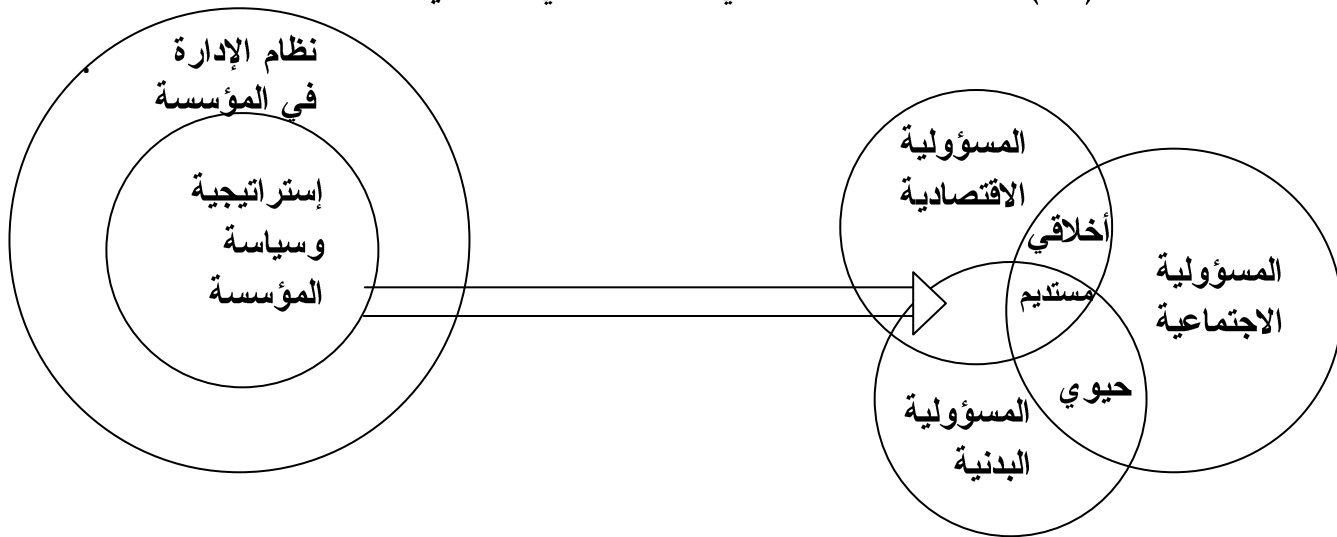
1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

| العناصر الفرعية | العناصر الرئيسية | البعد |
|---|-----------------------|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> - منع الإحتكار - إحترام قواعد المنافسة | المنافسة العادلة | الإقتصادي |
| <ul style="list-style-type: none"> - إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي - إستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار الخاصة بالمجتمع | التكنولوجيا | |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم الإتجار بالمواد الضارة دعم الأنشطة الرياضية والصحية. - حماية المستهلك من المواد الضارة. | قوانين حماية المستهلك | القانوني |
| <ul style="list-style-type: none"> - منع تلوث المياه والهواء والتربة - صيانة الموارد وتنميتها - التخلص من المنتجات بعد إستهلاكها . - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة. - الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية. - تطوير بيئة العمل. | حماية البيئة | |
| <ul style="list-style-type: none"> - منع التمييز - ظروف العمل وإصابات العمل - التقاعد وخطط الضمان الإجتماعي | السلامة والعدالة | |
| <ul style="list-style-type: none"> - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرض في التوظيف و منع عمل المسنين و صغار السن. - مراعاة حقوق الإنسان | المعايير الأخلاقية | |

| | |
|---------------------------|---|
| الأخلاقي | - توظيف المعوقين. |
| القيم والأعراف الاجتماعية | - إحترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات |
| النوعي الحياة | - نوعية التغذية - الخدمات - النقل العام |
| النوعي الإنساني | |

المصدر: طاهر محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005 ص 82 .

الشكل (02) تكامل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة



(01) –source : Orse ; développement durable d'entreprises , un Défi pour les Managers ; Afnor 2004 P86.

2- أصحاب المصالح (Stakeholders):

تستند المسؤولية الاجتماعية للهؤسسة إلى نظرية أصحاب المصالح، والتي تنص على أن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح. وفي ما يلي سنتطرق إلى أصحاب هذه النظرية.

- فئات أصحاب المصالح ودورهم في المؤسسات

تتعدد وتتوسع فئات أصحاب المصالح Stakeholders التي تضغط باتجاه أن تتبنى منظمات الأعمال أهدافها، ويساهم البعض من هذه الفئات في تطوير معايير أداء اجتماعي خاصة بها لتعرضها على منظمات الأعمال، وتجد الإدارة نفسها في مقابل فئات متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور منظمات المجتمع المدني.⁽⁰¹⁾

إن أخذ مصالح هذه الفئات بشكل متوازن ويرضي الجميع ليست بالعملية السهلة وإنما محفوفة بالعديد من المخاطر، ولقد أعطى فريمان مفهوم لأصحاب المصلحة والذي ربطه بمسؤولية المؤسسات كما يلي: "أي جماعة أو فرد الذي يمكن أن يؤثر أو يتأثر بما تحقق من أهداف لمنظمة أو مؤسسة ما".⁽⁰²⁾ كما إن أصحاب المصالح يجب أن تنظر لهم إدارة منظمة الأعمال في الإطار الآتي:

- تزايد أعداد هذه الفئات باستمرار بسبب تطور الحياة.

- تزايد نفوذ البعض من هذه الفئات بسبب قبول المجتمع لها وخاصة مؤسسات المجتمع المدني.

- تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقال المستهلك إلى صاحب رأي بطبيعة السلع ونوعيتها.

(01) طاهر محسن منصور الغابي، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، ص528

(02) Michel Capron, « Une Démarche D'évaluation Croisée Comme Support D'une Dynamique Territoriale De Développement Durable », LERGO, Paris France, 2006.P36

- تعارض مصالح هذه الفئات لذلك يفترض إيجاد صيغة لموازنة هذه المصالح.
- كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات بحيث تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تلبية جميع تلك الحاجات والطلبات.
- يفترض أن تضع الإدارة تحليل لفئة أصحاب المصالح بشكل أصحاب مصالح أساسيين وأصحاب مصالح ثانويين، وأن تأخذ بنظر الاعتبار أن هذا التحليل يتصف بالديناميكية، ومن الضروري هنا أيضا تجميعهم في مجموعات يمكن التعامل معها بطرق موحده ومسابه.
- يجب على المؤسسات الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهما في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق التنمية المستدامة القائمة على أسس مالية سليمة .

3- عناصر المسؤولية الاجتماعية :

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه ، وهذه العناصر هي : الاهتمام والفهم ، والمشاركة .

3-1- الإهتمام :

ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها و استمرارها وتحقيق أهدافها ، وللاهتمام مستويات منها : الانفعال مع الجماعة ، حيث يساير الفرد وبصورة آلية حالتها الانفعالية لمجرد أنه يعتبر نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائيا مع الجماعة ويرى أن مسابرتة لها موضوعية ومنطقية ، أما الانفعال بالجماعة فيحدث بصورة إدارية حيث يأتي تضامنه مع الجماعة بناء على قناعة ذاتية منه ، فيجعل أهدافها محور اهتمامه ويتفاعل معها بصدق وشفافية .

3-2- الفهم :

ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها ، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها ، وأيضاً استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها ، إن الفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضاً يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط وتنسيق الجهد الشخصي والتعاوني كما يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة المتعلقة وتحديد النقاط التي يجب اعتمادها للوصول إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة .

3-3- المشاركة :

المشاركة وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مستقرة ومشرفة ، حيث تظهر المشاركة قدرة الفرد على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي وروح صافية وإرادة ثابتة (01)

والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الإجتماعي حيث يكون مؤهل إجتماعياً لذلك ، ولها ثلاثة جوانب : أولها التقبل : أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الإجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة وثانيها التنفيذ ، حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين ، وتخدم الهدف وثالثهما التقييم حيث يقيم كل فرد عمله وفقاً لمعايير المصلحة العامة والأخلاق .

4- مبادئ المسؤولية المجتمعية:

تستند المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على المبادئ الأساسية التالية:

• **مبدأ الإذعان القانوني:** أن تلتزم المنظمة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها .

• **مبدأ إحترام الأعراف الدولية:** أن تحترم المنظمة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح

(01)- خالد بن يوسف برقواوي ، "آراء الشباب الجامعي حول "المسؤولية الاجتماعية " دراسة استطلاعية لأداء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، الملحق السنوي لمركز الأبناء بمكة المكرمة 2008 ، ص ص 11 - 12

(02)- صالح سليم الحموري، "المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق" 2010/07/11 www.arabvol.org

التففيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية المجتمعية.

• **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقر المنظمة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية (02).

• **مبدأ القابلية للمساءلة:** أن تكشف المؤسسة وبشكل منظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة والى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

• **مبدأ الشفافية:** أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

• **مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (01).

5- أنواع المسؤولية الاجتماعية:

5-1- المسؤولية الداخلية :

على مستوى المؤسسة التطبيقات المسؤولة اجتماعيا تمس بالدرجة الأولى العمال ونخص بالذكر الاستثمار في رأس المال البشري، السلامة والصحة المهنية، تسيير التغيير، و أيضا الممارسات المسؤولة بيئيا وخاصة تسيير الموارد الطبيعية المستعملة في الإنتاج حيث أن مسابرة التغييرات و التنمية الاجتماعية تعتبر كخيار أفضل في ظل المنافسة . (02)

(01) - صالح سليم الحموري ، 'المسؤولية الاجتماعية بين النظرية و التطبيق'، مرجع سبق ذكره .

(02) - ثامر ياسر البكري، 'التسويق والمسؤولية الاجتماعية'، مرجع سبق ذكره ص47.

و أصبح اليوم واحد من التحديات الكبرى للمؤسسات هي جذب ورعاية العمال ذوو الكفاءة، ووضع برنامج للتعليم و التكوين المستمرين ،حيث تلعب مصلحة الموارد البشرية دورا كبيرا في تحسين التدريب و التكوين في المؤسسة و إيجاد التوازن بين الحياة العملية و العائلية و الترفيهية،⁽⁰¹⁾ و تطبيق مبدأ المساواة في الأجر و المساواة بين الرجل و المرأة ،المشاركة في الأرباح ووضع معايير مختصة في السلامة المهنية و يجب أن تقوم بتسيير و مراعاة العمال الغائبين بسبب عدم القدرة على العمل،أو حادث عمل تسبب في ضعف مردوديته في العمل .

أيضا التطبيقات المسؤولة وخاصة عدم التمييز في التوظيف، توفير أقل قدر ممكن من الحياة الكريمة من الناحية الاجتماعية و الاقتصادية للعمال المسنين للنساء ،للعاقلين عن العمل لمدة طويلة و الأفراد المعاقين .

و بالتالي تصبح من أهداف المؤسسة تقليل البطالة و المكافحة ضد التهميش الاجتماعي⁽⁰²⁾

5-2- المسؤولية الخارجية :

تتمثل بالحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع و التي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سالبة على مدخلات منظمة الأعمال نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية ،والمتمثلة بتذليل المشكلات و معالجتها و المساهمة في خلق قيم و أنماط اجتماعية ايجابية في المجتمع .ولكن العقبة أمام ادارة المنظمة لا تنحصر في كيفية معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع أو في تجاوز البعض منها لاستحالة تحقيقها وفق إمكانياتها و مواردها المتاحة .بل تكمن في الأدوات المستخدمة لغرض الحكم على مدى سلامة و دقة المعالجات المتخذة تجاه حل تلك المشكلات و التعامل معها⁽⁰¹⁾.

ومن أهم المسؤوليات التي ينبغي على المؤسسة تحملها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه هي :

⁽⁰¹⁾ - commission européenne; « **promouvoir un cadre ouropéen pour la responsabilité sociale des entreprises** » ; paris ,pp9-10 -

⁽⁰²⁾ - commission européenne, opc it, p 10

⁽⁰¹⁾ - ثامر ياسر البكري ،"التسويق والمسؤولية الاجتماعية"،مرجع سبق ذكره ص47.

أ- مراعاة الأقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة :

لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات ، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن . و تنتظر هذه الشرائح من منظمات الأعمال أدوار مختلفة تجاههم تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة .

إن هذه الاحتياجات الخاصة هي فسيولوجية أو طبيعية تحول دون أن تكون هذه القوى قوى كاملة التأهيل الطبيعي للعمل بسبب الخصائص الجسدية أو صغر أو كبر السن أو نقص خلقي يسبب عوقا معينة . و يمكن أن تكون الصورة أوضح عند استعراض الدور المطلوب تجاه كل فئة من هذه الفئات كالآتي :

الأقليات :

و هذه المجموعات يقصد بها أقليات قومية أو عرقية أو دينية في مجتمع أكبر منها يشكل إطارا حاويا لها . لذلك فهي تنتظر من منظمات الأعمال دورا اجتماعيا يساهم في تعزيز وجودها و المحافظة على كيانها و هويتها كالآتي :

- 1- عدم التعصب و نشر روح التسامح نحو الأقليات في أماكن العمل خصوصا .
- 2- التعليم و الحق في إقامة الشعائر و الطقوس الدينية و إحياء المناسبات القومية و غيرها.
- 3- المساواة في التوظيف و العدالة في الوصول إلى المناصب العليا و المناطق القيادية .
- 4- المساهمة في عملية دمجهم في المجتمع المحلي مع المحافظة على هويتهم

5- تكافؤ الفرص و العدالة في الفرص و الأجور و الاجازات و كل الامتيازات الأخرى.(01)

المعوقين :

و هذه فئة موجودة دائما و في كل المجتمعات ، حيث ينتظر هؤلاء من منظمات الأعمال ما يلي:

- 1- توفير فرص عمل و مساعدتهم على أن يكون لهم دور في بناء المجتمع .
- 2- توفير التدريب و التطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل .
- 3- توفير تجهيزات و أدوات تساعدهم على مواصلة حياتهم اليومية .
- 4- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم في المجتمع مثل أندية ثقافية خاصة أو أندية رياضية تهتم برياضة المعوقين .

كبار السن :

وهذه فئة مهمة أفنت عمرها في العمل و العطاء للمجتمع و تمثل شريحة كبيرة في بعض الدول و ينتظر من منظمات الأعمال الآتي :

- 1 الاهتمام بقدمى العاملين و متابعتهم و تقديم الممكن لهم .
- 2 إنشاء أندية و مكتبات و مقاهي لهم .
- 3 المساعدة في تقديم العلاج للمصابين منهم بأمراض مزمنة .
- 4 رحلات ترفيهية مبرمجة .

(01)- محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ،المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال مرجع سبق ذكره ،ص

5 المساعدة في توفير سكن لمن لا يملكون سكن منهم . (01)

الأطفال :

إن هذه الشريحة مهمة جدا و تمثل مستقبل الدول و تنتظر هذه الفئة :

- 1 الحفاظ على الطفولة و عدم احترام حقوقها .
- 2 منتجات لاستخدام الأطفال آمنة و متاحة للجميع .
- 3 توفير ملاعب و مساحات خضراء للأطفال.
- 4 معالجة الحالات الخاصة للأطفال المشوهين أو حاملي الأمراض بالوراثة .
- 5 وضع علاوات مناسبة خاصة بالأطفال للآباء و الأمهات العاملين .

(01)- محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال مرجع سبق ذكره ،ص ص

المبحث الثالث: المواصفات و المعايير

1-المواصفات والمعايير التوجيهية لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1-1 المواصفة / المنظمة:

المواصفة SA 8000

- مستخرجة من دليل (AFNOR)

- Agence Française de Normalisation

- أول مواصفة التي توسم المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وهي مطورة إنطلاقا من مرجعها الأساسي (مبادرة الوكالة الأمريكية للتقنين)

المعايير والتوصيات:

- تجريم عمل الأطفال الذين لا يتعدى سنهم 15 سنة .

- تجريم العمل القصري .

- صحة وأمن العمال .

- حرية التجمع والحق في التفاوض الجماعي .

- تجريم التمييز أثناء العمل .

- منع الأعمال الغير الانضباطية .

- مراقبة أوقات العمل .

- الأجر المناسب والعاقل والذي سيستجيب للمعايير القانونية والوطنية ويرضي الحاجات القاعدية للعمال .

- تحديد إجراءات المراقبة (01)

1-2 - المواصفة / المنظمة:

(01) – Chantal Bonnet, « Marche et développement durable un modèle gagnant », édition alpha ; Alger 2007 pp 170 - 171 .

• سلسلة ايزو ISO 14000: (01)

تأسست منظمة ISO (Standard Organisation International) (المنظمة العالمية للتقييس) في سنة 1947م، ونشرت أول مقاييس خاصة بنظام الإدارة البيئية ISO 14000 سنة 1996 ثم نشرت بقية المقاييس في فترات لاحقة ونذكر منها:

المعايير والتوصيات:

- المواصفة ISO 14001 : تضم هذه المواصفة العناصر الرئيسية لمتطلبات نظام الإدارة البيئية التي تسمح للمؤسسة الحصول على شهادة المطابقة.
- المواصفة ISO 14004 : مواصفة توجيهية تساعد المؤسسات على تنفيذ نظام الإدارة البيئية بشكل أفضل من خلال توفير أطر عملية للعديد من المواضيع، والمراجعة البيئية الدولية، وتحديد الجوانب البيئية، وتقييم الآثار البيئية، ومعايير الأداء الداخلية.. الخ
- المواصفة ISO 14010 : تقدم المبادئ العامة للتدقيق البيئي وتطبق على جميع أشكاله وليس على نظام الإدارة البيئية فقط.
- المواصفة ISO 14011 : هي وثيقة توجيهية تستخدم لتدقيق نظام الإدارة البيئية وقابلة للتطبيق على جميع أنواع وأحجام المؤسسات.
- المواصفة ISO 14012 : تختص هذه المواصفة بالمعايير المؤهلة للمدققين البيئيين من داخل المؤسسة وخارجها.
- المواصفة ISO 14013 : وتحدد الإطار العام لكيفية إدارة برنامج التدقيق البيئي وفقا للمواصفة ISO 14011 .
- المواصفة ISO 14014 : تحديد العمليات الأساسية للتدقيق البيئي.

(01) - خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص ص 274-277

- المواصفة **ISO 14015**: لا زالت هذه المواصفة قيد التطوير وهذه المواصفة مسؤولة عن التقسيم البيئي للمؤسسات والمواقع.
- المواصفة **ISO 14020** : تتضمن الأهداف والمبادئ التي يجب اعتمادها في جميع نماذج الملصقات البيئية.
- المواصفة **ISO 14021** : تطبق على المنتجين الذين يصرحون بأن منتجاتهم تحمل ميزة بيئية معينة.
- المواصفة **ISO 14022** : هذه المواصفة شروط استخدام الرموز البيئية للدلالة على التميز البيئي لمنتوج ما وتثبت عادة في الملصقات البيئية.
- المواصفة **ISO 14023**: تقدم المواصفة إطاراً ومنهجية للقيام باختبار المصطلحات والرموز والتحقق منها.
- المواصفة **ISO 14024** : تهدف إلى تحديد المبادئ والبروتوكولات التي تستطيع بموجبها برامج الملصقات تطوير المعايير البيئية لمنتوج معين.
- المواصفة **ISO 14025** : تتضمن هذه المواصفة على مبادئ إرشادية وإجراءات ولا تزال في مسودة عمل.
- المواصفة **ISO 14031** : تساعد على تقويم الأداء البيئي كالتقويم التحليلي الذي يمكن تطبيقه على البيانات الخام أو الذي يعتبر نظام فرعي من نظام الإدارة البيئية.
- المواصفة **ISO 14032** : توضح هذه المواصفة تقويم الأداء وكيفية القيام به.
- المواصفة **ISO 14040** : تستعرض هذه المواصفة ممارسات وتطبيقات وحدود تقييم دورة حياة المنتج.
- المواصفة **ISO 14041** : توصف المتطلبات الخاصة والتوجيهات اللازمة لإعداد وإدارة ومراجعة تحليل دورة حياة المنتج.

- المواصفة **ISO 14042** : تختص هذه المواصفة بتوجيهات حول مرحلة تقييم التأثير حيث تهتم هذه المرحلة بتقييم أهم التأثيرات البيئية المحتملة باستخدام نتائج تحليل دورة حياة المنتج.
- المواصفة **ISO 14043** : تفسر نتائج تقييم دورة حياة من خلال المعايير المختلفة وتعرض طبيعة ونوعية البيانات اللازمة لهذه العملية.
- المواصفة **ISO 14060**: تساعد في وضع مواصفات تأخذ بالاعتبار الجوانب البيئية وتأثيراتها منذ البداية مما يعمل على تحسين الملف البيئي للمنتج.
- المواصفة **ISO 14061**: تقدم توجيهات للمساعدة في إدارة الغابات المستديمة (01).

1-3- المواصفة / المنظمة:

مبادرة الميثاق العالمي " Global Compact "

- جوبلية 2000 من طرف الأمين العام للأمم المتحدة " كوفي عنان وهي مبادرة إيرادية تستطيع كل المؤسسات الإنضمام إليها.

المعايير والتوصيات:

- ترقية واحترام حماية الحقوق الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان في محيط تأثيرها .
- السهر على أن يكون شركائها غير مختصين لحقوق الإنسان .
- يجب على المؤسسة أن تحترم حرية التجمع وأن تكون عارفاً لحقوق التفاوض الجماعي خاصة مع النقابات .
- الإبتعاد عن كل أشكال العمل القسري والإجباري .
- تحريم عمل الأطفال
- الإبتعاد عن الأعمال غير الانضباطية في العمل والمهن .

(01) محمد زرقون، "نظام الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، قالمه، 26-27 نوفمبر 2007، ص 24

- تبني الحيطة والحذر في مواجهة المشاكل تمس البيئة .
- القيام بمبادرات تهدف إلى ترقية مسؤولية المؤسسة إتجاه البيئة .
- تدعيم الجهود التي تهدف إلى إدماج تكنولوجيات تحترم البيئة (01)

1-4- المواصفة / المنظمة:

- ايزو ISO26000 : وهو يضم المبادئ التوجيهية بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وضعت أسسه سنة 2006 و صدر سنة 2009.

المعايير والتوصيات:

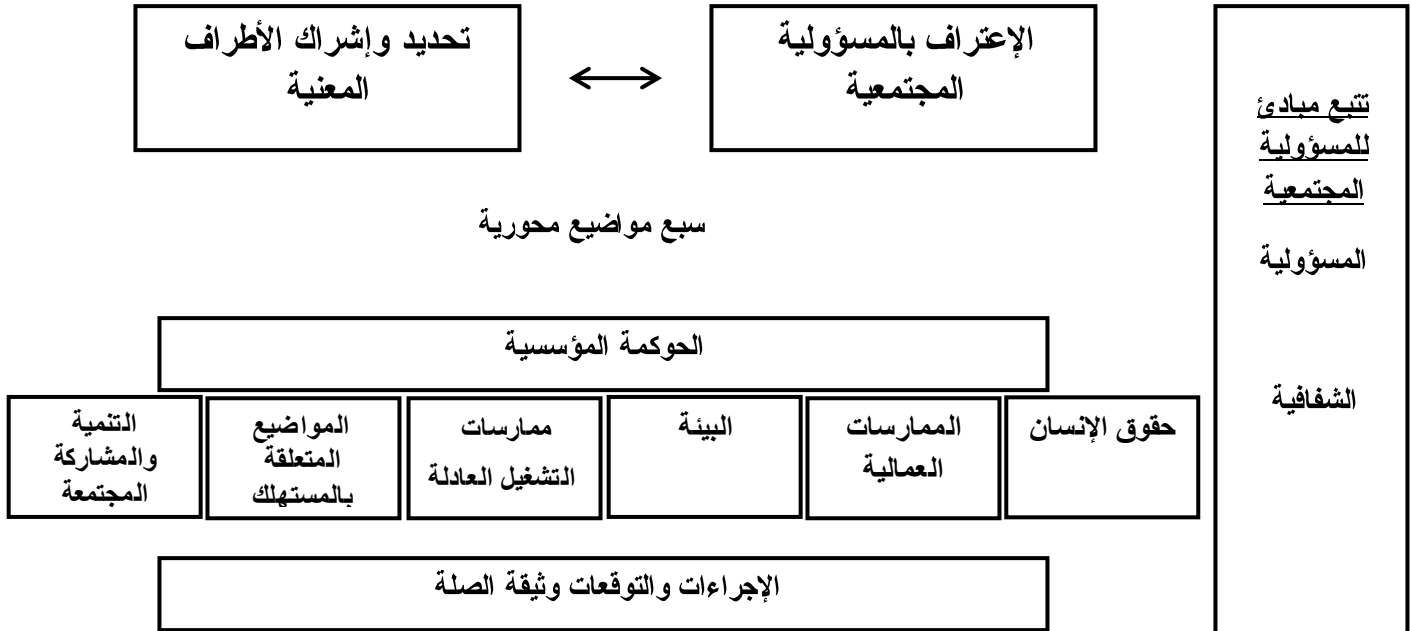
- ✓ الفهم الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- ✓ ممارسات تكامل المنشأة عبر المؤسسة .
- ✓ المبادرات التطوعية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية .
- ✓ الاتصال فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية .
- ✓ مراجعة و تحسين تصرفات و ممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية .
- ✓ تعزيز المصادقية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية . (02)

(01) – Orse , « développement durable d'entreprises », Opcit ; p p 44 – 45 .

(02) – دليل ارشادي حول المسؤولية الاجتماعية , مشروع المواصفة ايزو 26000 , 2008

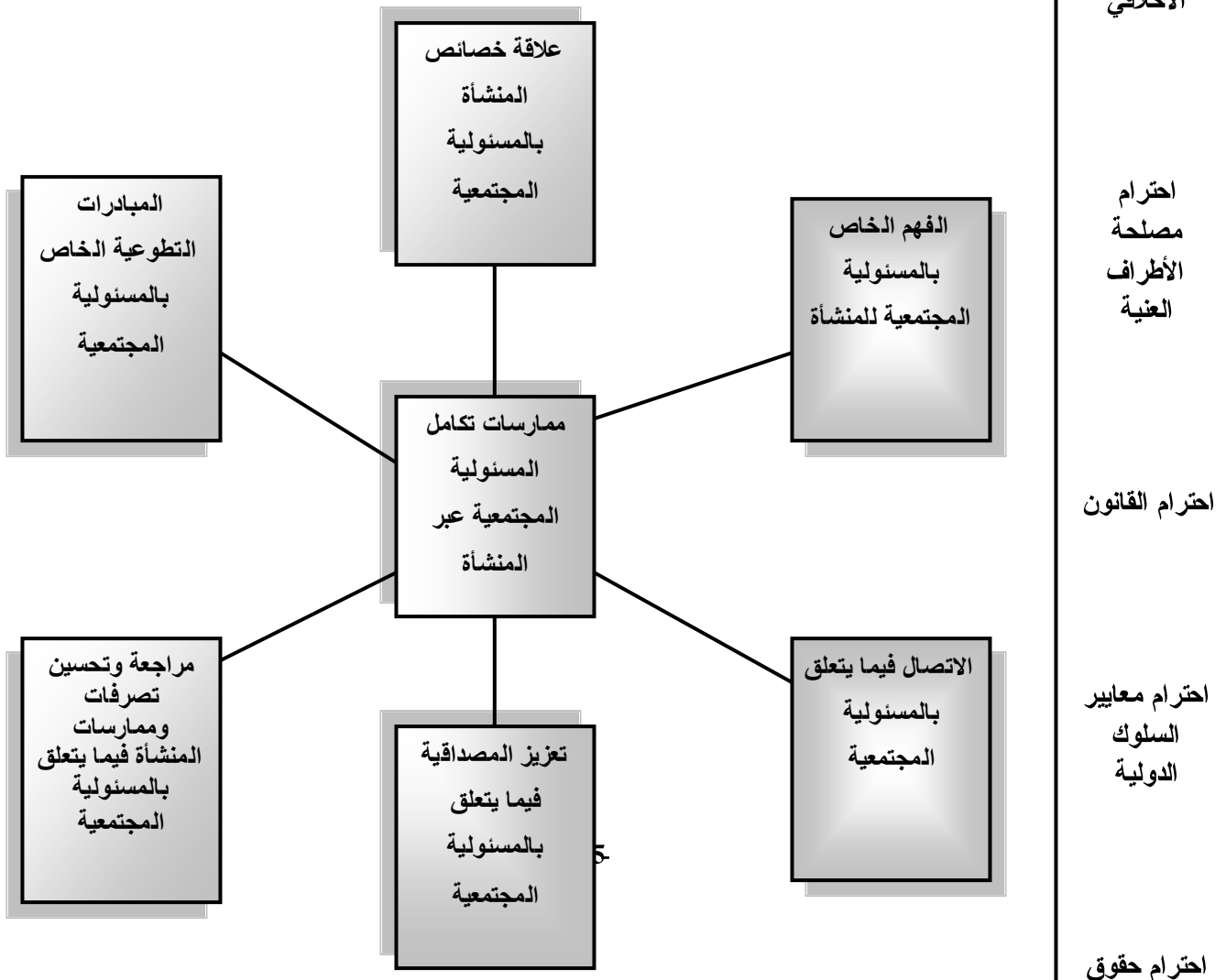
الشكل (03) نظرة عامة على ايزو 26000

المصدر : دليل ارشادي حول المسؤولية الاجتماعية ,مشروع المواصفة ايزو2600



مادة (7)

تكامل المسؤولية الاجتماعية في المنشأة



1-5- المواصفة / المنظمة:

• ايزو 18000

المعايير والتوصيات:

هي بالأساس تركز على دراسة مستويات الخطورة الفنية في العمل الوظيفي الميداني لضمان سلامة الكادر العامل ، وتوفير كل المستلزمات لحماية العاملين ، وبتركيز أقل على الخدمة المقدمة ، فمواصفة السلامة المهنية تعني بشكل رئيسي على الأفراد .

1-6- المواصفة / المنظمة:

• SD 21000: صدر سنة 2003 عن:

AFNOR (Association française de Normalisation)، وهو يهدف إلى مساعدة مسؤولي المؤسسات على وضع وتطبيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسساتهم.

المعايير والتوصيات:

• وهو يهدف إلى مساعدة مسؤولي المؤسسات على وضع وتطبيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسساتهم.

2- المبادئ والمعايير الأخلاقية :

إننا في عملنا هذا نريد التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير والقيم المشتركة التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري والذي يمكن أن يصلح لكل أنواع الشركات انطلاقا من أن بعض القيم والمعايير ذات سمة عالمية، مع ملاحظة انه لا يمنع المنظمات التي تعمل في بيئات مختلفة من أن تسعى لصياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها. ولقد حدد **رو وزميله برايرز (Rue and Byars)** خمسة من هذه المعايير هي: الامتثال للقانون الأمانة، العدالة، الجرأة الوظيفية وأخيرا الاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان.

من الواضح أن مثل هذه المعايير والمبادئ يمكن وضعها للشركات والمديرين والعاملين والزبائن كما هو موضح في الجدول رقم (03) وإن كان ذلك بحاجة إلى المزيد من الجهد والتطوير للتوصل إلى الاتفاق.

كما نرى فإن هذا المدخل لا زال يتطور على أساس المزيد من التخصص حيث كل مهنة أخذت تصنع لها مجموعة من القواعد والقيم الأخلاقية التوجيهية لأعضائها وكل شركة تصنع لها مدونة أخلاقية خاصة بقيم الشركة.

وهكذا أصبحنا نجد أن هناك أخلاقيات العلاقات العامة وأخلاقيات المحاسبة وأخلاقيات السياحة وأخلاقيات التسويق، وإن التطور مفتوح ليشمل مجالات النشاط الإنساني الأخرى.

الجدول رقم(03): مبادئ ومعايير أخلاقية للمؤسسات والمديرين والعاملين والزبائن

| مبادئ للمؤسسات | مبادئ للمديرين | مبادئ للعاملين | مبادئ للعملاء |
|--|--|--|--|
| 1- أن تضع كل مؤسسة مدونة أخلاقية والإطلاع الرسمي للعاملين عليها. | 1- اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح. | 1- مع مراعاة عدم العمل من أجل مصلحة شخصية غير مشروعة، يجب العمل وفق أوليات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة المؤسسة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية. | 1- مبدأ الحد من النزعة الاستهلاكية. |
| 2- تسمية لجنة الأخلاق في المؤسسة لتقديم المشورة الأخلاقية والبت الأخلاقي في القضايا المحيرة. | 2- الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع. | 2- المطالبة بالمؤسسات بوضع مدونات أخلاقية والالتزام بها. | 2- المطالبة بالمؤسسات ببدء الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعها وخدماتها. |
| 3- تحديد المنطقة الرمادية والتصرفات التي تدخل فيها وتحديد | 3- التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها. | 2- عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع القانون أو المدونة الأخلاقية | |
| 4- التحديد للمنطقة الرمادية في مجال عمل كل مدير وتحديد | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>4- توكي المنفعة المشتركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالزبائن الآخرين أو المجتمع.</p> <p>5- مبدأ المواطنة الأخلاقية.</p> | <p>للمؤسسة.</p> <p>3- الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع الأعلى والزملاء والمرؤوسين.</p> <p>4- إفشاء الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله.</p> | <p>الموقف الأخلاقي الملائم في كل حالة.</p> <p>5- العمل وفق أوليات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة الشركة ثانياً، ومن ثمة المصلحة الشخصية.</p> <p>6- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه.</p> <p>7- قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير.</p> <p>8- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.</p> <p>9- المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق.</p> | <p>موقف المؤسسة منها.</p> <p>4- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي للمؤسسة .</p> <p>5- انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة.</p> <p>6- وضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للمؤسسة .</p> <p>7- حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحملة الناجمة عن عمل المؤسسة .</p> <p>8- المبادرة الأخلاقية داخل المؤسسة وخارجها.</p> |
|---|--|--|--|

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ص 61.

مع ما تطرقنا إليه من معايير ومبادئ لأخلاقيات الأعمال فإن هناك العديد من العقوبات التي تقف في وجه تطبيق هذه المعايير والمبادئ نذكر منها :

- ✓ عدم تطبيق العقوبات: فمن أمن العقوبة أساء الأدب، والعقوبة لا تتراد لذاتها، بل لتقويم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرفين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.
- ✓ غياب القدوة الحسنة.
- ✓ ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- ✓ عدم وجود، أو وضوح، أو تفعيل النظام.
- ✓ فقدان روح التفاهم بين المسئول والموظفين.
- ✓ الإحباط الوظيفي الذي يصيب موظفي كل القطاعات، وتختلف أسباب الإصابة باختلاف المزاج الإداري لدى كل من المدراء أو الموظفين وفي بعض الأحيان مجلس إدارة الشركات والمؤسسات

3- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة في المنظمة

ويتم ترسيخ أخلاقيات المهنة في المنظمة عن طريق العديد من الوسائل نذكر منها

الآتي: (01)

3-1- تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه

المسئول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستتجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها. والرقابة الذاتية هي التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة، هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة،

(01) نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره ص 18-20

لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم.....ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل عندهم 2%!

ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل عديدة كتقوية الإيمان بالله والتقوى، تعزيز الحس الوطني، تحمل المسؤولية، الإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

3-2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه، حيث بإمكان المؤسسة تخصيص مكتب للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق، وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعا جدا.

ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة: وضع قائمة للأخلاق والأعمال المرغوب بها ولائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل، في مكان ظاهر بالمؤسسة لتعريف صاحب العمل والعامل بأحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالما بما له وما عليه.

3-3- القدوة الحسنة:

فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى .

3-4- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

3-5- محاسبة المسؤولين والموظفين:

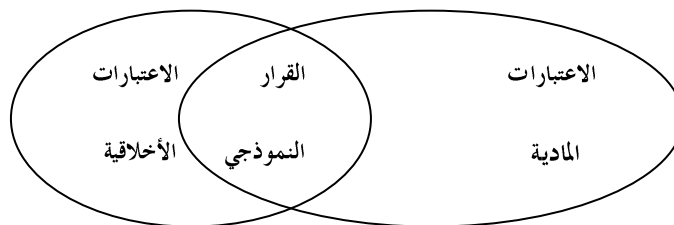
فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: رأيتكم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا.

3-6- التقييم المستمر للموظفين:

مما يحفزهم على التطوير إذا عملوا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم، عن طريق إعداد تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة تصدرها الإدارة تعرف بلائحة تقييم الأداء الوظيفي.

حيث كانت الدراسة العلمية للمشكلة الإدارية توصل إلى القرار الرشيد من حيث النتائج بأن يكون العائد أكبر من التكلفة مثلا، إلا أن مراعاة البعد الأخلاقي في هذه الدراسة يؤدي إلى (القرار النموذجي) من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية، وبهذا يمكن تحقيق التفاعل والمزاوجة ما بين كلا النوعين من الاعتبارات كما يتضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): القرار النموذجي كتفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ص 19

نستنتج مما سبق أن القيم القوية تعزز احترام المؤسسة، والأخلاقيات يجب النظر إليها مثل الإستراتيجية أو الموازنة أو العمليات داخل المؤسسة، وذلك لأن:

✓ قيم المؤسسة لها تأثير كبير على الذين تريد جذبهم إليها وكذلك على التزام العاملين التنظيمي بالأهداف.

✓ قيم الشركة القوية تسهل عملية صنع القرار.

✓ القيم القوية تحقق احترام الزبائن والموردين والحكومة والشركات الأخرى.

✓ الانتهاك الأخلاقي لا يولد إلا انتهاكا أخلاقيا أكبر، فالشركة التي تدفع رشوة في الأسواق الخارجية تصبح هدفا مفتوحا لرشاوى أكثر ولن تتوقف بعدها.

✓ الشركة التي تنظر على أنها ذات قيم ومعايير ضعيفة أو مزدوجة لن تكون موضع تعامل إيجابي من قبل الزبائن، الحكومة، أو الشركات الأخرى.

✓ أخيرا إن القيم القوية تولد الثقة والفخر بين المتعاملين، ببساطة إنها تعني روح المكان في الشركة. (01)

وفي حقيقة الأمر فإن الإدارة يفترض أن تشجع السلوك الأخلاقي وتكافئه، فإذا لم يكافئ السلوك الأخلاقي فإن هذا لا يؤدي إلى ثباته واستمرارية العمل فيها، وإنما يشجع على ذلك ما يلي:

✓ وجود مدونة أخلاقية تعطي تصورا عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف وتساهم في تحسين السلوك الأخلاقي للأفراد والجماعات والإدارات والمنظمة، كما أنها تساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية لمختلف القرارات والمواقف والأفعال.

✓ وجود مبادئ إرشادية للسلوك الأخلاقي، وهي ضرورية لمعرفة الأسس التي تقوم عليها كل من الأخلاق والجوانب المعنوية للأفراد والقوانين، ويمكن لهذه المبادئ الإرشادية في إطار الحكم من خلالها على سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي النظر من جهة إلى المنفعة المتحققة من هذا القرار لأكثر عدد ممكن من الأفراد أو المجتمع بشكل عام ودون أن

يؤدي إلى الإضرار بمصالح الآخرين، ومن جهة أخرى إلى مدى خرقه لحقوق الإنسان وما يرتبط بها من جوانب إنسانية. (01)

4- الفوائد العائدة من تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

عن طريق التصدي لهذه المواضيع والقضايا الأساسية، وتحقيق تكامل المسؤولية المجتمعية مع قراراتها وأنشطتها، يمكن للمنظمة تحقيق فوائد هامة مثل :

- تحسين سمعة المؤسسات وعلاقتها التجارية والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري ويسهم التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك. وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة (Sustainability Index Dow Jones) والذي أُطلق عام 1999 ويُعنى بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطه الاقتصادي.
- استقطاب أكفأ العناصر البشرية وزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم، حيث يمثل التزام المؤسسات بمسئوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة خاصة بالنسبة للشركات عابرة القارات أو كبرى الشركات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.
- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي، فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا و أفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة.

(01) طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص531

✓ حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المؤسسات بنشاطها الاقتصادي خاصة في إطار العولمة. وتتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية، والتي تمثل تحدياً للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة⁽⁰¹⁾.

✓ رفع قدرة المؤسسات على التعلم والابتكار.

✓ تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

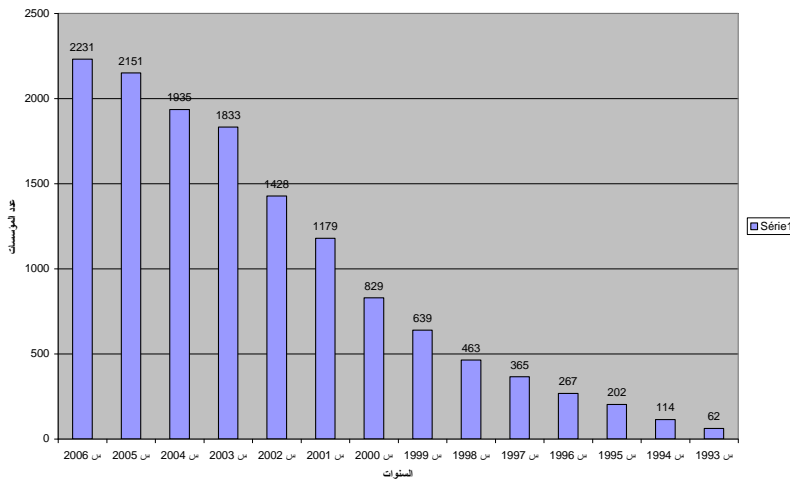
✓ تقليل التكاليف التشغيلية.

✓ زيادة المبيعات وولاء المستهلكين بزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج.

✓ زيادة قدرة المؤسسة على جذب المستثمرين.⁽⁰²⁾

ولذلك نلاحظ زيادة النمو في الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات عبر السنوات كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (5): النمو في الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما بين 1993-2006



المصدر: الكتاب السنوي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، نظرة شاملة لبيئتنا المتغيرة، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2006، ص 29.

حيث تشمل البيانات أعلاه 13621 تقريراً من 3694 مؤسسة مختلفة عبر 91 بلداً، وهي عبارة عن إحصاءات لسنة 2007 من قبل الأمم المتحدة لبرنامجها في المحافظة على البيئة

(01) جون د. سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، CIPF، 2004، ص 16.

(02) Jim Frehs, Responsabilité sociale des entreprises : « *Principaux enseignements* », Direction de la coordination des politiques ministérielles et du portefeuille , Canada, 2007, P44.

المبحث الرابع : المسؤولية الاجتماعية والسياسية البيئية للمؤسسة :

الإدارة العليا في المؤسسة لها دور كبير في تطبيق أسس ومعايير الإدارة البيئية وجعل البيئة هي أولى أسبقيات المؤسسة ، وتحقيق التكامل بين تطبيقات نظم الإدارة البيئية لكل مؤسسة والاهتمام الدائم بمتابعة المشكلات البيئية من حيث تحديدها وأسبابها الرئيسية ومنعها ، والتركيز على التطور المستمر والتعلم من الأخطاء والتحلي بالمرونة في معالجة المشكلات البيئية .

كذلك فإن العاملين في المؤسسة بكافة تخصصاتهم ومستوياتهم لهم دور كبير في نجاح نظم الإدارة البيئية ولهذا يجب التأكد من تدريب العاملين وتعزيز قدراتهم على تنفيذ مسؤوليتهم البيئية وأن يكونوا على دراية بالآثار البيئية في المؤسسة ، والسماح لكل عامل بأن يكون له دور في المقترحات والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير نظم الإدارة البيئية مع العمل على زيادة مهارات العاملين (01) .

ولذلك فإنه يجب دمج موضوع الإلتزام البيئي كأحد أهم دعائم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعتبر حلا مناسباً ويعطيه الإطار التنظيمي المناسب في المؤسسة فبموجب الإلتزام الإجتماعي للمؤسسة تجاه البيئة عليها أن تضع خطة ذات كفاءة تتضمن تحديداً لأهداف المؤسسة يعرض تطوير الأداء البيئي لها من خلال تحديد نظم الإدارة البيئية الواجب تطبيقها واختيار فريق التنفيذ القادر على تحليل القضايا وحلها ، والإلتزام بعقد الاجتماعات الدورية مع تحديد دور كل من المسؤولين والعاملين في المستويات المختلفة .

وبذلك فإن دور المسؤولية الاجتماعية من حيث أن تتبنى المؤسسة للإلتزام الإجتماعي في رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد السياسة البيئية للمؤسسة ويعتبر الإطار العام الذي من خلاله يتم استنباط الأهداف البيئية الكبرى في المؤسسة وتحويلها إلى خطط عملية .

(01) – Lise Moutmall, « **l'intégration du développement durable au management quotidien** », édition Harmatan , paris 2004, P126.

2- تصميم نظام الإدارة البيئية في منظمات الأعمال :

2-1 مفهوم نظام إدارة البيئة وأهميته :

هي مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات و الالتزامات وخطط العمل التي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه وتفهم العاملين لذلك النظام كل في اختصاصه هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي وإعداد التقارير الدورية عن نتائج ذلك التطبيق ، وترجع أهمية تطبيق نظم الإدارة البيئية إلى ما يلي : (01)

- ✓ تعد نظم الإدارة البيئية أداة لتطوير نظم الإنتاج والتشغيل مما يؤدي إلى زيادة حجم الطاقة الإنتاجية المحققة فعلا .
 - ✓ يعمل نظام الإدارة البيئية على منع الإسراف والضياع في الخامات والطاقات .
 - ✓ يؤدي تطبيق نظم الإدارة البيئية إلى تحقيق فائض للشركات ومؤسسات الأعمال ينتج عن عدم إهدار كميات الخامات والطاقة ومستلزمات التشغيل المستخدمة في الإنتاج .
 - ✓ منع الإصابات بأمراض أضرار تلوث البيئة الداخلية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف علاج الأفراد من هذه الأمراض.
 - ✓ تحسين المراكز المالية للشركات ومؤسسات الأعمال.
 - ✓ اكتساب المزايا التنافسية لمنتجات الشركات التي تطبق نظم الإدارة البيئية.
 - ✓ التحسين المستمر في مواصفات المنتج وتخفيض تكاليف مدخلات الإنتاج .
- و أن يكون هناك تدريب وإشراف صحيح للعاملين على هذه الأنظمة حتى يمكن تلافي العديد من مخاطر العمل التي تحدث للعمال في بيئات العمل المختلفة.

(01) - أحمد فرعلي حسن ، "البيئة والتنمية المستدامة : الإطار العرفي والتقييم المحاسبي" ، مداخلة في مؤتمر علمي .

2-2- تصميم نظم الإدارة البيئية بالمؤسسات : (01)

يعتبر تصميم نظام الإدارة البيئية اختياريا للمؤسسات، ومن ناحية أخرى ضروريا في حالة تعامل هذه المؤسسات في مجالات التجارة الخارجية عن طريق تصدير منتجاتها إلى الخارج وبصفة خاصة من خلال الاتفاقيات الدولية، حيث تقوم هذه المنظمة بالتنسيق بين دول العالم لأغراض تنظيم عمليات تصدير واستيراد السلع والمنتجات الصناعية والزراعية وتبادل الخدمات، حيث يتكون نظام الإدارة البيئية من العناصر التالية:

- **السياسة البيئية لإدارة المؤسسة:** ويقصد بها الرؤى والتطلعات الإدارية تجاه الإدارة البيئية، ومن أمثلتها الحد من التلوث البيئي والالتزام بالمعايير المحلية والدولية لكل من الانبعاثات البيئية وإجراءات العمل، بالإضافة إلى السعي نحو تفهم العاملين بالمؤسسة لعناصر النظام.
- **المراجعة البيئية:** وتقوم على التحقق من مطابقة الانبعاثات الهوائية والمائية والمخلفات الصلبة للمعدلات الواردة في قانون البيئة المحلي، وتحديد كمية الانحرافات الخاصة بالانبعاثات الفعلية عن تلك المعايير.
- **اتخاذ الإجراءات البيئية الصحيحة:** يتم اتخاذ الإجراءات البيئية الصحيحة في ضوء ما تسفر عنه المراجعة البيئية من أوجه قصور في نظام الإدارة البيئية المطبق بالمؤسسة، من أمثلتها تخفيض معدلات تلوث الهواء أو تلوث المياه أو إعادة تدوير المخلفات الصلبة.
- **إعادة تدوير المخلفات الصلبة:** يعتبر أسلوبا رئيسيا يتم الاعتماد عليه في تحسين بيئة العمل الداخلية بالإضافة إلى اجتناب حدوث أضرار انتشار وتراكم المخلفات الصلبة بأنواعها المختلفة، حيث تتم معالجتها بفرزها وتصنيفها تبعاً لنوعيتها (ورقية - معدنية - زجاجية - بلاستيكية) وإعادة تدويرها بالكامل أو إحداها تبعاً لتوافر المقومات الفنية اللازمة لإعادة تدويرها.

(01) - زكريا طاحون، "إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف"، مطبعة ناس بعابدين، القاهرة، 2005، ص 224-226.

➤ سجل الحالة البيئية وتسجيل مدخلات ومخرجات التشغيل:

يتم استخدام ذلك السجل لأغراض إحكام الرقابة على عناصر المدخلات من خامات ومواد مساعدة ومواد تعبئة وتغليف ووقود، وأيضاً تحقيق الرقابة على المخرجات من إساج نام وغير تام، مخلفات صلبة، مخلفات سائلة ومخلفات هوائية. ويتم الاعتماد على ذلك السجل في تتبع كميات ومعدلات الانبعاثات الفعلية ومقارنتها مع المعدلات الواردة في قانون البيئة ولائحته التنفيذية.

➤ إعداد تقارير الأداء البيئي: يتم إعداد تقارير دورية توضح الأنشطة البيئية التي تم إنجازها خلال الفترة الماضية من أجل إنجاز وظيفة الرقابة والمتابعة البيئية، وتحقيق أهداف إدارية توضح لإدارة المؤسسة مستوى الأداء البيئي لها وتعيينها على تحسينه، كما تعتبر هذه التقارير هامة لأغراض إعلام المجتمع المحيط بالأنشطة البيئية للمؤسسة.

ت- تقييم وقياس تكلفة وعائد نظم الإدارة البيئية

يحقق نظام الإدارة البيئية عائداً مباشراً وغير مباشر للمؤسسات التي تقوم بتطبيقه، كما يتحقق ذلك العائد لأفراد مجتمع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

➤ العائد المباشر: وهو العائد الذي يحصل عليه طرف معين بالذات، فالتحسن الذي يطرأ على صحة الأفراد نتيجة الحد من تلوث الهواء يعتبر عائداً مباشراً، وحصول المؤسسة على إيرادات من بيع منتجات يتم تصنيعها من المخلفات الصلبة يعتبر أيضاً عائداً مباشراً.

➤ العائد غير مباشر: وهو العائد الذي يتحقق للمجتمع ككل نتيجة تحسن الأداء البيئي للمؤسسات، فانخفاض درجة الحرارة في المنطقة التي يقع فيها المؤسسة نتيجة زراعة مساحات خضراء، أو نتيجة إنشاء خطوط أشجار الظل المخففة لحرارة الجو يحقق ما يسمى بالعائد غير المباشر لنظام إدارة البيئة، وكذلك معالجة المياه الصناعية قبل صرفها على شبكة الصرف الصحي العمومية يؤدي إلى تخفيض تكلفة معالجة المياه الناتجة عن الصرف الصحي بالإضافة إلى تخفيض تلوث المياه وتخفيض أضرار ذلك التلوث.

خاتمة :

لا يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوماً جديداً، بحيث تطورت من خلال الضغوط المتزايدة للزبائن والموردين والموظفين والمجتمع المحلي والمستثمرين وأصحاب المصالح المسؤولية وتقوم بمقتضاها المؤسسات بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، على أساس المزايا المترتبة من وراء تجسيده، وهي تمثل الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبذلك كان على المؤسسات معرفة كيفية تجسيدها داخلها.

مقدمة :

إن أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرارات و التنظيم و التنسيق و التوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص النمو للمؤسسة من خلال برامج تدريبية معينة تحتاج إلى كل هذا إلى اتصال جيد فعال تتوفر فيه جملة من المبادئ من بينها التحديد المسبق لأهداف و حسن الإرسال للمعلومات و فهمها و حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية :

المبحث الاول :الاتصال الداخلي**1- كفاءة الاتصال :**

يتميز الإتصال ذو الكفاءة العالية بالخصائص التالية :

1 -السرعة : إن مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات يعود إلى الوسيلة المستخدمة

وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب ، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في الوقت المناسب .

2 -الشفافية : مفيدة وإن لم نقل ضرورية وهي إضافة إلى ذلك جزء من ضمانات

النجاح للمؤسسة ، حيث أن المؤسسات التي لا تتمتع بالشفافية تتعرض لخطر مصداقيتها .

3 -الوضوح : لا يجب أن ننسى أبدا أنه بين العمال في المؤسسة تواجه كل أنواع الأفراد

ومن كل الطبقات العمرية ، وكل الطبقات الاجتماعية المهنية ، التعليمية ، كل الأذواق ... إلخ لذلك كان مهما أن يكون لمعلومة مفهومة ، سهل الوصول إليها ومتاحة للجميع

إذ توجد قاعدة وحيدة للإتصال هي الكلام أو الكتابة يجب أن تكون بوضوح بطريقة بسيطة .

4 -الإرتداد : توفر الوسائل الشفهية في الاتصال وإمكانية حصول أطراف الإتصال على

معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح ، أما

الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال . (01).

5-التسجيل : يمكن لبعض وسائل أن تحفظ على سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال .

6-الكثافة : تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعدة أو الخطب أو نتائج المتابعة والرقابة وبالتالي كما قدمت وسائل الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل .

7-الرسمية : إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل إتصال متناسبة كإعلام الفرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة ، والإتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الإجتماعات واللجان والتقارير .

8-التكلفة : كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كان ذلك أفضل .

2- اتجاهات الاتصال :

تتعلق بالإتصال الرسمي : وهي ثلاثة حسب أغلب الدراسات :

2-1- الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل :

وهو عبارة عن تدفق الأفكار والمعلومات من المستوى الأعلى إلى أسفل السلم التنظيمي

تنتقل فيه المعلومة عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرار أو توجيه أو في شكل

مطالب من الرئيس إلى المرؤوس ، يكون هذا الإتصال على شكل قرارات ومعلومات وأوامر وتوجيهات ، وهذا النوع من الاتصال هو الأكثر انتشاراً. (01)

ونلخص هذا النوع من الاتصال كما يلي :

- الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل ، والأوامر مادة توضع بصيغة الحاجة الذاتية للمنظمة أو المصلحة العامة ، بحيث لا يظهر الأمر على أنه مصلحة شخصية أو رغبة خاصة للرئيس أو المدير (02).

- توفير المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية .

- توفير المعلومات عن عقلنة المهن .

- تمد المرؤوسين بالتغذية (المعلومات) عن أدائهم .

- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان . (03)

ويعتمد الرئيس في الإتصال بمرؤوسيه على وسائل شتى تتكون من المقالات والأحاديث الشفوية التي يجريها معهم أفراد وجماعات ، ومن الأوامر المكتوبة ، والخطابات والكتيبات التي تصدرها الإدارة والتقارير الدورية لتقسيم الآراء .

ومن إيجابيات هذا النوع من الإتصال :

1 - يلعب دوراً هاماً في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة ونظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال .

2 - يضع برنامجاً تقويمياً لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تتبع الرؤساء لأدائهم مما

(01) - ضرار العتيبي ، نضال الحواري ، ابراهيم خريس العملية الادارية مبادئ و اصول و فن، دار اليازوري للنشر ، الاردن 2007 ص 207

(02) - محمود السكري ، إدارة المشاريع الصناعية ، مطابع دار الكتب ، بيروت ، المطبعة الأولى الجزء الأول 1976 ، ص 366

(03) - غياث بوقلعة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، بدون تاريخ ، ص 38 .

يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي وتفادي الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب (01)

3 - ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتوضيح الأعمال والبت في الأمور .

4 - ضروري لتنم عمليات الاختيار والعلاقات العامة والإنسانية والضرورية على أكمل وجه .

5 - مرآة عاكسة لطريقة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه ، فإذا كان متعسفا فإن هذا يولد الشعور بالخوف لدى المرؤوسين مما يؤثر على الإتصال التنظيمي الصاعد ويؤدي إلى زيادة الهزة بين القيادة والقاعدة الذي يؤدي حتما إلى نتائج سلبية .

6 - يعتبر أكثر الاتصالات سرعة في تنظيمات العمل (02).

7 - يقوم بنقل القرارات والتوجيهات الخاصة ، ونقل المعلومات من القمة واستقبالها في القاعدة ويلعب دورا في النقل السليم والجيد لكل ما سبق .

2-2- الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى :

وهو عكس النازل ، ويستعمل في تقريب واستفسار وإعطاء معلومات عن العمل المنجز والمشاكل والعراقيل ، وتقديم الإقتراحات بشأن تحسين الأداء ، والإستفسارات حول النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة في أداء عمل ما ، كما يزيد من دور المرؤوس في المشاركة ، ويتضمن التقارير المكتوبة ، تقديم الشكاوي ، الاجتماعات التي يقدمها الرئيس لمرؤوسيه من حين لآخر ، الطلبات (03)

يرتبط هذا النوع من الاتصال بنوع القيادة السائدة في المؤسسة ، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان هذا النوع من الإتصال منتشرا وسهلا والعكس صحيح إذا كانت القيادة متعسفة

(01) - عبد الكريم درويش ، ليلا لالا ، أصول الإدارة العامة المكتبة الأنجلو مصرية القاهرة ط1976 ، ص 476 .

(02) - عبد الكريم درويش ، ليلا تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص476 .

(03) - فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز مكتب الأردني ، ط1 ، 1995 ص 229 .

والحقيقة أن العمال يجب أن لا يقتصر دورهم على استقبال الرسائل فقط ، بل إن موقعهم يحتم عليهم أن تكون لهم القدرة على إرسال المعلومات (01).

ويولي أغلب المديرين والرؤساء إهتماما كبيرا للاتصال النازل مهملين الإتصالات الأخرى الأخرى في تنظيمات العمل (الصاعدة والأفقية) التي لا تقل أهمية عندها. (02)

ويقول " Henry Fayol " أنه من الضروري تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الفاعلية الإدارية والإتصالات الإنسانية السليمة ، مع مراعاة شرطين هما :

1 - وجوب حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل إعطاء أية معلومات لجهة أخرى.

2 - ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الإتصالات الأفقية .

ومن إيجابيات الإتصال الصاعد :

- 1- يعطي تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى للرئيس نظرة شاملة وكاملة الأبعاد عن المؤسسة والعمال المتواجدين فيها ، مما يساعد على أن تكون قراراته أكثر رشدا ، تسمح للرئيس بمعرفة أثر الاتصالات التي تصدر عنه (قرارات ، أوامر توجيهات ... إلخ) ، وذلك عن طريق ردود الفعل " Feed back " التي تحملها الاتصالات الصاعدة (شكاوي ، اقتراحات) .
- 2- من خلال هذا الإتصال يكون من اليسر الكشف عن بعض الظواهر النفسية والاجتماعية .
- 3- كثيرا ما يسمح الاتصال الصاعد للعمال بالمشاركة في انجاز القرارات .
- 4- يؤدي إلى تحفيز العمال على التعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتطوير .
- 5- يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات .
- 6- يساهم في التنفيس عن هموم العمال ، وإزالة الكبت و الإنطواء والسلبية .

(01) - علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الجزء الأول 1975 ، ص223.

(02) - عبد السلام مخلوفي ، كمال براوي ، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة مرجع سبق ذكره ، ص6.

3-2 - الاتصال الأفقي :

يتم هذا الإتصال بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المركز ، ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ، من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع من نفس المستوى التنظيمي .

الإطارات - الإطارات .

المشرفون - المشرفون .

المنفذون - المنفذون . (01)

وهو وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ، مقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وآرائهم والحصول على تأييدهم فيما يخص هذه الآراء والأفكار .

ومن أسباب إنتشار الاتصال الأفقي :

1- لجوء أعضاء المؤسسة إلى مصادر أخرى للمعلومات غير أساليب الاتصالات النازلة أو الصاعدة .

2- النظام التسلطي الذي يميز بعض المؤسسات ، ويجعلها تعيش حالة سلبية باحتكارها للمعلومات، ولهذا نجد أن الإتصال الأفقي مباح إلى حد كبير في التنظيمات الديمقراطية ومحدود إلى حد كبير في التنظيمات التعسفية .

3- عدم ملائمة القرارات والأوامر لرغبات وطموحات العمال ، فقد لوحظ مثلا أنه إذا حدث تعارض بين الأوامر الرسمية الملقاة من أعلى إلى أسفل ، وبين رغبات الأفراد أو نواحي طموحهم ، فإن الإتصال الأفقي يزداد وينتشر ويعد فيه الأفراد متسعا ومخرجا للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم .

(01)-عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الإدارة، دار الفكر العربي 1975 ، ص 82.

- عبد السلام مخلوفي ، كمال براوي ، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

4- تساعد على إتخاذ قرارات تكون أكثر رشداً ، كما تسمح لهم بمعرفة ما يجري داخل المؤسسة وكثيراً ما يتمثل هذا النوع من الإتصال في المقابلات والأحاديث الشفوية ، سواء بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف ، في بعض الحالات تكون أوراق مكتوبة.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب إلى الاتصال غير رسمي ، حيث يكون الأسلوب الشفوي المعمول به في نقل الرسائل الأكثر شيوعاً وانتشاراً ، وغالباً ما يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة تمتد إلى خارج المؤسسة .

وتعمل الاتصالات الأفقية على تكثيف وتنسيق جهود المديرين ، في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصال النازل ، حيث أصبحت الإتصالات الأفقية تساهم في تحيقي التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل ومتربط، كما تعطي الفرصة للعمال كي يستفيدوا من خبرات زملائهم.

3- أهداف الإتصال الداخلي :

الهدف الإتصالي يتمثل في توفر وسيولة المعلومات ، والسير الحسن للمصالح وضمان توفر المعلومات العملية والتحفيزية والعامة ، ومنه حتمية تداول المعلومات من أجل الإنسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية والعملية والاجتماعية داخل المؤسسة. ويختلف شكل الإتصال الداخلي في المؤسسة تبعاً للهدف المحدد للوصول إليه ، فمثلاً يتم الإعتماد على المذكرات ولوائح الإجراءات لإعطاء التعليمات أو تبليغ قرار ما ، كما يتم الإستعانة بالتقارير لتوضيح حالة أو مشكلة معينة (01)

4- تأثيرات عملية الإتصال الداخلي على العاملين وسلوكياتهم

في التنظيمات الإدارية تكون الإتصالات هي جوهر العملية الإدارية إذ لا تكفي الخرائط التنظيمية لتسيير حركة العمل ، أو إعطاء صورة واضحة عن سير الأوضاع في المنظمات إذ لا بد من الإتصال سواء كان أفقياً أو رأسياً .

(01) - فاطمة مروة ، الإتصالات المهنية ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط2004 ص 50 .

إنه كلما تعاضم حجم التنظيم أو توسعت أعماله أو زادت فروعته كلما كبرت الفجوة وتباعدت المسافة بين الإدارة والعاملين وتعددت المستويات الإدارية ومن هنا تزداد الحاجة للاتصالات لأنها تساعد على :

- 1 - ضبط السلوك التنظيمي وتفادي الفوضى إذ أن الهياكل التنظيمية والسياسات توضح القنوات الصحيحة للاتصال للعاملين برؤسائهم .
- 2 - تفرز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين الإلتزام بأدوارهم وتطوير أدائهم إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير العمل ومدى تحقيق الأهداف يثير الدافعية لدى العاملين لإظهار قدراتهم وكفاءتهم وتزويد الإدارة بالبيانات المعينة في إتخاذ القرار .
- 3 - الاتصالات الأسلوب الأمثل في إفصاح العاملين عن مشاعرهم وحاجاتهم وضيقتهم واستيائهم أو الإحباط إذ كانوا يعانون منه ، إذ أن كبت هذه المشاعر والتخوف من الإفصاح عنها ضغوطا نفسي وصحي تتعكس بالتالي سلبا على العمل والإنتاج .
- 4 - عملية الاتصالات إذا توفر فيها جميع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح صيغا وقوانين كانت دافعا لتحسين مستوى الأداء بعيدا عن الارتباك والحيرة والوقوع في الأخطاء .
- 5 - الاتصالات التي تأخذ منحى رسائل التقدير والإعجاب بالعاملين تكون عاملا على بث روح الحماس والنشاط والمزيد من الجهد .
- 6 - الاتصالات الصاعدة تعمل على مشاركة العاملين وطرح رؤاهم وأفكارهم الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم وقيمة العمل الذي يؤدونه . (01)

(01) - طارق علي جماز ، السلوك التنظيمي ، الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك ، ص54

7- تعرف الإدارة إلى رغبات العاملين ومشاكلهم ونظرتهم إلى السياسة التي تنتهجها ، وتقييمهم للمشرفين والعكس صحيح فإن الاتصالات توضح للعاملين منهج الإدارة وأهدافها للوصول إلى أهداف مشتركة تخدم الطرفين .

8- كما أنها تتقل للعاملين انطباع الإدارة عن أدائهم وتثير للعاملين طريقهم في التعامل مع الإدارة ومالهم من حقوق وما عليهم من واجبات فيتخذون بناء على ذلك المرافق و الاتجاهات نحو هذه الإدارة .

9- كما أن الاتصال الجيد من حيث وصول المعلومة واضحة بعيدة عن اللبس والغموض في وقتها المحدد دون تأخير يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الصائب أو الأقرب إلى الصواب دون إبطاء مما يقضي على بؤار التخمين والتشويش أو بث الإشاعات ويجعل المعلومة متوفرة بين يدي العاملين بسهولة ويسر .

10- إن الاتصالات الجيدة تعين الإدارة على الوقوف على طبيعة سلوك العاملين لديها ، الأمر الذي يساعد الإدارة على اختيار أفضل الأساليب ووضع أنسب القواعد لتعديل وضبط السلوك إذ أن طريقة استعمال العامل للرسالة الموجهة إليه ومدى تفهمه لمضمونها وأسلوب تفاعله معها يشي بسلوكه وتصرفاته وتوجهاته .

11- إن الاتصال الجيد الفعال يحقق السرعة متواكبة مع الدقة في إنجاز الأعمال .

12- إن الاتصال الجيد يتيح فرصة النقاش والإصغاء بين الأطراف ، ويظهر مدى الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، ويعطي الفرصة للتفكير في البدائل المتاحة بدلا من اتخاذ قرارات قوية سريعة قد تؤدي إلى نتائج سلبية . (01)

(01)- طارق عي جماز ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص55.

5- إستراتيجية الاتصالات الداخلية :

5-1 - التحليل الرباعي :

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - التزام القيادة بالشفافية - رؤية ورسالة وقيم جوهرية واضحة للمؤسسة - وجود دائرة معنية بالاتصالات المؤسسية - وجود وسائل اتصال داخلي فعالة ومتطورة ومحدثة (مثل البريد الالكتروني، الانترنت و غيرها) . - وجود موقع الكتروني داخلي Intranet | <ul style="list-style-type: none"> - مقاومة التغيير وضعف مشاركة الموظفين في المنظمة في عمليات التحول المؤسسي ، خاصة في مجال الاتصالات . |
| الفرص | التحديات |
| <ul style="list-style-type: none"> - الأنظمة الالكترونية المتطورة في مجال الاتصالات المؤسسية. | <ul style="list-style-type: none"> - تعطل أنظمة الاتصالات الداخلية مثل الانترنت |

الجدول (05) المصدر : إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ، دراسة مجموعة من المصارف الأردنية. www

5-2- وسائل وقنوات الاتصال الداخلي :

- 1 جريدة المؤسسة : هي عنصر جد مهم بالنسبة للاتصال الداخلي و الأكثر حضورا في المؤسسات ، تطرح فيها انشغالات العاملين و كل ما يجري في المؤسسة .
- 2- الرسائل و المذكرات : هي وثائق تستعمل حالة بحالة حسب الحاجة .
- 3- لوحة الإعلانات : هذا النوع من وسائل الاتصال النازل ، تعلق عليها المعلومات من طرف إدارة الموارد البشرية ، و من طرف النقابة و لجنة المساهمة في المؤسسة ، اذن تحمل أغلبية المعلومات الرسمية ، التعليمات ، المنشورات . (01)

4- الإنترنت : الإنترنت هي شبكة إنترنت مصغرة تسمح لأعضاء المنظمة فقط بالدخول

إليها، وتطابق التقنية المستخدمة فيها تلك المستخدمة في الإنترنت ويكمن الفرق في أن

الإنترنت لا تعمل إلا ضمن شبكة خاصة ومحلية، ويشار إليها بشبكات المنطقة المحلية

والإنترنت مثل الإنترنت حيث تمكن المستخدمين من بناء مواقع إنترنت وكذلك إرسال

واستقبال الرسائل البريدية الإلكترونية، وتسمح الإنترنت للمستخدمين من داخل المؤسسة

بالوصول إلى معلوماتها في حين لا تسمح للمستخدمين من خارج المؤسسة بالقيام بذلك،

وعلاوة على ذلك يمكن لصاحب العمل أن يستخدم نفس برنامج البريد الإلكتروني في تبادل

الرسائل مع المستخدمين الآخرين سواء كانوا مستخدمين للإنترنت أو الإنترنت .

للإنترنت مزايا عديدة من أبرزها :

الحماية : يوفر الإنترنت مستوى من الحماية لا يمكن ببساطة أن يتوفر مثل له على

الإنترنت .

الويب : يسمح لك الإنترنت بإنشاء "ويب" خاص بك وذلك باستخدام خوادم الويب لكي

تجعل صفحات الويب متاحة لأعضاء الإنترنت فقط (هذا ويمكن أن يزود الإنترنت

بخدمات أخرى مثل المحادثة، و اليوزنت Usenet ، وخدمات البريد الإلكتروني .

إدارة البريد الإلكتروني : يساعد الإنترنت في تقنين الرسائل البريدية الإلكترونية الداخلية

ويعود السبب في ذلك إلى أن الأقسام الداخلية تنشئ صفحات ويب خاصة بها مما يسمح

بتوفير المعلومات المطلوبة دون الحاجة إلى بريد إلكتروني .

التكلفة: تتوفر العديد من برامج الإنترنت مجاناً أو بتكلفة قليلة جداً.

- على الرغم من أنه يمكن لأي منظمة أن تنشئ شبكة إنترنت داخلية لا تتصل بالإنترنت، إلا أن الاتصال بالإنترنت يسمح بتوفير مرونة أكبر (01).

5- صندوق الاقتراحات والشكاوي : هو عبارة عن صندوق يوضع رهن إشارة أفراد المنظمة للإدلاء باقتراحاتهم وآرائهم حول كل المواضيع والأمور التي تهمهم، وخصوصاً التي لا يمكن التعبير عنها أمام زملاءهم ويتحدد الهدف من هذا الصندوق في التواصل المستمر والإيجابي بين الإدارة و العاملين في المؤسسة . وتستثمر المعلومات الواردة في هذه الرسائل من طرف خلية اليقظة للمؤسسة للوقوف على الأمور التي تشغل بال العاملين وتعيقهم على المثابرة و أداء عملهم على النحو الصحيح والتي قد تؤدي بهم في غالب الأحيان إلى الانقطاع عن العمل .

وتقوم هذه الخلية بدراسة وتحليل الحالات النفسية أو الاجتماعية أو المادية للعمال و الموظفين و تتطلب تدخلا، كما تعمل على تتبع الحالات التي تستوجب قراراً أو حلاً معيناً . (02)

6- الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات الأماكن المفضلة للاتصال إن كانت مبرمجة أو غير مخططة. ومن خصائصها أنها فرصة خاصة لتميرير الاتصال الوظيفي والاتصال الشخصي كما تتميز الاجتماعات بسرعة انعقادها، تكاليف منخفضة، إلى جانب ردود أفعال سريعة وفعالة (03).

(01) - الإنترنت و مزايا الإنترنت 2010/11/15 ، www.al-jazirah.com .

(02) - دليل بيداغوجي للإنصات لفائدة خلايا اليقظة المكلفة بالتصدي لظاهرة الانقطاع عن الدراسة، وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي ، المملكة المغربية ، ص 30 .

(03) - Fanelly nguyen- thanh, **la communication : une stratégie au service de l'entreprise**, ECONOMICA, Paris, p : 101.

5-3- مصفوفة الاتصال الداخلي :

| غاية الاتصال : عرض المشاريع على هيئة إدارة الهنظمة وتنظيم أمور المنظمة الإدارية والمالية والفنية | | | | | |
|---|------------------------------|--|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| # | الفئة المستهدفة داخليا | وسيلة الاتصال | تكرار/دورية الاتصال | ضابط الاتصال من الجهة المتصلة | ضابط الاتصال من الفئة المستهدفة |
| 1 | هيئة إدارة المنظمة | اجتماع الهيئة | كل شهر على الأقل | أمين سر المنظمة | أعضاء المنظمة |
| غاية الاتصال : المتابعة الأسبوعية والاطلاع على المستجدات | | | | | |
| # | الفئة المستهدفة داخليا | وسيلة الاتصال | تكرار/دورية الاتصال | ضابط الاتصال من الجهة المتصلة | ضابط الاتصال من الفئة المستهدفة |
| | دير المنظمة مع مدراء الدوائر | كلما دعت الحاجة | كلما دعت الحاجة | سكرتير المدير | مدير المنظمة |
| | مدراء الدوائر مع موظفيهم | كلما دعت الحاجة | كلما دعت الحاجة | مدير دائرة الموارد البشرية | مدراء الدوائر |
| | مدير المنظمة مع الموظفين | نصف سنة | كل ستة أشهر | مدير دائرة الموارد البشرية | مدراء الدوائر |
| | اجتماع الموازنة | ربعي | كل ثلاثة أشهر | مدير الدائرة المالية | مدراء الدوائر |
| | اجتماع تقييم العمل | نصف سنوي | كل ستة أشهر | مدير الموارد البشرية | مدراء الدوائر + موظفي المنظمة |
| غاية الاتصال : نقل المعلومات الصحيحة ونقل رؤية ورسالة المنظمة وقيمها الجوهرية واهدافها الإستراتيجية وخططها المؤسسية | | | | | |
| | الفئة المستهدفة داخليا | وسيلة الاتصال | تكرار/دورية الاتصال | ضابط الاتصال من الجهة المتصلة | ضابط الاتصال من الفئة المستهدفة |
| | موظفي المنظمة | -البريد الالكتروني -التعاميم والمذكرات الداخلية -Intranet- | حسب الحاجة | دائرة الموارد البشرية | كافة موظفي المنظمة |
| | موظفي المنظمة | -البريد الالكتروني -التعاميم والمذكرات الداخلية -Intranet- | حسب الحاجة | دائرة الموارد البشرية | كافة موظفي المنظمة |
| | | -الاجتماعات | حسب الحاجة | دائرة الموارد البشرية | مدراء الدوائر |
| | | صندوق الاقتراحات والشكاوي | -- | موظفي الوحدة | لجنة الاقتراحات |
| | | (البريد الالكتروني المخصص للاقتراحات) | -- | موظفي الوحدة | لجنة الاقتراحات والشكاوي |

الجدول (06)

المصدر : إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ، دراسة لعينة من المصارف الاردنية ، مرجع سبق ذكره

المبحث الثاني :

شفافية نظام المعلومات :

إن الشرط المهم والأساسي لنجاح إستراتيجية الاتصال الداخلي و تحقيق أهداف المؤسسة من خلالها هو سريان المعلومات داخل المنظمة بسهولة ، كما يشترط العدالة في توفير هذه المعلومات للجميع داخل المنظمة على حد سواء و لا يكون هذا إلا في ظل وجود نظام شفاف للمعلومات يساهم في تحمل المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه جمهورها الداخلي .

1- الشفافية والوضوح:

تعرف الشفافية بأنها الوضوح و العقلانية و الالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل و تكافؤ الفرص للجميع ، و سهولة الإجراءات التنفيذية و بساطتها وسهولة فهمها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات و نشر المعلومات و الإفصاح عنها و سهولة الوصول إليها ، بحيث تكون متاحة للجميع⁽⁰¹⁾.

بل إن تلك الشفافية تعد بمثابة المناخ الملائم لنجاح الشركات والمؤسسات؛ لأن المفتاح لتوفير مناخ الدعم هو ترسيخ دعائم مبدأ الصراحة في المؤسسة ، (ففي مناخ يتسم بالصراحة سيتمكن الموظفون من طرح الأسئلة وكشف الأمور التي تشغلهم).

وفي نفس الوقت فإن مناخ الصراحة والشفافية، سيمكن الموظف من التعبير عن همومه وآرائه دون الخوف من العقاب، لن تكون هناك أسرار ولن يخشى الموظفون أن يقولوا في أثناء الاجتماعات كل ما كانوا يقولونه بعدها، وعندما يرى الموظفون أن مديريهم يقبلون الأفكار والمقترحات الجديدة فمن المرجح أنهم سيفكرون في وسائل أفضل لتحسين النظم وحل المشكلات وتوفير الأموال وما إلى ذلك).

وفيما يلي جملة من الفوائد التي يحققها إيجاد جو من الشفافية والوضوح بين الإدارة والموظفين، ومن أهم تلك الفوائد: (02)

(01)- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 128.

(02) - BORDEAUX Conseil, La communication interne de l'entreprise, 2004, p3 .

- تؤسس نظام اتصالات من الأعلى إلى الأدنى.
- تحسن الاتصالات من الأدنى إلى الأعلى.
- تؤمن وجود اتصال على أسس المنظمة.
- تجعل المدراء على اتصال دائم مع مختلف الموظفين.
- تساعد على نمو الثقة والتعاون والالتزام.
- تساعد الموظفين على التعامل مع التغيير وتقبله.
- تقلل من تأثير الإشاعات، بل قد تقلل من ترويجها، كما تمنع حدوث أي سوء فهم.
- تعضد من دور رئيس القسم أو قائد الفريق.

2- لإجراءات المتخذة لإيجاد جو من الشفافية

الإجراءات التي من الممكن أن تطبقها المؤسسة للوصول إلى الشفافية المطلوبة، ومنها ما يلي:

1-2 - إجراءات للاتصال من أعلى لأسفل:

- أ - التأكد من أن كل موظف لديه نسخة من الخطة الإستراتيجية للمنظمة والتي تحتوي على رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية، واستراتيجيات كيفية الوصول لهذه الأهداف.
- ب - التأكد من أن كل موظف لديه دليل الموظف والذي يحتوي على كل السياسات المتعلقة بالأفراد.
- ت - توضيح كيفية عمل المهام الروتينية في مجموعة من الخطوات، وضعها في دليل تشغيل قياسي.
- ث - التأكد من أن كل موظف لديه نسخة من وصفه الوظيفي، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ج - عقد اجتماعات شهرية للعاملين؛ لتقرير كيفية سير المؤسسة ، وأهم إنجازاتها، وأخبار الموظفين.
- هـ - الحرص على وجود مقابلات وجهاً لوجه بين الموظفين والمديرين على الأقل مرة واحدة في الأسبوع.

و - عقد الاجتماعات دورياً للاحتفال بالإنجازات الكبرى، هذا يساعد الموظفين على إدراك ما هو مهم، ويعطيهم شعور بالاتجاه والإنجاز.

2-2- إجراءات للاتصال من أسفل لأعلى:

أ-التأكد من أن جميع الموظفين يعطون تقارير عن أعمالهم باستمرار للمشرفين عليهم.

ب-التأكد من أن كل واحد من المشرفين لديه مقابلة فردية على الأقل مرة في الشهر مع كل موظف يشرف عليه؛ لمناقشته عن كيفية سيره في العمل، هذا من شأنه تقوية العلاقة بين الموظف والمسئول.

ت- تشریح الموظفين على الإدلاء بأرائهم بحرية تامة والتعبير عن مشاعرهم بصراحة ووضوح.

ث - تقديم جائزة لأكثر الموظفين شفافية، واختيار أكثر الموظفين صدقاً وصراحة مع زملائه ومدرائه.

3- أهمية تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم :

تعددت المفاهيم والآراء حول المعلومات وتكنولوجيات الاتصالات بسبب حتميتها الضرورية والأكيدة ، ولهذا أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من نظام المؤسسة ، و تعتبر موردا تنظيميا أساسيا تعتمد عليه في تدعيم العملية الإدارية وتدعيم القرارات الإستراتيجية الرشيدة الهادفة لنمو المؤسسة وبقائها وتطورها وتحقيق الميزة التنافسية.

و أصبح العالم اليوم يعيش عصر سمي بعصر المعلومات ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة وأخيرا أطلق عليه البعض عصر المعرفة . و في جميع الأحوال وبغض النظر عن التسمية فإن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذريا عن كل ما سبق.

اليوم المعلومات في المنظمة بمثابة الدم الذي يجري في عروق الإنسان فهي التي تغذي جميع وحدات وأقسام المنظمة ما تحتاج إليه لأداء مهامها وأعمالها إذا تشكل موردا إستراتيجيا لها والتي

ينبغي توفيرها بالموصفات المطلوبة من حيث الدقة والوقت والثقة" وإذا كان رأس المال والعمل هما الموردان الرئيسيان للأعمال تقليديا، فأهمية المعلومات يمكن اعتباره المورد الثالث في ذلك (01)، إضافة إلى هذا فإن المعلومات تساعد في الحفاظ على وحدة وتماسك المنظمة، فالحاجة إليها اليوم أكثر من أي وقت مضى مثلها مثل المورد البشري والمورد المالي، كما يمكن إبراز أهمية المعلومات بشكل فعلي من خلال استعمالاتها المتعددة والتي نوردتها باختصار فيما يلي: (02)

- المعلومات تعتبر أداة مساعدة على سيرورة العملية التسييرية في المنظمة ويتجسد ذلك من خلال الدور

الذي تلعبه في التنسيق بين مختلف العمليات والنشاطات في المنظمة.

- المعلومات تعتبر أدوات ووسائل للاتصال في المنظمة ويتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في تسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الوحدات والاتصال الخارجي بالمحيط.

- المعلومات تعتبر وسيلة وأداة للتأثير على الأفراد في المنظمة ويتجسد ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في خلق ثقافة المنظمة بالتعريف للأفراد وتعليمهم وكذا تكوينهم وترقيتهم لزيادة خبرتهم وكفاءتهم.

- تلقي المعلومات اهتماما متزايدا وانتشارا واسعا وحاجة ملحة أكثر على الصعيد كافة المستويات الإدارية للمنظمة، لكونها موردا استراتيجيا يرفع من إنتاجيتها وسلاحا تواجه به المنافسة الحادة.

- تؤدي إلى تحقيق الاندماج الاجتماعي .

- تضمن التحفيز المعنوي لأفراد التنظيم . (03)

• وعلى العموم فإن أهمية المعلومات يكمن في اعتبارها القاعدة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، إذ بدون معلومات كافية وجيدة تتوافق، وتتسجم مع الاحتياحات العامة للمنظمة لا يمكنها الوصول إلى قرارات ناجحة، ليس هذا فحسب بل أن فعالية اتخاذ القرارات ترتبط أساسا بنوعية المعلومات المتوفرة والتي بدورها تنعكس على أداة

(01) - كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل اداري، مصر، مطبعة لإشعاع الفنية، الطبعة، 1999، ص34

(02) - الهادي بوقفلول، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، جامعة ورقلة، أفريل 2003، ص76.

(03) paul malbou , L'homme au travail , le edition dunod , paris , 1989 . p 77.

المنظمة ، كما أن المعلومات تعتبر المورد الأساسي لكل قرار يخص المنظمة وهذا راجع لكونها أحد عوامل الإبداع فيها.

4- خصائص شفافية نظام المعلومات :

1- الدقة والوضوح عند تقديم المعلومة .

2- كمال المعلومة

أي توفير معلومات تامة وغير متجزئة دون حذف أو إضافة غير مبررة .

3- توقيت المعلومة : إن أحد أهم العناصر الواجب توفرها في عملية الاتصال ، هي السرعة

في إيصال المعلومة . و غياب هذه الميزة يجعل من الاتصال يفقد نوعا ما من أهميته و في هذا

الصد يقول B. habety / A.veny " اذا كان هدف السرعة لم يحترم فان المعلومة سوف

تصبح فاسدة و بالتالي فهي تصبح غير مرغوب فيها " (01)

4- سهولة الوصول للمعلومة : يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو

صعوبة الوصول للمعلومات .

5- سعة الإنتشار : وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومة أو التقارير

وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات .

6- التطوعية في تقديم المعلومة : ويقصد بها إستعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون

طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون .

7- أقل ما يمكن من السرية : تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء

المعلومة للجهة الطالبة ، ولا يقصد هنا البوح بكل شيء بحيث تتعرض المنظمة لحضر تسرب

المعلومة واستغلالها من قبل المنافسين . (01) ، و حول هذا الموضوع يقول د. أبو النجا محمد

(01) B. habety et A.veny ; **contrat de la gestion stratégique de l'entreprise approche par les systèmes d'information** , édition technique , CLET , PARIS 1984

(01) - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن الغابي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية .

العمري " يوجد نوع من المغالاة في بعض المجتمعات ، على اعتبار بعض المعلومات و البيانات العادية ذات سرية . مما يجعل الأفراد يبتعدون تدريجيا عن المصادر الحقيقية للمعلومات ، ليحصلوا عليها بأساليب قد تفقدها فعاليتها أو غايتها الأساسية (02)

8- تنوع التقارير : إن من أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص ، لذلك فإن بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم ، حيث أن جلب إنتباه المستفيد بوسائل مختلفة ، لذلك فالتنوع مهم جدا .

9- دورية التقارير وانتظامها :

إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الإستثنائية ، تشكل حالة إيجابية جدا لنظم المعلومات وتزويد من رضا المستفيدين .

10 - وجود موقع على شبكة الأنترنت :

إن منظمات الأعمال اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الأنترنت ، لفوائدها الكثيرة حيث أنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة ويوفر لها تكاليف كثيرة فضلا عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود .

الشكل (08) المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات

| شفافية نظام المعلومات | نمط المسؤولية الاجتماعية | * الربح |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| شفافية نظام المعلومات | | * النمو |
| * معلومات دقيقة وصادقة | النمط الأول (الإقتصادي) | * السيولة |
| * معلومات كاملة و شاملة | لجامعية | * عدد محدود من العاملين |
| * توقيت مناسب | | * فتح الفروع |
| | | * حجم الإبداعات |

←

←

(

←

←

- * ظروف عمل ممتازة
- * سكن ومواصلات
- * الإعلان الصادق
- * تكافؤ الفرص للتوظيف
- * مكافحة التلوث
- * دعم الأنشطة العلمية والجامعات
- * دعم الأنشطة الثقافية والمؤتمرات
- * توظيف المعاقين
- * دعم المؤسسات ذات النفع العام

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية ، مرجع سبق ذكره.

تمثل الاتصالات أنشطة ذات أهمية كبيرة و ربما يكون التنظيم و هيى يى بس عام حلقة تصفية لهذه الاتصالات التي تمثل جوهر العمل الإداري ومن هنا يمكن للمنظمة أن

تجسد سلوكا أخلاقيا و مسئولولا في إطار الاتصالات و إعارتها الأهمية التي تستحقها من نواحي الدقة و السرعة و الموثوقية و الكفاءة و الفاعلية .

و نسمع كثيرا عن سياسات تعتمد من قبل منظمات الأعمال في مجال الاتصالات مختلفة في فلسفتها و توجهاتها فمن سياسة الباب المفتوح إلى سياسة شبكات الاتصال المعقدة لجميع الاتجاهات دون قيود ،حيث أن هذه السياسات يمكن أن تساهم في عمليات المشاركة و الاتفاق على الأهداف و بث روح الرضا و الثقة لدى العاملين و الجهات الأخرى . و ربما نجد في المنظمات الحديثة مساهمة فعالة لتكنولوجيات الاتصالات الحديثة في تعزيز الاتصالات الرسمية و التقليل من الاتصالات الغير رسمية التي تأخذ الطابع السلبي كالوشاية و تحريف الحقائق و التهويل و المبالغة و غيرها .

المبحث الأول : تحسين الظروف الاجتماعية للعامل.

يرتكز نجاح أو فشل المؤسسة المعاصرة على مدى تحكمها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو المورد البشري ، و الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها و البقاء في السوق في ظل المنافسة ، و من بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين و كيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم و رضاهم ، و هذا من خلال إشباع حاجياتهم و رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم و أهم السبل لإشباع حاجاتهم و تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية في آن واحد هي :

1-الخدمات الاجتماعية :

تقدم المنظمات عادة مجموعة متنوعة من الخدمات التي يرغب الأفراد لباقي الحصول عليها هذه الخدمات يمكن أن تقدم للعامل بالمجان أو بأجر رمزي .

1-1- الخدمات الصحية :

تقدم المنظمات المسؤولة اجتماعيا خدمات صحية لمنسوبيها بجوار التأمين الصحي تتمثل في العيادة الطبية المجهزة و المتكاملة بموقع العمل ، حيث تعمل على الإجراءات الوقائية : من فحص دوري ، تحاليل و أشعة ... و ما إلى ذلك ، فضلا عن العلاجات البسيطة و الفورية التي تمنع إعاقة الأداء .

و تلعب هذه الوحدات الصحية بالمنظمات دورا تنقيفيا صحيا ، بعرض النشرات الوقائية من الأمراض ، مثل الايدز ، و الالتهاب الكبدي الوبائي ، و الأنفلونزا و غيرها . كما تقدم للنساء برامج خاصة بالحمل ، و الأمومة ، و العناية بالأطفال . (01)

(01)- محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية 2005، ص 259

1-2- الخدمات الرياضية تنشئ المنظمات المسؤولة اجتماعيا أندية رياضية أو تشترك في أندية توفر كل ما يحتاجه العاملون من النواحي الرياضية . و بذلك تضمن المنظمات تصريف الضغوط النفسية لمنسوبيها ، ضمنا لحسن الأداء . (01)

1-3 الخدمات الاستشارية :

إن من مسؤولية كل مدير في المنظمة أن يلعب دور المستشار لمروؤسيه ، ولكن حين لا يستطيع المدير أن يتعامل مع مشاكل معينة تحتاج إلى خدمات استشاري متخصص ، فإن المنظمات تستعين في بعض الأحيان بخدمات هؤلاء داخل المنظمة ، أو تقوم بإحالة الأفراد إلى هيئات استشارية متخصصة .

ولا تقتصر فقط هذه الخدمات الاستشارية التي توفرها المنظمات للعاملين فيها على مشاكل متعلقة بالعمل بل تمتد لتشمل مشاكل متنوعة مثل مشاكل الحياة الزوجية والأبناء ، والمشاكل المالية والمشاكل النفسية العامة .

وهذه المشاكل وإن كانت لا ترتبط مباشرة بالعمل ، لكن لا يمكن تصور أن العامل يستطيع أن يفصل كلية حياته خارج العمل عن حياته داخل العمل .

نوبالتالي تؤثر المشاكل الشخصية على مستوى أداء العامل فهذه الخدمات الإستشارية التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها يمكن إذن أن تعود بفوائد على المنظمة .

ومن الأشكال الحديثة للخدمات الإستشارية ، إستشارة ما قبل التقاعد وهي تهدف إلى إعداد هؤلاء الأفراد الذين يوشكون على ترك الخدمة نتيجة إقترابهم من السن القانونية للإحالة إلى التقاعد للحياة بعد ترك العمل ، عن طريق تحضيرهم نفسيا وعمليا للدخول في هذه المرحلة الجديدة والحرية من مراحل حياتهم ، بتقديم معلومات مفصلة عن كيفية شغل وقت الفراغ وكذلك عن المزايا المختلفة التي يستحقونها من ضمان إجتماعي و معاش ومكافآت ورعاية طبية إلخ (02) .

(01) - محمد حافظ حجازي ، "الدارة الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

(02) - طارق علي حماز ، "الدارة الموارد البشرية" ، الأكاديمية العربية المفتوحة 2009 ، ص ص 45 - 46 .

1-4- الأنشطة الثقافية :

تلجأ المنظمات في محاولة منها لتوسيع مجال اهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتنميتهم إلى منح مزايا ذات طبيعة ثقافية مثل توفير تذاكر مجانية بحضور عروض مسرحية ومعارض ثقافية وفنية وعقد الندوات ، وكذلك عن طريق إعداد قاعات للمكتبات داخل المنظمة ، وبالرغم من أن تكلفة هذه الخدمات تكون غالباً قليلة إلا أنها توفر الفرصة لتنمية العاملين ثقافياً .

1-5 - الخدمات الاجتماعية و الترفيهية :

بجانب النشاطات الرياضية في الأندية المنظمة ، هناك فعاليات أخرى تتمثل في اللقاءات ، و المحاضرات الثقافية ، في شتى الجوانب ، كما تعمل المنظمة المسئولة اجتماعياً على إنشاء مجلة للمنظمة ، و يقوم العاملون بالتحريير فيها للتعبير عن مشاعرهم من ناحية ، و ترقية مستوياتهم الثقافية من ناحية أخرى ، مع توفير الاحتكاك الاجتماعي الفعال .⁽⁰¹⁾ كما تلجأ المنظمات في محاولة منها لتوسيع مجال اهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتنميتهم إلى منح مزايا ذات طبيعة ثقافية مثل توفير تذاكر مجانية بحضور عروض مسرحية ومعارض ثقافية وفنية ، وعقد الندوات ، وكذلك عن طريق إعداد قاعات للمكتبات داخل المنظمة ، وبالرغم من أن تكلفة هذه الخدمات تكون غالباً قليلة إلا أنها توفر الفرصة لتنمية العاملين ثقافياً.⁽⁰²⁾

1-6- الخدمات الاقتصادية :

تحاول المنظمات التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية المساهمة مع منسوبيها في كسر حدة المشكلات الاقتصادية التي تؤرق حياتهم ، سواء في المنتجات ، أو الإسكان أو المواصلات أو القروض أو الغذاء .

(01) - محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص 259.

(02) - طارق علي جماز ، "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

و تقييم بعض المنظمات و وحدات لبيع المنتجات الاستهلاكية ، أو تعقد اتفاقا مع المنظمات العاملة في هذه المجالات ، بحيث توفر للعاملين ما يرغبونه و بأسعار منافسة ، و بدون عناء .⁽⁰¹⁾

و تقتحم المنظمات مجال الإسكان ، كإنشاء جمعيات تعاونية سكنية ، تستطيع من خلالها أن تحصل على الأراضي بأسعار زهيدة ، ثم تقوم بالبناء ، و تملك عاملها وحدات سكنية مقابل مبالغ معقولة و ربما تقسطها عليهم .

و لما كانت مشكلة المواصلات من أصعب المشكلات الحياتية بالنسبة للعاملين ، قامت جل المنظمات بإعداد أسطول من الحافلات لنقل موظفيها من منازلهم إلى مواقع أعمالهم ، و بالعكس . و عليه توفير الراحة الذهنية ، و إبعاد العناء الجسدي و الإرهاق ، و ضمان مواعيد الأداء .

و تتفق المنظمات مع البنوك ، و المؤسسات المالية ، على تقديم التيسيرات و التسهيلات على هيئة قروض لاقتناء السيارات و المساكن لهم أو لذويهم ، مع تقديم كافة الضمانات للسداد . و تحرص غالبية المنظمات المسؤولة اجتماعيا على تقديم وجبات غذائية لعاملها ، في فترات الراحة مما يساهم في توفير المكونات الغذائية السليمة ، و يخفف بعض الأعباء الاقتصادية عن كاهل هؤلاء العاملين .⁽⁰²⁾

كما تقوم العديد من المنظمات بتقديم خدمات ذات طبيعة مالية بغرض الوفاء بحاجات العاملين في الادخار و الاقتراض فتقوم بإنشاء صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المنظمة ويتم الصرف منه على خدمات خاصة للعاملين مثل منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصروفات الدراسية لأولادهم أو غير ذلك من الحالات الطارئة .

وتقوم أخرى بإنشاء صناديق للادخار بالاشتراك عادة مع المنظمات العمالية وهي تقوم بإعطاء فوائد على ودائع العاملين بنسبة أعلى من تلك التي تعطيها البنوك التجارية ، كما تقوم أيضا

(01) - محمد حافظ حجازي ، نفس المرجع السابق ، ص260.

(02) - محمد حافظ حجازي ، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص259-260.

بمنح قروض ميسرة وبأسعار فائدة منخفضة للعاملين لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية ومواجهة الطوارئ . (01)

2- التأمينات الاجتماعية :

تعد التأمينات الاجتماعية من أنواع التأمين الإجباري ، تقوم به الدولة ، و ليس لإرادة الفرد دور فيه و لا يكون الربح هو أساس عقد التأمين ، و لكن الغرض هو تحقيق العدالة الاجتماعية ، كما أن طريقة حساب قسط التأمين تختلف عن التأمين الاختياري ، و هناك قسط موحد للشرائح للتعرف عليها وظيفيا

و قد تعدل طبقا للرؤية السياسية في الدولة ، و الحالة الاقتصادية بصفة عامة . (02)

2-1- أنواع التأمينات الاجتماعية :

تتعدد الأنواع التي يغطيها نظام التأمينات الاجتماعية و نذكر منها :

2-1-1- التأمين ضد الحوادث :

يعرف هذا النوع من التأمين ، بأنه تأمين إصابات و أمراض العمل و يقصد بإصابة العمل أي إصابة أو مرض مهني ، يحدث للمؤمن عليه أثناء القيام بعمله ، أو ناتج بسببه ، أو خلال فترة ذهابه و إيباه من عمله ، دون توقف أو تخلف أو انحراف عن الطريق الطبيعي . ومعنى ذلك أن هذا النوع من التأمين ، يغطي مخاطر : أمراض المهنة ، وحوادث العمل ، و حوادث الطريق .

و تقدم في حالات الإصابة ، مزايا عينية و هي العلاج من الإصابة و المرض المهني و صرف الأدوية ، و بعض الأجهزة التعويضية . و أيضا تعويضات نقدية في حالتي الوفاة ، و العجز الكامل، و العجز الجزئي المستديم .

(01) - طارق علي جماز ، "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره ص ص 46 .

(02) - محمد حافظ حجازي ، نفس المرجع السابق ، ص 242.

2-1-2- التأمين الصحي :

يخضع لهذا النوع من التأميني جميع العاملين ، و تتمثل الرعاية الطبية التي يستحقها العامل في الخدمات التي يقدمها الممارس العام ، و تلك التي يقدمها الأخصائيون ، و علاج الأسنان و مشتملاته. الرعاية الطبية المنزلية ،و العلاجية بالمستشفيات " علاج ، عمليات ، إشعاعات تحاليل ، فحوص طبية و استحقاقات كافة الأدوية المزمنة ، و الخدمات التأهيلية مع أجهزتها التعويضية .

و عندما يحول المرض بين العامل و عمله ، وهناك معونة بنسب معينة حددها القانون بحيث لا تقل عن الحد الأدنى للأجور ، ضمانا لسد عوز العامل .

و يمنح العامل في حالة مرضه إجازة مرضية تتناسب مع المرض ، و المرأة الحامل لها من الإجازات المتنوعة : حمل ، وضع ، رعاية طفل .

2-1-3 - تأمين الشيخوخة و العجز و الوفاة : يعتبر تأمين الشيخوخة و العجز و الوفاة من أهم التأمينات قاطبة ، لأنه يغطي أحداث ستقع لا محالة ، و لأنه سيعوض دخل الفرد بعد الانقطاع عن العمل ، و يقي الفرد عائلته العجز ، و يحفظ ذويه من الحاجة و العوز.⁽⁰¹⁾

2- تقييم عادل للأداء :

التقييم العادل لأداء الموظفين يزيد من ولاءهم لمنظمتهم هذا من جهة و من جهة أخرى فانه بناءا على التقييم العادل يحصل العامل على ترقية عادلة و بالتالي أجور عادلة .

3-1- مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية،و أيضا للحكم

(01)- محمد حافظ حجازي ،"إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ، ص243.

على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته
لوظيفة أخرى⁽⁰¹⁾

كما يمكن تعريف تقييم الأداء " بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف
و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها
مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".⁽⁰²⁾

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

✓ عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و
بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون.

✓ عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة.

3-2- متطلبات نجاح طرق التقييم:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ
عملية التقييم ، و حتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب
أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط و المتطلبات أهمها:⁽⁰¹⁾

✓ أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة.

✓ أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.

(01) - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ،
الإسكندرية ، مصر ، 2002 ص 25 .

(02) - شحادة نظمي ، داره الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 75 .

(01) - زهير ثابت : كيف تقييم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ص 128 .

✓ أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات

✓ أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات .

✓ أن تؤدي إلى نتائج عادلة و موضوعية و ذات مصداقية .

✓ أن تتسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير .

✓ أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط ، يجنب التعقيدات في التطبيق .

✓ أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة .

3-3 الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل:

تم الإشارة سابقا إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف ، و الحكم على قدراتهم على القيام بواجباتهم ، و هي موضوع حساس و مثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا ، و هذا الجدل نابع من طسعة العملية ، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر ، و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ، و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي ، كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة .

3-3-1- الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

أ- التحيز أو التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم

عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا ، و قد لا يميل لعدد لآخر منهم فيعطيهم

تقديرًا أو تقييمًا غير مرضي يكون في غير صالحهم ، و هذا بناءا على أسباب لا تتعلق بعملية

التقييم ، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية ، كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة و

العلاقات العائلية و الميول و التفضيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم

و بالتالي عدم موضوعية العملية.⁽⁰¹⁾

و حتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم

معرفة بمستوى أداء الفرد و ذلك من خلال:

- مستوى ثان للمراجعة : وذلك بقيام الرئيس بمراجعة و تدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل

النقاط التي يتضمنها التقييم ، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز .

- التقييم الجماعي : يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل ، و هذا في

اجتماع يضم آخرين ، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل

تقييم.

- تعدد التقييم :

وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف

الخاضع للتقييم .

- مراجعة خبير مختص :

تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي ، و ذلك من خلال

خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها و فعاليتها ، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم

(01) - صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 282

حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعلياً.

ب- **التساهل أو التشدد** : قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهـم

بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، و هذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة

موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم ، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء

تقديرات منخفضة لمرؤوسيهـم دون النظر إلى أدائهم الفعلي ، و السبب في الحالتين يرجع إلى

شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم).

ج- **الميل نحو الوسط (النزعة المركزية)** :

يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في المواقع العمليـة

في مجال تقييم الأداء ، و يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطـة

ة

لغالبية أو جميع مرؤوسيهـم ، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم ، و ينتج هذا الخطأ في

التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهـم ، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو

تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيةـهم و زيادة أجورهم ، أو لعدم توافر البيانات

(اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم)⁽⁰¹⁾.

د- **خطأ تعميم الصفات (الهالة)** : و ينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيهـم

على أساس عامل واحد من عوامل التقييم ، أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم

(01) - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص302

حيث أنه إذا وجد جيدا في

خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية، و

العكس إذا كان ضعيفا ". و يقترح بييش لتفادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل

مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم ، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعا بالنسبة

لعامل آخر، بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض

لهذا الخطأ.

هـ - الأولوية و الحدائق : يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة " حيث يأخذ

القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول

عملية تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء ، و في الحالتين تعتبر

عملية التقييم غير دقيقة ، لان عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي

تحدث على الأداء ، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا، و يقترح لمعالجة هذه المشكلة

أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي؟ ما هو أداءه الحالي؟ هل يتوقع

استمراره في المستقبل (02)

و - التلث بالوظيفة أو المركز: و ذلك عندما يقيم الأفراد تبعا للوظائف التي يشغلونها ، حيث أنه

كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما و عاليا في الهيكل التنظيمي ، مال القائمين بعملية التقييم إلى

(02) - مهدي حسن زوييف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 ، ص 202

إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

ي -تقييم عوامل غير قابلة للقياس : يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا

للقياس و التقدير مثل الاهتمام بالعمل ، و الإخلاص فيه ، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة ، وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الإلتزام بما تستطيع رؤيته و سماعه و الابتعاد عن

العوامل التي تستتج فقط.

3-3-2 - إهمال تقييم العوامل الأساسية : عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم

إعطاءها المرتبة أو الأولوية المناسبة ، أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء ، فان هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم ،

أ- العجز أو النقص : تهمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العمل(الوظيفة).

على سبيل المثال إذا كان تحصيل قسيمة الفواتير جزءا من واجبات مندوب المبيعات ، و لكن تقييم

الأداء مبني أساسا على حجم المبيعات فقط يصبح مثل هذا التقييم ناقصا.

ب- التشوش : يشوش التقييم عندما يتأثر بشكل غير ملائم بحدث واحد فقط. على سبيل المثال إذا

أخطأ الموظف في تأدية مهمة من مهام وظيفته ، قد ينظر إليه على أن أداءه سيئا دون النظر إلى

أداءه الجيد طوال فترة توظيفه.

ج - التلو

ث

:

يحدث التلوث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في الأداء في التقييم النهائي ، و هناك

عصران شائعان يلوثن التقييم عادة ، و هما المظهر الشخصي و التجانس مع طرف آخر ، حيث

يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل على تقييم أفضل من الآخرين .

3-3-3- الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم:

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و يمكن حصرها

في ما يلي:

أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور و ضعف في النظام المطبق .

ب- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال.⁽⁰¹⁾

ج - سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .

د - الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم

الأداء ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، و منها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر و .

يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين ، لذا يجب على

المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، و وقت القيام بها ثانيا .⁽⁰²⁾

هـ - عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز ، جيد ، متوسط....) في التمييز بين العاملين .

(01) - خالد عبد الرحمان الهيتي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 215 .

(02) - خالد عبد الرحمان الهيتي ، نفس المرجع السابق ، ص 216 .

و - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين ، و عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال (01).

ز - سوء اختيار إجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية و المتمثلة كما أشرنا سابقا في: قياس ، تقييم ، تقويم.

ح - تأثر عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة .

ط - عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

ومن نتائج التقييم العادل:

1- الترقية العادلة :

من الثابت أن نسبة كبيرة من العمال في المنظمة تتطلع إلى الترقية إلى مراكز وظيفية أعلى من المراكز الحالية حتى و إن كانت مستويات الأعمال أو الوظائف الجديدة أكثر صعوبة و أكثر مسؤولية و ذلك طمعا في إشباع أكبر لحاجاتهم العديدة .

و المقصود " بالترقية " : نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات و المسؤوليات .

و يصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية " إذ تتطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ، ودرجة المسؤولية ، و مجال السلطة و النفوذ ، و زيادة الأجر و الامتيازات المالية و المعنوية للوظيفة الجديدة " .

و الترقية هي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم و تحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه و تشجيع للممتازين من العاملين على مضاعفة الجهد و الاستمرار في خدمة المنظمة، و كذلك على ولائهم و إخلاصهم لها .

(01) - أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 287 .

و الترقيات إذا ما أحسنت إدارتها ستحقق مصالح مشتركة للفرد و المنظمة معا . فهي للفرد حافظا ترفع من روحه المعنوية و مستويات رضاه و تحقق له المزيد من الإشباع المادي و الاجتماعي م من ثم تدفعه إلى المزيد من البذل و العطاء . أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقديرا منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية و الولاء . هذا إلى جانب أن الإدارة باعتمادها على سياسة الترقية ستهيئ الأفراد القادرين و المؤهلين لإشغال الوظائف الأعلى في السلم الإداري . (01)

وبناء على هذا فهي تعتبر حافظا للأفراد خاصة إذا كانت مترتبة على نتائج تقييم أدائهم فهي من الوسائل التي تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد ، و السماح لهم بالتمتع والاستفادة من شغل مراكز ذات أجور أعلى و ظروف عمل أفضل ، بينما قد تقل الدافعية لبذل جهد أكبر إذا كانت هذه المناصب العليا سيشغلها أفراد من خارج المنظمة ، لذا يتوجب على المؤسسة بصفة عامة و القائمين على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وضع سياسة للترقية توضح من خلالها الأهداف و المعايير التي تركز عليها ، و الوسائل المعتمدة لتجسيدها ، من أجل مكافأة المستحق للترقية(02).

2- الأجور العادلة : تمثل الأجور و مكافئات العاملين مجمل المزايا و المنافع المباشرة و غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم و التزامهم و كذلك تطوير قدراتهم و تنمية روح الإبداع لديهم و بما ينعكس بنتائج ايجابية على الأداء و الإنتاجية .

وتعتبر الأجور و المكافئات مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة و ترتبط أيضا بالقوانين و التشريعات الصادرة من الدولة . وتتجسد في الأجور و المكافئات جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة و جوانب أخلاقية متعددة و يمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بها إذا نظرت إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي و بكونها مرتبطة برفاهية المجتمع و تطوير الأداء في المنظمة ، أما إذا كان الأمر عكس ذلك و نظرت

(01) - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش ؛ إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، علم الكتب الحديث ، الأردن 2002 ، ص 234.

(02) - محمد ماهر على ، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص38

المنظمة إلى الرواتب و الأجور و المنافع الأخرى على أنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها تقع في إشكالية المساءلة الاجتماعية و الأخلاقية و ربما القانونية .

أ- أهداف الأجور :

تسعى المنظمات بصفة عامة ، و وحدات الموارد البشرية بها بصفة خاصة إلى تصميم أنظمة للأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بها حتى تحقق مجموعة من الأمور المستقبلية و هي :

1- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية ، تمثل مشبعات لحاجاتهم .

الحفاظ على العمال الحاليين خاصة منهم ذوي الكفاءات العالية .

2- المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية ناحية العمل (الرضا الوظيفي) لأبعاد الشكاوي ، و الغياب و الحوادث ، و التقليل من معدل حالات ترك العمل .

3- الربط بين مستويات الأجور و مستويات الأداء ، وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين .

4- إحكام الرقابة على تكاليف الأداء ، من خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية ، و بدايات و نهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي . (01)

ب- دور نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور

تعتبر القرارات المتعلقة بالأجور من بين القرارات المثيرة للمشاعر العاملين، و ذلك لأن الراتب يعتبر المقياس النهائي لقيمة ما يقدمه الفرد من خدمات أو ما يقوم به من أعمال، و يجب عند تحديد الأجر للموظف أن يأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل : أداء الموظف الحالي ، المستوى الوظيفي المتوقع موضع الراتب الحالي للموظف بالنسبة إلى سلم الرواتب المطبق، الرواتب التنافسية في المجتمع معدلات التضخم ، مدى النجاح الاقتصادي للمنظمة.

(01)- محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره، ص172.

ويتم الاعتماد غالباً على النتائج التي توفرها عملية تقييم الأداء في تعديل أو إصلاح الأجور سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب و الأداء ، لذلك و لكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد ، يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.⁽⁰¹⁾

ج-الاعتبارات الواجب اتخاذها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور

تضع كثير من المؤسسات سياسات للأجور يراعى فيها ربط الراتب بمعدلات الأداء بشكل مباشر و يتحقق رضا الموظفين عن أجورهم عند وجود نظام رشيد لتحديد الأجور ، لذا يشترط عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور أخذ الاعتبارات التالية بعين الاعتبار :

-تحقيق عدالة الأجر في نطاق المجتمع : يجب على المنظمة القيام بعملية مسح للرواتب و

الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى ، وذلك عن طريق إعداد استقصاءات معينة لهذا الغرض تحتوي على وصف الوظائف بالمنظمة و إرسالها إلى المنظمات الأخرى لتحديد الأجور التي تدفعها لموظفيها بناء على الوصف الوظيفي المبين في الاستقصاء .⁽⁰²⁾

-تحقيق العدالة بين الوظائف : تتحدد العدالة بين الوظائف في مؤسسة معينة على أساس القيمة النسبية لهذه الوظائف بصرف النظر عن شاغلها ، حيث أن لبعض الوظائف قيمة نسبية أعلى بسبب إسهام هذه الوظائف في تحقيق أهداف المنظمة ، و يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة من خلال القيام بعملية تقييم الوظائف ، حيث تساعد هذه العملية على وضع نظام منطقي و عادل للأجور داخل المؤسسة ، الأساس فيه هو التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة

(01) - عبد الغفار حنفي، "إدارة الافراد و السلوك التنظيمي" ، مرجع سبق ذكره ، ص299.

(02) - بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة 2005 ، ص 55.

د- المسؤولية الاجتماعية و عدالة الأجر :

تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي :

- النظر إلى الرواتب و الأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة و العاملين و ضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا و اجتماعيا وقانونيا و اقتصاديا .(01)

- يفترض أن تتسم الأجور و المكافئات بالعدالة و الكفاءة و المساواة و أن تكون قادرة على تحفيز العاملين و زيادة انجذابهم للعمل و الإبداع فيه .فان عدم المساواة و التحيز و عدم الشفافية في نظام المكافئات في منظمات الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمنظمة و يشل قدرتها على التطوير و التجديد .

- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور و المكافئات و أن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات لذلك فان مسائل الرواتب و الأجور يفترض أن تتعرض للنقاش و الحوار و المساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل و صعوبته متطلباته .

- أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات الغير مباشرة متمثلة بالضمان الاجتماعي و تعويضات البطالة و الرعاية الصحية و التأمين على الحياة و تعويضات الإعاقة و الضرر و الإجازات مدفوعة الثمن للدراسة و الأمومة و لذهاب العامل للعمل في منظمات إنسانية و خيرية خارج البلاد أحيانا .لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية و التزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين .

- على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجور و الرواتب و المنافع بين الرجال و النساء طالما أن المنصب واحد و الكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.

(01) - طاهر محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري :المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال مرجع سبق ذكره ص 266.

و يتم تحليل هذه الرواتب و الأجور من قبل الأشخاص المسؤولين عن عملية المسح و تحديد مدى الرواتب (أي الحد الأدنى و الحد الأعلى لكل وظيفة) التي تدفعه المنظمات الأخرى للوظائف .

و تقبل المنظمات على هذه العملية و ذلك لمحاولة منح التعويضات المناسبة للعاملين ، حتى تزداد قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها و كذلك لجذب آراء ذوي كفاءة عالية للعمل بها من السوق الخارجية .⁽⁰¹⁾

4- المساواة بين الجنسين :

تحتل المرأة مكانة متميزة في أي مجتمع حيث أنها تمثل نصف هذا المجتمع ، و يتميز العصر الحديث بدخول أعداد كبيرة من النساء إلى سوق العمل و في مختلف الاختصاصات منافسة بذلك الرجل . ومع ذلك فإن الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع يتباين من مجتمع لآخر حيث لا يزال دورها محدودا جدا بسبب الأعراف و التقاليد السائدة و النظرة المتدنية لها و التشكيك بقدرتها و قابليتها .

إن مشاركة المرأة في الأعمال و أخذها حقوقها كاملة أسوة بالرجال سينعكس بكل تأكيد بصورة ايجابية على المرأة نفسها و المنظمة التي تعمل فيها و المجتمع . و لا تزال المجتمعات بشكل عام حتى المتقدمة تعاني من تفاوت في أشكال اندماج المرأة الكامل و مساواتها الكاملة و للثقافة السائدة دور كبير في ذلك ، فالبعض من الثقافات تغلب عليها الصيغة التقليدية الذكورية بالنظر إلى المرأة و دورها في المجتمع و الذي يحدد بواجب البيت و تربية الأطفال فقط ، في حين أن البعض الآخر يعطيها حرية كاملة و لكنه لا يدفع نفس الأجور التي يدفعها لرجل يشغل نفس المنصب و بالكفاءة نفسها .

(01) - بسيني محمد البرادعي ، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص55.

(02) - محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال" ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 270-271

- المسؤولية الاجتماعية و المرأة :

- مكافحة استغلال المرأة : مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة و ابتزازها في مكان العمل و خصوصا الابتزاز الجنسي ، فغالبا ما تتعرض النساء العاملات و في مختلف المهن و الوظائف إلى صور مختلفة من التحرش الجنسي و محاولة التجاوز عليهن بالكلام غير اللائق أو بالفعل المنافي للأخلاق . و تتباين أنشطة مكافحة الابتزاز الجنسي بين الدول المختلفة حسب درجة نضج القوانين و قوة الجمعيات المدافعة عن حقوق المرأة و كذلك حسب الثقافة السائدة في المجتمع .

ففي الدول المتقدمة هناك لوائح خاصة و صيغ خاصة للشكاوي عند التعرض لمثل هذه الحالات و التي يجري التعامل معها بكل جدية و كثيرا ما فرضت غرامات كبيرة على المتورطين بمثل هذه الأعمال . أما في الدول النامية و بسبب الثقافة السائدة و خوف المرأة على سمعتها و تحيز القوانين و الرأي العام الشعبي للرجل فانه كثير ما يحصل هدر لحقوق المرأة في هذا الجانب كما أن القوانين التي تتعامل مع هذه الحالات غير ناضجة بما فيه الكفاية لحماية النساء العاملات و دعمهن في الدفاع عن أنفسهن . و تستطيع منظمة الأعمال معالجة هذه الحالات و تحسين التزامها الأخلاقي في هذا المجال عن طريق الآتي:

- ✓ عدم السماح بشيوع أي نوع من أنواع الابتزاز سواء كانت هناك شكاوى أم لا .
- ✓ وضع سياسات مناسبة بخصوص الحد من الانتهاكات التي تحصل ضد المرأة و أن تكون هذه السياسات ضمن إجراءات واضحة و شفافة للعاملين .
- ✓ الاحتفاظ بسجلات لكافة أشكال الابتزاز الجنسي مع كافة ملابساتها لغرض متابعتها و ملاحظة تطور سلوك المنتسبين بها .
- ✓ زج العاملين ببرامج تدريبية تركز على تثقيف و تربية العاملين على احترام زملاء العمل من الجنس الآخر و اعتبار علاقة الزمالة الوظيفية أو المهنية علاقة مقدسة وان مكان العمل مكان مقدس لا يجوز انتهاك حرمة .

✓ تشجيع العاملات أو الموظفات على عدم السكوت أو الرضوخ في حال تعرضهن لمثل هذه الانتهاكات.

- العدالة في دفع الأجور و الرواتب عدم قبول وجود فروقات في المرتبات المدفوعة لصالح الرجل في جميع الوظائف و المهن التي تتساوى فيها الكفاءة و القدرة على الأداء و باقي متطلبات العمل . و من الجدير بالذكر أن هذا الأمر لا يقتصر على الدول النامية فقط بل يمكن أن نجده في الدول المتقدمة .

✓ يجب أن تقوم منظمة الأعمال بمراعاة الخصوصية الفسيولوجية للمرأة و متطلباتها الخاصة ، لذا فانه من الضروري توفير أماكن مناسبة تشتمل على احتياجات النساء العاملات تساعدن على إشباع حاجاتهن الخاصة و إمكانية الاستمرار بالعمل .

✓ تكفل القوانين بحدود معقولة إجازات مدفوعة للمرأة أثناء الولادة و الأمومة ، و يفترض بمنظمات الأعمال احترام هذه القوانين كالتزام اجتماعي مفروض كما أنها يجب أن تبادر طوعا بتقديم ما يعزز هذه الجوانب .

✓ فسح المجال أمام النساء العاملات للوصول إلى المناصب القيادية إذا توفرت لديهن المؤهلات الكافية و كذلك السماح لهن بنيل الترقية التي تتناسب و قدراتهن في العمل و الأداء .

5- دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها :

من المعلوم أن الثقة بين العاملين و الإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته على المدى القريب و البعيد فانه يتفانى في عمله و لكن عندما يشعر العامل أن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين و لا تقوم بمسؤولياتها تجاههم على أكمل وجه فان هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل و الإبداع و زيادة الكفاءة ، (01)

(01)- وهيبه مقدم ، " المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة ، دراسة حالة شركة سونطراك، مرجع سبق ذكره .

و بذلك فان التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق و الأمانة و العدل و الوفاء و الرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة و هذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل .

فبالمقارنة بين حالتين : حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل و الإدارة و المسؤولية الاجتماعية تجاه عمالها ، و حالة الإدارة غير الملتزمة اجتماعيا .

في الحالة الأولى نجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية يبحثون عن بديل باستمرار حتى و إن كان الدخل مرتفعا . (01)

6- دور الاتصال في خلق التوازن في العلاقة بين العاملين و المؤسسة العاملين فيها :

توفير شبكة اتصالات جيدة تعمل على توفير الروح المعنوية التي تتحدد حسب مايلي :

1 ضمان عمل العاملين و المحافظة على أجورهم .

2 الرضا عن العمل ، وإشراك العاملين في تصميم برامج التطوير ، وتوزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية مع ربط هدف الفرد بهدف المؤسسة .

3 العناية بتصميم أنظمة المكافآت و حوافز الإنتاج مع وضوحها و عدالتها .

4 ضمان الترقية التي يستحقها العامل ، و الاستماع إلى شكوى العامل و العمل على إنصافه .

5 عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل ، و تدخل الرؤساء في عمله . (02)

6 تحسين ظروف الإنتاج و توفير الأمن الصناعي ، و الخدمات الاجتماعية للعمال ، تبحث في نفوس العاملين الارتياح و الإخلاص في العمل ، و الافتخار بالمؤسسة التي يعملون بها .

(01) - وهيبة مقدم ، "المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالفة للقيمة"، دراسة حالة شركة سونطراك مرجع سبق ذكره .

(02) - نصر دادي عدون ، "الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، ص 128.

و هذه العناصر تظهر ضرورة توفر نظام اتصالات و مشرفين ذوي طاقات عالية في مجال الاتصال بالعمال و محاورتهم ، و إقناعهم ببعض العوامل و القرارات و مشاركتهم فيها... الخ

و هو ما يضمن للمؤسسة تحسن كفاءة الإنتاج ، و استعمال أحسن لعمالها مع توفير جو اجتماعي و نفسي ملائم ، و انعدام أسباب الاغتراب الذي أصبح الميزة التي طغت على العامل في المؤسسات الصناعية ، خاصة في هذا العصر ، نظرا لعدة أسباب خاصة في هذا العصر ، نظرا لعدة أسباب منها الجو الصناعي و التكنولوجي ، طرق الإدارة ، و تصرفات المشرفين ، وكذلك ضعف الاتصال و سوء استعماله في المؤسسات . و مما يجب الإشارة إليه في موضوع الاتصال و تحفيز العمال في التنفيذ ، أن التجارب التي تمت في حقل العمل أظهرت أن معدلات الإنتاج لا تتأثر فقط برفع الروح المعنوية ، بل هناك تأثير ايجابي للروح الجماعية و التكامل في المؤسسة اذ أثبتت " stogdill " وجود معاملات اقتران و ارتباطات جوهرية تربط بين السلوك الجماعي و مستوى أداء العمل . (01)

(01) - نصر دادي عدون ؛ الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص 129 .

المبحث الثاني : المشاركة.

تحثل فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات موقعا متميزا في الأدبيات الحديثة للتسيير هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطورا تاريخيا عبر مراحل عديدة عرفتھا سيرورة نمو المؤسسات وبخاصة منذ منتصف القرن الحالي حيث تبلورت أنماط ونماذج التسيير المستلهمة من أفكار وتجارب كل من تايلور و فورد التي طبقت في مختلف قطاعات النشاط في البلاد الصناعية، كما تعتبر المشاركة كمؤشر هام من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية .

1- مفهوم المشاركة :

تعني المشاركة أن يصبح العامل في أية منظمة فاعلا نشطا وليس مجرد أداة يخضع لعمليات و سيرورات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية . وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئيا، بأهداف المؤسسة التي يعملون به إلا أن ذلك لا يفي بالطبع وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض. لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا مؤسساتيا ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية وغير الرسمية.

و تحقق المشاركة برأي المسيرين هدفين استراتيجيين؛ يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والناجئة بالأساس عن أشكال استبدادية وسلطوية في التسيير. بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية و النجاعة.(01)

(01)- العياشي عنصر ، "الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية" ، 1997 ، ص 1 .

2- مشاركة الأفراد في صنع القرارات :

حظي ولا يزال موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية صنع القرارات في المنظمات و أشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لتك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ، وتحسين الأداء والرضا الوظيفي ، وتقدير الذات والتعاون ، وتعزيز الإلتزام بأهداف المنظمة ، وتقليل دوران العمل ، والتغيب ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة .

حيث أن المشاركة بصورة عامة تغزز الشعور بالانتماء للمنظمة ، و حياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي ، حيث أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم .

كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية ، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد ، وفي ضوء ذلك كله فإنه المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل.⁽⁰¹⁾

وعليه يمكن تمييز مشاركة الأفراد في صنع القرارات من جانبين

الجانب الأول:⁽⁰²⁾

يتصل مباشرة بالتكوين الشخصي لكل عضو في الجماعة ، وكفاءة كل عضو في قيامه بدوره .

(01) - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار ومكتبة الحامد، ط 2006 ، ص 97 - 98

(02) - سرير عبد الله رايح ، عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية ، تحت إشراف بومهدي بالقاسم ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 51.

حيث تعد التصرفات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها الفرد في المنظمة كالتزامه بأوقات العمل والتنسيق بينه وبين زملائه ، ودرجة الاستجابة للتعليمات والتوجيهات المقدمة له والسرعة في أداء العمل ، وكذا الانفعال ، والرضا عن العمل ومشاعر الاستياء أو ما يدل على ذلك ، والفرد في كل هذا يتأثر بخصائص المؤسسة ، وتنظيمها كما يؤثر الفرد فيها بما له من قدرة علمية وخبرة ودوافع إيجابية.

الجانب الثاني

ويتعلق بدرجة تماسك الجماعة وتوحيدها حول خطة العمل ، وبرامج المؤسسة وهذا على اعتبار أن السلوك البشري داخل المؤسسة يتحدد عن طريق نظام علاقات العمل داخل المؤسسة ، وما يفرضه هذا النظام من إجراءات والتزامات على كل مستوى من مستويات التنظيم ، في مقابل ما يحدده من حقوق وامتيازات تبعا للوظائف داخل التنظيم . ، وحسب متطلبات التنظيم الحديث فإن رأس الأمر هو روح الفريق وتماسك الجماعة. بناء على ما سبق يمكن القول بأن أهم مدخل لاتخاذ القرار يكون من منظور الجماعة التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة ، كما أن لبيئة المؤسسة الداخلية الخارجية دور قي تقدير القرار المتخذ . وهذا يؤدي بنا إلى القول بأن القرار تحكمه أصول وقواعد علمية ورياضية ، سواء على مستوى صنع القرار أو اتخاذه ، وعلى مستوى الفرد القائم باتخاذ القرار . أو على مستوى الجماعة . غير أن نجاح القرار يتوقف على قدرات الرئيس الإداري في معالجة الجوانب السلوكية الفردية والجماعية ، وتحديد موضوعه تحديدا دقيقا ، وتقدير الموقف تقديرا عقلانيا وإحداث توازن بين أهداف الأفراد والجماعات من جهة ، وبينها وبين أهداف المؤسسة من جهة ثانية.

3- مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات :

قدم تاينبوم و شميث نموذجا يشتمل يشتمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس)
لمرؤوسيه في صنع القرار و هي : (01)

(01)- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1985 ، ص ص 235-238.

- ✓ **صنع الرئيس لقرار يتم تبليغه لمروؤوسيه** : يقوم هذا الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفردا تم يبلغه لمروؤوسيه و لا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به
- ✓ **صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته** : لا يكفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار ، و إنما يشرح لهم مبرراته و يستميلهم لقبوله ، و هو يعمد إلى التخفيف من واقع انفراده بالقرار ، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار ، و عدم تعاونهم في تنفيذه .
- ✓ **صنع الرئيس للقرار ثم دعوتهم لإجراء حوار حوله** : يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار و اتخاذه ، يفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار و أثاره ، و هو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم و التأكد من فهمهم و استيعابهم و اقتناعهم بالقرار .
- ✓ **اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره** : يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة ، و تحديد عدد من بدائل الحلول و تحديد أنسب هذه الحلول (القرار المبدئي) و في عرضه للأمر على مروؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرا على القرار النهائي من خلال ما يدلونه من آراء و وجهات نظر و معارضة القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل ، و تبقى للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر و تحديد ما إذا كان القرار سيعدل أم لا .
- ✓ **عرض الرئيس للمشكلة و دعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات و حلول** :
- يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين ، و يطلب منهم أن يحددوا و يشخصوا أسبابها و يقترحوا حلولا لها ، و قد نتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات و الحلول المعروضة ، و يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل و المقترحات التي عرضها المرؤوسين .

✓ تحديد الرئيس للمشكلة و للقيود و الطلب من المرؤوسين صنع القرار : يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة و تحديد الإطار و الحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه ، و يشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار ، ليس بفرض رأيه و إنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين و قيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر .

✓ تفويض الأمور للمرؤوسين لتشخيص المشكلة و الوصول إلى قرار: في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات و تشخيصها ، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي و هذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار ، و يكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائياً و يقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها .

4- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات :

- 1 -تعزيز المشاركة الإيجابية في صنع القرارات الإدارية .
- 2 -تكوين مناخ تنظيمي إيجابي ومفتوح قائم على الحوار وتبادل الآراء والمقترحات . (01)
- 3 -تطوير الآراء النافذة والأفكار المبدعة التي تظهر كثمرة للنقاش وتبادل الأفكار والحوار المشترك .
- 4 -اعتماد الموضوعية في الحكم على الأشياء وتقييم البدائل .
- 5 -تعتبر أداة لتقييم وتنظيم الأفكار بطريقة كفؤة وفعالة .
- 6 -القدرة على بناء النماذج وتقديم الحلول . (02)
- 7 -يساعد على تقبل الأفراد المشاركين للقرار . (03)

(01) - محمد الصيرفي ، "القرار الإداري ونظم دعه" ، مرجع سبق ذكره ص 349 .

(02) - محمد الصيرفي ، "القرار الإداري ونظم دعه" ، مرجع سبق ذكره ص 349 .

(03) - حسين خديم ، "مبادئ الإدارة الحديثة" ، مرجع سبق ذكره ، ص98 .

8 -يسهل عملية الاتصال والتنسيق بين الأفراد المشاركين .

9 -فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة .

10 - يوفر أسسا للتدريب في دينامية الجماعة .

5- مزايا و عيوب القرار الجماعي :

| المزايا | العيوب |
|---------|---|
| 01 | تستطيع الجماعة أن تراكم بصورة أفضل الموارد و المعارف و الوقائع لاتخاذ القرار |
| 02 | تعمل الجماعة دائما بصورة أبطأ . فهي تأخذ وقتا أطول للوصول الى القرار . |
| 03 | تستطيع الجماعة أن تحل المشكلات من زوايا متعددة و أن تصل إلى حلول متنوعة . |
| 04 | توجد احتمالات أكبر أمام الأفراد الذين يشاركون في القرار الجماعي ليكونوا راضين و مسئولين عن تنفيذ القرار . |
| | تؤدي جهود الجماعة غالبا إلى تسوية لا تشكل دائما القرار الأفضل من ناحية الفعالية . |
| | يمكن لفرد واحد أو مجموعة قليلة العدد أن تسيطر على الجماعة و توجه قراراتها |
| | تشكل عملية اتخاذ القرار الجماعي وسيلة هامة للإعلام عن هذا القرار داخل المؤسسة . |
| | الالتزام الشديد باتخاذ القرارات جماعيا قد يحد من قدرة القادة على التصرف بطريقة سريعة و حاسمة عند الحاجة . |

المصدر : محمد الصيرفي ، القرار الإداري و نظم دعمه ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

6- الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار :

للاستفادة أكثر من مساهمة العمال و الإطارات في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الحوار يجب أن يحتفظ أكثر العمال و الإطارات بقيمتهم الاجتماعية حتى يشاركوا أكثر في الأهداف و لكن في حدود عدم المساس بهذه الأخيرة . (01)

و بالإضافة إلى تغيير نظرة المديرين في المؤسسات إلى مفهوم السلطة ، عليهم أيضا تحديد المسؤوليات ، و هي عملية ضرورية حتى يؤدي الحوار ، و بالتالي المشاركة في القرار دورهما ، وهذا ضمن توزيع منسجم للوظائف و المهام ، إذ أن الحوار يحمل ضمنا توزيعا منسجم للوظائف و الأعمال ، من أجل أن يستطيع كل واحد أن يعلن بشكل أحسن فرديته . و المؤسسة التي تقبل توزيع المسؤوليات ضمن أفرادها ، تظهر هكذا علنيا رغبتها في مشاركة إطاراتها في مسيرتها . (02)

و تفتح الإدارة هكذا الباب أمام أفراد المؤسسة من أجل لعب دور فعال في نجاح و استمرارية مؤسستهم ، من خلال عملية الاتصال ، ليقترب دور المديرين أكثر إلى الدور الذي يعطيه لهم "ليكرت" في النظام المشارك الذي تمت إليه الإشارة سابقا و هذا الدور يشمل على :

1- التمسك بمبادئ العلاقات الشخصية المؤيدة و البناءة .

2- استخدام طرق الجماعة في اتخاذ القرارات و مزاولة الإشراف .

3- الاحتفاظ بمستوى عال من أهداف الأداء .

و عند تجمع هذه العناصر سوف تؤدي إلى ما يلي :

(01)- نصر داداي عدون ، "الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة" ،مرجع سبق ذكره ،ص119

(02) - lebel pierre ، « **le triangle du management** » , les ed. d'organisation ; 1986, pp112-113

- 1 -الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم في العمل الذين يقومون بدورهم بتقديم النصح و المشورة و الآراء البناءة ، نظرا لقيام عمليات القيادة على الثقة المتبادلة بين الطرفين .
- 2 -الاستعداد الايجابي تجاه المؤسسة و تجاه أهدافها ، نظرا لقيام عمليات التحفيز بخلق مجال كامل من خلال طرق المشاركة.
- 3 -الوضوح و التفهم للمعلومات و البيانات و التعليمات نظرا لقيام عمليات الاتصال على أساس حركة المعلومات بحرية في كل الاتجاهات في المؤسسة .
- 4 -التأثير المشترك من كل من الرؤساء و المرؤوسين في أهداف و طرق و أساليب العمل و أنشطة الإدارات لانفتاح عمليات التفاعل بشدة .
- 5 -اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة من خلال الطرق الجماعية .
- 6 -تشجيع الجماعة على المشاركة في وضع الأهداف بشكل واقعي ،لتميز عمليات وضع الأهداف بالمشاركة .
- 7 -التأكيد على حل المشاكل بدلا من اللوم على الأوضاع ، لان عمليات المراقبة تقوم على المشاركة مع التوجيه و الرقابة الذاتية التي تسود مختلف مجالات المؤسسة .
- 8 -التعرف على ضرورة الالتزام الكامل بالتقدم و النمو من خلال تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة لارتفاع مستوى أهداف الأداء ، و إدراك المشرفين الفعال لهذه الحقيقة .و عملية المشاركة في وضع الخطط في المستويات المختلفة للمؤسسة تعبر في الواقع نقطة انطلاق لعملية المساهمة في التنفيذ الذي يتحدد على أساسه أداء و فعالية المؤسسة وكلما كانت المشاركة و تحفيز العامل على التحقيق للأهداف كان نجاح المؤسسة .⁽⁰¹⁾

(01) -نصر داداي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة"،مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

المبحث الثالث : التدريب (التكوين).

تعد عملية تدريب و تطوير العاملين من بين أهم العمليات و النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية ، و هذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من معارف و مهارات الأزيمة للنمو و التطور في الأعمال المختلفة ، كما يساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي من خلال قوة العمل الكفؤة و المؤهلة .

1- مفهوم التدريب :

التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا .

ويتمثل التدريب في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف المهارات المواقف ، و التصرفات التي تمكن من تسهيل إنماجهم في المنظمة و من تحقيق أهداف الفعالية فيها ، وهو عملية خطط في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال : تكوين نظري أو تطبيقي ، داخلي أو خارجي ، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف (01) .

و يمكن تعريفه أيضا على انه نشاط مخطط يهدف إلى أحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة و إنتاجية عالية . (02)

نستخلص من هذه التعاريف أن التدريب هو :

أ- نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية و تطوير نماذج التفكير و أنماط الأعمال لأفراد و مديري المنظمة .

(01) - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004، ص 99 .

(02)-رعد حسن الصرن، "صناعة التنمية الإدارية"، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2002 ص 53.

- ب- محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المخطط .
- ج- اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية و المستقبلية .

وتوضع ضرورة الاستثمار في التدريب إلى عدة أسباب أهمها :

- التطورات الخارجية : وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية الاجتماعية والثقافية و الاقتصادية إلخ . (01)
- المنافسة الداخلية والخارجية : وقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية والعولمة والتكتلات الاقتصادية .
- تغير متطلبات العملاء : نظرا لتطور إحتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة . (02)

وتتخذ مختلف المجتمعات ومؤسسات الإنتاجية بإتباع أساليب جديدة تتماشى والطلب الاجتماعي اذ تلجأ الهيئات المختلفة (وزارة العمل ، مكاسب العمل ، مفتشو العمل إلخ) إلى سياسات التدريب عن طريق التحليل لكل من الهيكل التنظيمي للمنشأة ، وضبط المهام المختلفة وفقا للوظائف المتاحة وكذلك الأفراد العاملين المعنيين بالتدريب (التكوين) فما هي إذن هذه الأساليب أو السياسات؟

(01) – Sekiou, « **Gestion de ressources humaines** », les éditions 41 NC, Moutreal,1993 , p362 .

(02) – حمداوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ص99 .

2- خطوات التدريب :

تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية و متتابعة : (01)

2-1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

و التي يكون تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة، و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة. و يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية :

الفجوة الأدائية = الأداء المستهدف - الأداء الحالي (02)

2-2 تصميم برنامج التدريب :

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تدريبي) و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، التمارين، المناقشة)، كما يتم تحديد المساعدات التدريجية، و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

2-3- تنفيذ برنامج التدريب :

و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، و الراحة، و أزماتها)، كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه و إعداد تجهيزاته)، و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

(01) - أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص321.

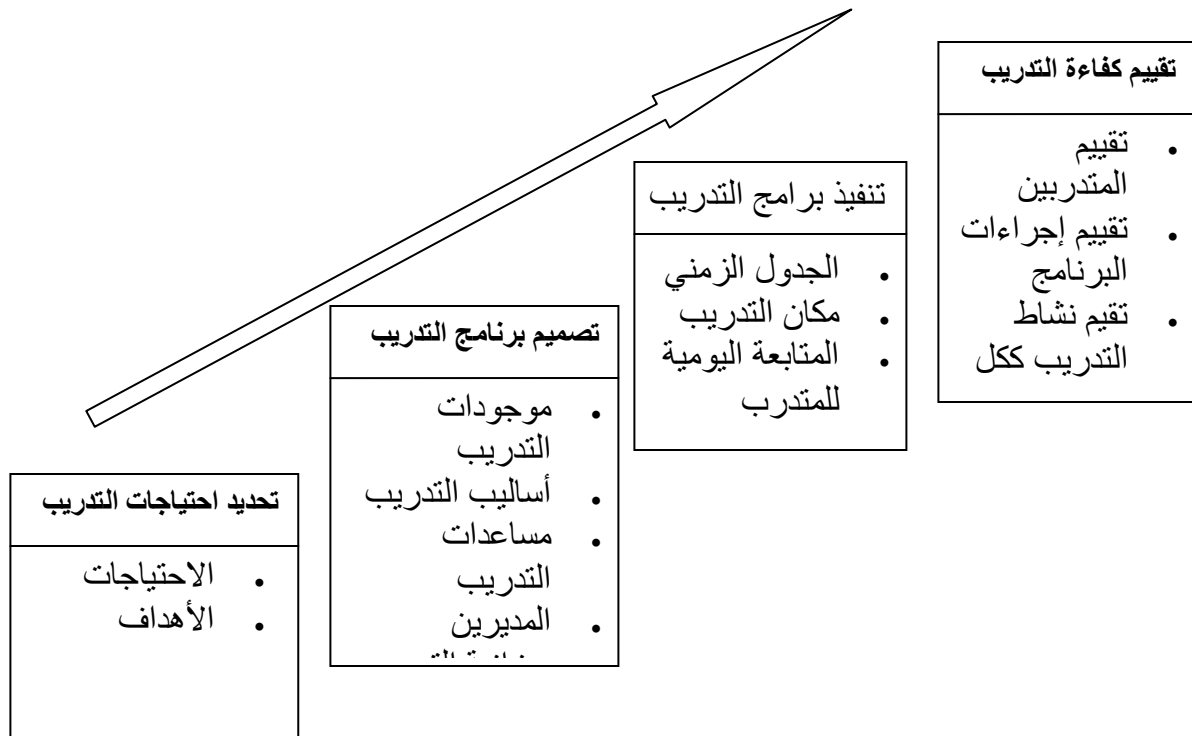
(02) - محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص315.

2-4- تقييم كفاءة التدريب:

ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب, أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج, كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج و قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.

و يمكن إظهار خطوات التدريب في الشكل التالي:

الشكل (06) خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, مرجع سبق ذكره , ص320.

3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الوسائل والأساليب منها:

3-1- أسلوب المؤشرات العامة : يقوم هذا الأسلوب على استخدام عدد من المؤشرات العامة الفردية أو الجماعية تؤدي إلى التوصل إلى كم من المعلومات يساعد في كشف الاحتياجات

التدريبية وكل مؤشر من هذه المؤشرات العامة يمكن تحليله إلى عدة مؤشرات أو عناصر جزئية أو

فرعية ، يمكن توضيحها كما يلي:

- مؤشرات الأداء: معدلات أداء الأفراد ، معدلان دوران العمل ، معدلات الغياب، معدلات إصابات العمل ، معدلات الشكاوي ، معدل التمارض ،تقارير الكفاءة.

- مؤشرات الإنتاج : معدل الأداء الفعلي مقارنةً بالمستهدف ، معدل الزيادة في الإنتاج،معدل الفاقد في العملية الإنتاجية،معدل العادم أو التالف ، معدلات الأعطال والصيانة، مستويات الجودة، معدلات استخدام الطاقة.

- مؤشرات التكاليف : معدل تكلفة الوحدة، متوسط التكاليف الإدارية ، التكاليف الإدارية.

المؤشرات الاقتصادية : أنشطة التسويق ، المشتريات ، الشئون المالية والإدارية وغيرها.

وهذه المجموعة من المؤشرات تفصح عن وجود تخلف عن المستوى المطلوب للأداء في بعض الحالات بحث إذ تبين أن هناك اتجاه لانخفاض المستوى الفعلي ، ويكون الهدف هو الحفاظ على المستوى السائد ومنعه من التدهور فإن أسلوب المؤشرات العامة يحدد أهدافًا تدريبية لحل المشكلات أو أهدافًا تدريبية لبعض الأهداف العادية ، إلا أن أسلوب المؤشرات العامة لا يصلح لتحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالأهداف الابتكارية ، كما أن الاعتماد على المؤشرات العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية لا يغني عن إجراء بعض أشكال التحليل للتعرف على مصادر القصور أو التخلف.⁽⁰¹⁾

3-2- أسلوب تحليل التنظيم:

يتناول تحليل التنظيم دراسة للأوضاع والأنماط التنظيمية الإدارية لتجديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريًا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة

(01) - آل نمشه ، علي عبيد محمد ، "أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين" ، الرياض : دار المريخ 2002 ص350 .

إلى التدريب في منظمة ما ، أو جزء من أجزاء المنظمة وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها وذلك تحقيقاً للأغراض الأساسية الآتية:

- توصيف الأعمال ، والإجراءات ، والتقسيمات التنظيمية ، وبيان ما يترتب عليها من إنجازات وما تستنفذه من موارد وإمكانيات.

- تشخيص الأوضاع التنظيمية وتحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم .

- تعميم التعديلات والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكيناً لمزيد من الكفاءة والاقتصاد في الأداء. والغرض من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وقياس مدى فعاليته من خلال تقييم النتائج وقياس مدى فعاليته من خلال تقييم النتائج .(01)

3-3- أسلوب تحليل مجالات التدريب:

يقصد بهذا التحليل تصنيف الموضوعات التي يجب أن يغطيها العمل التدريبي وتحليلها تحلي لا دقيقاً بحيث توفر المادة التدريبية المناسبة للمتدرب وتقدم بالأسلوب وفي التتابع الذين يحققان أقصى درجة من الفعالية ومجالات التدريب التي يتم تحليلها هي:

✓ مجالات المعرفة.

✓ مجالات السلوك.

✓ مجالات المهارة.

وتتعلق مجالات المعرفة بأنواع المعلومات والحقائق والمفاهيم والنظريات والمعارف عموماً التي يجب أن يحصل عليها لمتدرب لكي تحقق تغييراً في أدائه لعمله كما تتعلق مجالات السلوك بأنماط السلوك وأساليب التعرف على الأنماط التي يجب أن يلتزم بها الفرد في ممارسته لعمله كما تشير المهارات إلى أنواع القدرات ومستويات التي يجب أن يتمتع بها الفرد لكي

(01) - حمدان محمد زياد، "تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة"، عمان: دار التربية الحديثة 1999 . ص 81.

يستطيع أن يؤدي عملاً ما بدرجة معينة من الكفاءة ، والمجالات الثلاثة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً يظهر بوضوح في تأثير معارف الفرد ومهاراته في أنماط سلوكه ، ومن المرغوب فيه لأغراض التدريب تحليل المطالب الدقيقة لكل عمل تدريبي وتحديد أي من المجالات الثلاثة يصير التركيز عليها أو مستوى التشابك والتداخل الذي يسمح به بينها .

وتحليل مجالات التدريب مصدر أساسي لتحديد الاحتياج التدريبي كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية تصب في مجالات التدريب وهكذا في تفاعل تام بينهما وتتم عملية التحليل بطرح مجموعات الأسئلة في تتابع تغطي المجالات الثلاث - المعرفة ، والسلوك ، والمهارة وبذلك يمكن التوصل إلى تحديد واضح ودقيق ، وتفصيلي لما يجب أن يحتويه العمل التدريبي (01)

4- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن متابعة تجربة تخطيط التدريب الإداري تعطي مؤشرات حول الصعوبات والمعوقات التي تكتنف هذا النوع من التخطيط وأهمها ما يلي:

- قصور الوعي التدريبي وأثر ذلك على مدخلات ومخرجات التدريب .
- نقص الإمكانيات الفنية المطلوبة لتخطيط ومتابعة التدريب ، داخل المؤسسة .
- عدم تكامل حلقات وضع الخطة التدريبية التي يجب أن تشمل على تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج التنفيذية للخطة والمتابعة والتقييم ففي الواقع العملي يلاحظ أن هذه المراحل غير مكتملة وتفقد التلاحم المطلوب بين الاحتياجات والخطط التنفيذية التي لا تغطي سوى بعض الاحتياجات هذا علاوة على غياب المتابعة والتقييم لهذه الخطط.
- عدم دقة الاحتياجات التدريبية كنتيجة لقصور التخطيط وغياب المقومات الضرورية له وأهمها:

1 - عدم اكتمال مشروع توصيف الوظائف.

(01) عبد الرحمان الشقاوي ، التدريب الإداري للتنمية ، مرجع سبق ذكره ، ص215 .

2- اقتصار دور لجان تحديد الاحتياجات التدريبية على وضع الأسس واستخراج المؤشرات بغض النظر عن مدى سلامة هذه المؤشرات ودقتها.

3- عجز بعض المسؤولين المباشرين في تحديد الاحتياجات الدقيقة للموظفين التابعين لهم وترجمتها إلى أنواع ومجالات للتدريب.

4- تفاوت المستويات التعليمية ومستويات الخبرة للموظفين بالمستوى الوظيفي الواحد ، وفي الوظيفة الواحدة ، وأثر ذلك على تحديد الاحتياجات وتصنيفها.

- صعوبة تحديد احتياجات التدريبية الآنية والمستقبلية على مدى سنوات الخطة في ضوء التغيرات السريعة وغير المنظورة في الأوضاع التنظيمية وفي أوضاع الموظفين بالوحدات الحكومية.

- تعدد الاحتياجات التدريبية وتباينها لبعض الموظفين بحكم ممارستهم لواجبات وظيفية متعددة وفي مجالات مختلفة.

- الفجوة الظاهرة بين الاحتياجات التدريبية عند وضع الخطة و الاحتياجات لتدريبية خلال تنفيذ الخطة التي من مؤشراتها:

1- ظهور بعض الاحتياجات التي لم توضع عند وضع الخطة ومنها الاحتياجات الخاصة.

2- تقلص بعض الاحتياجات أو اختفاؤها.

3- اختلاف الاحتياج في مرحلتي التخطيط والتنفيذ.

5 - أنواع التكوين (التدريب) :

يمكن التمييز بين أنواع التكوين المعتمدة في المؤسسة ، حسب الغاية ، وحسب المدة كالتالي: (01)

(01) - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، مرجع سابق ص ص 189 - 190.

1- حسب الغاية : تختلف غايات المؤسسة بانتهاجها سياسة تكوينية معينة باختلاف الظروف التي تحيط بها ، فأحيانا تكون الغاية من التكوين التكيف مع ظروف جديدة وأحيانا أخرى تكون غايتها الوصول إلى الحكم أو المنصب التسييري ، وربما تكون غايتها تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق مشروع المؤسسة .

فالنوع التكويني الأول (كوسيلة للتكيف) عادة ما تتضمنه المؤسسة لتسيير على العمل ويتم هذا من خلال نشاطاته المضغوطة والدقيقة التي تهتم بضرورة تكييف الفاعل الاجتماعي مع مختلف التغيرات النفسية .

فالتكوين التكويني يساهم في اكتساب الفاعل الاجتماعي أنماط سلوكية جديدة ، وكفاءات جديدة تساعد على التحكم في منصب عمله ، بمستوى وبمؤهلات أعلى ، ويشعرنا بارتياح أكثر أثناء تأديته لأعماله اليومية ، مما يضمن للمؤسسة تحقيق النجاح والاستمرارية .

أما النوع التكويني الثاني باعتباره وسيلة للتسيير ، فإنه يفرض نفسه داخل المؤسسة أي بإعطائه وضعية للتحكم جزئيا في تسيير الموارد البشرية لتطوير الإنتاج ، وأخيرا اعتبار التكوين وسيلة لتحقيق مشروع المؤسسة ، فإنه يتعلق بالنشاطات الأولية ، ويأتي بعد طرح المشروع داخل المؤسسة بحيث يكون التكوين ، مرافقا للمشروع ، وبهذا المعنى يصبح التكوين استراتيجيا ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

2- حسب المدة : يمكن تصنيف التكوين حسب المدة إلى أنواع : قصيرة المدى ، متوسط المدى طويل المدى ، بحيث ينطوي كل نوع على أهداف معينة ربما تختلف نوعا ما عن بعضها لكنها تجتمع كلها حول هدف تحسين النجاح وتحقيقها ، أو رفع الإنتاجية .

أ- تكوين قصير المدى : وتقدر مدته بـ : سنة واحدة ويهدف إلى تحقيق النجاح الفردية والإلتقان الجماعي ، كما يهدف إلى تكوينات إدماجية .

ب- تكوين متوسط المدى : تقدر مدته بـ : ثلاث سنوات ، ويهدف إلى مرافقة وتسهيل التغيرات كما يهدف إلى نجاح الاستثمار أو تغيير التنظيم ، وتطوير الطاقات ، والتكوين حسب المهن إضافة إلى تسهيل المشاريع الفردية .

ج- تكوين طويل المدى : وتقدر مدته من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات ، ويهدف إلى الاستعداد للمستقبل وتغيير الثقافات ، وتطوير التكيف وتوقع مخاطر عدم التكيف .

6- أهداف التدريب :

الغرض من التدريب بصفة عامة هو التنمية في كل شيء (تنمية المهارات ، تطوير وتحسين المعدلات ، الرضى والاتصالات والعلاقات الإنسانية إلخ) .

وإلى جانب تحديد أهداف التدريب يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية من جانب الإدارة للإستفادة من التدريب ، يشمل كل أفراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل .

وتهدف برامج التدريب (التكوين) لإمداد العاملين بالمعرفة والمهارة في إتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل ، كما أن التدريب لابد أن يؤدي لتعليم الفرد ليكون قادرا على القيام بعمل محدد .⁽⁰¹⁾

وعموما فإن كل برنامج تدريبي يسعى لبلوغ الأهداف العامة التالية :

- 1 - رفع وتحسين أسلوب الأداء وزيادة الإنتاجية .
- 2 - تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجال عملهم تنمية تكاملية ، علميا ومهنيا .
- 3 - تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجال عملهم ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والوسائل التقنية بالإضافة إلى إشراكهم في المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع الذي يعملون فيه .⁽⁰²⁾
- 4 - خفض معدل دوران العمل والغياب والتأخر والشكاوي والمساهمة في رفع معنويات العاملين

(01) - علي غربي ، و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط2007 ص 100 .

(02) - عبد الكريم درويش ، ليلتكلا ، "أصول الإدارة العامة" ، مرجع سبق ذكره ، ص597 .

5 -تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجبات ومسؤولياته في عمله ونحو زملائه بغرض إيجاد الثقة والتعاون بينهم فبرنامج التدريب المهني يعرف الأفراد بالمستوى المفروض أن يحققوه في وظائفهم من حيث الكمية والجودة ، مما يؤدي إلى تقدمهم في أعمالهم وزيادة أجورهم وزيادة فرص الترقية والتقدم أمامهم ، مما يساعدهم في إبراز الإهتمام بالجانب المعنوي في علاقاتهم داخل المجتمع والإحساس بالأمن والأهمية داخل المؤسسة . (01)

6 -تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الإهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها وعادة ما يجعل العامل المكون أكثر رضا غير المتدرب (02) .

7 -تدريب العاملين على المهارات والعادات والمعارف المطلوب معرفتها لتمكينهم من القيام بالمهام المكلفين بها ، بالإضافة إلى تكوين وتدريب العاملين الجدد .

وعلاوة على ذلك للتكوين المهني هدف إعلامي يتمثل في توعية العاملين بالأبعاد العامة للمنشأة التي يعملون فيها من حيث إنتاجها وخدماتها وبرامجها إلى غير ذلك وما يستهدفه ليس فقط نقل المعرفة والمعلومات ، بل أيضا تطوير قدرات الفهم للفرد ، وتطوير مبدأ المشاركة في المؤسسة ، حيث لا تكفي مساعدة الفرد في الحصول على بعض المعارف بل إدخال معلومات يستفيد منها في فهم وسطه بصفة شاملة ، وكذلك المؤسسة في حين أن تحصل المعارف المذكورة سلفا تتطلب طريق تعليم ميكانيكية تطور خصوصا ردود أفعال الفرد ، في حين أنها تقتضي تطوير حرية الفرد بمساعدته على التكوين وإثراء إطاره المرجعي .

7- أهمية التدريب (التكوين) :

يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

(01) - محمود فهمي العطروري، "العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات"، عالم الكتب ط 1969 ، ص 243 .

(02) - عبد الفتاح محمد دويدار ، "أصول علم النفس المهني وتطبيقاته"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1995 ، ص 208 .

- **زيادة الإنتاجية** : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال

- **رفع معنويات الأفراد** : لاشك أن إكتساب الفرد القدر المناسب من المهارات ، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، وتحقق له نوع من الإستقرار النفسي ، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ، ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف وتستخلص من هذا أن الإهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة ، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية .

- **تخفيض حوادث العمل** : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل ، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون على كيفية أداء العمل ، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث . ولا شك أنه كلما انخفضت معدلات حوادث العمل كان ذلك مؤشرا على تحسن ظروف العمل وعدم اهتمام الإدارة بتدريب الأفراد على الأسلوب الآمن للعمل . (01)

8- المنظمة المتعلمة :

هي تلك المنظمة التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل معدلة أو متغيرة وأنماط للتعامل والتفاعل في المنظمة ومعها تختلف كما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المنظمة ومتعاملين معها .

كيف يتعلم الفرد :

(01) - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الإسكندرية ط2007 ص ص 285 ، 284 .

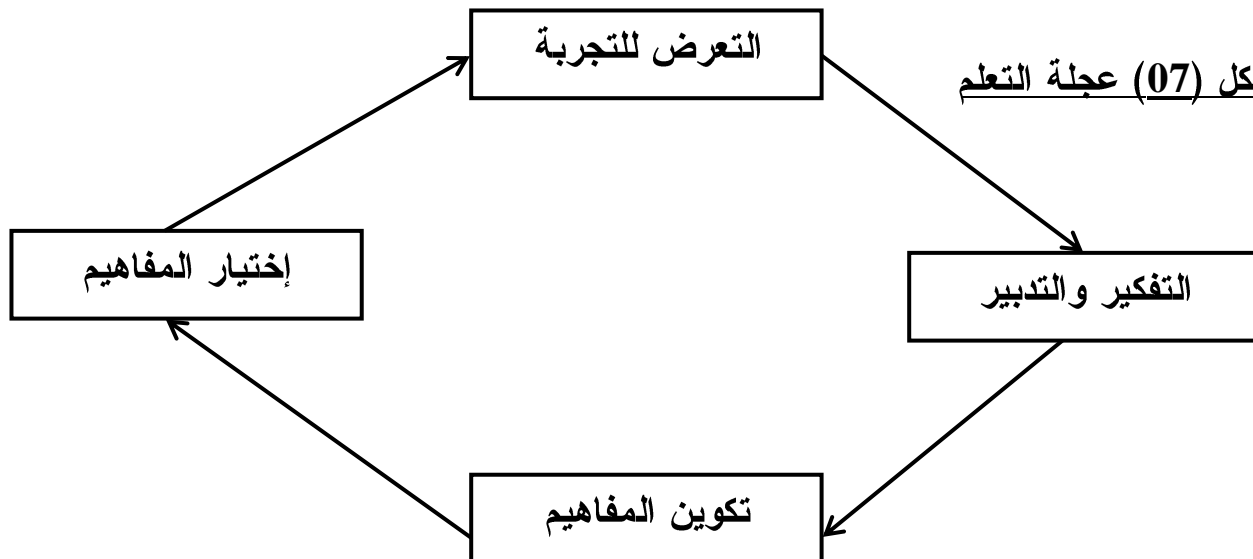
يتعلم الفرد - طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي - من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها Senga العلوم الخمسة ، وتلك الآليات هي :

- 1- التعلم ببناء النماذج الفكرية Les modèles Mental التي تلخص للفرد العامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها .
- 2- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين Vision Commun .
- 3- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه .
- 4- التعلم من خلال العمل في فريق .
- 5- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقة بينها ، ويرى الجزء من خلال الكل (01) .

8-1- عجلة التعلم :

تمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة - أوجهها كلها - بما يطلق عليها " عجلة التعلم " والتي تتم على النحو التالي :

الشكل (07) عجلة التعلم



Source : edgar schein « organisational and Managerial culture as a faciliator or Inhibitor of organizational learning” Mit organizational learning networking paper, 1994 P6

(01) – Peter M.senga , “he fifth Discipline, the art and practice of the learning organisation”., New york : Currency Doubleday, 1990 , p 26.

والمعنى المستفاد من فكرة " عجلة التعلم " أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الفرد إلى مواقف الخبرة والتجربة (أي مواقف مواجهة تختلف عن الموقف الذي تعودوا عليه) ، فيبدأ في التفكير وتدبير الموقف الجديد محاولاً الكشف عما به من عوامل وقوي ومؤثرة مستندا في ذلك على خبراته السابقة وخبرات الآخرين ، ودوافعه واتجاهاته وأهدافه ، وبناءاً على ذلك يصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله إزاء موقف معين وبناءً على ذلك يعتمد الإنسان إلى اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم ، فإذا تحققت صحة مفاهيمه يتمسك بالسلوك الجديد أو المعدل ، وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى .

8-2- الثقافة التنظيمية المحابية للتعليم :

يحدد Edgar Schein مواصفات الثقافة التنظيمية المجانية للتعليم على النحو التالي :

- ✓ ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة .
- ✓ ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظم .
- ✓ ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم .
- ✓ ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات ، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى .
- ✓ ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار .
- ✓ ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق .
- ✓ ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول و الاتصال والتواصل مع القيادة بسهولة و دون تعقيدات.(01)

(01) –edgar schein , **organisational and Managerial culture as a faciliator or Inhibitor of organizational learning**, Mit organizational learning networking paper, 1994 P7 .

9- التدريب و التطوير و المسؤولية الاجتماعية: (01)

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي و الاجتماعي من خلال أنشطة التدريب و التطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابا لصالح العاملين المنظمة و المجتمع . يفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد و أنها تمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال . و بذلك تتعد المنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب و التطوير لكونها كلفة يجب العمل على تخفيضها باستمرار . وفي أدناه أهم ما يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في أنشطة التدريب و التطوير من جوانب اجتماعية و أخلاقية :

✓ إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة و بذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس و العرق و اللون و الدين و القومية و غيرها .

✓ تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات و بناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها و يحتاجها المجتمع أيضا و بذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره .

✓ يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب و التطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة و بمهارات عالية و قد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى منظمات أخرى أو في داخل المنظمة

✓ ينطلق التدريب و التطوير لتعزيز ثقافة المنظمة و توكيد الجوانب الأخلاقية و الاجتماعية فيها و بذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية و السلوكية المسؤولة .

(01) - محسن منصور الغايي ، صالح مهدي محسن العامري ، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال" ، مرجع سبق ذكره ، ص

✓ عدم استغلال برامج التدريب و التطوير لتبذير الموارد و إقصاء العاملين أصحاب الفكرة و الرأي الآخر و كذلك عدم استغلال موارد التدريب و إمكاناته للاختلاس و الفساد الإداري .

✓ أن يكون التدريب و التطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي لحماية العاملين من التقادم و توليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها و لن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي .

✓ يفترض أن تكون أنشطة التدريب و التطوير معززة للمسار الوظيفي محققة انسجاما لمصلحة العاملين و التوجهات التطويرية في المنظمة (01).

(01)- محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص

المبحث الرابع : السلامة المهنية

تعد برامج السلامة المهنية و الصحية من الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية ، إضافة إلى الأهداف الفردية المتمثلة بصيانة الأفراد العاملين و تلبية حاجاتهم في مواقعهم .

إن التطور التكنولوجي و التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ألقت أعباء و مسؤوليات على عاتق المنظمات ، هذه الأعباء خاصة بصيانة العاملين في بيئة أعمالهم ووقايتهم من الحوادث و الأمراض الصناعية و كذلك تعويضهم عن أية أضرار ناجمة عن بيئة العمل .

1- إدارة السلامة المهنية :

يشير مفهوم إدارة السلامة المهنية و الصحية إلى تلك النشاطات و الإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها و من أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض و الحوادث .

إن فعالية إدارة السلامة المهنية و الصحية تقلل الحوادث و الأمراض الناجمة عن العمل ، إذ لا بد أن يأخذ المدير بالعديد من المتغيرات من موقع العمل ، وكذلك الالتزام بالقوانين و التشريعات و المتغيرات الأخلاقية و القيمية عند إدارته للسلامة المهنية و الصحية للعاملين . (01)

وعليه لا بد أن يكون في المنظمة لجنة للأمن الصناعي تتكون عادة من الأعضاء الممثلين للعمال و للأقسام المختلفة في المنظمة إلى جانب وجود طبيب لكي يزود اللجنة بالخبرة الفنية و تعريفهم بالأمراض المهنية و أسبابها و ملاحظتها أثناء مراجعة العاملين له . و يفضل ارتباط هذه اللجنة بالمدير الإداري الأعلى . و من إعادة التدقيق في أهداف السلامة المهنية نجد أن الإدارة الناجحة للسلامة المهنية لا بد أن تمتلك برنامجاً متكاملًا للأمن و السلامة يجسد تلك الأهداف في برامج فرعية كما يلي : (02)

(01)- سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص304.

(02)- مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، " إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره ، ص ص251-252.

أ. برنامج بيئة العمل : يشرف على هذا البرنامج المهندسين و يتناول المواضيع الخاصة بتصميم بيئة العمل من حيث الاضاءة الكافية ، و صلاحية وسلامة المعدات و الأدوات المستخدمة و التأكد من صلاحية التوصيلات الكهربائية ، التهوية السليمة ، و التأكد من وجود و سلامة أدوات السلامة المهنية (الملابس ، الخوذات ، الأحذية ، النظارات) إلى جانب التأكد من التخزين السليم للمواد الكيماوية الخطرة .

ب. برامج تثقيف العاملين : ان تعليم و تثقيف العمال القدامى و الجدد على مخاطر العمل و استخدام الأدوات و المواد يمثل عنصرا هاما في التقليل من الحوادث و الإصابات . ويمكن دعم هذه البرامج ببعض الحوافز لتشجيع العاملين على تجنب حوادث العمل . وتشير الدراسات الى أهمية إشراك العاملين أنفسهم في تصميم برنامج الوقاية من الأخطار ، إذ أن إشراك الموظف في هذه الأمور يمكن أن يكون عنصرا فعالا في تجنب المخاطر .

ت. برنامج الدعم و المتابعة : يمثل التزام جميع العاملين ببرمج السلامة المهنية عنصرا أساسيا في التقليل من الأخطاء أو التخفيف من نتائجها . و مع سى جب- اس الصناعي مسؤولية كبيرة في هذا المجال من حيث تنبيه العاملين بالأخطار و إلزامهم و حتى فرض عقوبات عليهم عند تجاهلهم القواعد الخاصة بتفادي الحوادث و الإصابات.

ث- التدريب والإشراف :

تشير معظم الدراسات في العالم إلى أن أحد الأسباب الرئيسية في وقوع الحوادث هو عدم إتخاذ تدابير السلامة من قبل الفرد أثناء العمل ، ويعود ذلك إما لعدم معرفته بها او عدم تدريبه عليها قبل المباشرة بالعمل أو لعدم استمرار الإشراف المباشر من قبل المشرف على تنفيذ تدابير الوقاية من قبل الفرد نفسه أثناء العمل ولهذا يؤكد على أن أسس التدريب والإشراف يجب أن تتضمن ما يلي :

أ- تعيين الفرد الجديد في الموقع المناسب له .

ب- تدريب الفرد الجديد على أسلوب العمل الصحيح .

ج- إستمرار مراقبة الفرد العامل من قبل المشرف على حسن أداء العمل بالأسلوب السليم. (01)

2- أهمية إدارة السلامة المهنية :

تتمثل أهمية إدارة السلامة المهنية و الصحية في الفقرات التالية :

أ- **تقليل تكاليف العمل** إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث و الأمراض الصحية ، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية و المعنوية المتضمنة التعويضات المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم من بعدهم ، وكذلك تعطل العمل .

ب- **توفير بيئة عمل سليمة و قليلة المخاطر** : إن الإدارة المسؤولة عن توفير المكان المناسب و الخالي من المخاطر المؤدية إلى الأضرار بالعاملين أثناء عملهم أن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي و بصورة خاصة في المنظمات الصناعية (01). إذن يجب توفير الجو المهني السليم من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة المريحة للعمل حتى ولو أن هذه الأمور لا تتجاوز الحد الذي يمكن اعتباره خطرا على العامل والمنشأة (فمثلا درجة الحرارة التي ينصح بوجودها في مكان العمل هي 26 درجة) (02) .

3- **توفير نظام العمل المناسب** : من خلال توفير الأجهزة و المعدات الواقية و استخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث و أمراض .

4- **التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث و الأمراض الصناعية** : إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل ، و إنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة و كذلك الزبائن المتعاملين معها .

(01)- دليل السلامة و الصحة المهنية ص2 www.Salamaty.com 2010/07/15 .

(01) - سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية** ، مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص306

(02) - المركز الوطني للمعلومات **"السلامة المهنية"** ، مرجع سبق ذكره ص ص5 - 6 .

5- **تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة و العاملين :** إن توفير الحماية للعاملين و الاهتمام بهم من قبل الإدارة يشعرهم بأهميتهم و يبني جسور التعاون بينهم و بين إدارتهم .

6- **تخلق الإدارة الجيدة للسلامة و الصحة المهنية السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين :** هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفويين و الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.(01)

7- **حماية المنشأة :** بما في ذلك الآلات و مواد العمل من المخاطر المكن حدوثها ، كما حددت منظمة الصحة العالمية و مكتب العمل الدولي عام 1950 أهداف الصحة المهنية بأنها :

- مساعدة العمال على تحقيق أعلى درجات اللياقة البدنية و النفسية و لاجتماعية للعاملين في كل قطاعات العمل و المحافظة عليها.

- ضمان عدم حرمان العمال من أسباب الصحة بسبب ظروف عملهم.

3- الوقاية من حوادث العمل :

3-1- حوادث العمل :

الحادث Accident : هو خطر مفاجئ و غير متوقع يقع خلال العمل أو بسبب منه يتسبب في الوفاة تدهور الصحة (02). و يعرفها مؤيد سعيد السالم " حادثة العمل هي التي تنشأ مباشرة من موقع العمل اما بسبب العمل نفسه أو بسبب الاجهزة و المكائن المستخدمة أو بسبب الفرد نفسه لسوء أدائه أو لسوء استعداده " (03).

3-2- أسباب حوادث العمل :

(01) - سهيلة محمد عباس ، «إدارة الموارد البشرية» ، مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص307 .

(02) Mody certification France , « **formation auditeur certifie OHSAS18000** » , paris ,2000 , p 10

(03) - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ؛ إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص252 .

تختلف الأسباب التي تؤدي إلى وقوع حوادث العمل . و عموما يمكن تقسيم أسباب حوادث العمل إلى أربع مجاميع و كما يلي :

أ- مجموعة الأسباب التي ترتبط بالفرد نفسه :

و هي العوامل المرتبطة بالفرد كالتقص في قدرات الفرد أو في تدريبه و تأهيله أو قلة خبرته و ضعف ذكائه أو عدم ملائمة العمل الموكل له لإمكاناته الفسيولوجية أو الذهنية . و قد وجد أن هذه العوامل تستحوذ على أكثر من 80% من حوادث العمل .

ب- مجموعة الأسباب الميكانيكية :

وهي الأسباب ذات العلاقة بتلف أو عطل الآلات أو المكينات المستخدمة في العملية الإنتاجية كما أن سقوط الأشياء المفاجئ و انفجار بعض المواد الخطرة يقع ضمن هذه العوامل .

ج- مجموعة الأسباب الفيزيائية :و هي الأسباب التي ترتبط بدرجات الحرارة و طبيعة التهوية و مستوى الإضاءة و الضوضاء و ذلك لارتباط هذه العوامل بدرجات التعب و الملل التي تصيب الإنسان و بالتالي لارتباطها بحوادث العمل . (01)

د- بالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكن إضافة أسباب أخرى لا تقل أهمية عما سبق . فقد تكون الوظيفة أو العمل على درجة عالية من الخطورة ، و تزداد الحوادث في الساعات الأخيرة من العمل قياسا بالساعات الأولى ، كما تزداد الحوادث في المناخ التنظيمي السيئ . (02)

3-3- أمراض المهنة : في بعض الأحيان لا يصاب العامل بإصابة عمل مباشرة في مكان عمله، إلا انه عرضة للإصابة بأمراض المهنة إن لم يتم بمعالجة نفسه و إتباع طرق الوقاية اللازمة بل والمطالبة بها في مصنعه. و يعتبر مرض المهنة ناتجا لظروف عمل معينة تؤدي في مرحلة ما إلى حدوث هذا المرض.

(01) - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش ، نفس المرجع ، ص253.

(02) - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص253 .

و من أهم الأمراض المهنية :

أ- **أمراض الجهاز التنفسي:** وسببها هو استنشاق متواصل سواء للغبار أو الغازات

المختلفة واهم هذه الأمراض الربو.

إن العمال الذين يتعرضون بشكل مستمر للغبار والغازات المختلفة دون حماية معرضون

بهذا المرض ، وأيضا سرطان الرئة .

ب- **أمراض الجهاز السمعي:** وهي نتيجة تعرض الإنسان للضجيج المتواصل, حيث

يصاب في المرحلة الأولى بطنطنة الأذن ومن ثم ضعف متواصل للسمع بالإضافة إلى

بعض الأمراض خاصة التهاب الأذن نتيجة الغبار والغازات الأخرى وأيضا الدوخة

الناجمة بسبب التهاب الأذن الوسطى .

ج- **أمراض العظام الفقري والأطراف:** وهي نتيجة إما حمل الأشياء الثقيلة نسبيا أو

بسبب العمل لساعات طويل وقوفا أو جلوسا وهذا حال العاملات في مشاغل الخياطة

ومن أسباب هذه الأمراض أيضا التعرض المستمر للبرد أو الحرارة العالية. ومن هذه

الأمراض الروماتيزم الغضروفي .

د- **أمراض العيون:** ضعف النظر هي من الأمراض الأكثر شيوعا لدى عمال لحام

المعادن لعدم استخدام النظارات المناسبة بالإضافة إلى مرض التهاب العين نتيجة

التعرض للغبار والغازات .

هـ - **التوتر العصبي:** إن العمل المتواصل ضمن ظروف عمل سيئة وأجور متدنية

وعدم إمكانية تلبية طلبات المشغلين لصعوبتها تؤدي بالضرورة إلي الإصابة بهذا

المرض . (01)

و-تسمم الرصاص : إن أغلبية مواد الدهان تحتوي على مادة الرصاص وهي مادة سامة للإنسان والعمال الذين يعملون في صناعة الدهان أو في ورش الدهان دون استخدام وسائل الوقاية كالكمامات المفلترّة معرضون للإصابة بهذا المرض.

ي- حساسية الجلد : وهذا نتيجة ملامسة بعض المواد الكيماوية للجلد أو دخولها إلى

لجسم وتظهر أعراضها على الجلد (02).

3-4- طرق الوقاية من تصرفات العمل غير الآمنة : (03)

يمكن الحد من التصرفات العمل غير الآمنة من خلال:

أ- استخدام الملصقات وأساليب الدعاية:

تعتبر الملصقات وسيلة مهمة من الوسائل المستخدمة في زيادة الوعي لدى العاملين بأمور السلامة والصحة المهنية ولا تقل الدعاية أهمية عن الملصقات في الحد من تصرفات العمل غير الآمنة، ويجب مراعاة عند تصميم الملصقات قلة الكلام والابتعاد عن النص الطويل، لان كثرة الكلام تفقد الملصق الجاذبية والإقبال عليه، كما يجب تغيير الملصقات بشكل مستمر.

ب- توفير التدريب على الأمان:

يساعد التدريب إلى حد كبير في خفض معدل الحوادث وهو يناسب أكثر الموظفين الجدد فيجب على المشرف أن يرشدهم إلى الإجراءات والأعمال غير الآمنة ويحذّرهم من المخاطر المحتملة.

(01) - رائد يوسف ، "حوادث العمل وأمراض المهنة وسبل الوقاية منهما" ، 11/11/2010 www.kavlaoved.org.il

(02) - رائد يوسف ، "حوادث العمل وأمراض المهنة وسبل الوقاية منهما" ، مرجع سبق ذكره .

(03) - أميمة صقر المغني ، "واقع إجراءات الامن و السلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعة التحويلية في قطاع غزة" رسالة ماجستير منشورة ، تحت اشراف سامي على أبو الروس ، 2006 . ص 28 .

ج - التأكيد على التزام الإدارة العليا:

حتى يمكن الحصول على برامج أمان ناجحة لا بد من اهتمام والتزام الإدارة العليا بصفة شخصية بأنشطة الأمان على أساس روتيني، مع إعطاء مسألة الأمان الأولوية في الاجتماعات، وإعطاء مسؤولي الأمان المكانة العالية في المنشأة.

د- إجراء الفحص على معدات الأمان والسلامة

يجب القيام بالتفتيش بشكل منتظم على جميع الأماكن المحتمل حدوث مشاكل خاصة بالأمان والسلامة فيها باستخدام قوائم الفحص، ومن ثم مراقبة جميع الحوادث والتحقيق فيها ثم وضع نظام لإعلام الإدارة بالظروف الخطر.

5- وسائل الاتصال المستخدمة في التوعية الصحية :

وتتم توعية العاملين باستخدام مجموعة من الوسائل الاتصالية منها:

أ- **طريقة المحاضرات:** وهي طريقة سهلة وسريعة لتزويد عدد كبير من الناس بالمعلومات، ويتوقف نجاح المحاضرة على قدرة المحاضر على الاحتفاظ بانتباه العاملين.

ب- **النشرات المطبوعة:** تعتبر أيضاً من الأدوات المفيدة في تقديم التوعية والإرشاد للعاملين ولكن المشكلة تنحصر في حفز الأفراد على قراءتها.⁽⁰¹⁾

ج- **الأفلام الإيضاحية:** تعتبر إحدى وسائل التوعية الجيدة في مجال السلامة والصحة المهنية

فهي تسهل تعليم كثير من المهارات الصناعية مثل سير العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين أجزائها.

د. **المسابقات:** يتم صرف مكافآت ومنح الهدايا القيمة للملتزمين بأنظمة السلامة والصحة

المهنية، وهذه المسابقات لا تأخذ طابع الأسئلة والأجوبة بل تقام على أساس قلة أو زيادة الحوادث والإصابات في فترة معينة .

(01)- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

6- معدات الوقاية الشخصية :

إن معدات الوقاية الشخصية يتم وضعها في تصنيف أساليب الوقاية من مخاطر العمل بأنها خط الدفاع الأخير لوقاية العاملين من عوامل الضرر الذي يتعرضون له بسبب ظروف العمل الذي يقومون به ، إلا أنه في بعض الأحيان تعد معدات الوقاية بمثابة خط الدفاع الأول لحماية العاملين من المخاطر كما هو الحال في ارتداء النظرات الواقية للعاملين في (أعمال اللحام ، أو عند تداول المواد الكيميائية .. إلخ) وتعتبر معدات الوقاية الشخصية وسيلة وقائية إضافية ومكاملة لمجموعة الإجراءات والاحتياطات التي تتخذ لتأمين وحماية العمال المعرضين لحوادث وحوادث العمل .

الشروط الواجب توفرها في معدات الوقاية الشخصية :

- 1- يجب أن يتم اختبار معدات الوقاية الشخصية بحث تكون مطابقة للمواصفات العالمية حتى تقلل الأخطار التي تستخدم من أجلها لأقل حد ممكن .
- 2- يجب أن تكون فعالة في الوقاية من المخاطر التي يتعرض لها العامل .
- 3- يجب أن تكون مناسبة للجسم ومريحة للعامل وسهلة الاستخدام .
- 4- تمكن العامل من القيام بالحركات الضرورية لأداء العمل وإنجاز المهام بدون صعوبة حتى لا يهمل استخدامها .
- 5- يجب أن يكون حجمها مناسباً وشكلها مقبول .
- 6- يجب أن تتحصل ظروف العمل حتى لا تتلف بسهولة .

7- أنواع معدات الوقاية الشخصية :

توجد عدة أنواع من معدات الوقاية الشخصية والتي تغطي جميع أعضاء الجسم تقريباً ، ويعتمد كل نوع من هذه المعدات على طبيعة المخاطر الموجودة في بيئة العمل والغاية التي تستخدم هذه المهمات من أجلها ونذكر منها :

أ- معدات حماية العين و الوجه :

إن ارتداء أجهزة الوقاية المناسبة عند وجود مخاطر للوجه و العينين هي مسؤولية العامل و مسؤولية رئيسه المباشر . (01)

ب- وقاية السمع :

إن التعرض المستمر لمستويات الضوضاء العالية يسبب ضعف في السمع لدى بعض الأشخاص لذلك يجب ارتداء جميع العاملين لأجهزة وقاية السمع في الأماكن التي بها ضوضاء عالية .

يجب ارتداء أجهزة وقاية السمع في الحالات الآتية :

- عند العمل في منطقة منصوص بها (ارتداء واقيات السمع) بدون النظر إلى المدة التي يقضيها العامل بها .

- في الحالات التي يحدث بها ارتفاع مؤقت في مستوى الضوضاء نتيجة لعمل تستخدم فيه أجهزة تسبب ذلك مثل مسدسات التفجير ، مطارق الهواء....الخ .

- أيضا يجب تزويد جميع الأماكن التي بها مستويات ضوضاء عالية يجب أن تزود بعلامات و لافتات توضح ضرورة ارتداء وقاية السمع . (02)

ج - حماية الرأس :

تتم حماية الرأس باستخدام الخوذة الواقية وتكون حسب المواصفات القياسية ، و يجب أن تكون معلومات لدى جميع العاملين أين و متى يجب ارتداء هذه الخوذة .

(01) - عبد الرحمن توفيق ، السلامة و الصحة المهنية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة 2006، ص74

(02) - عبد الرحمن توفيق ، نفس المرجع ، ص89

د- حماية الجهاز التنفسي :

تختلف أجهزة حماية التنفس في تصميمها و في تطبيقاتها و في قدرتها على الحماية ، و يجب على المشرف أن يحدد مخاطر التنفس للعاملين و أن يشرح لهم كيفية استخدام أجهزة التنفس ، و حدود كل جهاز ليحصل على الاختيار الأمثل و يجب أن تشمل توصياته ما يتعلق بحماية الأشخاص.

هـ - حماية الأقدام :

يجب على جميع العاملين في المناطق الصناعية ارتداء الأحذية الواقية الخاصة بهم و المحافظة عليها في حالة جيدة .

✓ و يجب ارتداء الأحذية في الأماكن التي يكون بها من رأي المشرف أن يرتدي العاملين أحذية واقية بها و اقي معدني لمشط القدم ، تقوم المؤسسة بتوفيرها و على العاملين ارتدائها

و - حماية الأيدي :

- ✓ يجب على العاملين ارتداء القفازات المناسبة لطبيعة كل مهنة .
- ✓ لا يجب ارتداء القفازات التي قد ينجذب فيها القفاز أو ينحشر فيها مما قد يسبب إصابة للأيدي من جراء ذلك .
- ✓ يجب المحافظة على القفازات خالية من الشحوم و الزيوت بدرجة معقولة ، و يتم التخلص منها في حالة وجود أي عيب بها .
- ✓ يجب توفير القفازات لحماية العمال من الأحماض و المذيبات الكيماوية ، و ضد الصدمات الكهربائية ، و يجب إجراء اختبار دوري عليها و استبعاد التالف منها و استبداله .

✓ القفازات المصممة للحماية من السوائل لا يجب أن تستخدم للوقاية من الصدمات الكهربائية (و العكس صحيح)

8- دور العامل في حماية نفسه وحماية زملائه في العمل

- ✓ تنفيذ التعليمات والإرشادات أثناء ممارسة العمل .
 - ✓ إجراء الفحوص الطبية قبل وأثناء العمل
 - ✓ العمل على إزالة مسببات الحوادث وتقليل الأخطار .
 - ✓ استخدام كل وسائل الوقاية المتوفرة والبحث المستمر عن المناسب لطبيعة كل مهنة .
 - ✓ الإبلاغ عن أي ظاهرة خطيرة في محيط العمل .
 - ✓ عدم تناول الطعام في مكان العمل .
 - ✓ المشاركة في برامج إرشادية وتوعوية والعمل على تطوير المعرفة الذاتية (01) .
- فأماكن العمل من ورش ومصانع ومختبرات تعتبر بيئات غير طبيعیه من حيث درجات الحرارة العالية والآلات الدوارة، والأجهزة الحساسة والتفاعلات السريعة، والمواد السامة وما إلى ذلك. وهي كذلك مجمع للغازات والسوائل والمواد الصلبة التي قد يكون البعض منها خطير للغاية .
- والسلامة المهنية مسؤولية كل فرد في موقع العمل ومرتبطة بعلاقة متعدية مع من حوله من الأشخاص والآلات والأدوات والمواد وطرق التشغيل وغيرها .

فالسلامة المهنية لا تقل عن أهمية الإنتاج وجودته والتكاليف المتعلقة به . فقد أصبحت للسلامة أنظمة وقوانين يجب على العاملين معرفتها كما يجب على الإدارة تطبيقها وعدم السماح للعاملين بتجاوزها.

(01) - رائد يوسف ، "حوادث العمل وامراض المهنة وسبل الوقاية منهما" ، مرجع سبق ذكره .

بيانات سوسيو ديمغرافية :

01- الجنس:

| المجموع | ذكر | أنثى | |
|---------|---------|---------|---------|
| 116 | 82 | 34 | التكرار |
| % 100 | % 70.69 | % 29.31 | النسبة |

يمثل هذا الجدول عدد أفراد العينة التي سئلت حسب الجنس و بطرحنا لهذا السؤال تمكنا من معرفة نسبة الذكور و الإناث في المؤسسة فنلاحظ أن عدد الذكور يقدر بـ (116/82) أي ما يعادل 76.69 % و عدد الإناث (116/34) أي ما يعادل 29.13 % وهذا يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة المنجمية للحديد و الصلب الذي يعتبر شاق نوعا ما. حيث أن العمل يمارسه الذكور أكثر من الإناث، و يقتصر وجود المرأة في هذه المؤسسة على العمل الإداري مع استثناء وجود المرأة على مستوى ورشات العمل على اعتبارها مهندسة جيولوجيا أو مهندسة محروقات و مناجم لتسيير العمل داخل الورشات وهذا ما يفسر نسبة التفاوت بين نسبة الإناث و الذكور في المؤسسة . إذن لا يفسر تباين نسبة الذكور و الإناث في المؤسسة إلى عدم المساواة بين الجنسين و إنما يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة .

02- المستوى التعليمي :

| المجموع | ابتدائي | متوسط | ثانوي | جامعي | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 116 | 23 | 33 | 33 | 27 | التكرار |
| % 100 | % 19.82 | % 28.44 | % 28.44 | % 23.72 | النسبة |

يظهر لنا من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة ذوو المستوى المتوسط و الثانوي (116/33) أي ما

يعادل 28.44% ثم يأتي المستوى الجامعي (16/27) أي ما يعادل 23.72% و يأتي في المرتبة الثالثة المستوى الابتدائي معبر عنه بـ (116/23) أي ما يعادل 19.82% .

يفسر وجود أغلبية أفراد العينة بمستوى تعليمي يتراوح بين المتوسط و الابتدائي بأن النسبة الكبرى من العاملين في المؤسسة عبارة عن عمال بسطاء تتراوح وظائفهم بين السياقة ، الميكانيك الصيانة ، تعبئة مادة الحديد في الشاحنات والحاويات الخاصة لتحويلها إلى مصنع الحجار للحديد و الصلب "عنابة" وفي هذه الوظائف لا تشترط المؤسسة المستوى التعليمي المرتفع و إنما تحتاج فقط لتحكمه في المهمة المكلف بها مع إشراف الإطارات الموجودة على مستوي المؤسسة والممثلين بالمستوى الجامعي إضافة إلى بعض الموظفين من المستوى الثانوي ذوو الخبرة في المؤسسة إضافة إلى تلقيهم تكوين لتحسين مستواهم .

إذن يظهر لنا جليا من خلال النسب التي تحصلنا عليها أن المستوى التعليمي في المؤسسة متوسط و هذا ما يجعل نظرة العامل لحقوقه التي يتوقعها من المؤسسة جد محدودة و بالتالي فان طلباته تكون مقتصرة على بعض المطالب المادية كالأجر ، النقل و يهمل بعض المطالب الأخرى التي تكون بدورها أساسية كالتكوين ، المشاركة في اتخاذ القرارالخ.

03-مدة العمل في المؤسسة :

| المجموع | [35-25] | [25-20] | [20-15] | [15-10] | [10-5] | [5-0] | |
|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 116 | 10 | 22 | 39 | 24 | 9 | 12 | التكرار |
| % 100 | % 8.62 | % 18.96 | % 33.62 | % 20.68 | % 7.75 | % 10.35 | النسبة |

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة هم الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم من [15-20] سنة بـ (116/39) أي ما يعادل 33.62% من إجمالي أفراد العينة بينما يأتي في الدرجة الثانية الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم من [10-15] سنة بـ (116/24) أي ما يعادل 20.68% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة لأن هذه الفئة تخدم مصالح المؤسسة التي تستفيد من خبرتها لإنجاح و تطوير المؤسسة و زيادة إنتاجيتها.

بينما نلاحظ أن النسبة تبدأ في الانخفاض في السنوات ما بين [25-35] و هذا راجع إلى دخول شريك أجنبي لهذه المؤسسة و الذي قام بتسريح أكثر من نصف العمال، حيث عرض عليهم مبلغ مالي مقابل التخلي عن منصب العمل كما لم يتم تعويض المناصب الشاغرة و هذا ما يفسر انخفاض عدد الأفراد الذين تتراوح فترة عملهم ما بين [0-5] سنوات و [5-10] سنوات. هذه النتائج تجعلنا نستنتج أن المؤسسة لم تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه عمالها و تجاه المجتمع المتواجدة فيه حيث قامت بتسريحهم عن طريق فخ وقع فيه أغلبهم ليتهرب هذا الشريك من المساءلة القانونية ليظهر الأمر و كأنه نابع من إرادة العامل .

المحور (01): مدى اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية

مقدمة :

لا ينحصر تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مجال الأعمال على مجرد صلاح إدارة المؤسسات، بل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو إستراتيجية شاملة تتبناها المؤسسة. وتدرک مؤسسات اليوم التي تعمل في ظل اقتصاد عالمي حاجتها لوضع استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر التي تواجه سمعتها، والعناية بأخلاقيات العمل. فالمزايا الناتجة عن الممارسات التجارية الأخلاقية وعدم قابلية المؤسسات للانقسام وتزايد تعقيد البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها تشير جميعها إلى بدء عهد جديد في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و هذا ما دفعنا إلى طرح جملة من الأسئلة للإجابة على مدى تبني إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية على مستوى مؤسسة "ارسيلور ميتال".

04- أهداف المؤسسة: و عند الإجابة علي السؤال التالي :

من بين الأهداف التالية ما هي الأهداف التي توليها المؤسسة الاهتمام دون غيرها و وتحاول تطويرها ،رتب الأهداف من (1 إلى 8) من الأهم إلى الأقل أهمية .تحصلنا على النتائج التالية :

| المجموع | المرتبة 8 | المرتبة 7 | المرتبة 6 | المرتبة 5 | المرتبة 4 | المرتبة 3 | المرتبة 2 | المرتبة 1 | | |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|--------------------------------------|
| 116 | 2 | 1 | 2 | 5 | 0 | 5 | 18 | 83 | التكرار | زيادة الأرباح |
| % 100 | %1.72 | %0.86 | %1.72 | %4.31 | %0 | %4.31 | 15.51 | 71.55 | النسبة | |
| | | | | | | | % | % | | |
| 116 | 0 | 0 | 7 | 5 | 19 | 57 | 22 | 6 | التكرار | الاهتمام بالبيئة |
| % 100 | %0 | %0 | %6.03 | %4.31 | 16.37 | 49.13 | 18.96 | %5.17 | النسبة | |
| | | | | | % | % | % | | | |
| 116 | 36 | 40 | 3 | 28 | 8 | 0 | 1 | 0 | التكرار | التبرعات الخيرية |
| % 100 | %31.03 | %34.48 | %2.85 | 24.31 | %6.89 | %0 | %0.86 | %0 | النسبة | |
| | | | | % | | | | | | |
| 116 | 12 | 1 | 21 | 22 | 43 | 11 | 6 | 0 | التكرار | تحسين الظروف الاجتماعية للعمال |
| % 100 | % 10.34 | %0.86 | %18.1 | 18.96 | 37.06 | %9.48 | %5.17 | %0 | النسبة | |
| | | | | % | % | | | | | |
| 116 | 0 | 2 | 0 | 3 | 9 | 15 | 61 | 26 | التكرار | السلامة المهنية للعمال |
| % 100 | %0 | %1.72 | %0 | %2.85 | %7.75 | 12.93 | 52.58 | 22.41 | النسبة | |
| | | | | | | % | % | % | | |
| 116 | 3 | 6 | 47 | 26 | 21 | 7 | 6 | 0 | التكرار | الترقية المهنية |
| % 100 | %2.85 | %5.17 | 40.51% | 22.41 | %18.1 | %6.03 | %5.17 | %0 | النسبة | |
| | | | | % | | | | | | |
| 116 | 14 | 19 | 35 | 25 | 8 | 12 | 2 | 1 | التكرار | تحقيق الذات أثناء أداء الواجب المهني |
| % 100 | %12.06 | %16.37 | 30.17% | 21.55 | %6.89 | 10.34 | %1.72 | %0.86 | النسبة | |
| | | | | % | | % | | | | |
| 116 | 76 | 20 | 1 | 2 | 8 | 9 | 0 | 0 | التكرار | |

| | | | | | | | | | | |
|---|--------|----|----|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------|
| المساهمة في حل المشاكل التي تطرح في المجتمع | النسبة | %0 | %0 | %7.75 | %6.89 | %1.72 | %0.86 | %40.51 | %42.24 | %100 |
|---|--------|----|----|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------|

يتبين لنا من خلال الإجابة على الجدول (04) أن الاهتمام بالأرباح يأتي في المرتبة الأولى و عبر عنها (116/38) أي ما يعادل 71.55% أما الاهتمام بالسلامة المهنية للعمال يأتي في المرتبة الثانية معبر عنها (116/61) من إجمالي أفراد العينة أي ما يعادل 52.58% ثم يأتي الاهتمام بالبيئة في المرتبة الثالثة عبر عنها (116/57) من أفراد العينة أي ما يعادل 49.31% وفي المرتبة الرابعة تحسين الظروف الاجتماعية للعمال عبر عنها (116/43) من أفراد العينة أي ما يعادل 37.06% وتأتي في المرتبة الخامسة الترقية المهنية عبر عنها (116/47) من أفراد العينة أي ما يعادل 40.51% أما في المرتبة السادسة التبرعات الخيرية عبر عنها (116/40) بنسبة إجابات تقدر بنسبة 34.48% وفي المرتبة السابعة يأتي تحقيق الذات أثناء أداء الواجب المهني عبر عنه (116/35) أي ما يعادل 30.17% و في المرتبة الأخيرة يأتي الاهتمام بالمشاكل التي تطرح محليا في المجتمع عبر عنها (116/76) أي ما يعادل 42.24%.

و يتبين لنا من خلال تحليل النتائج أن المؤسسة تولي اهتمامها بزيادة أرباحها ، و هذا أمر طبيعي على اعتبار أن المؤسسة من المؤسسات الاقتصادية.

حيث يعتبر قطاع الطاقة و المناجم في الجزائر من القطاعات الحساسة التي يركز عليها الاقتصاد الوطني ، كما يأتي الاهتمام بالسلامة المهنية للعمال في الدرجة الثانية و هذا يحسب لصالح المؤسسة على اعتبار أنها تولي اهتماما خاصا للحفاظ على مواردها البشرية خاصة مع طبيعة العمل في المؤسسة و التي يكون فيها العامل معرض باستمرار لخطر حوادث العمل و الأمراض المهنية .

أيضا يرى العاملون في المنظمة أن الاهتمام بالبيئة يأتي في الدرجة الثالثة من اهتمامات المؤسسة كما تم تصنيف الاهتمام بالظروف الاجتماعية للعمال و الترقية المهنية و تحقيق الذات أثناء أداء الواجب المهني في المرتبة الرابعة. و من خلال هذا الترتيب يتبين لنا أن المؤسسة تهتم نوعا ما بمسؤوليتها الاجتماعية الداخلية لكن يعاب على المؤسسة قلة تبرعاتها الخيرية للفئات المحتاجة و المحرومة في المجتمع، كما يعاب عليها أيضا عدم اهتمامها بالقضايا التي تطرح محليا في المجتمع،

و من خلال ما سبق يمكن على مؤسسة "أرسيلور ميتال ونزة" أنها تتبنى المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية حيث أنه من مبادئ هذا المفهوم:

- من الناحية الاقتصادية (الأرباح) هي:

✓ المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين

✓ ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع .

✓ الربح المعقول .

✓ النقود مهمة ولكن الأفراد أيضا .

✓ لا يجوز خداع المستهلك .

- أما من الناحية الاجتماعية فهي تركز على جمهورها الداخلي حيث ترى أن :

✓ العاملون بحاجة إلى ما هو أبعد من حاجتهم الاقتصادية .

✓ تنظيم العمل وفق القيم الجماعية للمساهمين في العمل .

✓ أما فيما يخص الاهتمام بالبيئة فهذا المفهوم يرى :

✓ إمكانية السيطرة والمعالجة للبيئة المحيطة (01)

اذن أن مؤسسة "أرسيلور ميتال منجم الونزة" لازال أمامها الكثير لتبني المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الحديث .

5-الخدمات الاجتماعية :

و عند الاجابة على السؤال :

هل ترى أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها لك المؤسسة كافية لتوفير حياة مريحة ؟

تحصلنا على النتائج التالية :

| المجموع | غير كافية | كافية نوعا ما | كافيه | التكرار |
|---------|-----------|---------------|--------|---------|
| 116 | 38 | 72 | 6 | |
| % 100 | % 32.76 | % 62.06 | % 5.15 | النسبة |

كافية : عبر عنها (116/6) أي ما يعادل 5.15% من العدد الإجمالي لأفراد العينة .

كافية نوعا ما عبر عنها (116/72) من أفراد العينة أي ما يعادل 62.06% من العدد الإجمالي لأفراد العينة .

غير كافية: عبر عنها (116/38) أي ما يعادل 32.76% و تفسر هذه النتائج بأن العاملين في مؤسسة "أرسيلور ميتال" غير راضين تماما عن ما تقدمه المؤسسة وذلك مرده إلى أن هذه الأخيرة لا تهتم كثيرا بتقديم خدمات اجتماعية أفضل في كل مرة لعاملها، متناسية أنها تتواجد في محيط متغير ومتوجه نحو التعقيد، و لم تعد مؤسسة "أرسيلور ميتال ونزة" بطرقها التقليدية والقديمة في التنظيم قادرة على المسابرة والاستمرارية في العمل، لأنها لم تعد قادرة على تلبية طلبات كل الأطراف التي تتعامل معها.

وللوصول إلى المستوى المطلوب والمنشود من الفعالية والقدرة، على المؤسسة إبداع إصلاحات وتحسينات متواصلة، هذا يعني وضع كل فروعها في بحث دائم للفعالية عن طريق إدماج نظام تسيير فعال.

لكن من جهة أخرى لا يمكن إلقاء كل اللوم على المؤسسة حيث أنه من المعروف أن المؤسسة الجزائرية تهتم منذ عقود بتحسين الظروف الاجتماعية للعامل لكن يبقى الإشكال المطروح هنا في مستوى رضا العامل و هل العامل إذا توفرت له ظروف اجتماعية أحسن مما هو عليه الآن هل سيشعر بالامتنان للمؤسسة؟ و ماذا سيقدم بالمقابل للمؤسسة؟

ونجد أن المشكل هنا هو مشكل انتماء يمكن طرحه في شكل تساؤل كالتالي هل العامل يشعر بالانتماء لمؤسسته؟ و ما هي حدود عطائه لمؤسسته حتى يتمكن هو بالمقابل المطالبة بتحسين ظروفه الاجتماعية أحسن مما هي عليه الآن؟

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بإجراء مقابلة مع السيد " عبد الوهاب بوشامة " و الذي أجاب "أن

المؤسسة تسعى بدورها لإدراج العديد من طرق التنظيم والتسيير والإنتاج الجديدة لإصلاحات مستمرة عن طريق مشروع منح الشهادات لكل وحدات المؤسسة على خطة وبرنامج يطبق من بداية سنة 2011 وينتهي في سنة 2013، فالجودة، الصحة والأمن، البيئة والمعايير ISO 9001,ISO

14001, OHSAS 18001 ما تريد إدارة المؤسسة الوصول إليه وتطبيقه، ولكي تدعم مكانتها

أكثر وتتقدم أكثر فأكثر فإنها تدرس وتريد إدراج معيار عالمي جديد يعبر عن وعي وثقافة عالمية

وهو مفهوم QHSE لأنه يعتبر رهان ضروري لكل ⁽⁰¹⁾ مؤسسة حيث أنه قد صدر عن AFNOR النتائج والفوائد والإيجابيات التي تحصلت عليها مؤسسات سبقت في تطبيق تلك المعايير، وتم تقديمها على شكل أرقام وهي مرتبة كما يلي:

✓ إصلاح وتحسين تنظيم المؤسسة 91%

✓ إعلام وتكوين العمال بطريقة أكثر فعالية ومردودية 85%

✓ تسهيل الاتصال الداخلي 82%

✓ زيادة وارتفاع نسبة مشاركة الأشخاص واندماجهم 81%

✓ التخفيف من نظام التكوينات 80%

✓ الوصول إلى الجودة الكلية أو التامة 80%

✓ تحسين صورة المؤسسة 72%

نوعية الخدمات الاجتماعية : و عند إجابة على السؤال التالي :

ما نوعية الخدمات الاجتماعية التي تحاول المؤسسة أن توفرها لك ؟ تحصلنا على النتائج التالية :

| المجموع | غير متوفرة | رديئة | متوسطة | جيدة | | |
|---------|------------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| 116 | 116 | 0 | 0 | 0 | التكرار | السكن |
| % 100 | % 100 | % 0 | % 0 | % 0 | النسبة | |
| 102 | 116 | 0 | 0 | 0 | التكرار | الإطعام |
| % 100 | % 100 | % 0 | % 0 | % 0 | النسبة | |
| 116 | 21 | 25 | 51 | 19 | التكرار | النق |
| % 100 | % 18.1 | % 21.55 | % 43.96 | % 16.37 | النسبة | |
| 116 | 0 | 21 | 55 | 40 | التكرار | التأمين عن حوادث العمل |
| % 100 | % 0 | % 18.1 | % 47.41 | % 34.48 | النسبة | |
| 116 | 14 | 22 | 60 | 20 | التكرار | الزيادة في الاجور |
| % 100 | % 12.06 | % 18.96 | % 51.72 | % 17.24 | النسبة | |
| 116 | 0 | 11 | 53 | 52 | التكرار | طب العمل |
| % 100 | % 0 | 9.48% | % 45.68 | % 44.82 | النسبة | |

السكن :

عبر (116/116) أي ما يعادل 100% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أن المؤسسة لا توفر وحدات سكنية اجتماعية للعاملين في المؤسسة و يعتبر هذا المشكل من أكبر المشاكل التي يعاني منها العمال مع ارتفاع أسعار كراء الشقق، وكذا صعوبة الحصول عليها قريبة من مقر العمل و في هذا السياق يقول **ظاهر محسن منصور الغالبي** " أن توفير السكن يوفر للعامل استقرارا عاليا و حافظا مهما للبقاء في المنظمة وتطوير الذات .حيث أن مساهمة المؤسسة بتوفير السكن جزئيا أو كليا أمر مطلوب وهو يعد إسهاما اجتماعيا مهما . (01) كما يضيف **مؤيد سعيد السالم** " أن المنظمة التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية هي التي تقوم بمعاونة العاملين في تدبير سكنهم ولوازم معيشتهم مثل توفير سكن مجاني للعاملين (02)، أو بناء مساكن خاصة للعاملين وتأجيرها لهم بإيجار معقول ، استئجار مساكن وإعدادها ثم إعادة تأجيرها للعاملين بإيجار معقول أو إعطاء قروض لبناء مساكن خاصة لهم ويتم تسديدها على آجال طويلة .لان توفير السكن يوفر للعامل استقرارا عاليا و حافظا مهما للبقاء في المنظمة و تطوير الذات .

الإطعام

عبر (116/116) أي ما يعادل 100% من إجمالي أفراد العينة بأن المؤسسة لا توفر الإطعام على مستوى المؤسسة ، لكن تحصلنا من خلال اطلاعنا على كشف الرواتب لمجموعة من العمال أنه يوجد مبلغ مالي إضافي خاص للإطعام يضاف إلى الراتب الشهري يقدر ب 200دج للوجبة، (01). لكن هذا لا يبرر أبدا عدم وجود مطعم على مستوى المؤسسة حيث أن المؤسسة و حسب طبيعة العمل فيها من المفروض توفرها على مطعم يعوض الجهد المبذول خلال اليوم و في هذا الصدد يقول **مؤيد سعيد السالم** " الذي يرى بضرورة وجود مطعم على مستوى المؤسسة يقدم وجبات غذائية للعاملين وبصفة خاصة أولئك الذين يبذلون مجهودا بدنيا كبيرا أو الذين يعملون في ظروف صعبة يتعرضون فيها لمواد أو غازات أو أبخرة أو إشعاعات تضر بصحتهم أو يتعرضون للإصابة

(01) - ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال و المجتمع 99

(02) - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص47 .

(01) - رئيس مصلحة الموارد البشرية فتحي شابي

(02) بأمراض مهنية مثل أولئك العاملين في شركات الأدوية وشركات الصناعات المعدنية وغيرها. والهدف من تقديم هذه الوجبات هو المساهمة في كفاءة صحة جيدة للعاملين وتعويضهم عما يبذلونه من طاقة وجهد في أعمالهم وإكسابهم قوة ونشاطا يمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم بكفاءة وفعالية وفي عديد من المنظمات يوجد بجانب المطعم كافيتيريا تقدم وجبات خفيفة ومشروبات مختلفة تكون مجانية في بعض الأوقات

(مثل القهوة) وقد يستخدم المطعم أو الكافيتيريا كناد أو ملتقى للعاملين في غير أوقات العمل يمارسون فيه نشاطهم الإجتماعي.

النقل :

نوعية النقل جيدة : عبر عنها (116/19) أي ما يعادل 16.37% من إجمالي أفراد العينة .

نوعية النقل متوسطة : عبر عنها (116/51) من أي ما يعادل 43.96% من إجمالي أفراد العينة .

نوعية النقل رديئة : عبر عنها (116/25) أي ما يعادل 21.55% من إجمالي أفراد العينة

غير متوفرة: عبر عنها (116/21) أي ما يعادل 18.1% من إجمالي أفراد العينة .

وعموما فان المؤسسة تتكفل بنقل جميع العمال بالمؤسسة وحتى النسبة من العمال التي أجابت بأن النقل غير متوفر ، تضيف لهم المؤسسة إلى راتبهم الشهري مصاريف النقل . المؤسسة من مقر إقامة العامل أما الأشخاص الذين قيموا النقل بأنه رديء فان أغلبهم من عمال الورشات الذين توفر لهم المؤسسة وسائل نقل غير مريحة و التي هي عبارة عن شاحنات من الطراز القديم مثبت عليها في قاطرتها كراسي حديدية لا توفر للعامل الراحة الكافية أثناء ركوبه فيها ، أما النسبة التي تري أن وسائل النقل جيدة أو متوسطة فهي الفئة التي توفر لها المؤسسة الحافلات لإيصالها من مكان العمل إلى مقر الإقامة كما توفر المؤسسة للإطارات من موظفيها سيارات خاصة لتسهيل التنقل إلى مواقع العمل .

إن مساهمة المنظمة للنقل 100% هذا يعني أن جميع العمال معنيين بالنقل ولا يخص فئة معينة و هذا ما يساعد على راحة العمال والحفاظ على طاقتهم بدل بذلها في عملية التنقل، وهو يساعد كذلك على الانضباط والسير الحسن للعمل. و يؤكد مؤيد سعيد السالم " أنه من بين الخدمات الاجتماعية

التي يجب أن توفرها المؤسسة للعاملين وسائل خاصة لتسهيل ذهابهم إلى مقر عملهم وعودتهم بدون مشقة وتجنب التوتر العصبي الذي يترتب على إزدحام وسائل المواصلات .وفي ذلك يمكن للمنظمة أن تملك عربات خاصة لنقل العاملين مجانا أو بأجر رمزي ، وقد تتعاقد المنظمة مع إحدى شركات النقل لتقديم خدماتها لنقل العاملين بها مقابل أجر خاص . وقد تخصص المنظمة سيارات لكبار العاملين بها أو يقرر لهم بدل نقدي مقابل استعمالهم لسيارات خاصة ، إن الاهتمام بتيسير وسائل الانتقال للعاملين ليس ضرورة إنسانية فقط بل هو ضرورة اقتصادية حيث تقلل الجهد والوقت والمال الذي يتحمله العاملون في استخدام وسائل الانتقال الخاصة ويترتب على ذلك توفير الراحة لهم وارتفاع روحهم المعنوية ، وبالتالي انتظام الإنتاج وزيادته . (01)

التأمين عن حوادث العمل :

نوعية التأمين جيدة : عبر عنها (119/40) أي ما يعادل 34.48% من العدد الإجمالي لأفراد العينة . نوعية التأمين متوسطة: و هي الفئة الكبيرة من العمال التي ترى أن التأمين عن حوادث العمل في المؤسسة متوسط معبر عنها بـ (119/55) أي ما يعادل 47.41% من العدد الإجمالي لأفراد العينة . نوعية التأمين رديئة: عبر عنها (16/21) أي ما يعادل 18.1% من العدد الإجمالي لأفراد العينة .

و عموما فان جميع العمال مؤمنون في مؤسسة " أرسيلور ميتال " و عند وقوع أي حادث يتم الإبلاغ عنه لدى مصلحة الشؤون الاجتماعية ومن ثم تقوم رئيسة المصلحة مع طب العمل بتقييم الحادث و من أي درجة و تتكفل بالإبلاغ عنه لمؤسسة الضمان الاجتماعي و يبقى مستوى رضا العامل متوقف على الطريقة التي يتم بها تقييم الحادث و مدة صرف التعويض ، و أيضا وضعية العامل بعد الحادث في المؤسسة .

الزيادة في الأجور :

الزيادة في الأجور جيدة : العمال الذين عبروا عن رضاهم التام عن الأجر الذي تمنحهم إياه المؤسسة (116/20) أي ما يعادل 17.24% من العدد الإجمالي لأفراد العينة .

الزيادة في الأجور متوسطة :عبر (116/60) أي ما يعادل 51.72% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أن الزيادة في الأجور متوسطة .

الزيادة في الأجور رديئة :عبر عنها (116/22)أي ما يعادل 18.96 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة .

الزيادة في الأجور غير متوفرة : عبر عنها (116/14)أي ما يعادل 12.06 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة .

و بطبيعة الحال فإن الأجور تختلف بنسب متفاوتة من عامل لآخر كل حسب وظيفته، تكوينه، الشهادات المتحصل عليها والخبرة المهنية حسب سنوات العمل.

حيث تفسر نتائج التحليل أن رضا العمال عن الأجور التي تمنح لهم من طرف المؤسسة هو رضا نسبي ، على اعتبار مؤسسة أرسيلور ميتال من أكبر المؤسسات العالمية في العالم و متوسط الأجر القاعدي الذي توفره لعمالها في الدول الأخرى يختلف تماما مع متوسط الأجر القاعدي للعامل في مؤسسة أرسيلور ميتال الجزائر ، خاصة مع متطلبات الحياة التي أصبحت مكلفة و تتطلب أجر يتماشى معها .

لذلك يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بملائمة الأجور لمتطلبات العامل و توفير حياة اجتماعية مريحة له .

و حول نفس الموضوع يضيف **ظاهر محسن منصور الغابي** " تتجسد في الأجور و المكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة و جوانب أخلاقية متعددة ويمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بها إذا نظرت إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي و بكونها مرتبطة برفاهية المجتمع و تطوير الأداء في المنظمة ، أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المؤسسة إلى الرواتب و الأجور و المنافع الأخرى على أنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فانها تقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية و الاجتماعية و ربما القانونية .و هكذا فان تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي⁽⁰¹⁾ :

(01)- ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال و المجتمع 266.

✓ النظر إلى الرواتب و الأجور في إطار واسع باعتبارها منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة و العاملين و ضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا و اجتماعيا و أخلاقيا و قانونيا و اقتصاديا .

✓ يفترض أن تتسم الأجور و المكافآت بالعدالة و الكفاءة و المساواة و أن تكون قادرة على تحفيز العاملين و انجذابهم للعمل و الإبداع فيه . و من نافلة القول فان عدم المساواة و التحيز و عدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمؤسسة و يشل قدرتها على التطوير و التجديد .

✓ أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور و المكافآت و أن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات لذلك فان مسائل الرواتب و الأجور يفترض أن تعرض للنقاش و الحوار و المساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفق لطبيعة العمل و صعوبته و متطلباته .

طب العمل :

نوعية خدمة طب العمل جيدة : الأفراد الذين عبروا عن رضاهم عن نوعية الخدمات التي يقدمها طب العمل في المؤسسة يمثلون (116/52) أي ما يعادل 44.82% من إجمالي أفراد العينة.

نوعية خدمة طب العمل متوسطة : عبر عنها (116/35) من أفراد العينة أي ما يعادل 45.68% من إجمالي أفراد العينة .

نوعية خدمات العمل رديئة : النسبة التي عبرت عن عدم رضاها عن نوعية خدمات طب العمل فهي ضئيلة جدا وتقدر بـ (116/11) أي ما يعادل 9.48% ، و من خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن المؤسسة تحتوي على مركز طبي به العديد من الخدمات الطبية و الاستعجالية وغيرها، كما أن طب العمل يوجه استدعاءات للعمال للقيام بالفحوصات الطبية بصورة دورية للكشف عن الأمراض المهنية في وقت مبكر .⁽⁰¹⁾ ولهذا الجانب أهمية قصوى في حياة العاملين و عوائدهم الساميين الصحي و مدى شموليته و الرعاية الصحية الجيدة في موقع العمل هي متطلبات ضرورية يطمح لها العاملون في كل منظمات الأعمال .

(01) - مدير المؤسسة السيد : عبد الوهاب بوشامة .

07- أنشطة المؤسسة : و عند الاجابة على السؤال التالي :

هل تلتزم المؤسسة بالقيام بالأنشطة التالية ؟ تحصلنا على النتائج

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | | |
|---------|--------|--------|--------|---------|----------------------------------|
| 116 | 73 | 37 | 6 | التكرار | أيام تطوعية لحماية البيئة |
| %100 | %62.93 | %31.89 | %5.17 | النسبة | |
| 116 | 84 | 32 | 0 | التكرار | رحلات ترفيهية |
| %100 | %72.48 | %27.58 | %6.03 | النسبة | |
| 116 | 0 | 0 | 116 | التكرار | رحلات الحج و العمرة |
| %100 | 0 | 0 | %100 | النسبة | |
| 116 | 20 | 80 | 16 | التكرار | حفلات سنوية |
| %100 | %17.24 | %68.96 | %13.97 | النسبة | |
| 116 | 0 | 98 | 18 | التكرار | أيام تحسيسية حول السلامة المهنية |
| %100 | %0 | %84.48 | %15.51 | النسبة | |
| 116 | 53 | 51 | 12 | التكرار | الأنشطة الرياضية للعمال |
| %100 | %45.68 | %43.96 | %10.34 | النسبة | |

أيام تطوعية لحماية البيئة:

دائما : عبر عنها (116/6) أي ما يعادل 5.17% من العدد الاجمالي لافراد العينة .

أحيانا : عبر عنها (116/37) أي ما يعادل 31.89% من إجمالي أفراد العينة .

أبدا : عدد أفراد العينة الذين نفوا وجود أيام تطوعية لحماية البيئة (116/73) أي ما يعادل

62.93% من العدد الاجمالي لافراد العينة .

تفسر هذه النتائج و خاصة مع العدد الكبير لافراد العينة الذين نفوا وجود أيام تطوعية لحماية البيئة أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بايجاد وعي بيئي لدى أفرادها ، و حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية أن مبادرة القيام بالايام التطوعية حديثة النشأة و تم تطبيقها لأول مرة في سنة 2010 من طرف مصلحة البيئة بحيث ستخصص المؤسسة يوم في السنة للاعتناء و تنظيف منطقة ما وتشجيرها و قامت المؤسسة بأول مبادرة لها بغرس 1000 شجرة و لكن باشراف و تنفيذ عناصر من البلدية و مجموعة من العاملين في المؤسسة لكن هذه المبادرة طبقت مرة واحدة في السنة هذا ماجعلها مبهمة

عند أغلبية العمال.

وفي هذا الصدد تقول مقدم وهيبة "أنه يتم قياس الاداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال اندماج العاملين في الانشطة البيئية و ذلك من خلال :

- تقديم مكافئات و حوافز للعاملين المتميزين في مجال الانشطة البيئية .

- تربية و تدريب العاملين فيما يخص شؤون البيئة . (01)

وفي هذا السياق قامت المؤسسة الام بمبادرة لحماية البيئة لكنه ما زال قيد الانجاز وهو عبارة عن بناء حائط يفصل ورشات العمل في المنجم عن المدينة(حاجز واقى) للتخفيف من انبعاثات المؤسسة من الغبار و الاتربة و التي تزعج السكان لفترة طويلة .

• كما تم أيضا الاتصال بمؤسسة وطنية للقيام بمشروع للتقليل من الغبار المنبعث أثناء

العملية الإنتاجية بنسبة 80% بتقنية خاصة عن طريق رذاذ خفيف أثناء عملية تفتيت مادة الحديد لتجهيزها لعملية التحويل إلى المصنع .

• و حول نفس الشأن دائما تم الاتفاق مع مؤسسة فرنسية (new tec) متخصصة في

التخلص من النفايات الخاصة و الخطيرة ،للتخلص من مولدات كهربائية قديمة موجودة منذ نشأة المؤسسة فيها نوع من أنواع الزيوت يعتبر من أخطر أنواع النفايات التي

أصبحت محظورة الاستعمال " l'huile askarel "

كما تتم أيضا المفاوضات حاليا مع السلطات المحلية للمدينة حول اقتراح مشروع لحماية البيئة تقدمه المؤسسة للمجتمع تقدر ميزانيته 01 مليار سنتيم . (02)

لكن تبقى المبادرات فيما يخص الأيام التطوعية لحماية البيئة غير كافية لنشر الوعي في العامل في حد ذاته و الذي يجب أن تكون المبادرة نابعة من إرادته .

رحلات ترفيحية:

دائما : عبر عنها (116/84) أي ما يعادل 72.48 % من إجمالي أفراد العينة .

أحيانا : عبر عنها (116/32) أي ما يعادل 27.58 % من إجمالي أفراد العينة .

(01)-مقدم وهيبة ، المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة ،مرجع سبق ذكره .

(02)- رئيسة مصلحة البيئة: حذري مبروكة

تفسر هذه الاجابات بوجود رحلات ترفيهية و لكن بصفة غير منتظمة و لا يتم الاعلان عنها بصفة رسمية و انما يلعب الاتصال الغير رسمي دورا كبيرا في ايصال المعلومة في هذه الحالة اضافة الى أن العدد محدود في مثل هذه الرحلات و هذا ما يجعلها غير شاملة لجميع العمال .

رحلات الحج و العمرة:

أجاب (116/116) بان المؤسسة تؤمن لهم رحلات إلى الديار المقدسة أي ما يعادل 100 % من أصل جميع الإجابات .

تقوم المؤسسة بقرعة كل سنة بالنسبة لمن يريدون العمرة وذلك عن طريق دفع 100% من قيمته من طرف لجنة المساهمة في المؤسسة . و الذين لا يستفيدون في موسم من المواسم يؤجلون إلى الموسم المقبل و الجميع بهذه الطريقة استفاد من هذه الرحلات .

الحفلات السنوية :

نلاحظ أن النسبة الكبيرة من العمال عبرت أن المؤسسة تقوم بحفلات سنوية و لكن ليس بصورة دائمة و منتظمة و تقدر نسبتهم بـ (116/80) أي ما يعادل 68.96 % ثم تأتي في المرتبة الثانية النسبة التي أجابت بأن الحفلات السنوية تقام بصورة دائمة و تقدر بـ (116/18) أي ما يعادل 13.97 % .

حيث تقوم المؤسسة بحفلات سنوية في عيد المرأة وأيضا يتم الاحتفال بعيد تأميم المناجم و عيد العمال في يوم 06 ماي و تسلم هدايا رمزية للعمال و في هذا السياق يقول طارق علي جماز "من أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي للمنظمات تقديم خدمات ترفيهية واجتماعية للعمال مثل إنشاء نواد خاصة بالعاملين وأسرههم ، وإقامة الحفلات والاحتفالات في الأعياد والمناسبات القومية ، وغير ذلك من الأنشطة الترفيهية والاجتماعية . حيث أن الدافع من وراء قيام الإدارة بتوفير برامج ترفيهية واجتماعية للعاملين هو تنمية روح الجماعة بينهم ، بالإضافة إلى تقوية التزامهم وولائهم للمنظمة (01) كما يجب على المنظمات أن تلجأ في محاولة منها لتوسيع مجال إهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتمييزهم إلى منح مزايا ذات طبيعة ثقافية مثل توفير تذاكر مجانية بحضور عروض مسرحية

ومعارض ثقافية وفنية ، وعقد الندوات ، وكذلك عن طريق إعداد قاعات للمكاتب داخل المنظمة ، وبالرغم من أن تكلفة هذه الخدمات تكون غالبا قليلة إلا أنها توفر الفرصة لتنمية العاملين ثقافيا . (02)

ولاحظنا من خلال دراستنا الميدانية أن المسئول عن مثل هذه الأنشطة في المؤسسة هي لجنة المساهمة .

أيام تحسيسية حول السلامة المهنية :

دائما : عبر عنها (116/18) أي ما يعادل 15.51% من إجمالي أفراد العينة .

أحيانا : العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا بأيام تحسيسية حول السلامة المهنية تقدر نسبتهم بـ (116/98) أي ما يعادل 84.48% من إجمالي أفراد العينة .

و تفسر إجابة أغلبية أفراد العينة بأن المؤسسة تقوم أحيانا بأيام تحسيسية لأن المؤسسة تقوم بيوم تحسيبي واحد في السنة و هذا يتنافى مع طبيعة العمل فيها بحيث يجب عليها أن تكثف الأنشطة التحسيسية للتقليل من حوادث العمل .

و صادف أنه خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة أن قامت هذه الأخيرة بيوم تحسيبي في 28 أبريل 2010 بعنوان " 0 حوادث" حيث وجهت دعوات مفتوحة لجميع العمال في المؤسسة وعرض أنواع من الحوادث و تم توعية العمال عن طريق التحليل و الشرح حول كيفية الوقاية منها.

و قدم العمال أيضا نماذج و اقتراحات حول وقاية أنفسهم و زملائهم من حوادث العمل .و منحت المؤسسة شهادات تشجيعية للعمال الذين يلتزمون باستعمال وسائل السلامة المهنية و تم توزيع علب صيدلية فيها جميع أدوات الإسعاف الأولية لجميع العمال (01)

و من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة لمتنا الاهتمام و الحرص على سلامة العامل و في هذا الشأن يقول محمد هيكل " تعد مساهمة المؤسسة في توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالأمن من المساهمات التي تقوم عليها المؤسسة التزاما بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية الإجبارية، حيث تفرض القوانين في معظم الدول على المؤسسات اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتأمين بيئة العمل بما يكفل حماية العمال من مخاطر العمل وأضراره "(02).

(02)- طارق على حماز ، نفس المرجع السابق ، ص46.

(01) - ملف الكتروني حصلنا عليه من المؤسسة .

(02)- محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2003، ص117.

إن من شأن التزام المؤسسات بهذه المسؤولية أن يعود بالفائدة على المؤسسة من ناحية الأداء الإنتاجي للعمال كما يؤثر على المجتمع من ناحية المحافظة على موارده البشرية.

ولقياس مساهمة المؤسسة في توفير بيئة عمل تتصف بالأمن يمكن أن نفرق بين المساهمات الموجبة وهي التي تنشأ عن التزام المؤسسات بالشروط القانونية لمتطلبات الأمن الصناعي ويتم قياسها على أساس تكلفة تجنب الضرر وهي تكلفة أجهزة ومعدات منع تلوث بيئة العمل ومصاريف تشغيلها وتكلفة أجهزة الوقاية الشخصية للعمال وتكلفة إعداد إرشادات الأمن الصناعي وغير ذلك من التكاليف التي يكون الدافع من تحملها توفير شروط السلامة والصحة المهنية، أما النوع الثاني فيتمثل في السالبة والتي تنشأ نتيجة قصور المؤسسة في تنفيذ الاشتراطات القانونية لمتطلبات الأمن الصناعي ويمكن قياسها بعد تصنيفها إلى الحالات الثلاثة التالية:

أ- وهي الحالة التي لا تتأثر فيها الكفاءة الإنتاجية للعامل ويمكن قياس المساهمات السالبة من خلال الإنتاجية المفقودة خلال فترة العلاج بالإضافة إلى مصاريف العلاج وبالتالي لتقييمها يتطلب بيانات عن عدد العمال المصابين ومتوسط إنتاجية العامل وعدد أيام الانقطاع عن العمل ومتوسط مصاريف العلاج.

ب- في هذه الحالة تتأثر الكفاءة الإنتاجية للعامل ويمكن تقدير المساهمات السالبة في هذه الحالة على أساس القيمة الحالية للإنتاجية الجزئية المفقودة مضافاً إليها مصاريف العلاج.

ج- في هذه الحالة تفقد إنتاجية العامل بالكامل بسبب عجز كلي أو وفاة أحد العمال ويمكن قياس المساهمات السالبة على أساس القيمة الحالية للإنتاجية المفقودة مضافاً إليها مصاريف العلاج⁽⁰¹⁾.

08- ما هي الأمور التي تسعى النقابة للتفاوض من أجلها مع الإدارة ؟.

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------------|
| 116 | 19 | 68 | 29 | التكرار | تحسين الأجور |
| % 100 | % 16.34 | % 58.62 | % 25 | النسبة | |
| 116 | 36 | 64 | 16 | التكرار | الترقيات و الاعتراف بالكفاءات المهنية |
| % 100 | % 31.03 | % 55.17 | % 13.79 | النسبة | |

| | | | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|
| 116 | 82 | 27 | 7 | التكرار | توفير وسائل وقاية أكثر راحة |
| % 100 | % 70.68 | % 23.27 | % 6.03 | النسبة | |
| 116 | 32 | 62 | 22 | التكرار | النقل |
| % 100 | % 27.58 | % 53.44 | % 18.96 | النسبة | |
| 116 | 116 | 0 | 0 | التكرار | السكن |
| % 100 | % 100 | % 0 | % 0 | النسبة | |
| 116 | 33 | 57 | 26 | التكرار | التعويضات فيما يخص حوادث العمل |
| % 100 | 28.44% | % 49.13 | % 22.41 | النسبة | |
| 116 | 29 | 75 | 12 | التكرار | تحسين ظروف العمل |
| % 100 | % 25 | % 64.65 | % 10.34 | النسبة | |
| 116 | 82 | 24 | 10 | التكرار | التكوين المهني |
| % 100 | % 70.68 | % 20.68 | % 8.62 | النسبة | |

نلاحظ أن نسبة الإجابات بـ دائما تتراوح بين 10.34% إلى 25% ، أحيانا تتراوح بين 9.31% و 64.65% ماعدا التكرارات الخاصة بالسكن فكانت نسبة 100% أجابت بـ أبدا، أما فيما يخص التكوين و توفير وسائل وقاية أكثر راحة عبر (116/82) أي ما يعادل 70.68% من إجمالي أفراد العينة أن النقابة لا تهتم بهذين الجانبين .

لا شك أن الاهتمام الأساسي للنقابات هو التركيز على المصالح الاقتصادية للأعضاء ، لذلك ينصب العمل على تحسين الأجور ، وتخفيض ساعات العمل ، وتحسين ظروف العمل ،حيث أن التوصل للأجر العادل و ساعات العمل الملائمة و ظروف العمل المرضية و التي لا تتم من خلال المفاوضات بين العامل بمفرده و الإدارة و إنما من خلال ممثلي العمال ⁽⁰¹⁾ ، وفي النهاية العلاقة بين النقابة و الإدارة هي علاقة تفاوضية و لا تحسم دائما لصالح النقابة و هذا ما يفسر أن أغلبية الإجابات جاءت بـ أحيانا و ليس دائما أما بالنسبة للسكن فالنقابة لا تقوم بالتفاوض من أجله لان المؤسسة لا توفر السكن كما ذكرنا سابقا أما بالنسبة للإجابة بـ أبدا حول التكوين المهني فهذا عائد لان المؤسسة ككل تهمل هذا الجانب حتى بالنسبة للعامل فهو لا يطالب بهذا الحق عن طريق النقابة العمالية، أما فيما يخص توفير وسائل الوقاية الأكثر راحة فان المؤسسة تهتم اهتماما خاصا بـ السلامة المهنية للعامل و بالتالي نقل شكاوي العمال حول هذا الموضوع.

(01) - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص328

حيث أن النقابة العمالية هي عبارة عن تنظيم يجمع الموارد البشرية ، يتم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية لأعضائه من خلال المفاوضات و الاتفاق الجماعي . ولا شك أن الاهتمام الأساسي للنقابات هو التركيز على المصالح الاقتصادية للأعضاء لذلك ينصب العمل على تحسين الأجور ، وتخفيض ساعات العمل ، وتحسين ظروف العمل ، وقد كان الاعتقاد السائد أن هذه المطالب والرغبات لا تتحقق إلا من خلال الانضمام للنقابات ، ولكن التشريعات العالمية في الوقت الحاضر تعطي الميزات التي يتم التوصل إليها من خلال الاتفاق المشترك بين الإدارة والنقابات لكافة العاملين بصرف النظر عن كونهم أعضاء في نقابات أم لا .

قد يرجع السبب الآخر للإنضمام للنقابات هو أن التوصل للأجر العادل وساعات العمل الملائمة وظروف العمل المرضية والتي لا تتم من خلال المفاوضات بين العامل بمفرده والإدارة ، وإنما من خلال ممثلي العمال وبهذا الشكل يكون العمال في المركز الأقوى وهو ما يتطلب تنظيم قوي .

09- هل ترى أنه من واجباتك داخل المنظمة إضافة إلى عملك اليومي :

| المجموع | غير موافق | موافق جدا | موافق | | |
|---------|-----------|-----------|---------|---------|--|
| 116 | 8 | 21 | 87 | التكرار | المحافظة على المعدات الموجودة في المؤسسة |
| % 100 | % 6.89 | % 18.1 | 75% | النسبة | |
| 116 | 17 | 17 | 82 | التكرار | المشاركة في الأيام التطوعية لحماية البيئة. |
| % 100 | % 14.65 | % 14.65 | % 70.68 | النسبة | |
| 116 | 16 | 18 | 82 | التكرار | الاقتصاد في استعمال الموارد الخاصة بالمؤسسة |
| % 100 | % 13.79 | % 15.51 | % 70.65 | النسبة | |
| 116 | 11 | 28 | 76 | التكرار | المحافظة على نظافة المؤسسة والعناية بها |
| % 100 | % 9.48 | % 24.13 | % 65.15 | النسبة | |
| 116 | 11 | 25 | 80 | التكرار | توعية زملائك في العمل حول كيفية الوقاية من حوادث العمل |
| % 100 | % 9.48 | % 21.55 | % 68.96 | النسبة | |
| 116 | 20 | 16 | 80 | التكرار | نقل خبراتك إلى الموظفين الجدد داخل المؤسسة |
| % 100 | 17.24% | % 13.79 | % 68.96 | النسبة | |
| 116 | 20 | 16 | 80 | التكرار | المساهمة في التبرعات الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع |
| % 100 | % 17.24 | % 13.79 | % 68.96 | النسبة | |
| 116 | 12 | 18 | 86 | التكرار | المساهمة في تطوير المؤسسة لكي تنافس أكبر المؤسسات |
| % 100 | % 10.34 | % 15.51 | % 74.13 | النسبة | |

نلاحظ أن أغلبية الإجابات جاءت بـ موافق تتراوح بين 65.15% و 75% أما نسبة الاجابات بـ موافق جدا فتتراوح بين 13.79% و 18.1% أما نسبة الاجابات التي جاءت بـ غير موافق فتتراوح بين 6.89% و 17.24%

من خلال تحليل البيانات نجد أن أغلبية العمال لديهم وعي بواجباتهم داخل المؤسسة و التي تعتبر الركائز الأساسية لتنمية مستدامة للمؤسسة ووضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية و ترسيخها في المؤسسة ، لكن يجب أن يكون هناك تدريب وإشراف صحيح للعاملين على هذه الأنظمة حتى يمكن تلافي العديد من مخاطر العمل التي تحدث للعمال في بيئات العمل المختلفة و منع الإسراف والضياع في الخامات والطاقات .

وكذلك منع الإصابات بأمراض أضرار تلوث البيئة الداخلية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف علاج الأفراد من هذه الأمراض.

و في هذا الصدد يقول **Lise Moutmall** " أن العاملين في المؤسسة بكافة تخصصاتهم ومستوياتهم لهم دور كبير في إنجاح المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة ولهذا يجب التأكد من تدريب العاملين وتعزيز قدراتهم على تنفيذ مسؤوليتهم الاجتماعية و البيئية وأن يكونوا على دراية بالآثار الاجتماعية و البيئية في المؤسسة ، والسماح لكل عامل بأن يكون له دور في المقترحات والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير نظم الإدارة البيئية مع العمل على زيادة مهارات العاملين⁽⁰¹⁾

كما يضيف **نجم عبود نجم** " أن الالتزام بأخلاقيات المهنة من طرف العاملين في المؤسسة جزء من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المنظمة و المجتمع وذلك من خلال :
تنمية الرقابة الذاتية لأن الموظف يراقب نفسه و يحاسبها قبل ان يحاسبه المسؤولين و يراعي مصلحة المؤسسة بصورة خاصة و المجتمع بصورة عامة، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنتج المؤسسة بلا شك.⁽⁰¹⁾

⁽⁰¹⁾ – Lise Moutmall, l'intégration du développement durable au management quotidien , édition Harmatan , paris 2004 P126.

(01) – نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال مرجع سبق ذكره ، ص18

الخاتمة :

بالرغم أن المؤسسات الاقتصادية تسعى على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، إلا أنها تحدث خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على البيئة (التلوث، استنزاف الموارد الطبيعية) وعلى المجتمع بالاستغلال غير العقلاني لليد العاملة خاصة من قبل الشركات الكبرى بإهمال آثارها السلبية على العمال (لأمن، الصحة، التدريب، السكن) وسنأخذ هذه الجوانب بشيء من التفصيل في محاور الاستمارة .

حيث يشير الأداء الاجتماعي إلى النشاط الذي يهدف إلى تعظيم المساهمة الاجتماعية للمؤسسة تلك المساهمة التي يجب أن يتحقق العائد منها للمجتمع (باعتبار أن المؤسسة جزء من المجتمع) الذي تزاوّل فيه نشاطها وبيئتها لترويج منتجاتها ومصدر مدخلاتها.

مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعتبر الاتصال كأحد السيرورات التنظيمية التي تهدف إلى إيجاد فهم مشترك و موحد للأهداف المسطرة ، و تحقيق ترابط في التفكير و الاتجاهات بين الفاعلين الاجتماعيين المشكلين للتنظيم . لذلك وجب على كل عضو من أعضاء التنظيم إدراك و فهم الاتصال فهما صحيحا . و بالتالي فهم أهداف التنظيم التي لا يمكن تحقيقها إلا في ظل الفهم الدقيق و الصحيح للعملية الاتصالية ، و بما أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من أهداف المنظمات في عصرنا الحالي وجب علينا معرفة كيف يساهم الاتصال في تعزيزها و تطويرها و تنفيذها على أرض الواقع .

10- هل تصلك المعلومات داخل المنظمة ؟

| المجموع | حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع | حول المشاكل التي تواجه المؤسسة | حول تعاملات المؤسسة في الداخل و الخارج | حول المهمة المكلف بها و ما يجري داخل المؤسسة ككل | حول المهمة المكلف بها فقط | |
|---------|---|--------------------------------|--|--|---------------------------|---------|
| 116 | 8 | 24 | 14 | 24 | 92 | التكرار |
| % 100 | % 6.89 | % 20.68 | % 12.06 | % 20.68 | % 79.31 | النسبة |

نلاحظ من خلال تحليل البيانات أن النسبة الكبيرة من العمال أجابوا بأن المعلومات تصلهم حول

المهمة المكلفين بها فقط وعبر عنها (116/92) أي ما يعادل 79.31% أما الذين أجابوا بأن المعلومات تصلهم حول المهمة المكلفين بها و ما يجري داخل المؤسسة ككل و حول المشاكل التي تواجه المؤسسة تقدر نسبتهم بـ (116/24) أي ما يعادل 20.68% أما الذين أجابوا بأن المعلومات التي تصلهم حول تعاملات المؤسسة في الداخل و الخارج تقدر نسبتهم بـ (116/14) أي ما يعادل 12.06% أما الذين عبروا بأن لديهم علم بالخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع فهم (116/8) أي ما يعادل 6.89%.

تفسر هذه النتائج بأن المؤسسة لا تهتم كثيرا بإيجاد نوع من الاهتمام بسرمان المعلومة و انتشارها في المؤسسة و كذلك العامل في المؤسسة لا يهيمه الحصول على المعلومات حول ما يجري في المؤسسة و تتحصر رغبته في الحصول على المعلومات على كل ما يتعلق بالأجر و الترقيات لكن هذا لا يمنع المؤسسة أن يكون لديها نظام شفاف للمعلومات و شبكة اتصال متكاملة تخدم أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها حيث تعتبر سهولة المعلومات في المؤسسة و في جميع الاتجاهات مؤشرا هاما من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية و على المؤسسة أن تلتزم بالمبادئ المتعلقة بالمعلومات التي تفرحها المنظمة الدولية للعمل في أن تصل إلى العامل بشكل منظم و مستمر منذ دخوله المؤسسة و تتعلق بالمجالات التالية :

- 1 الشروط العامة للشغل بما فيها الالتزام ، التحويل و توقيف علاقة العمل .
- 2 إمكانية التكوين المهني و أفاق التقدم في المؤسسة.
- 3 وصف وظائف مختلف مناصب العمل ، ووضعياتها في النظام الهيكلي .
- 4 الشروط العامة للعمل .
- 5 الإجراءات المعدة لفحص الشكاوى ، وكذا كفاءات عملها و شروط استعمالها . (01)
- 6 أنظمة النظافة و الأمن في العمل ، و النصائح من أجل الحذر من الحوادث و الأمراض المهنية
- 7 تشغيل أو عمل المصالح المختصة بمصالح العمال (علاج صحي ، نظافة ، سكن ، تسليية ، ادخار ، و تسهيلات بنكية الخ)

- 8 أنظمة الضمان الاجتماعي ، أو الحماية الاجتماعية الموجودة في المؤسسة .
- 9 القوانين المتعلقة بالأنظمة الوطنية للضمان الاجتماعي التي يخضع لها العمال لاشتغالهم في المؤسسة .
- 10 - الوضعية العامة للمؤسسة ، و الآفاق ، أو خطط تنميتها المستقبلية .
- 11 - تطبيق القرارات الممكن أن تؤثر مباشرة على وضعية العمال في المؤسسة .
- 12 - طرق الاستشارة ، الحوار و التعاون بين الإدارة و ممثليها من جهة ، و العمال و ممثليهم من جهة أخرى .⁽⁰²⁾
- و في هذا السياق يضيف Henrie bruno "إلى أهمية تبادل المعلومات التي تعد أساس عملية الاتصال لان تدفق المعلومة بين المرسل و المستقبل بشكل فعال و أكثر انتاجا ، يحقق أهداف الاتصال في التنظيمات و حول نفس الموضوع يضيف عبد العز طرق و منافذ الاتصال مباشرة و جيدة ، كلما تحقق التنسيق في الأنشطة الممارسة في التنظيم و العكس. إذن لقيام أي تنظيم لا بد من وجود أشخاص باستطاعتهم تبادل المعلومات ، و القيام بأعمال منسقة تتبع من الرغبة في تحقيق أهداف التنظيم .⁽⁰¹⁾ و يضيف P' demont كل مؤسسة أو جماعة لا بد لها من تبادل المعلومات لتحقيق وظائفها لتحقيق التنسيق بين أنشطتها في الحسبان " (02)
- و هذه النقاط في الواقع دعوة لمؤسسة أرسيلور ميتال لدخول مرحلة جديدة ليس فقط في مجال الاتصال و الإعلام على المستوى الداخلي ، بل أيضا للقضاء أيضا على السلوكات التي كانت ، و لحد اليوم في بعض المؤسسات الصناعية ، في مجال العلاقات الإنسانية ، وكذا التعيينات التي يكتنفها الكثير من الغموض تجاه العمال ، سواء في مجال التعيينات أو في مجالات أخرى مثل الترقية و التكوين و غيرها ، مما يؤدي إلى خلق جو غير مفيد لا للعامل و لا للمؤسسة ، إذ كثيرا ما يدفع بالعامل إلى رد فعل في غير صالحه و لا صالح مؤسسته .

11- كيف تتحصل على المعلومات داخل المؤسسة ؟

(02) - نصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص ص158-159.

(01) - منماني نادية ، واقع الاتصال الداخلي (الاتصال الرسمي ، الاتصال الارسمي) ، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال ، تحت إشراف بوبنيدر نصير 2001 ، ص 97.

(02) - Demont et coll, comunnication des entreprises ; stratégie pratique , paris Nathan , 1995 , p 149 .

| المجموع | ابدا | احيانا | دائما | التكرار | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|
| 116 | 12 | 59 | 45 | التكرار | من زملائك في العمل |
| % 100 | % 10.34 | % 50.86 | % 38.79 | النسبة | |
| 116 | 60 | 38 | 18 | التكرار | القرب من المسؤول المباشر |
| % 100 | % 51.72 | % 32.75 | % 15.51 | النسبة | |
| 116 | 76 | 28 | 12 | التكرار | الاتصال المباشر مع المدير |
| % 100 | % 65.51 | % 24.13 | % 10.34 | النسبة | |
| 116 | 40 | 58 | 18 | التكرار | لوحة الإعلانات |
| % 100 | % 34.84 | % 50 | % 15.51 | النسبة | |
| 116 | 106 | 04 | 06 | التكرار | الاجتماعات |
| % 100 | % 91.37 | % 3.44 | % 5.17 | النسبة | |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) و الذي يتضمن الإجابة على الطريقة التي يحصل بها العامل على المعلومات في المنظمة من خلال:

• زملائكم في العمل:

دائما: عبر عنها (116/45) أي ما يعادل 38.79% من إجمالي أفراد العينة .

أحيانا: عبر عنها (116/59) أي ما يعادل 50.86% من الإجابات.

أبدا: تقدر نسبتهم بـ (116/12) أي ما يعادل 10.34% من جمالي أفراد العينة .

يتبين لنا من خلال تحليل البيانات أن حصول العامل على المعلومات عن طريق زملائه في العمل يعد مصدرا لا يستهان به في المؤسسة و هذا يعتبر روتين يومي في المؤسسة لان العامل يحتك بصورة دائمة مع زملائه في العمل و يعد هذا نوع من أنواع الاتصال الغير رسمي للحصول على المعلومة .

و بالرغم من هذا لا يعد وجود الاتصال الغير رسمي سلبي في كل الحالات لكن شرط أن يكون هناك تكامل بين الاتصالان الرسمي و الارسمي في المؤسسات ، ولكن مع غياب الاتصال الرسمي تكون المعلومات المتحصل عليها من الاتصال الارسمي غير دقيقة أو مجرد إشاعات ، لذلك تحاول المؤسسات التقليل من فرص الاتصال غير الرسمي . (01)

المسؤول المباشر :

(01)- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ، منشورات الجامعة الأوربية ، الأرنه 1993 ص 63

كما جاءت الإجابات عن مدى حصول العمال عن المعلومة من المسؤول المباشر و الذين عبروا بـ
 دائما : عبر عنها (116/18) أي ما يعادل 18.51 من إجمالي أفراد العينة .
 أحيانا : عبر عنها (116/38) أي ما يعادل 32.75% من إجمالي أفراد العينة
 أبدا :عبر عنها (116/58)أي ما يعادل 51.72 % من إجمالي أفراد العينة .
 الاتصال المباشر مع مدير المؤسسة :

دائما :عبر عنها (116/12) أي ما يعادل 10.34% من العدد الإجمالي لأفراد العينة .
 أحيانا : عبر عنها (116/28) أي ما يعادل 24.13 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة .
 أبدا : جاءت الإجابة عن مدى حصول العامل على المعلومة من مدير المؤسسة و التي تعبر عن
 شح المعلومة المقدمة من طرفه و الذين عبر عنها (116/76) من أفراد العينة أي ما يعادل
 65.51% من العدد الإجمالي لأفراد العينة.

كما يظهر لنا جليا من خلال تحليل البيانات ضعف بل و انعدام الاتصال الشخصي بين الإدارة العليا
 و المستويات الدنيا في المؤسسة ، خاصة مع مدير المؤسسة و هذا يعد من الأخطاء التي يقع فيها
 المسيرين و في هذا الصدد يقول "نصر دادي عدون " أنه أمام المؤسسة العديد من القنوات و حوامل
 الاتصال الممكنة ، و عليها القيام بالبحث و العمل الضروريين لاختيار أحسنها أداء و فعالية . إلا أن
 هناك بعض القنوات الاتصالية تمتاز بأنها الأحسن في أداء أهداف العملية الاتصالية ، سواء على
 مستوى المؤسسة الجزائرية ، التي تتميز بنقص التكوين و غياب أو ضعف التقاليد الاتصالية
 المعروفة في مستوى المؤسسات الغربية نذكر و منها على الخصوص :

- ✓ الاتصال المباشر الشفوي في الأوامر و غيرها .
- ✓ طريقة أو قناة المشاركة الجماعية بالحوار ، التي تعتبر من بين مختلف الأشكال في
 المشاركة.(01)

الاجتماعات :

نفى أغلب العمال حصولهم على المعلومة من خلال الاجتماعات وجاءت نسبة الإجابات بـ"أبدا
 مقدرة بـ(116/106) أي ما يعادل 91.37% .

(01) - نصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره 156-157

و يظهر لنا من خلال تحليل النتائج انعدام الحوار داخل المؤسسة من خلال انعدام أهم وسيلة للحوار و النقاش داخل المؤسسة و هي الاجتماعات و هو مؤشر على صعوبة الاتصال و عدم مرونة تبادل المعلومات ، علما أنه من وظائف الاجتماعات في التنظيمات أحياء العلاقات الاجتماعية و توطيدها ، و جعل الأفراد مهيين نفسيا لتحقيق أهداف التنظيم ، و هو ما تعجز عنه تقريبا الاجتماعات القليلة في مؤسسة أرسيلور ميتال ، و تأكيدا لأهمية الاجتماعات في التنظيمات خاصة منها التي تعقد في جو اتصالي فعال يقول منير حجاب و آخرون " الاجتماعات تهيأ الفرصة للأعضاء المشاركين للتبادل الفكري و التعاون . و تزيد من اهتماماتهم و التزاماتهم بالقرارات و الآراء التي يتفق عليها هؤلاء . و لهذه الأسباب اهتم خبراء العلاقات العامة بالاجتماعات فهي تتيح الفرصة للالتقاء بالعاملين لدراسة آرائهم و اتجاهاتهم و معرفة مشكلاتهم و مقترحاتهم ، التي لها علاقة بأهداف التنظيم و لا تتحقق إلا إذا هيئ لها جوا اتصاليا فعالاً". (01)

كما تعد الاجتماعات اللقاءات الرسمية المهمة في المؤسسة لتبادل المعلومات و في هذا السياق يقول محمود فهمي العطروري " تتيح الاجتماعات فرصة للأفراد للاستفادة من الخبرات باعتبارها مصدر قوة الجماعة . و تهيئ الفرصة للأعضاء للتعاون ، و تخلق علاقات اجتماعية جديدة " (02) و يضيف ponel Brault قائلاً : " الاجتماع هو أفضل وسيلة لحل المشاكل التي تعترض المؤسسة (الأفراد و الجماعات) ". لذلك يجب على مؤسسة " أرسيلور ميتال " الاهتمام بها و تطويرها لتكون وسيلة لتوطيد العلاقات داخل التنظيم من جهة و ما بين المؤسسة و المحيط الخارجي من جهة أخرى. (03)

لوحة الإعلانات :

ولعل المصدر الوحيد للحصول على المعلومة و الذي يعتبر أحسن من المصادر الأخرى هو لوحة الإعلانات و التي تعلق عليها بعض الإعلانات التي تهتم الموظفين و بعض المواعيد وكل ما هو جديد و كذلك الأخبار عن حوادث العمل في المنجم و حتى هذه الوسيلة لا يتعرض لها جميع العاملين في المنظمة بحكم طبيعة العمل في المؤسسة فلوحة الإعلانات موجودة على مستوى الإدارة و الجزء

(01) - منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، المدخل السياسي للعلاقات العامة ، المدخل للاتصال ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 1959. ص129.

(02) - محمود فهمي العطروري ، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب ، القاهرة 1998 ، ص76

(03) ponel -Brault ; la communication d'entreprise de la modèle publicitaire ; paris 1991. page 33.

الكبير من العمال موجودين على مستوى ورشات العمل في المنجم و بالتالي المعلومات الموجودة على لوحة الإعلانات يتعرض لها إلا العمال على مستوى الإدارة و يتعرض لها صدفة عمال المنجم عند زيارتهم للإدارة و لذلك جاءت نسبة الإجابات تتراوح بين "أحيانا" بنسبة تقدر بـ (116/58) أي ما يعادل 50 % و أبدا بنسبة تقدر بـ (116/40) أي ما يعادل 34.84 % نلاحظ من خلال الإجابات أن هناك انتشار للاتصال الغير الرسمي نظرا لغياب الاتصال الحقيقي الموجه إلى التنسيق بين القوى وجمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، أو من أجل توفير معلومات تعتبر كمدخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات و الخطط الإستراتيجية و غير الإستراتيجية في المؤسسة .

ولنا أن نقدر ا و نتخيل الأخطاء و السلبيات التي يمكن أن تحصل في هذه القرارات و الخطط باستعمال معلومات خاطئة ، أو لا تعطي الصورة الحقيقية عن ما يوجد داخل المؤسسة ،بالإضافة إلى النتائج السلبية و الخطيرة على المؤسسة ، مثل اختفاء المبادرة ، الانسحاب من المؤسسة ، أو المقاومة للخطط و الأوامر ، و ما يمثله كل هذا من خسائر في الطاقات و الموارد النادرة و المهمة . و حسب Mezani hamid " ان مختلف الدراسات التي تمت على وضعيات المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق شبه التام حول هذا المشكل فيما يتعلق بالمعلومات و الاتصال ، وهو ناتج عن البيروقراطية و ضعف الهياكل و الإطار التي تكونها فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقائص :

- 1 عدم جودة المعلومات .
- 2 عدم كفاءة أو نقص مهام مراجعة و مراقبة المعلومات .
- 3 الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها .
- 4 سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا . (01)

(01) - Mezani hamid : essai de diagnostic interne d'une entreprise publique et analyse de son environnement .élément pour une stratégies de suivie ;magistère ; s.eco ; Alger ;1992 ;p 102.

حيث أصبح نظام المعلومات في أغلب المؤسسات الاقتصادية الوطنية يتميز بالطول و الثقل و نقص
الفعالية ، أصبحت المعلومات فيه في كثير من الأحيان مصدرا للسلطة ، وممتلك المعلومات لا
يوصلها إلى غيره ، حتى و لو كان ذلك في صالح المؤسسة و صالحه الخاص و المجتمع . (02)

12- ماذا يعني الاتصال الداخلي في المؤسسة بالنسبة لكم ؟

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | | |
|---------|---------|----------|---------|---------|-----------------------------|
| 116 | 18 | 16 | 82 | التكرار | تبادل المعلومات و الآراء |
| % 100 | % 15.51 | % 13.79 | % 70.86 | النسبة | |
| 116 | 20 | 24 | 72 | التكرار | إعطاء الإرشادات و التوجيهات |
| % 100 | % 17.24 | % 20.68 | % 62.06 | النسبة | |
| 116 | 24 | 20 | 72 | التكرار | التدريب و التحفيز |
| % 100 | % 20.86 | % 17.241 | % 62.68 | النسبة | |
| 116 | 24 | 16 | 76 | التكرار | المشاركة في اتخاذ القرار |
| % 100 | % 20.86 | % 13.79 | % 65.51 | النسبة | |
| 116 | 14 | 14 | 88 | التكرار | تقديم اقتراحات لتحسين العمل |
| % 100 | % 12.06 | % 12.06 | % 75.86 | النسبة | |
| 116 | 14 | 16 | 86 | التكرار | حل المشكلات المتعلقة بالعمل |
| % 100 | % 12.06 | % 13.79 | % 74.13 | النسبة | |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (12) و الذي يتضمن الإجابة على مدى تبلور مفهوم الاتصال لدى
الجمهور الداخلي لمؤسسة " ارسيلور ميتال " حيث حاولنا من خلال هذا السؤال تجزئة مفهوم الاتصال
الداخلي إلى مؤشرات لنقيس من خلالها مدى معرفة الجمهور الداخلي لأهمية الاتصال الداخلي في

(02) - نصر دادى عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، 139

المؤسسة حيث جاءت أغلبية الإجابات مؤيدة لهذه المؤشرات حيث تراوحت نسبة الإجابات بـ "دائما" على المؤشرات التي وضعناها بين " 75.86% إلى 74.13% بينما جاءت الإجابات بـ "أحيانا" بين 12.06% إلى 20.68% أما نسبة الأفراد الذين لا يرون للاتصال أهمية تقدر نسبتهم بين 20.86% إلى 12.06% حيث يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة . وقد أدى هذا إلى وصف المؤسسات بأنها: " وحدات لمعالجة المعلومات " أو كمرکز معلومات .

وكل هذا يجعل للاتصال أهمية و دور فوق العادة في المؤسسة ، من خلال عدة جوانب ، منها على سبيل المثال لا الحصر :

- 1- اتخاذ القرارات : تلعب المعلومات دورا محددًا في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ، وهذه المعلومات بالكمية و النوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال و قنواتها و أعوانها .
- 2- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة : انطلاقًا من عملية التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و المراقبة و غيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال ، المرتبط بشكل بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، الذي يوضح المهام و مواقع المسؤولية وغيرها .
- 3- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المؤسسة ، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات . (01)

13- حسب تقييمك لانتقال المعلومات بين أفراد التنظيم هل يتم ؟

| المجموع | الإفصاح عن المعلومة بعد فوات الأوان . | احتكار المعلومة للصالح الخاص. | تمرير المعلومات عند الحصول عليها مباشرة | |
|---------|---------------------------------------|-------------------------------|---|---------|
| 116 | 24 | 56 | 36 | التكرار |
| % 100 | % 20.68 | % 48.27 | % 31.01 | النسبة |

التحليل :

تمرير المعلومة عند الحصول عليها مباشرة : أكد (116/36) عامل في المؤسسة أي ما يعادل 31.01% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أنه يتم تمرير المعلومة عند الحصول عليها مباشرة بين

(01)- نصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 32-33

أعضاء الجماعة، و يعتبر من العوامل المحفزة لعملية تبادل المعلومات . حيث أنه من بين المشاكل الاتصالية الهامة داخل التنظيم ، هو عدم توفير المعلومات في الوقت المناسب للأفراد مما ينجم عنه العديد من الأزمات التي تتعلق بالتنسيق (02).

و عن أهمية تمرير المعلومة عند الحصول عليها مباشرة لتشجيع تبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة عبر المستجوبين من خلال المقابلات بالشهادات التالية :

- عدم احتكار المعلومات للصالح الخاص يشجع تبادلها .
- تمرير المعلومات عند الحصول عليها مباشرة بين أعضاء الجماعة يحفز الفرد على تبادلها بين الزملاء .

- تمرير المعلومات بعد الحصول عليها مباشرة يشجع الأفراد على تبادلها .
 - بناء على الشهادات السابقة فان تمرير المعلومة في أوانها يسمح بتقليص خطر تأويل الرسائل الاتصالية بين أعضاء الجماعة . حيث أن المعلومة الملائمة التي تصل عند الحاجة إليها هي المعلومة المفيدة فعدم تلائمها مع الحاجيات الإعلامية للأفراد ينقص من الفعالية الحقيقية للاتصال.
- احتكار المعلومات للصالح الخاص :**

أوضح (116/56) أي ما يعادل 48.27% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أنه يتم احتكار المعلومة للصالح الخاص . و عند احتكار المعلومة لا يمكن العمل بطريقة جيدة . و دون اتصال منظم ، يوفر المعلومات الأزمة و الضرورية لجميع الأطراف الفاعلة بالشكل الملائم . فالمعلومة تسري بين أعضاء التنظيم سريان الدم في الجسم .

حيث أن احتكار المعلومات للصالح الخاص تبعث نوع معين من الاتصال الذي يحمل عامل اللاتحفيز بمعنى انعدام تبادل المعلومات بين أعضاء منظمة "أرسيلور ميتال" ، و احتكارها للصالح الخاص يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال ، و قتل روح الانتماء للجماعة . لان الاتصال الفعال و المنسجم مرتبط بتدعيم الإحساس بالانتماء و بالتعاون ، و تحفيز الأفراد على تبادل المعلومات . و تسجيل التعديلات، تشجيع المبادرات و الانخراط و الاندماج . و في هذا السياق يقول أحمد جعفر أبو القاسم " الاتصال الفعال الذي يبني على التبادل المنسجم للمعلومات بين الأفراد ، يساعد كل فرد للتعرف

(02)-Meccuhielli (R) , la conduit des réunions , E.S.P Paris , 1980. P37.

على تنظيمه . و يكون ذلك منبعا لتضامنهم في أداء المهام و على هذا النحو يساعده على تدعيم الانسجام الداخلي" (01)

الإفصاح عن المعلومة بعد فوات الأوان :

عبر (116/24) أي ما يعادل 20.68 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة أنه يتم الإفصاح عن المعلومة بعد فوات الأوان .

إن أحد أهم العناصر الواجب توفرها في عملية الاتصال هي السرعة في إيصال المعلومة . و غياب هذه الميزة يجعل من الاتصال يفقد نوعا ما من أهميته .

و بالتالي فإن الإفصاح عن المعلومة بعد فوات الأوان يحد من فعالية الاتصال . فالفرد في الجماعة يستقبل معلومات و في نفس الوقت يقوم بإرسال معلومات أخرى أين يساهم في نقل المعلومات . هذا لا يكون إلا بتوفير معلومات دقيقة و واضحة و مرسلة في أوانها . و هكذا فإن أفراد العينة الذين عبروا عن عدم وجود تبادل فعلي للمعلومات يعانون منه بسبب وجود احتكارات من طرف بعض الأعضاء . الذي ينعكس في كثير من الأحيان على الأعمال المنجزة ، التي تأخر أو تعرقل سيرورة العمل . لان المعلومات تتدخل في مختلف الوظائف التي تنجز في التنظيم ، فكل فاعل يجب أن تتوفر لديه معلومات وجيهة من أجل انجاز مهامه الخاصة . و يجب أن تتميز تلك المعلومات بشفافية و مرونة خاصة ، و تمتلك مرجعية مشتركة من أجل أن تكون ردود الأفعال متناسقة ، لتشجيع عملية التبادل و القضاء على احتكار المعلومات من طرف بعض الأعضاء . الذي لا يسمح بمرور المعلومة إلا بعد فوات أوانها .

- و هكذا نستطيع القول بأن سوء تنظيم الاتصال بين أعضاء الجماعة بسبب احتكار المعلومات أو إرسالها بعد فوات الأوان . يترتب عليه نتائج سلبية مثل :

- ندرة البيانات و المعلومات التي يتعام بها الأفراد لممارسة الأنشطة .

- عدم استخدام المعلومات بسبب الاحتفاظ بها للصالح الخاص يؤدي إلى إحباط أهم الأنشطة الممارسة

- وجود المعلومة لدى فرد أو فردين من الجماعة و منعها عن الآخرين من هم في حاجة لها في

أعمالهم راجع إلى سوء توزيع و توجيه هذه المعلومات و البيانات .

(01)- أحمد جعفر أبو القاسم ، السلوك التنظيمي ، جامعة الملك آل سعود ، معهد الإدارة العامة 1991، ص 97.

(02)- محمد علي شهاب ، السلوك الاساسي في التنظيم 1982 ، ص 66.

14- رتب حسب درجة الاستعمال وسائل الاتصال داخل المنظمة التي تسخرها المؤسسة لربط شبكة الاتصال مع موظفيها و إيصال المعلومات؟

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| 116 | 100 | 8 | 8 | التكرار | شبكة الانترنت |
| % 100 | % 86.20 | % 6.89 | % 6.89 | النسبة | |
| 116 | 100 | 10 | 6 | التكرار | البريد الالكتروني |
| % 100 | % 86.20 | % 8.62 | % 5.17 | النسبة | |
| 116 | 84 | 14 | 8 | التكرار | جريدة المؤسسة |
| % 100 | % 72.41 | % 12.06 | % 6.89 | النسبة | |
| 116 | 68 | 18 | 30 | التكرار | التقارير |
| % 100 | % 58.62 | % 15.51 | % 25.86 | النسبة | |
| 116 | 26 | 68 | 22 | التكرار | الاتصال الشفوي |
| % 100 | % 22.41 | % 58.62 | % 18.96 | النسبة | |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (14) و الذي يتضمن الإجابة على الاهتمام بوسائل الاتصال النازل داخل المؤسسة و مدى تطورها حيث نلاحظ من خلال الإجابات أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا من غيرها هي الاتصال عن طريق القناة الشفوية بنسبة معبر عنها بـ أحيانا و تقدر بـ (116/68) أي ما يعادل 58.62 % كما جاءت بقية الإجابات تنفي استعمال بعض الوسائل الاتصالية و جاءت نسبة الإجابة بـ "ابدا" على التوالي بالنسبة للإنترنت و البريد الالكتروني ، جريدة المؤسسة بـ (116/100) أي ما يعادل ، 86.20 %، (116/100) أي ما يعادل 86.20 % (116/84) أي ما يعادل 72.4 %، ومن خلال هذه الإجابات يتضح لنا جليا أن المؤسسة لا تهتم بتطوير الوسائل

الاتصالية على مستواها و تكتفي فقط بالوسائل الاتصالية التقليدية ومع أن المؤسسة مزودة بشبكة عنكبوتية إلا أن استعمالها يقتصر فقط على بعض الموظفين في المؤسسة و لم تتوسع بعد لتشمل جميع أجزاء المؤسسة و مع أن تعميمها على جميع أجزاء المؤسسة سيعود بالفائدة بالدرجة الأولى على المؤسسة بتسهيل الاتصال و التنسيق بين جميع أجزاء المؤسسة و سريان المعلومة داخل المؤسسة بسهولة دون تعرضها للتحريف و التشويه ، كما أن جريدة المؤسسة على مستوى مؤسسة "ارسيلور ميتال ونزة " تصدر من المؤسسة الأم باللغة الفرنسية و ترسل المؤسسة الأم بعض النسخ لفروعها ربما لا تكون كافية لجميع الموظفين ، كما أن اللغة التي تصدر بها تكون مفهومة فقط من طرف الإطارات السامية للمؤسسة فقط الذين يتقنون هذه اللغة و الباقي من العاملين في المؤسسة فهي غير متاحة لهم .

15- ما هي الوسائل الاتصالية التي يستعملها العامل ل طرح انشغالاته. ؟

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| 116 | 65 | 22 | 29 | التكرار | الرسائل |
| % 100 | % 56.04 | 18.96 % | % 25 | النسبة | |
| 116 | 99 | 15 | 02 | التكرار | المذكرات |
| % 100 | % 85.34 | 12.93 % | % 1.72 | النسبة | |
| 116 | 35 | 22 | 59 | التكرار | التقارير |
| % 100 | % 30.17 | 18.96 % | % 50.86 | النسبة | |
| 116 | 102 | 06 | 8 | التكرار | البريد الالكتروني |
| % 100 | % 87.93 | % 5.17 | % 6.89 | النسبة | |
| 116 | 12 | 29 | 75 | التكرار | الاتصال الشفوي |
| % 100 | % 10.34 | % 25 | % 64.65 | النسبة | |

التحليل :

يتبين من الجدول أن وسائل الاتصال النازل الأكثر استعمالا من غيرها هي قناة الاتصال الشفوية عبر عن استعمالها بصورة دائمة (116/75) أي ما يعادل 64.65 % من إجمالي أفراد العينة كما عبر (116/29) أي ما يعادل 25% من إجمالي أفراد العينة بأنهم أحيانا يستعملون القناة الشفوية ثم تأتي في الرتبة الثانية من حيث درجة الاستعمال التقارير ، دائما عبر عنها

(116/59) أي ما يعادل 50.86% وأحيانا عبر عنها (116/22) أي ما يعادل 18.96% من أفراد العينة أجابو بأنهم يستعملون التقارير أحيانا والباقي من أفراد العينة أجابو أنهم لا يستعملون التقارير في اتصالاتهم مع الإدارة. أما بالنسبة للرسائل فهي أقل استعمالا حيث أن الذين أجابو أنهم يستعملون الرسائل بصفة دائمة (116/28) أي ما يعادل 25% وكذلك الحال بالنسبة لاستعمال أفراد العينة للبريد الإلكتروني فان (116/102) أي ما يعادل 87.93% من جمالي أفراد العينة لا يستعملون هذه التقنية

المحور الثالث :

يتضمن هذا المحور الإجابة على مدى مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم، حسب الجنس أو اللون أو العقيدة، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للتزقي وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أوفي المجتمع.

أيضا مدى تحقيق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة وذلك لزيادة كفاءتهم الإنتاجية و فيما يلي محاولة لمعرفة مدى التزام مؤسسة " ارسيلور ميتال " بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية :

المشاركة :

16- ما طبيعة الأمور التي يستشيرك فيها مسؤولك ؟

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | |
|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| 116 | 30 | 25 | 61 | أمور بسيطة |
| % 100 | % 25.86 | % 21.55 | % 52.58 | |
| 116 | 77 | 31 | 8 | أمور تقنية |
| % 100 | % 66.37 | % 26.72 | % 6.9 | |
| 116 | 78 | 31 | 7 | أمور مهمة |
| % 100 | % 67.24 | % 26.03 | % 6.03 | |
| 116 | 87 | 22 | 7 | أمور تخص إدخال تقنيات جديدة |
| % 100 | % 75 | % 18.96 | % 6.03 | |

التحليل :

من خلال الإجابات يتبين لنا أن المشاركة في المؤسسة لا تحظى بأهمية كبيرة و تقتصر المشاركة

في المؤسسة على بعض الأمور البسيطة حيث عبر (116/61) أي ما يعادل 52.58% من أفراد العينة بأنهم يشاركون دائما في بعض الأمور البسيطة التي تحصل في المؤسسة و (116/25) أي ما يعادل 21.55% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشاركون أحيانا في الأمور البسيطة التي تهم المؤسسة و تقتصر الاستشارة في بعض الأمور التقنية على (116/25) أي ما يعادل 21.55% الذين عبروا أنهم أحيانا تتم استشارتهم في بعض الأمور التقنية كما عبر (116/77) أي ما يعادل 66.37% من أفراد العينة بأنه لا تتم استشارتهم في الأمور التقنية في المؤسسة ونفس الإجابات بالنسبة للأمر المهمة في المؤسسة و كانت نسبة الإجابة بالنفي من طرف أفراد العينة على التوالي بـ (116/78) أي ما يعادل 67.24% ، (116/87) أي ما يعادل 75% و حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية عندما سألناه عن السبب في ضعف المشاركة داخل المؤسسة هو أن العاملين في المؤسسة لا يمكن أن نثق في رأيهم لان ليس لديهم الخبرة الكافية لإبداء رأيهم في مثل هذه الأمور ⁽⁰¹⁾ حيث أن ضعف أو انعدام المشاركة في المؤسسة يعود سلبا على المؤسسة و عن أهمية المشاركة يقول " حسين حريم" فان النتائج الايجابية للمشاركة أنها تدفع الناس للإسهام ، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فالمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص ، عن طريق مساعدة العاملين في فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف . و المشاركة أيضا تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة ، ويرون في ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه ، أي بمعنى آخر إنجاز العمل الذي يشعرون أنهم مسؤولون عنه هكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلا من العمل ضده ⁽⁰²⁾ . و حتى تتحقق هذه الأهداف من إشراك العمال و الإطارات في المؤسسة في اتخاذ القرارات ، يعتبر من الضروري العمل على إيجاد جو حوار مستمر و صحي و فعال ، و يصبح الحوار حقيقيا عندما تعتبر المؤسسة العامل كنوع من الشريك أو المتعاون ، له الحق مثل المسيرين في منصب مستقبلي أين يستطيع أن يظهر شخصيته الخاصة

(01)- رئيس مصلحة الموارد البشرية : فتحي شابي

(02) - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سبق ذكره ص96

17- ما هي الطريقة التي تبدي بها رايك عندما يطلب منك ذلك؟ يمكن وضع علامة في أكثر من اختيار .

| المجموع | الاتصال الهاتفي | اللجان | نظم الاقتراحات | |
|---------|-----------------|---------|----------------|---------|
| 142* | 45 | 77 | 20 | التكرار |
| %125.4 | %38.79 | % 66.37 | % 20.24 | النسبة |

التحليل :

نظم الاقتراحات : عبر (116/20) أي ما يعادل 20.24% من إجمالي أفراد العينة . و يتبين لنا من خلال تحليل البيانات أن المؤسسة لا تعتمد على هذه الطريقة على الرغم من بساطتها و نجاعتها في أخذ آراء اغلب أفراد المنظمة . و في هذا الصدد يقول إبراهيم شهاب " نظم الاقتراحات أبسط أشكال المشاركة و هي غير مكلفة ، يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة يتم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح و معلوم للجميع ، و يكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين ، و أما أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم ، أو ترافق مشكلة معينة ، أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، و يتم طلب الرأي و تجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام أو المشرفين" . (01)

اللجان : عبر (116/77) أي ما يعادل 66.37% من إجمالي أفراد العينة أن مشاركته تتم عن طريق اللجان و بالأحرى لجنة المساهمة الموجودة في المؤسسة و التي تمثل العمال و هي الطريقة و إن لم نقل الوحيدة التي تمثل مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في صنع القرار الإداري و في هذا الصدد يقول إيهاب صبيح " اللجان هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات و الواجبات ، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة . أما للنظر في مشكلة معينة و اتخاذ قرار لحلها ، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة و جمع المعلومات المتعلقة بها و تقديم

*- إن مجموع التكرارات لا يعبر عن رأي واحد لأفراد عينة البحث ، فقد كان للفرد الواحد أكثر من رأي لذلك كان حساب مجموع التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة.

(01)- إبراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري ، العدد 61، معهد الإدارة العامة ، مسقط 1995 ، ص220.

الاقتراحات ، و النظر في المشكلات بصفة دورية ، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترة طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم. (02)

الاتصال الهاتفي : عبر (116/45) أي ما يعادل 38.79% من إجمالي أفراد العينة حيث أن استعمال الهاتف من طرف أفراد العينة يقتصر فقط على الإداريين حيث يعد الهاتف أسرع الوسائل لإبداء الرأي في قضية معينة و خاصة في الحالات التي تكون المشكلة عاجلة و يحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة و لا يتيسر جمعهم في وقت قريب ، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع الوقت ، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين ، ليحصل المدير على رأي كل منهم. (01)

18- هل عندما يطلب منكم إعطاء آرائكم في بعض الأحيان هل تحس أن اقتراحاتكم تأخذ بعين الاعتبار؟

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | |
|---------|--------|---------|--------|---------|
| 116 | 66 | 43 | 07 | التكرار |
| % 100 | % 56.9 | % 37.07 | % 6.03 | النسبة |

التحليل :

يتبين من خلال الجدول رقم (18) و الذي يتضمن الإجابة على ما ذا كانت آراء العاملين في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار حيث وجدنا أن هناك تفاوت في آراء أفراد العينة حيث عبر (116/07) أي ما يعادل 6.03 % من أفراد العينة أن آرائهم تأخذ دائما بعين الاعتبار . كما أجاب (116/43) أي ما يعادل 37.07 % بأن آرائهم تأخذ أحيانا بعين الاعتبار . بينما أجاب (116/66) أي ما يعادل 56.9 % بأن آرائهم لا تأخذ أبدا بعين الاعتبار .

(02) -إيهاب صبيح ، محمد زريق ، ادارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة 200 ، ص 61.

(01) - ابراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية، مرجع سبق ذكره ، ص 228.

ومعنى ذلك أن آراء العاملين في المؤسسة لا تأخذ في أغلب الأحيان بعين الاعتبار. و تبين لنا أن الطريقة الوحيدة لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات تكون عن طريق ممثلين للعمال مكونين ما يسمى لجنة المساهمة .

19- إذا كانت الإجابة أبدا حسب رأيك إلى ماذا يرجع السبب في ذلك ؟

| المجموع | غير موافق | موافق | | |
|---------|-----------|---------|---------|---------------------------------|
| 66 | 16 | 50 | التكرار | المدير لا يثق في قدرتك |
| % 100 | % 24.24 | 75.75 % | النسبة | |
| 66 | % 0 | % 66 | التكرار | المدير لا يهتم رأيك |
| % 100 | % 0 | % 100 | النسبة | |
| 66 | % 58 | % 08 | التكرار | قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة |
| % 100 | % 87.87 | 12.12 % | النسبة | |
| 66 | 6 | 60 | التكرار | قرارات الجماعة تحتاج لوقت |
| % 100 | % 9.1 | % 90.1 | النسبة | |
| 66 | 18 | 48 | التكرار | بعض العمال ليس لديهم خبرة كافية |
| 100 | 27.27 | 72.72 | النسبة | |

التحليل :

المدير لا يثق في قدرتك : يرى (66/50) أي ما يعادل 75.75 % من إجمالي أفراد العينة أن السبب في عدم أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار (هذا في حالة ما طلب منهم ذلك) يعود إلى أن المدير لا يثق في قدرتهم . و هذا ما عبر عنه رئيس مصلحة الموارد البشرية و على حد قوله " العاملين في

المؤسسة غير مؤهلين للمشاركة في أخذ القرار ."

بينما يرى (66/16) أي ما يعادل 24.24 % من إجمالي أفراد العينة أن عدم أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار ليس بسبب عدم ثقة المدير أو المسؤول في قدرتهم .

المدير لا يهتم رأيك : عبر (66/66) أي ما يعادل 100 % من أفراد العينة الذين يرون أن آرائهم لا تأخذ بعين الاعتبار و يرجعون السبب إلى أن المدير لا يهتم رأيهم و ينفرد هو وحده بأخذ القرار . و يتبين لنا من خلال تحليل البيانات أن العامل يشعر بالإهمال من طرف المؤسسة لرأيه و هذا ما يؤثر سلبا على مردوديته و على انتمائه للمؤسسة و تكون المؤسسة بذلك فوتت فرصة حصولها على المزايا التي ستحصل عليها إن أشركت أفرادها في بعض القرارات التي تهم المؤسسة و هذه المزايا أوجزها ابراهيم شهاب في النقاط التالية :

- إشراك الأفراد في صنع القرارات الإدارية له آثار نفسية ترفع معنوياتهم ، مما ينعكس إيجابا على أدائهم .

- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية ، خاصة و أن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة .

- انتشار روح التعاون و التفاهم بين أفراد التنظيم .

- زيادة فرص الإبداع و المبادرة و الابتكار ، مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج و تحسين جودته

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و التقليل من الجوانب السلبية ، كالغياب ، كثرة التظلم و الحد من مظاهر الصراع .

-تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها و الدفاع عنها و تحقيق أهدافها .

-تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية ، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف و التي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها . (01)

قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة :يرى (66/58) أي ما يعادل 87.87 % من أفراد العينة الذين يرون أن آرائهم لا تأخذ بعين الاعتبار و يرون أن السبب في عدم أخذ قراراتهم بعين الاعتبار إلى

(01) - ابراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية ، مرجع سبق ذكره ص226.

أن قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة . و في هذا الصدد يقول **محمد الصيرفي** " تؤدي جهود الجماعة غالباً إلى تسوية لا تشكل دائماً القرار الأفضل " ⁽⁰²⁾ و لكنها أحياناً كثيرة تؤدي نتائج ايجابية إذن لا يجب على مؤسسة ارسيلور ميتال أن تصدر حكماً مطلقاً على عدم نجاعة قرارات الجماعة .

قرارات الجماعة تحتاج لوقت : عبر (66/60) أي ما يعادل 90.1 % من إجمالي أفراد العينة الذين يرون أن أرائهم لا تأخذ بعين الاعتبار بسبب الوقت الذي يستغرقه القرار الجماعي . و فعلاً فإن القرار الجماعي يحتاج لوقت أطول من القرار الفردي و في هذا السياق يقول **محمد الصيرفي** " من سلبيات القرار الجماعي أن الجماعة تعمل دائماً بصورة أبطأ . فهي تأخذ وقتاً أطول للوصول إلى القرار " ⁽⁰³⁾ . و **يضيف محمد التويجري** " تعد القرارات الجماعية أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية " . ⁽⁰¹⁾ لكن هذا لا يعتبر من الشبه الانعدام في المشاركة على مستوى المؤسسة و ينبغي على الإدارة العليا أن لا تنظر إلا للجوانب السلبية للقرار الجماعي و أن تستثمر ايجابيات القرار الجماعي .

بعض العمال ليس لديهم الخبرة الكافية : عبر (66/48) أي ما يعادل 72.72 % من إجمالي أفراد العينة أن نقص الخبرة سبب في عدم أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار . و بالفعل ممكن أن يكون نقص الخبرة لدى أفراد التنظيم سبباً في عدول الإدارة عن اتخاذ القرارات اللادارية الجماعية و في نفس الموضوع يقول **محمد التويجري** " الجماعة قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء و نوعية المشاركين في صنع القرار ، خاصة أن لم تتوفر الخبرة و المهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته . ⁽⁰²⁾ لكن بعض الأفراد فقط ليس لديهم الخبرة الكافية، لكن لا شك أنه توجد في المؤسسة كفاءات يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الجماعية و حتى الأشخاص الذين لا يملكون الخبرة يمكن تدارك ذلك من خلال تدريبهم و بالتالي يكونون مستقبلاً أعضاء فاعلين في صنع القرار الجماعي .

20- هل ترى أن حضور ممثلين عن العمال في اجتماعات الإدارة كافي لإصدار قرارات تخدم جميع أفراد المنظمة ؟

(02) - محمد الصيرفي ، القرار الاداري و نظم دعمه ، مرجع سبق ذكره ، ص114 .

(03) - محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص115 .

(01) - محمد التويجري ، محمد البرعي ، الاسلوب القويم في صنع القرار السليم ، مكتبة العبيكان ، الرياض 1997، ص 25 .

(02) - محمد التويجري ، نفس المرجع السابق ، ص25 .

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | |
|---------|---------|---------|--------|---------|
| 116 | 34 | 75 | 07 | التكرار |
| % 100 | % 29.31 | % 64.65 | % 6.03 | النسبة |

التحليل :

يتضمن الجدول الإجابة على مدى رضا أو عدم رضا العاملين في المؤسسة عن تمثيلهم من طرف ممثلي للعمال و هل هذا النوع من المشاركة كافي لإصدار قرارا ت تخدم مصلحة العامل بالدرجة الأولى .حيث يرى (116/7) أي ما يعادل 6.03% من أفراد العينة أن تمثيلهم من طرف ممثلي للعمال كافي لإصدار قرارات تخدم جميع أفراد المنظمة أما (116/75) من أفراد العينة أي ما يعادل 64.65% يرون أن القرارات التي تصدر بعد مشاركة ممثلي العمال تخدمهم أحيانا كما اعتبر (116/34) من أفراد العينة أي ما يعادل 29.31% أن وجود ممثلي عن العمال لا يخدمهم ابدا . وفي هذا الصدد تجدر بنا الإشارة إلى أن المؤسسة تسمح بمشاركة العامل في إبداء آرائهم في بعض الأمور إلا في إطار واحد و هي لجنة المساهمة ووجدت هذه اللجنة بفعل القانون على مستوى جميع المؤسسات الوطنية تطرح انشغالات العامل ، وهي لجنة مشاركة في التسيير عن طريق التفاوض و الحوار مع الإدارة يتم التوصل إلى حلول ترضي الطرفين .⁽⁰¹⁾ لكن يبقى الأشكال المطروح فيما إذا كانت هذه المشاركة حقيقية أم أنها مجرد مشاركة صورية و يبقى القرار الأول و الأخير لإدارة المؤسسة.حيث قمنا بطرح هذا الأشكال على رئيس لجنة المساهمة الذي قال أن رأى لجنة المساهمة لا يأخذ في أغلب الأحيان بعين الاعتبار و أن القرارات و الأوامر في المؤسسة تصدر من جهة واحدة في المؤسسة وهي الإدارة العليا للمؤسسة باستثناء بعض الطلبات المادية التي يتم التفاوض من أجلها و الحصول على قرارات تخدم مصلحة العاملين في المؤسسة .⁽⁰²⁾

21- هل تنشر محاضر هذه الاجتماعات التي تخص اتخاذ القرار داخل المنظمة في لوحة

الإعلانات ؟

(01)- السيد عبد الوهاب بوشامة مدير منجم الوزرة .

(02)- السيد رئيس لجنة المساهمة .

| المجموع | ابدا | أحيانا | دائما | |
|---------|--------|---------|--------|---------|
| 116 | 45 | 60 | 11 | التكرار |
| % 100 | % 38.8 | % 51.72 | % 9.84 | النسبة |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (21) و الذي يتضمن الإجابة على مدي وجود نوع من الشفافية "كأحد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية الداخلية في المؤسسة "حول ما يحصل على مستوى المؤسسة وخاصة في الاجتماعات التي تكون لجنة المساهمة أو النقابة طرفا فيها و بالتالي هي بالضرورة تمس العاملين في المؤسسة و من حق العاملين الاطلاع على ما يحصل في هذه الاجتماعات من خلال الاطلاع على محاضرها حيث جاءت الإجابات على النحو التالي : (116/11) أي ما يعادل 9.84 % من أفراد العينة يطلعون على محاضر هذه الاجتماعات .

أما (116/60) أي ما يعادل 51.72 % فأجابوا بأنهم أحيانا يطلعون عليها .

بينما عبر (16/45) أي ما يعادل 38.8 % بالنفي ونلاحظ من خلال الإجابات أن هناك تذبذب في تعرض أفراد المنظمة لمحاضر هذه الاجتماعات حيث يرجع السبب الأول في هذا إلى الإدارة التي لاتبدي اهتمام كبير بمثل هذه الأمور و السبب الثاني إلى عدم اهتمام العامل في حد ذاته و الذي لا يهتم بالحصول على المعلومة و حسب مدير منجم الوزنة فإن العامل في أغلب الأحيان يبحث فقط عن المعلومة حول الأجر و الخدمات الاجتماعية و لكن توجد معطيات لا يوليها العامل أهمية. (01) و في حسب صالح مهدي محسن العامري في هذا الصدد في إشارة إلى ضرورة وضع العامل في الصورة و يجب على المؤسسة أن تقدم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها أيضا على الفرز والتلخيص ، لذلك فإن بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم ، حيث أن جلب إنتباه المستفيد بوسائل مختلفة ، لذلك فالنتوع مهم جدا . (02)

التدريب :

22- هل تخضع لدورات تدريبية من فتره لأخرى ؟

(01)- السيد عبد الوهاب بوشامة مدير منجم الوزنة
(02)- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن العابي ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات ،مرجع سبق ذكره ، ص 88.

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | |
|---------|--------|--------|--------|---------|
| 116 | 73 | 32 | 11 | التكرار |
| % 100 | 62.93% | 27.58% | 9.48 % | النسبة |

التحليل :

يتبين من خلال الجدول (22) و الذي يتضمن الإجابة على مدى خضوع العامل لدورات تدريبية خلال مساره المهني حيث أجاب (116/11) أي ما يعادل 9.84 % من أفراد العينة بأنهم يخضعون دائما لدورات تدريبية .

بينما (116/32) من أفراد العينة أي ما يعادل 27.58 % اجابو بأنهم أحيانا فقط يخضعون لدورات تدريبية أما (16/73) من أفراد العينة أي ما يعادل 62.93 % اجابو أنهم لا يخضعون لدورات تدريبية و يتبين لنا من خلال هذه الإجابات أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للتكوين ، ومن خلال استفسارنا في مقابلة مع مدير المؤسسة لتوضيح السبب في إهمال التكوين في سراسر المؤسسة تقوم بدورات تدريبية من فترة لأخرى لان المؤسسة مجبرة على تخصيص ميزانية للتكوين و من خلال هذه الإجابة لمسنا أن التكوين في المؤسسة شيء مفروض و لا ينبع من حاجة المؤسسة و العاملين فيها للتكوين و هذا ما يفسر عدم خضوع أغلبية أفراد العينة لدورات تدريبية .و عن اهمية التكوين يقول " طاهر محسن منصور الغابي " أن التكوين و التعليم المستمرين للعامل ضروريين ، فالعلم لا يتوقف عند حد معين لذلك فالعامل الذي أنهى دراسته في مرحلة معينة يتطلع أن يحصل على معلومات إضافية تتعلق بما يستجد في مجال تخصصه و بالتالي يتوقع من المنظمة التي يعمل فيها أن تزجه في دورات تدريبية و تطويرية و تطويرية تؤهله للإيفاء بمتطلبات بيئة عمل تتسم بالحركة و التطور الدائم . (01)

23- هل لجميع الموظفين فرص متساوية في التكوين و التدريب ؟

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | |
|---------|------|--------|-------|---------|
| 116 | 88 | 24 | 04 | التكرار |

(01) - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن الغابي ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

| | | | | |
|--------|-------|--------|--------|------|
| النسبة | 3.44% | 20.86% | 75.86% | 100% |
|--------|-------|--------|--------|------|

التحليل :

يتبين لنا من الجدول (23) و الذي يتضمن الإجابة على مدى وجود تكافؤ في الفرص بين عمال المؤسسة في الدورات التكوينية التي تبرمجها المؤسسة حيث أجاب (116/4) من أفراد العينة أي ما يعادل 3.44% انه توجد فرص متساوية في التكوين بينما أجاب (116/24) أي ما يعادل 20.86% ان فرص التكوين تكون أحيانا متساوية كما عبر (116/88) من أفراد العينة أي ما يعادل 75.86% انه لا توجد فرص متساوية في التكوين . ويتبين لنا من خلال هذه الإجابات أن المؤسسة لا تهتم بوجود مساواة في فرص التكوين و لا يستفيد منها جميع أفراد المنظمة . و لذلك يستوجب على المنظمة أن تنتظن أن أنشطة التكوين و التدريب تمثل احد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة و بذلك لا يمكن استبعاد البعض منهم لأي سبب كان كالجنس و العرق و اللون و الدين و القومية و غيرها . (01)

24- على أي أساس يتم اختيار الأفراد الذين سيخضعون لدورات تدريبية خارج المؤسسة ؟ يمكن وضع علامة في أكثر من اختيار

| مدة العمل في المؤسسة | الحاجة للتكوين | القرب من المدير | الكفاءة | المجموع |
|----------------------|----------------|-----------------|---------|---------|
| 17 | 65 | 65 | 27 | 174 |
| 14.65% | 56.03% | 56.03% | 23.27% | 130 |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (24) الذي يتضمن الإجابة على الطريقة التي يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب حيث أن أغلبية الإجابات كانت أن اختيار الأفراد يتم على أساس الحاجة للتكوين ، و كذلك القرب من المدير عبر عنها (116/65) من أفراد العينة أي ما يعادل 56.03% كما عبر بعض العاملين في المؤسسة من خلال بعض المحادثات الجانبية أن الأفراد الذين

(01)- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن الغابي ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 264 .

يتم اختيارهم هم أكثر قرب من غيرهم للمدير و لرئيسة مصلحة التكوين لكن هذا لا يفي أن المؤسسة تهتم بمدى تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة بشكل عام و للعامل بشكل خاص . حيث أن تحديد الاحتياجات التكوينية عملية يجب أن تسبقها إعادة تخطيط للقوى العاملة ، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتضمن الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1- ما هي المشكلة الحقيقية و انعكاساته ا على الأفراد العاملين ؟
- 2- من هم الأفراد المراد تدريبهم ؟
- 3- في أي مرحلة من مراحل العمل و الخدمة الوظيفية يجب أن يتحرك التدريب ؟
- 4- ما هي المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي يجب أن تعطى للمشاركين ؟
- 5- كيف يجب أن تعطى هذه المعلومات أو المهارات و الاتجاهات ؟ و بأي الوسائل ؟ و بواسطة من؟
- 6- و ما هي مدة التدريب ؟
- 7- أين يجب أن يتم التدريب ؟ في منظمة متخصصة خارج المؤسسة أم في فرعها ؟

فرعية داخل المنظمة؟⁽⁰¹⁾

25- هل استفادتك من التكوين جاءت بناء على ؟

| المجموع | مصلحة التكوين في المؤسسة | مسؤولك المباشر | طلبك الشخصي | |
|----------|--------------------------|----------------|-------------|---------|
| *56 | 37 | 12 | 07 | التكرار |
| % 130.66 | % 86.04 | % 27.9 | % 16.27 | النسبة |

التحليل :

طلبك الشخصي : عبر عن هذا المفهوم (43/7) أي ما يعادل 16.27% من إجمالي أفراد العينة الذين خضعوا لدورات تدريبية و يتبين لنا من خلال هذه الإجابات أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية انطلاقاً من رغبة العامل و حاجته للتدريب ، و إذا لم يراعى هذا الجانب أثناء تحديد

(01)- رعد حسن الصرن ، صناعة التنمية الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص55

* إن مجموع التكرارات لا يعبر عن رأي واحد لأفراد عينة البحث ، فقد كان للفرد الواحد أكثر من رأي لذلك كان حساب مجموع التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة

الاحتياجات التدريبية للعامل في المؤسسة فان عملية التدريب تفقد شئ من فعاليتها و يصبح العامل عندها غير محفز لاكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات خلال عملية التدريب و في هذا الصدد يقول عبد الله بن احمد الدايش " إدراك الحاجة للتدريب تعتبر أمرا مهما و لكن الأهم من ذلك معرفة و تقييم ماذا يحتاج الأفراد من برامج تدريبية ، و يتم ذلك عن طريق الاختبار لمعرفة الكفاءة المعرفية(02) .

إن يجب على المنظمة مراعاة أخذ رأي العامل بعين الاعتبار في تحديد احتياجاته التدريبية و يتم ذلك من خلال عدة أساليب و طرق اتصالية على المؤسسة أن تبتكرها و تهتم بها و نذكر منها : استمارات :تحضر و تعالج من سواء من طرف مصلحة التكوين الموجودة على مستوى المؤسسة أو تكوين لجنة مختصة في ذلك ، و عند الاقتضاء مؤسسة خارجية مختصة في التكوين .و تسمح الإجابات من طرف أفراد المؤسسة بتحديد قائمة أولية للاحتياجات التكوينية . و من أجل أن الانتظارات من التدريب . (01)

- **المقابلة :** تتم المقابلة بين خبراء التدريب والمديرين وبين الأفراد الذين يثبت احتياجهم للتدريب ويحضر المقابلة متخصصون في العلوم السلوكية للتأكد من سلامة الحوار وعدم تجاوزه الحدود الإنسانية ، ويثار في المقابلة عدداً من الأسئلة والنقاط تتعلق بحجم العمل وأجزائه ومدى تكرار هذه الأجزاء وتوقيتاتها ومدى أهميتها أو صعوباتها أو سهولتها ونوع الإشراف وتعتبر المقابلة إحدى أساليب التقييم ، ويتوقف نجاحها على نوعية الأسئلة التي تدور ما بين الخبير والفرد وعادة ما تتركز أسئلة المقابلة على مواصفات الوظيفة وإجراءات العمل وتسلسل العمل وعلاقاته وقد تكون المقابلة فردية أو جماعية

-**الاستقصاءات :** تتيح الاستقصاءات الفرصة للأفراد لكي يقدموا المزيد من التفاصيل عن احتياجاتهم التدريبية ولكي ينجح الاستقصاء يجب أن تتوافر فيه السرية وأن يعطي ضماناً للأفراد بأن ما سيدلون به من معلومات سيكون محل نظر إيجابي كما يجب أن يشتمل الاستقصاء بصفة أساسية على النواحي العملية

(02)- عبد الله بن احمد الدايش ،التدريب الناجح للموظفين ، الدار العربية للعلوم ، دون تاريخ ، ص56 .
* ان مجموع التكرارات لا يعبر عن رأي واحد لأفراد عينة البحث ، فقد كان للفرد الواحد أكثر من رأي لذلك كان حساب مجموع التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة

والنظرية والتطبيق وطرق العمل والسلوكيات وعلاقات العمل ، وقد يطلب من الرؤساء التعقيب على إجابات المرؤوسين عن هذه الاستقصاءات أو إضافة ما يروونه من معلومات كما قد تعطى الاستقصاءات أيضاً إلى الزملاء.

- **قوائم الاحتياجات :** يعطي الموظف والموظفة هنا قائمة أو جدولاً يحتوي على عدد من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته والاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تكون عنده ويطلب منه أن يحدد البنوك التي تمثل حالته الوظيفية.⁽⁰²⁾

- **المفكرة اليومية للعمل :** بمقتضى هذه الطريقة يقوم الموظف والموظفة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بإنجازها يومياً لمدة معينة عدة أسابيع أو شهور وتلقي هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات الضرورية عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فع لا ، وبذلك تسهم في التعرف على الاحتياج التدريبي الذي يظهر من تحليل هذه التسجيلات.

مسؤولك المباشر : عبر (43/12) أي ما يعادل 27.9 % من إجمالي أفراد العينة الذين خضعوا لدورات تكوينية .

يتبين لنا من خلال تحليل النتائج أن تدخل المسؤول المباشر في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسيه محدود نوعاً ما في الوقت الذي يجب أن يلعب فيه هذا الأخير دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التكوينية للعامل لأنه هو أدرى شخص بمستوى كل فرد يعمل تحت إشرافه و النقائص التي يعانون منها على مستوى الأداء و بالتالي يمكن أن يكون هو دليل مصلحة التكوين و المختصين في ذلك . و يتم ذلك من خلال :

المشاهدة : وفيها يقوم خبير التدريب برفقة المسؤول المباشر بملاحظة الموظف والموظفة أثناء تأدية عمله ، وبدون ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة ، والأدوات المستخدمة فيها وعلاقاتها بغيرها من الوظائف وأساليب ممارسة الموظف والموظفة للعادات الوظيفية ودافعيته في العمل ، وهكذا تصبح عملية المشاهدة إحدى عناصر التحليل الهامة في تحديد الاحتياجات التدريبية .

(02) - شريف غانم سعيد . الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة ، الرياض : دار العلوم للطباعة و النشر 2001 . ص 720 .

(01) و يضيف توني يوباي "يمكن تلخيص الدور الايجابي الذي يمكن أن يلعبه المشرف المباشر في العملية التدريبية كما يلي :

- 1 -المساعدة على تشخيص الاحتياجات التدريبية .
- 2 -اختيار المشاركين في التدريب .
- 3 -تقديم المذكرات قبل التدريب .
- 4 -جمع المعلومات بعد التدريب . (02)

مصلحة التكوين : عبر (43/37) أي ما يعادل 86.04 % من إجمالي أفراد العينة الذين خضعوا لأدوات تدريبية .و يتبين لنا من خلال تحليل البيانات أن مصلحة التكوين هي المسؤول المباشر عن تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة . لكن و من خلال دراستنا الميدانية

تراعي الشروط العملية و العلمية للتكوين حيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد أن يتم وفق خطوات يمكن ايجازها في النقاط التالية :

1- تحليل التنظيم :

1- **تحليل الأهداف :** لكي تواجه احتياجات المنظمة لابد من تحديد أهدافها بدقة ووضوح ودراسة مدى استعداد الأفراد لتقبل هذه الأهداف ، ولكي تكون الأهداف التدريبية مناسبة لابد أن يتوافر لها الوضوح والفهم ، والتناسق ، الترابط ، والواقعية.

2 - **تحليل الخريطة التنظيمية :** تعتبر الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي يبين فيها خطوط السلطة والمسئولية والوحدات الإدارية ، الوظائف التي يشملها التنظيم ، وللخرائط التنظيمية أغراض وفوائد عديدة منها:

-تحديد الوظائف وتقسيم العمل.

-توضيح خطوط السلطة / المسئولية ، ومسار العلاقات التنظيمية.

-توضيح عدد المستويات الإدارية وخطوط الإشراف.

(01) - حمدان محمد زياد، تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص210.

(02) - توني يوباي، التدريب الفعال و أثره على التكلفة ، ترجمة شويكار زكي مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ،ص200
ص.74.

وتعتبر الخرائط التنظيمية من الوسائل المساعدة عند التخطيط للتدريب ، فيمكن عن طريقها معرفة مدى تناسب نطاق الإشراف و ثغرات توزيع السلطة في الهيكل التنظيمي ، كذلك طبيعة العلاقات الرأسية والأفقية ومشكلات الاتصال ، وهذه كلها تشكل معلومات ذات قيمة لتحديد الاحتياج التدريبي.⁽⁰¹⁾

3- **تحليل السياسات** : يعني تحليل السياسات دراسة مجموعة القوانين واللوائح والقواعد والتعليمات التي تضعها الإدارة لتنظيم سير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والغرض من ذلك معرفة ملاءمة هذه القواعد والسياسات ومدى وضوحها وشمولها ومدى فهم الأفراد لها والتزامهم بالرجوع إليها وقد يظهر التحليل أن هناك ثغرات أو جوانب للقصور في تنفيذ هذه السياسات من جهة أو في عملية إيداع هذه السياسات من الأساس وكل هذه أمور قد تنبئ عن وجود احتياج تدريبي.

4- **تحليل الأعمال** : ويقصد بها تحليل محتوى الوظائف المختلفة لجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها والظروف المحيطة بها والمهارات والمعلومات والقدرات المطلوبة لأدائها والمستويات المقبولة في الأداء ويهدف هذا التحليل إلى تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف والموظفة في الوظيفة التي يراد بها العمل الذي يسهم أقصى مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم يمكن تحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فعاليته وتحديد الشروط اللازمة توافرها في الشخص لدخول البرنامج التدريبي الملائم كذلك يمكن استخدام المعلومات في تصميم نماذج لقياس درجة تحصيل المتدرب من البرنامج التدريبي ، و لمسنا من خلال دراستنا الميدانية أن المؤسسة (من خلال مصلحة التكوين) تهمل بعض الجوانب لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفرادها مهملتها أن هناك عدة طرق لتحليل الأعمال منها:

- **بيانات الوظيفة** : يضم دليل الوظائف توصيفًا للوظائف الموجودة ويحتوي التوصيف على اسم الوظيفة ودرجتها ومرتبته والقسم أو الإدارة التابعة له ونوع الوظيفة إشرافية كانت أو غير إشرافية وملخصًا للأعباء والمهام المتكررة أو غير المتكررة والجهد الجسماني أو العقلي المطلوب للوظيفة وتفيد هذه

البيانات في تحديد الاحتياج التدريبي خاصة لبرامج التدريب الأساسي أو المعرفي أو الوظيفي.

- **الأداء الفعلي للوظيفة** : تتيح هذه الطريق قدرًا كبيرًا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة وما يحيط بها من مزايا وعقبات والاحتياجات التدريبية لها ونوع التدريب الملائم غير أن هذه الطريقة ذات تكلفة

(01) فايز ، محمود عبد المنعم ، التدريب وأثره في تغيير السلوك ، المجلة العربية للتدريب ، العدد الثاني ، 2002 ، ص 90 .

عالية من حيث الجهد والوقت والمال كما يصعب تطبيقها في بعض المستويات الوظيفية العليا (01)
-مصادر أخرى متنوعة : مثل آراء الخبراء والأحداث الجوهرية التي تمر بالوظيفة وكذلك تحليل
الدوريات والبحوث العلمية والميدانية . (02)

5- تحليل الفرد : يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الموظف والموظفة في وظيفته وتحديد مدى نجاحه في
أدائها وتحديد المهارات والمعلومات والأفكار التي تلزمه لتحسين أدائه في هذه الوظيفة ولأداء وظائف
أخرى جديدة تقوم عملية تحليل الفرد هذه على دراسة للأفراد من عدة جوانب هي:
المواصفات الوظيفية وفيها يتم تصنيف وتقسيم الموظفين حسب المؤهلات والتخصصات والخبرات
والوظائف التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والإدارات والأقسام التي يتبعونها.
- الخصائص الشخصية وبمقتضاها يتم تصنيف الأفراد حسب الجنس ، و السن ، و بعض الصفات
الشخصية مثل القدرات على التعلم ، والتدريب ، والجوانب المتعلقة بالدوافع ، والاتجاهات ، والأفكار .
الجوانب السلوكية ويكون التركيز هنا على سلوك الموظف والموظفة في وظيفته ومدى تفاعله مع
الآخرين ، ونوع علاقاته مع الرؤساء ، والزملاء ، والمرؤوسين ، ودرجة انسجام هذه العلاقات ودرجة
توافق أهداف الموظف والموظفة الشخصية مع أهداف المنظمة .
ولا شك أن تحليل الفرد من هذه الجوانب يوفر كمًا كبيرًا من المعلومات تساعد في كشف الاحتياج
التدريبى لدى الموظف والموظفة وخاصة لمجالات التدريب على السلوك والعلاقات العامة
والاتجاهات. (01)

26 -تحسن أن الدورات والتكوينية التي قمتم بها كافية لتحسين مستواكم الوظيفي داخل
المنظمة؟

| المجموع | غير كافية | كافية نوعا ما | كافية | التكرار |
|---------|-----------|---------------|-------|---------|
| 43 | 19 | 19 | 5 | |

(01) - حمدان محمد زياد ، تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 210.

(02) - عبد الرحمن الشقاوي ، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض 2003 ، ص 109 .

(01) - فايز محمود عبد المنعم ، التدريب وأثره في تغيير السلوك، مرجع سبق ذكره ، ص 155.

| | | | | |
|--------|--------|--------|--------|-----|
| النسبة | 11.62% | 44.19% | 44.19% | 100 |
|--------|--------|--------|--------|-----|

التحليل :

جاءت الإجابات من الأفراد الذين كانت لديهم حظوظ في الخضوع لدورات تكوينية (43/5) أي ما يعادل 11.62 % يرون بأنها غير كافية أما الذين يرون أن هذه الدورات التكوينية كافية نوعا ما تقدر نسبتهم بـ (43/19) أي ما يعادل 44.19 % .

كما عبر (43/19) أي ما يعادل 44.19 % أنها غير كافية حيث و من خلال هذه الإجابات يتبين أن العاملين في المؤسسة يتعرضون لدورات تكوينية من فترة لأخرى لكنها قد تكون غير كافية لتحسين مستواهم .

28- إذا كانت الإجابة ب"غير كافية" أو "كافية نوعا ما" ما هي النقائص التي يعاني منها العاملون في مؤسساتكم؟

| التكرار | مدة التكوين و استمراريته | التهميش | التكوين خارج المؤسسة | عدم فهم الاحتياجات التكوينية للعامل | المجموع |
|---------|--------------------------|---------|----------------------|-------------------------------------|---------|
| 24 | 25 | 10 | 30 | 89* | |
| % 66.66 | % 69.44 | % 27.77 | % 83.33 | % 247.2 | |

التحليل :

يتبين من خلال الجدول (30) و الذي يتضمن الإجابة على النقائص التي يعاني منها التكوين في مؤسسة "ارسيلور ميتال " حيث وحسب رأى أفراد العينة تمكنا من الحصول على بعض النقائص التي يعاني منها التكوين و تعمدنا أن يكون السؤال مفتوح للحصول على أكبر قدر ممكن من النقائص التي يعاني منها التكوين في المؤسسة حيث

*- ان مجموع التكرارات لا يعبر عن رأي واحد لافراد عينة البحث ، فقد كان للفرد الواحد أكثر من رأي لذلك كان حساب مجموع التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة

عدم فهم الاحتياجات التكوينية :

أن (36/30) من أفراد العينة أي ما يعادل 83.33 % أجابوا بأن النقص في التكوين يعود إلى عدم فهم الاحتياجات التكوينية للعامل . و في هذا السياق يؤكد **رعد حسن الصرن** " يجب على المديرين مراجعة الاحتياجات المحددة للعمال كل سنة ، و تحديد الدعم التعليمي و التدريبي المطلوب لإتمام تنمية و تطوير الأعمال كما يجب أن يتم تقييم موضوعات المعرفة و المهارة المطلوبة في هؤلاء العمال و القابلية للتطبيق في تقنيات و طرائق التدريب و النشاط التدريبي المطلوب . (01)

التهميش:

إضافة إلى ذلك أن التكوين في المؤسسة يعاني من التهميش عبر عنها (36/25) أي ما يعادل 69.44 % من الإجابات.

مدة التكوين و استمراريته :

أيضا مدة التكوين و استمراريته عبر عنها (36/24) أي ما يعادل 66.66 % من الإجابات . و يتبين لنا من خلال تحليل البيانات أنه من نقائص التكوين في المؤسسة هو عدم الاستمرارية و في هذا الصدد يقول **رعد حسن الصرن** " يجب أن يخطط التدريب على شكل برامج يحدد فيه المشاركون مدى أهميتها و فائدتها كما يحتاج التدريب تكوينا أساسيا مستمرا من خطط التنمية الفردية" . (01)

التكوين خارج مكان العمل :

كما لا تهتم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية خارج المؤسسة لعمالها عبر عنها (36/10) أي ما يعادل 27.77 % التكوين خارج مكان العمل و هذا يعتبر من الأخطاء التي تقع فيها معظم المؤسسات حيث ترى أنه ليس من الضروري إجراء التكوين خارج مكان العمل و في هذا الصدد

(01) - رعد حسن الصرن ، صناعة التنمية الادارية ، مرجع سبق ذكره ، ص108.

(01) - رعد حسن الصرن ، نفس المرجع السابق ، ص108.

يقول أحمية سليمان " إن الموارد البشرية في حاجة لتطوير معارفهم ، فالتكوين سوف يمنحهم الفرصة للتقدم في تقنيات العمل ، وكذلك يعطي المؤسسة فرصة تحقيق النجاعة الاقتصادية ، ولذلك فإن المورد البشري في فترات الفراغ نجده أحيانا يلتحق بمؤسسات التكوين الخاصة ، أو التابعة للمؤسسة ، وكل ذلك من أجل تحسين الفعالية ، وتحقيق النجاعة ، والكفاية الإنتاجية (02) كما يضيف رعد حسن الصرن " يجب تحديد مكان التدريب (خارج أو داخل المؤسسة) و الخطة المناسبة للتدريب و الميزانية المطلوبة " . (03)

و يتبين لنا من خلال هذه الإجابات أن التكوين في هذه المؤسسة يعاني من نقائص كبيرة و يفترق إلى أهم شروط العملية التكوينية حيث لم تدرك المؤسسة بعد أن التحدي الرئيسي في التدريب معرفة ما هو مطلوب إذن يجب على المؤسسة أخذ هذه النقائص بعين الاعتبار و تحاول ترميمها لان التكوين الناجح هو الذي تراعى في الخصائص التالية :

الشمول : و المقصود بهذه الخاصية هو أن التدريب يجب أن يوجه إلى كافة المستويات بالمنظمة .

الاستمرارية : حيث يبدأ التدريب ببداية المشوار الوظيفي للفرد و أن يستمر معه خطوة بخطوة لتطويره و تنميته .

مواكبة التطور : عند وضع البرامج التدريبية يجب أن تكون مواكبة للتطور . (01)

28- من بين الدورات التدريبية التي قمت بها في الداخل و الخارج هل قمت بدورات تدريبية حول؟

| المجموع | الوقاية من حوادث العمل | التعامل مع النفايات | استغلال الموارد بشكل عقلاني | تكوين تقني لتحسين الأداء | التكرار |
|---------|------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|---------|
| | 36 | 9 | 12 | 22 | |
| | % 83.72 | % 20.93 | % 27.9 | % 51.16 | النسبة |

التحليل :

(02) - أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، مرجع سابق ص 314- 315 .

(03) - رعد حسن الصرن ، صناعة التنمية الادارية ، مرجع سبق ذكره ، ص108

(01) - عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الادارية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر 1997.ص150.

يتبين لنا من خلال الجدول (28) الذي يتضمن الإجابة على طبيعة الدورات التكوينية عبر (43/36) أي ما يعادل 83.72 % من أفراد العينة اجابو أنهم تلقوا دورات تدريبية حول الوقاية من حوادث العمل كما أجاب (43/22) أي ما يعادل 51.16 % أن الدورات التدريبية التي قاموا بها هدفها تحسين الأداء و أجاب (43/12) أي ما يعادل 27.9 % أجابوا بأنهم تلقوا تكويناً حول استغلال الموارد الطبيعية بشكل عقلائي ، أيضا تلقى (43/9) أي ما يعادل 20.93 % من أفراد العينة تكويناً حول التعامل مع النفايات .

و من خلال هذه الإجابات يتبين لنا أن المؤسسة تولي أهمية خاصة لبرامج تدريب العاملين في مجال السيطرة على الخسائر و السلامة المهنية و التدريب على هذا النحو ، هو وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق السيطرة على معدلات الحوادث التي تقع داخل المنشأة نتيجة للعوامل الإنسانية أو ظروف التشغيل .⁽⁰²⁾ و التدريب حول الوقاية من حوادث العمل معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات .

و الاهتمام بالسلامة المهنية للعامل شيء ايجابي يحسب لصالح المؤسسة لكن لا يجب أن نهمل النوعيات الأخرى من التدريب خاصة في هذا العصر الذي تواجه فيه المؤسسات تحديات كبرى خاصة في مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة من خلال الاهتمام بالحفاظ على الموارد الطبيعية و الاهتمام بالبيئة وتوجيه الاقتصاد في استعمال الموارد من اجل التقليل الأنشطة التي تتسبب في التلوث و ابتكار طرق واليات جديدة⁽⁰¹⁾ وللتأقلم مع هذه الآليات لابد من التعود عليها و التأقلم معها ولذلك يجب أن تولي المؤسسة اهتمام أكثر بتدريب الكوادر و العاملين في المؤسسة على كيفية الحفاظ على الموارد الطبيعية و كذلك آليات الحفاظ على البيئة كل من موقعه لتصبح بذلك هذه الرؤية جزء من ثقافة المنظمة .

29- هل تحس أنك تتعلم دائما أشياء جديدة من خلال ؟

| المجموع | أبدا | أحيانا | دائما | | |
|---------|--------|--------|--------|---------|--------------------------|
| 116 | 18 | 25 | 73 | التكرار | نقل ما تعلمته إلى زملائك |
| 100% | 15.51% | 21.55% | 62.93% | النسبة | |

(02) - عبد الرحمن توفيق ، السلامة و الصحة المهنية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ص 39-41

(01) - Anne-sophie genin , ce que développement durable veut dire , édition d'organisation , 2003, 10.

| | | | | | |
|------|--------|--------|--------|---------|--|
| 116 | 26 | 14 | 76 | التكرار | زملائك ينقلون ما تعلموه إليك |
| 100% | 22.41% | 12.06% | 65.51% | النسبة | |
| 116 | 84 | 39 | 13 | التكرار | زملائك يفضلون الاحتفاظ بما تعلموه لأنفسهم |
| 100% | 72.41% | 33.62% | 11.20% | النسبة | |
| 116 | 84 | 19 | 13 | التكرار | لا يهكم معرفة ما تعلموه لأن لديك من الخبرة ما يكفي |
| 100% | 72.41% | 16.37% | 11.20% | النسبة | |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (29) و الذي يتضمن الإجابة على وجود نوع من أنواع التعلم التنظيمي (التعلم الفردي) الذي يعتمد فيه الفرد على مجهوده الخاص للحصول على المعلومة و استقاء الخبرات من الآخرين و في نفس الوقت الذي يستفيد فيه و يفيد أطراف أخرى بالخبرة الموجودة لديه و تكون ما يسمى بعجلة التعلم التنظيمي و سنقيس مدى فعالية هذه العجلة على مستوى المؤسسة "ارسلور ميتال" حيث أجاب (116/73) أي ما يعادل 62.93 % من أفراد العينة بـ "دائما " عند سؤالهم على ما إذا كانوا ينقلون ما تعلموه إلى زملائهم كما أجاب أيضا (116/76) من أفراد العينة أي ما يعادل 65.51 % من أفراد العينة أن زملائهم ينقلون دائما ما تعلموه إليهم كما أجاب بالنفي 72.41 % من أفراد العينة عند سؤالهم ما إذا كان زملائهم يفضلون الاحتفاظ بما تعلموه لأنفسهم أيضا أجاب بالنفي (116/84) من أفراد العينة أي ما يعادل 72.41 % من أفراد العينة عند سؤالهم إذا ما كانوا لا يهتمون بمعرفة ما تعلموه لأن لديهم من الخبرة ما يكفي . و يتضح لنا من هذه الإجابات أنه يوجد تبادل بين أفراد المنظمة في الخبرات و المهارات حيث توجد مداخل للإسراع بحدوث التعلم التنظيمي ، ومن ثم تهيئة المنظمة لتكون أقدر على التعامل مع المتغيرات و الاستفادة مما بها من فرص وتجنب ما يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر :

1- تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات في المنظمة : بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات

ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل .

2- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي : و فرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات

المنظمة ، ولا ينحصر هذا الأسلوب في تكوين فرق عمل بالمعنى الحرفي - أي ضرورة وجود

مجموعة من البشر يعملون معا ويتفاعلون وجها لوجه ، بل يشمل أيضا كل صور التشابك والترابط

حتى عن بعد بين العاملين ، أي خلق روابط تدعوهم إلى الإتصال والتواصل حي باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة مثل البريد الإلكتروني وغيرها ، المهم أن يأخذ كل منهم الآخرين في الاعتبار ويتبادل معهم الخبرات والتجارب ويكونون معهم مفاهيم وروى مشتركة حتى لو كانوا متباعدين مكانيا .

3- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه : وذلك من خلال حلقات البحث ، ورش العمل ، جلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير ، ومن ثم التواصل إلى مستوى متقدم من التعلم .

4- الانفتاح و إتباع منهجية شفافية الإدارة : وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي تعودت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة .

5- تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنظومي : وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام والبحث عن عناصره .

6- خلق ثقافة تنظيمية مجانية للتعلم : يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات ، وتشجيع المبادرات الفكرية والتحفيز على الجدلية الإيجابية الإيجابية ، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد، وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والتحفيز على الانخراط فيها ، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات (01)

30- ما هي وسائل التدريب و التعليم المستمر التي توفرها المؤسسة للعامل في الداخل والخارج لتحسين مستواه ؟

| المجموع | ابدا | احيانا | دائما | | |
|---------|--------|--------|-------|---------|---------|
| 116 | 96 | 16 | 04 | التكرار | ندوات |
| 100 | 82.75% | 13.79% | 3.44% | النسبة | |
| 116 | 106 | 09 | 01 | التكرار | محاضرات |
| % 100 | 91.37% | 7.75% | 0.86% | النسبة | |

(01) -edgar schein « organisational and Managerial culture as a faciliator or Inhibitor of organizational learning,opcit, P7

| | | | | | |
|-------|--------|--------|--------|---------|------------------------|
| 116 | 107 | 08 | 01 | التكرار | مؤتمرات |
| % 100 | 92.24% | 6.89% | 0.86% | النسبة | |
| 116 | 95 | 15 | 06 | التكرار | ورشات عمل |
| % 100 | 81.89% | 12.93% | 5.17% | النسبة | |
| 116 | 76 | 26 | 14 | التكرار | توجيهات مسؤولك المباشر |
| % 100 | 65.51% | 22.41% | 12.06% | النسبة | |
| 116 | 17 | 75 | 24 | التكرار | خبرة زملائك في العمل |
| % 100 | 14.65% | 64.65% | 20.68% | النسبة | |

التحليل :

الندوات ، المحاضرات ، ورشات العمل :

يتبين لنا من خلال تحليل البيانات أن المؤسسة لا تهتم بإدراج وسائل و طرق اتصال تمكن العاملين من التطوير و التكوين و تعلم مهارات جديدة حيث عبر (116/96) أي ما يعادل 82.75 % من إجمالي أفراد العينة أن المؤسسة لا تعتمد على التكوين عن طريق المحاضرات . كما عبر

(116/106) أي ما يعادل 91.37 % من إجمالي أفراد العينة أنهم لم يتلقوا تكويناً عن طريق

المؤتمرات . أيضا نفى (116/107) أي ما يعادل 92.24 % من إجمالي أفراد العينة أنه لم يتم تكوينهم عن طريق ورشات العمل . وهذه النتائج متوقعة لان المؤسسة لا تهتم بالتكوين خارج مكان العمل (مراكز خاصة بالتكوين خارج المؤسسة) و تعتبر قنوات الاتصال السالفة الذكر التي تعتبر

من أساليب التكوين خارج مكان العمل و التي أوجزها **كمال بربر** في : (01)

المحاضرات : يتلقى المورد البشري معلومات من المشرف على التكوين ، دون غيره وليس لهم فرصة النقاش ، إزاء ما يقدم لهم من علوم ، وتقع على المشرف مسؤولية تجهيز ما سوف يتلقاه هؤلاء الموارد البشرية ، بحيث يتوقف نجاح المحاضرات على شخصية المحاضر ، وقدرته على جذب الاهتمام والانتباه لذلك يراعي في اختيار الأساتذة المحاضرين عنصر الكفاءة .

المؤتمرات : في هذا النوع من التكوين ، يتم عرض وجهات النظر والخبرات ، ويتم مناقشتها لحل مشاكل معينة ، ويقع على رئيس المؤتمر مسؤولية الإعداد و التخطيط للمؤتمر ، وإدارة أعماله

(01) - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر بيروت 1997 ص ص 189-

بحيث لا تتطرق الدراسة والبحث إلى موضوعات أخرى خارجة عن نطاق أهداف المؤتمر ، وذلك برسم خطة جيدة لتحقيق أهداف المؤتمر .

ج- **التكوين باستخدام الأنترنت** : توجد برامج تكوين الموارد البشرية على شبكة الانترنت مثل : برنامج Road Map والذي ابتكرته جامعة " ALABAMA " وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني Email والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التكوينية اليومية .

د- **التكوين باستخدام الحاسب الآلي** : يبدأ التكوين من خلال هذه الوسيلة بقيام الورد البشري بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد معلومات عنها ، والتي يجيب عليها الحاسوب من خلال نظام تشغيل خاص ، وتوجد بعض المواضيع التي تتطلب منع المتابعة ، ثم يقوم الحاسوب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها ، وحصر كيفية تصحيحها .

هـ - **التعلم باستخدام مؤتمرات الفيديو** : وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التكوين للموظفين في أماكن جغرافية منفصلة وبعيدة عن المورد البشري الخاضع للتكوين ، ويعرف بأنه وسيلة ربط مجموعتين أو أكثر ، باستخدام تقنية سمعية ، بصرية ، وهي بذلك تسمح بالاتصال بدولة أخرى من خلال الاتصالات السمعية البصرية .

عبر (116/75) أي ما يعادل 64.65 % و من خلال تحليل البيانات تبين لنا أن اهتمام المؤسسة بالتكوين جد محدود و بالتالي هي لا تسعى لتطوير طرق و آليات التدريب داخل و خارج المؤسسة .

توجيهات مسئولك المباشر : عبر (116/14) أي ما يعادل 12.06 % من إجمالي أفراد العينة أنهم يتم تكوينهم بصورة دائمة عن طريق توجيهات مسئولهم المباشر بينما يرى (119/24) أي ما يعادل 22.41 % أنه يتم توجيههم أحيانا فيما يخص عدم إتقانهم لبعض الأعمال في المؤسسة كما أجاب (116/76) أي ما يعادل 65.51 % من إجمالي أفراد العينة أنه لا يتم توجيههم من طرف مسئولهم المباشر . وهذا ما يؤثر سلبا على مردودية العامل في المؤسسة لان المسئول المباشر يعتبر المرجع الذي يلجأ إليه المرؤوس لتوجيهه في بعض الأعمال التي لا يجيدها و هذا راجع لعدة أسباب لعل أهمها عدم اهتمام المسير بالأمور التي تهتم السير الحسن للعمل و السبب الآخر يرجع إلى ضعف التكوين الذي يتلقاه المسئول المباشر في حد ذاته مما يجعل الرئيس و المرؤوس متقاربين في المستوى مما يجعل العامل لا يستفيد من رئيسه و في هذا الصدد يقول كامل بربر "يجب الاهتمام

بإعداد المشرفين أولاً وتكوينهم ، فالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً : قامت بإعداد برنامج تكوين المشرفين واعتبرت كمدخل منظم لتأهيل المشرفين بطريقة علمية بغرض التكوين أثناء العمل ، وقد حققت هذه النتيجة نتائج باهرة ⁽⁰¹⁾ . و يعتبر التكوين عن طريق الرئيس المباشر و توجيهات العمل من أهم طرق التكوين و التدريب داخل المؤسسة و في هذا الصدد يقول **جاري ديسلر** التكوين عن طريق الرئيس المباشر يعني بربط التعليم النظري مع التعليم التطبيقي - أثناء الوظيفة - وهو يستعمل على نطاق واسع في مهن عديدة تحت إشراف رئيس العمل ⁽⁰²⁾ . لذلك يجب على المؤسسة أن تهتم بالتكوين أثناء القيام بالوظيفة و يكون التكوين هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأديته للعمل ، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة فيتم تكوينه أثناء الإنتاج ، فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتكوين ، ولا إلى معدات خاصة كذلك ، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التكوين ⁽⁰¹⁾ . ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة ، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التكوين أكثرها شيوعاً التكوين باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التكوين ، وفي المستويات الدنيا فإن الموظفين يكسبون خبرات تشغيل الآلة عن طريق ملاحظة المشرف ويمكن أيضاً تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضاً ، وهذه الطريقة تسهل من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم. **خبرة زملائك في العمل :** عبر (116/24) أي ما يعادل 20.68 % من إجمالي أفراد العينة أنهم يستفيدون دائماً من خبرة زملائهم في العمل لتدريبهم على بعض الأمور التي يجهلونها بينما أجاب (116/75) أي ما يعادل 64.65 % أنهم أحياناً يستفيدون من خبرة زملائهم في العمل كما أجاب (116/17) أي ما يعادل 14.65 % من إجمالي أفراد العينة أنهم لا يستفيدون من خبرة زملائهم. إذ تبين لنا أن الطريقة الوحيدة التي تمكن العامل من اكتساب مهارات جديدة خلال مدة عمله هي خبرة زملائه في العمل و ذلك لاحتكاكه الدائم بهم و يعتبر التكوين عن طريق أفضل الأفراد في المؤسسة من الطرق التي أثبتت نجاعتها و في هذا الصدد يقول **كامل بربر** التكوين عن

(01) - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص169 .

(02) - جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص281 .

(01) - قيس مؤمن وآخرون ، التنمية الإدارية- دار زهران للنشر ، عمان الأردن ، 1986 ص 139 .

طريق أفضل الأفراد يعتبر طريقة ناجعة لتكوين الأفراد ووفقا لهذا النوع من التكوين يتم اختيار أفضل الموارد البشرية كفاءة لتوكل لهم مهمة تكوين الآخرين. (02)

31- حسب رأيك هل هناك فرص متساوية بين الرجل و المرأة في:

| المجموع | ابدا | أحيانا | دائما | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| 116 | 51 | 34 | 31 | التكرار | التكوين |
| %100 | % 43.96 | % 29.31 | % 26.72 | النسبة | |
| 116 | 29 | 58 | 29 | التكرار | الترقيات |
| 100 | % 25 | % 50 | % 25 | النسبة | |
| 116 | 29 | 50 | 37 | التكرار | الزيادة في الأجور |
| 100 | % 25 | % 43.1 | % 31.89 | النسبة | |
| 116 | 64 | 30 | 22 | التكرار | الحوافز المادية |
| 100 | % 55.17 | % 25.86 | % 18.96 | النسبة | |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (31) و الذي يتضمن الإجابة على مدى تبلور ثقافة المساواة بين الرجل و المرأة في المؤسسة حيث حصلنا على إجابات متباينة فيما يخص المساواة بين المرأة و الرجل بسبب انقسام أفراد العينة إلى الجنسين حيث كانت الإجابات تتراوح 18.96% إلى 31.89% أن هناك مساواة بين الرجل و المرأة فيما يخص التكوين ، الترقيات، الزيادة في الأجور ، الحوافز المادية أما الأفراد الذين أجابوا أنه أحيانا توجد المساواة بين الجنسين تتراوح إجاباتهم بين 25.86% إلى 50% بينما تتراوح نسبة الذين أجابوا بأنه لا توجد مساواة بين الجنسين بين 25% إلى 55.17%. يتبين لنا من خلال تحليل البيانات و أيضا دراستنا الميدانية في مؤسسة " أرسيلور ميتال" أن المساواة بين الجنسين في المنظمة من الناحية القانونية موجودة، و ظاهريا فإنه لا فرق بين المرأة و الرجل لكن يبقى المشكل في ذهنية المجتمع و نظرتة لدور المرأة و اقتصاره على الدور المنزلي و في هذا الصدد يقول جميل قاسم "لا يزال المجتمع ، غير مدرك بوجه أو بأخر لأهمية مساهمة المرأة في العمل فالاعتقاد السائد أن المرأة ليس من واجبها العمل خارج منزلها ، فهذه وظيفة الرجل ،وليس للمرأة أن تزاومه في البحث عن قوته وقوت أبنائه ، باعتباره المسئول شرعاً عن إعالة زوجته وأبنائه ، وإذا

(02) - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،مرجع سبق ذكره ، ص169 .

دخلت المرأة سوق العمل فإن ذلك يعني حرمان الرجل من الحصول على عمل . و أيضا لأن تركيبها البيولوجي قد يعيقها عن تحقيق الأداء المطلوب في العمل ، من ناحية أخرى فإن هناك اعتقاداً سائداً لدى فئات من المجتمع ، وهو أن سماح الزوج لزوجته بالعمل خارج المنزل دليل على عدم قدرته المالية في تغطية تكاليف المعيشة للأسرة ، وهذا ينظر إليه على أنه نقص في إمكانيات الرجل وقدراته.⁽⁰¹⁾ و وجدنا من خلال البحث الميداني أن المرأة يتضائل حقها خاصة في فرص التكوين و الترقيات داخل المؤسسة و بالتالي عدم الارتقاء إلى مستويات وظيفية أعلى و هذا ما يؤثر في نهاية المطاف على أجر المرأة مقارنة مع أجر الرجل . و في هذا الصدد يؤكد **ظاهر محسن الغابي** " أن هذه الشريحة المهمة من المجتمع تتوقع أن تبادر منظمات الأعمال إلى القيام بالعديد من الأدوار التي تعزز من مكانتها في المجتمع يمكن تلخيصها في أدناه :

1- توظيف عادل تبتعد منظمات الأعمال فيه عن التحيز ضد النساء دون اعتبارات موضوعية أو تقنية أخرى .

موضوعي .

2 - مساواة في الأجور و ظروف العمل و ساعاته مع الفئات الأخرى .

3 - إجازات مدفوعة الأجر في حالات الولادة و الأمومة أو الإصابات أثناء العمل .⁽⁰¹⁾

4 - احترام في مكان العمل و تقديم مكانة المرأة و منع الابتزاز و التحرش الجنسي و ممارسة الضغوط عليها .

5 - احترام خصوصية المرأة و توفير أماكن خاصة لها تتناسب و طبيعتها الفسيولوجية .

6 - فرص ترقية و تدريب متساوية مع الرجل و السماح لها بالوصول إلى المناصب القيادية .⁽⁰²⁾

32- أنت كفرد من أفراد المؤسسة كيف تنظر للمرأة عندما تكون مسئولك المباشر في العمل ؟

| المجموع | غير موافق | موافق نوعاً ما | موافق | التكرار | غير قادرة على التسيير |
|---------|-----------|----------------|-------|---------|-----------------------|
| 116 | 65 | 10 | 41 | | |

(01) - قاسم ، جميل قاسم ، التدريب والتطوير الإداري الفلسفة والتطبيق ، العين ، دار الكتاب الجامعي، 2001، ص175 .

(01) - محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال ، مرجع سبق ذكره 1994

(02) - محسن منصور الغابي ، نفس المرجع السابق ، مرجع سبق ذكره ، ص105

| | | | | | |
|--|---------|--------|--------|--------|------|
| بشكل جيد | النسبة | 35.34% | 8.62% | 56.03% | 100% |
| الرجل أحسن من المرأة في هذا المنصب | التكرار | 43 | 10 | 63 | 116 |
| الرجل مثل من المرأة و المهم هو الكفاءة | النسبة | 37.06% | 8.62% | 54.31% | 100% |
| لا أفضل أن يكون مسؤولي المباشر امرأة | التكرار | 45 | 35 | 36 | 116 |
| | النسبة | 38.79% | 30.17% | 31.03% | 100% |
| | التكرار | 43 | 12 | 61 | 116 |
| | النسبة | 37.06% | 10.34% | 52.58% | 100% |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الإجابة على الجدول (32) أن أفراد المؤسسة ينقسمون بين مؤيد و معارض لدور المرأة القيادي حيث أن مشاركة المرأة في الأعمال و أخذها حقوقها كاملة أسوة بالرجال سينعكس بكل تأكيد بصورة ايجابية على المرأة نفسها و المنظمة التي تعمل فيها و المجتمع . و لا تزال المجتمعات بشكل عام حتى المتقدمة تعاني من تفاوت في أشكال اندماج المرأة الكامل و مساواتها الكاملة و للثقافة السائدة دور كبير في ذلك ، فالبعض من الثقافات تغلب عليها الصيغة التقليدية الذكورية بالنظر إلى المرأة و دورها في المجتمع و الذي يحدد برأيي رربية الأطفال فقط ، في حين أن البعض الآخر يعطيها حرية كاملة و لكنه لا يدفع نفس الأجور التي يدفعها لرجل يشغل نفس المنصب و بالكفاءة نفسها . (01)

33- هل ترى أن سياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة قائمة نوعا ما علي الجهوية "العروشية"؟

| | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|
| موافق | موافق نوعا ما | غير موافق | المجموع |
| 58 | 26 | 32 | 116 |
| 50% | 22.41% | 27.58% | 100% |

التحليل :

(01) محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 270-

يتبين لنا من خلال الجدول و الذي يتضمن الإجابة على مدى وجود الشفافية و النزاهة عند التوظيف حيث أجاب 50% من أفراد العينة أن سياسة التوظيف تقوم على الجهوية و المحسوبية كما أجاب 22.41% أنها تقوم نوعا ما على الجهوية بينما أجاب 27.58 من أفراد العينة أن سياسة التوظيف في المؤسسة لا تقوم على المحسوبية حيث أن نسبة هذه الإجابات تعكس واقع جميع المؤسسات الجزائرية حيث أصبح من البديهي أن تقوم سياسة التوظيف على ما يسمى في لغتنا العامية " المعروفة" هذا إن لم نطلق عليها مسميات أخرى و هذا مؤشر من مؤشرات عدم تبني ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة .

34- هل ترى أن الترقية التي تمنحك إياها المؤسسة متماشية مع خبرتك ومدة عملك فيها ؟

| المجموع | غير متماشية | متماشية | |
|---------|-------------|---------|---------|
| 116 | 63 | 53 | التكرار |
| % 100 | %54.32 | %45.68 | النسبة |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (34) و الذي نهدف من خلاله قياس مدى رضا العامل عن الترقية التي تمنحه إياها المؤسسة حيث يرى (116/53) من أفراد العينة أي ما يعادل 45.68% أن الترقية متماشية مع خبرته و مدة عمله في المؤسسة ، بينما يري (116/63) أي ما يعادل 54.32% من أفراد العينة أن الترقية لا تتماشى وخبرتهم و مدة عملهم في المؤسسة ، وهذه النتائج تفسر بأن أغلبية أفراد العينة غير راضين عن الترقيات التي تمنح لهم و خلال إجرائنا للدراسة الميدانية صادف و إن منحت المؤسسة ترقيات لجميع العاملين في المؤسسة إلا أن العمال احتجوا على هذه الترقيات و قالوا أنها ليست عادلة و أنهم يستحقون درجة أعلى من التي منحت لهم و أن زملائهم في نفس المستوى تحصلوا على درجات أعلى و لعل هذا الاحتجاج راجع إلى نقص الشفافية في طرق التقييم التي يتم على أساسها منح الترقية . و في هذا الصدد يقول **ظاهر محسن منصور الغابي** " الذي يرى أن المؤسسة في إطار آليات و إجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية و تتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف و كالاتي :

✓ أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متممة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي و السلوكي و الذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون ، لذلك فان المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة و أخرى و تناقش استمارات تقييم الأداء كفقرات و نتائج نهائية مع المعنيين .

✓ الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية و الإنسانية في المقومين و عدم تأثرهم بعوامل الدين و المذهب و العشيرة و المنطقة و الصداقة و غيرها ✓ أن تتاط عملية التقويم بأشخاص من ذوي الخبرة و الإدراك و الاستقرار العاطفي و القدرة على التعامل مع الآخرين و أن يكون التقييم من قبل فريق عمل و ليس فرديا لغرض التخلص من مشكلة تأثير الهالة . (01)

✓ إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية و الابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشددا مع الجميع أو يتسم التكوين بأن يكون وسطا للجميع . ✓ أن لا يركز على الأداء الأحدث و يهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا و لا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه .

✓ أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها و الحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال و خاصة الأساليب المطورة لقياس الانجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري و الريادي للعاملين و الذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد . بمعنى أن المنظمة تكافئ المنجزين الذين يقدمون أفكار جديدة تحتاج الى متابعة و تعطي نتائجها في المستقبل . (01)

35- إذا كانت غير متمشية حسب رأيك إلى ماذا يرجع السبب ؟

| المجموع | عدم وجود مخطط ترقوي و مدروس | المحسوبية و الجهوية | عدم تقدير الكفاءات | التكرار |
|---------|-----------------------------|---------------------|--------------------|---------|
| 63 | 20 | 23 | 20 | |
| % 100 | % 31.74 | % 34.92 | % 31.74 | النسبة |

(01) - محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال ، مرجع سبق ذكره 267-268
 (01) - محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، نفس المرجع السابق ، 269.

التحليل :

عبر (63/20) من أفراد العينة أي ما يعادل 31.74 % أن السبب في عدم منح ترقيات عادلة إلى عدم تقدير الكفاءات إضافة إلى عدم وجود مخطط ترقيوي مدروس بنسبة إجابات عبر عنه أيضا (63/20) أي ما يعادل 31.74 % كما يرجع أفراد العينة عدم الإنصاف في الترقيات إلى المحسوبية الجهوية بنسبة عبر عنها (63/23) من أفراد العينة أي ما يعادل 31.74 % .

36- هل عندك علم بالطريقة التي يتم على أساسها التقييم وإعطاء الدرجة لكل موظف ؟

| المجموع | ابدا | أحيانا | دائما | |
|---------|--------|--------|-------|---------|
| 116 | 60 | 46 | 10 | التكرار |
| 100% | %51.72 | %39.65 | %8.62 | النسبة |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول و الذي يتضمن الإجابة على مدى الشفافية في طرق التقييم أن (116/10) أي ما يعادل 8.62 % فقط هم على علم بالطريقة التي يتم بها التقييم بينما عبر (116/46) من أفراد العينة أي ما يعادل 39.65 % بأنهم "أحيانا" يكون لهم علم بالطريقة التي يتم بها التقييم كما عبر (116/260) أي ما يعادل 51.72 % أنهم ليسوا على علم تماما بالطريقة التي يتم بها التقييم و يتبين لنا من خلال الإجابات أنه لا توجد شفافية في طرق التقييم . و يؤثر ذلك على الجو السائد في المؤسسة و علاقة العامل بمروؤسيه من جهة و مع زملائه من جهة أخرى و هذا ما يخلق جو من إلا استقرار داخل المؤسسة لذلك يجب على المؤسسة أن تعتمد على مبدأ علانية التقارير وذلك لمجموعة من المبررات من بينها :

1. وقوف الموظف ضعيف الكفاءة على جوانب الضعف والقصور في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلا.

2. أن إعلان النتائج للعاملين يزيد من ثقتهم في قياس الأداء، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.

3. عند اطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته بأن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عنده رغبة كبيرة لتحسين أدائه ، ويقتنع حينئذ بفائدة التدريب.

4. توفير العدالة لأن النتائج ستكون موضوع مناقشة بين الرئيس ومرؤوسيه ، مما يجعل الاول أكثر جدية و عدالة في قياسه.

37- هل ترى أن الأجر بعد الترقيات يوازي الجهد الذي تقوم به في المؤسسة ؟

| المجموع | غير موافق | موافق نوعا ما | موافق | |
|---------|-----------|---------------|--------|---------|
| 116 | 48 | 49 | 19 | التكرار |
| 100 | %41.37 | %42.24 | %16.37 | النسبة |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول (37) و الذي يتضمن الإجابة على مدى رضا العاملين في مؤسسة أرسيلور ميتال على الأجر الذي يتقاضاه العامل حيث يرى (116/19) أي ما يعادل 16.37 % أن الأجر يوازي الجهد الذي يقومون به في المؤسسة كما يرى (116/49) أي ما يعادل 42.24 % أن الأجر يوازي نوعا ما الجهد الذي يقوم به في المؤسسة بينما يرى (116/48) أي ما يعادل 41.37 % أن الأجر الذي يتقاضونه لا يوازي الجهد الذي يقومون به في المؤسسة .

ويتبين لنا أن مستوى رضا العاملين في المؤسسة عن الأجر الذي يتقاضونه رضا نسبي إلى منعدم لدى العديد من أفراد المؤسسة. و تكون المؤسسة بذلك عاجزة عن الالتزام بجانب متعلق بالالتزام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية و في هذا الصدد يقول **ظاهر محسن منصور الغابي** "

تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي :

* النظر إلى الرواتب و الأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة و العاملين و ضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا و اجتماعيا وقانونيا و اقتصاديا .
* يفترض أن تتسم الأجور و المكافئات بالعدالة و الكفاءة و المساواة و أن تكون قادرة على تحفيز العاملين و زيادة انجذابهم للعمل و الإبداع فيه .فان عدم المساواة و التحيز و عدم الشفافية في نظام المكافئات في منظمات المكافئات في منظمات الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمنظمة و يشل قدرتها على التطوير و التجديد .

* أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور و المكافئات و أن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات لذلك فان مسائل الرواتب و الأجور

يفترض أن تتعرض للنقاش و الحوار و المساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل و صعوبته و متطلباته .

* أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات الغير مباشرة متمثلة بالضمان الاجتماعي و تعويضات البطالة و الرعاية الصحية و التأمين على الحياة و تعويضات الإعاقة و الضرر و الإجازات مدفوعة الثمن للدراسة و الأمومة و لذهاب العامل للعمل في منظمات إنسانية و خيرية خارج البلاد أحيانا . لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية و التزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين .

* على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجور و الرواتب و المنافع بين الرجال و النساء طالما أن

المنصب واحد و الكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر. (01)

السلامة المهنية :

38- من بين وسائل السلامة المهنية التالية ما الذي توفره المؤسسة لعمالها؟

| المجموع | غير متوفرة | متوفرة | | |
|---------|------------|---------|---------|----------------------------|
| 116 | 4 | 112 | التكرار | الملابس الواقية |
| % 100 | % 3.44 | % 96.55 | النسبة | |
| 116 | 3 | 113 | التكرار | معدات حماية الرأس |
| % 100 | % 2.58 | % 97.41 | النسبة | |
| 116 | 16 | 100 | التكرار | معدات حماية الجهاز التنفسي |
| % 100 | % 13.79 | % 86.2 | النسبة | |
| 116 | 3 | 113 | التكرار | معدات حماية القدمين |
| % 100 | % 2.58 | % 97.41 | النسبة | |

| | | | | |
|-------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| 116 | 30 | 86 | التكرار | معدات حماية السمع |
| % 100 | % 25.86 | % 74.13 | النسبة | |
| 116 | 20 | 96 | التكرار | معدات حماية الوجه و العينين |
| % 100 | % 17.24 | % 82.75 | النسبة | |
| 116 | 4 | 112 | التكرار | معدات حماية اليدين |
| % 100 | % 3.45 | % 96.55 | النسبة | |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول و الذي يتضمن الإجابة على مدى اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل الوقاية اللازمة لحماية العاملين بها وخاصة العاملين على مستوى المنجم و الذين هم أكثر عرضة لحوادث العمل أن المؤسسة توفر جميع وسائل الوقاية اللازمة لحماية عمالها إذ لمسنا خلال إجرائنا للدراسة الميدانية أن المؤسسة تولي اهتماما و حرصا كبيرين لسلامة عمالها ، إذ تعرفنا على الطريقة التي يتم من خلالها اختيار و سائل و معدات الوقاية وحسب مدير المؤسسة فإن المختصين يجلبون نماذج عديدة من وسائل الوقاية لتدرس مدى مطابقتها للمواصفات وذلك بتشكيل لجنة دراسات مختصة . و ذلك لأن توفير و سائل الوقاية و حده غير كافي لحماية العامل و إنما يجب اتخاذ بعض التدابير و زيادة في الحرص على سلامة العامل يجب :

- ✓ الحفاظ على و سائل الوقاية بحالة جيدة أمنة و نظيفة بقدر الإمكان .
- ✓ تعاون العمال ضروري في استخدام وسائل الوقاية الشخصية و يجب عليهم مراعاة الآتي لتعطي الحماية المرجوة من استخدامها :
- أ - يجب على العامل ألا يستخدم وسائل الوقاية بطريقة سيئة تؤدي إلى سرعة تلفها أو إلى أن تصبح غير فعالة في توفير الحماية المطلوبة .
- ب - يجب ارتداء هذه الوسائل بطريقة صحيحة و تدريب العاملين على استخدامها لتوفير الحماية من الإصابات و الإيذاء الجسدي .

ت - في حالة حدوث أي تلف أو أي عيوب أو تحطيم لأجهزة الوقاية يجب إعادتها للمشرف المختص لإصلاحها أو القيام باستبدالها .⁽⁰¹⁾

39- هل ترى أن حوادث العمل بدأت تتناقص مقارنة بالسنوات الماضية بصفة ؟

| المجموع | لم تتناقص | تناقص بشكل متوسط | تناقص بشكل كبير | التكرار |
|---------|-----------|------------------|-----------------|---------|
| 116 | 3 | 42 | 71 | |
| 100 | %2.58 | %36.20 | %61.20 | النسبة |

التحليل :

عبر (116/71) من أفراد العينة أي ما يعادل 61.2 % أن حوادث العمل تناقصت بشكل كبير مقارنة بالسنوات الماضية ، كما يرى (116/42) من أفراد العينة أي ما يعادل 36.20 % أن حوادث العمل تناقصت بشكل متوسط. بينما يرى (116/3) أي ما يعادل 2.58 % من أفراد العينة أن حوادث العمل لم تتناقص.

و النتيجة أن حوادث العمل تناقصت مقارنة بالسنوات الماضية كنتيجة حتمية للاهتمام الذي توليه المؤسسة للتخفيف من حوادث العمل .

40- إذا كانت الإجابة تناقص بشكل كبير أو متوسط ,حسب رأيك ما هي أسباب هذا التراجع؟ يمكن وضع علامة في أكثر من اختيار

| المجموع | القانون الصارم | التوعية | الرقابة | تطور وسائل الوقاية | اقتناع العامل | التكرار |
|---------|----------------|---------|---------|--------------------|---------------|---------|
| 113 | 40 | 64 | 60 | 39 | 57 | |
| 230.06* | 35.39 | 56.63 | 53.09 | 34.51 | 50.44 | النسبة |

يتبين لنا من خلال الجدول (40)و الذي يتضمن الإجابة على أسباب التراجع في حوادث العمل أن السبب راجع بالدرجة الأولى إلى التوعية عبر عنها (1/64 ثم تأتي الرقابة إضافة إلى اقتناع العامل بنسبة إجابات معبر عنها على التوالي بـ (113/60) أي ما يعادل 53.09 % و (116/57) أي ما يعادل 50.44 % من إجمالي أفراد العينة كما يرجعها (116/39) أي ما يعادل 34.51 % من

(01)-عبد الرحمن توفيق ، السلامة و الصحة المهنية ، مرجع سبق ذكره ، ص73
* أن مجموع التكرارات لا يعبر عن رأي واحد لأفراد عينة البحث ، فقد كان للفرد الواحد أكثر من رأي لذلك كان حساب مجموع التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة.

إجمالي أفراد العينة إلى تطور وسائل الوقاية و أيضا القانون الصارم عبر عنها (116/40) من أفراد العينة أي ما يعادل 35.39 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة . ومما لا شك فيه أن اجتماع هذه العوامل سيؤدي حتما إلى تناقص حوادث العمل حيث تعتبر اللوائح والتشريعات من المسائل الضرورية بالنسبة لجميع المنشآت وبصفة خاصة تلك التي تتعلق بقواعد السلامة والصحة المهنية ولا يمكن تصور نجاح مؤسسة صناعية بدونها، وأيضاً لا تتجح هذه الإجراءات والقواعد إلا إذا تم توعية العامل بأهميتها في تحقيق السلامة المهنية له ولجميع العاملين في المنشأة الصناعية حيث تلخص هذه اللوائح في عبارات موجزة تكتب على لوحة أو مجلة، حائط، أو تنشر على صورة كتاب أو نشرات تدور حول كيفية استخدام الأدوات وتشغيل الأجهزة، ووقاية أعضاء الجسم، ورفع الأشياء ونقلها وتعريف العامل بأماكن الخطر، وأسباب الحرائق والانفجارات، وعمل إشارات التحذير وخدمات مراكز الإسعاف الأولى كما يجب مراجعة اللوائح و القواعد المختلفة للسلامة والصحة المهنية والتحقق من أن كل قاعدة تتوافر فيها الشروط التالية⁽⁰¹⁾:

- 1- أن تتمشى اللوائح والإجراءات الموجودة مع التغيير في الظروف وحذف تلك القواعد التي وضعت منذ فترة لتواجه الظروف وقت وضعها، مثلاً يتم استبعاد اللافتات التي زالت أسباب وجودها مثل اللافتات التي تبين " ممنوع التدخين " بعد زوال سبب منع التدخين، أو "ممنوع المرور من هذا الباب " التي وضعت في فترة إجراء إصلاحات بالمبنى بعد انتهاء الإصلاح.
- 2- ألا يتطلب الالتزام بإجراءات السلامة والصحة المهنية مشقة أو مضايقة غير عادية مما يجعل من غير الممكن إنسانياً الالتزام بها، كمنع استخدام ممر معين إذا كان ذلك يؤدي إلى سير العامل لمدة عشر دقائق إضافية، ويجب بذل كل الجهود بجعل الالتزام بإجراءات السلامة والصحة المهنية سهلاً ومريحاً للعاملين .

- 3- خفض قواعد السلامة والصحة المهنية إلى الحد الأدنى إذ أن كثير من المنشآت تطبع كتيبات تفصيلية لمواجهة كل الاحتمالات التي تضمنها المهم من القواعد وغير المهم مما لا يمكن الفرد من التركيز على القواعد الأساسية، لذلك يجب حذف كل القواعد التي يمكننا لاستغناء عنها.

(01) - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر 1990، ص 120.

4- أن تكون القواعد والإجراءات واضحة محددة والبعد عن القواعد العامة غير المحددة التي لا تعطى معنى محدداً للأفراد ومن أمثلة هذه القواعد العامة التي ينص فيها على أن أي سلوك يضر بالعمل أو بزملائه أو بممتلكات المنشأة يعتبر مخالفاً للوائح السلامة والصحة المهنية ويعاقب كل من يقوم به، فهذه قاعدة عامة لا تحديد فيها ولكن القواعد المحددة تكون واضحة ويبين للعاملين ماذا ينبغي عمله وكيف يقوم به العامل وأسباب ضرورة العمل.⁽⁰¹⁾

41- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في ذلك ؟ يمكن وضع علامة في أكثر من اختيار.

| التكرار | ملصقات | محاضرات | أيام تحسيسية | مطبوعات | أفلام | المجموع |
|---------|--------|---------|-----------------|---------|-------|---------|
| 100 | 45 | 40 | 22 | 15 | 222* | |
| %45.04 | %20.72 | %18.01 | %9.9 | %6.75 | %100 | |

التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول و الذي يتضمن الإجابة على الوسائل التي تسخرها المؤسسة لنشر الوعي بين عمالها لاتخاذ التدابير الوقائية و الحفاظ على سلامة العامل حيث تبين لنا أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على الملصقات عبر عنها (222/100) أي ما يعادل 45.04 % من إجمالي أفراد العينة ثم تأتي المحاضرات و الأيام التحسيسية بالدرجة الثانية عبر عنها على التوالي (222/45) أي ما يعادل 20.72 % ، (222/40) أي ما يعادل 18.01 % من إجمالي أفراد العينة ، كما تبين لنا أن المؤسسة نادرا ما تستعمل المطبوعات و الأفلام .

كما لاحظنا خلال دراستنا الميدانية أن اعتماد القائمين على التوعية و التحسيس بطرق الوقاية و الحفاظ على السلامة المهنية للعامل فقط على الملصقات و المحاضرات و الأيام التحسيسية التي تقوم بها المؤسسة مرة واحدة في السنة و هذا غير كافي لتحسيس العامل بالشكل الكافي .

(01) - عبد الرحمن عمر ، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس للنشر، 1987م، ص 87.

* ان مجموع التكرارات لا يعبر عن رأي واحد لافراد عينة البحث ، فقد كان للفرد الواحد أكثر من رأي لذلك كان حساب مجموع التكرارات أكثر من عدد أفراد العينة

لذلك يجب على المؤسسة أن تضع إجراءات تسمح لها بضمان إيصال المعلومات الدائمة حول الصحة وأمن العمل للعمال والأطراف الأخرى المعنية، كما يجب التعريف كتابيا بحالات فحص العمال وإعلام الأطراف المعنية بها، يجب على العمال أن يكونوا:

✓ مدمجين في التنمية وسياسات وإجراءات تسيير الأخطار.

✓ مفحوصين عند كل تغيير مؤثر على الصحة والأمن في مكان العمل.

✓ ممثلين في قضايا الصحة والأمن.

✓ معلمين من قبل ممثليهم ومن قبل أعضاء الإدارة المكلفين بمسائل الصحة والأمن في العمل.

كل هذا يتم عن طريق اعتماد الدعائم الاتصالية كالأفلام التي تستعمل كدعائم بصرية ، حيث لا تجد هذه الوسيلة اهتمام نظرا لأهميتها في التوعية و التحسيس و عن أهمية الفلم كدعيمة اتصالية بصرية تقول سامية محمد جابر " يعتبر الفيلم وسيلة لإثارة اللاتارة العاطفة و الانفعال حيث يعمل على تركيز القوى الانفعالية للجمهور و تحقيق هدفي الدلالة و التأكيد من خلال الحيل المستخدمة فيه " .⁽⁰¹⁾

و حسب أبو النجا محمد العمري " إن المعلومات و الأفكار تقوم بدور مهم في الأفلام المتصلة بالتعليم و الأخبار ، و الفعل الهادف في الفلم أنه يعمل على إثارة الانتباه من خلال المعضلات التي تعبّر عنها المشكلات التي يثيرها ⁽⁰¹⁾ ، و يرى بأن الأفلام الإرشادية و التوعوية تساهم أحسن المساهمة إذا كانت ضمن برنامج مخطط أو حملة منظمة للوصول إلى هدف معين ، و تؤدي إلى:

1- إثارة الوعي و تغيير الاتجاهات و تقديم الحقائق بطريقة جيدة .

2- تقديم مواقف عملية كاملة في وقت قصير مع إعطاء الفرصة للمشاهدين ليقارنوا بين شخصيات الفيلم و بين أنفسهم حيث تولد في نفوسهم الحماس . أيضا من الدعائم الاتصالية المهمة التي تستعمل لنشر الوعي خاصة فيما يخص السلامة المهنية للعامل " المحاضرة " التي تعد من أبرز وسائل الاتصال . و تتميز المحاضرة بمميزات تميزها عن غيرها و أهم هذه المميزات احتوائها على الحجج و الأسانيد القوية و الإحصاءات الدقيقة أين تتوجه مباشرة إلى العقل لإقناعه و محاولة التأثير ⁽⁰²⁾ فيه و قد يستخدم المحاضر بعض الوسائل الايضاحية مثل "المطبوعات" و عن أهمية و دور المطبوعات

(01) - سامية محمد جابر ، ، الاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث ، دار المعرفة الجامعية، 1996 ص 131

(01) - أبو النجا محمد العمري ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ص 253 ،

(02) - فؤادة عبد المنعم البكري ، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال ، عالم الكتاب للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2002 ، ص

كدعائم اتصالية يقول jean pierre anciaux " أن أي مشارك في إحدى العروض يمكن أن تكون لهم بعد انتهاء العرض نوعين من الحاجات : فإما أن يبحث عن معطيات مكتوبة عن العرض أي معطيات محددة ، و في هذه الحالة فان تلك المطبوعات تلبى تلك الحاجة ، و إما أن يحاول إيجاد أهم ما أدركه على شكل مهيكّل و نهائي من أجل أن يحفظ ما أدركه و أن يحتفظ به بطريقة أسهل و بالتالي فان الوظيفة الأولى للوثائق المكتوبة هي أن تكون في متناول اليد و قابلة للمراجعة في كل الظروف . (03)

الخاتمة :

إذن حتى نقول عن أي مؤسسة أنها تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية ينبغي عليها الالتزام بمعايير العمالة و السعي إلى تحسين تلك المعايير . من خلال خلق بيئة عمل آمنة ، و صرف أجور عادلة و التشغيل لساعات عمل مناسبة ، و تقديم مزايا علاجية ، و ضمان حرية المشاركة ، و معاملة العاملين معاملة عادلة .

(03) jean pierre anciaux , La représentation oral et ses supports visuels , les edition d'org , paris 92, p 60 .

الإستنتاجات :

أثناء تعرضنا لموضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة ميدانية بمؤسسة "أرسيلور ميتال منجم الونزة" ، و بعد طرحنا للسؤال الرئيسي للبحث و المتمثل فيما يلي :

التساؤل الرئيسي :

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

و من خلال قيامنا بالمرحلة الاستكشافية و مرحلة التحقيق تمكنا من جمع المعلومات و عليه اتضح لنا بان المسؤولية الاجتماعية و الاتصال الداخلي في مؤسسة أرسيلور ميتال ونزة يتميزان بما يلي :

1- المسؤولية الاجتماعية : عدم وجود إستراتيجية واضحة تتبناها المؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية ، ووجدنا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تقتصر بالدرجة الأولى على الاهتمام بالسلامة المهنية للعاملين في المؤسسة حيث تحاول المؤسسة بذل ما بوسعها للحفاظ على سلامة عاملها ، كما تبدي المؤسسة اهتماما واضحا بالحفاظ على البيئة وزيادة اهتمام المؤسسة بالبيئة حديث العهد خاصة بعد دخول الشريك الأجنبي و على اثر ذلك أنشأت المؤسسة مصلحة حديثة العهد نوعا ما وسعت أفاق المؤسسة بالاهتمام بالبيئة .

- و حسب طبيعة المؤسسة الجزائرية و من مخلفات المراحل السابقة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية خاصة مرحلة التسيير الاشتراكي ، فان المؤسسة تهتم بوجود خدمات اجتماعية ملائمة لكن يبقى الإشكال المطروح في نوعية الخدمات و هل المؤسسة تحاول تطوير هذه الخدمات لتواكب متطلبات العصر .

- لكن يعاب على هذه المؤسسة قلة اهتمامها بالتبرعات الخيرية و المشاكل التي تطرح محليا في المجتمع .

أيضا من خلال المقابلات ووجدنا أن المؤسسة حديثة العهد بالاهتمام بالمعايير العالمية للقياس و التقنين مثل ISO 9001,ISO 14001, OHSAS 18001 و ستبدأ تطبيقها ابتداء من سنة 2011. في حين أن المؤسسات العالمية قطعت أشواط كبيرة في هذا المجال .

- أما بالنسبة لرضا العامل عن نوعية الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة فهي متوسطة عموماً و يعاب على هذه المؤسسة عدم اهتمامها بإسكان العاملين الذين ليس لديهم مأوى ، و كذلك عدم وجود مطعم على مستوى المؤسسة يقدم وجبات غذائية للعمال و هذا يعد قصور في جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أفرادها .

- أما فيما يخص بعض الأنشطة التي تميز الجو العام في المؤسسة و التي تمكن من قياس مدى تبني المؤسسة لمسئولياتها الاجتماعية تجاه جمهورها الداخلي ، حيث لاحظنا ضعف الاهتمام خاصة بالرحلات الترفيهية و الأنشطة الرياضية للعمال .
- لكن لمسنا اهتمام المؤسسة بالقيام بأيام تحسيسية حول السلامة المهنية ، و أيضا القيام برحلات للعمرة لجميع موظفيها دون استثناء ، أيضا توجد بوادر لترسيخ ثقافة بيئية لدى أفراد المنظمة بالقيام بأيام تطوعية لحماية البيئة لكن هذه المبادرة حديثة النشأة بالنسبة للمؤسسة و تحتاج للتطوير و الاستمرارية لتأتي ثمارها على المؤسسة و المجتمع .
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي حقوق و واجبات ، و من واجبات العاملين في المؤسسة :

- المحافظة على المعدات الموجودة في المؤسسة.
- المشاركة في الأيام التطوعية لحماية البيئة.
- الاقتصاد في استعمال الموارد الخاصة بالمؤسسة.
- المحافظة على نظافة المؤسسة والعناية بها.
- توعية زملائك في العمل حول كيفية الوقاية من حوادث العمل.
- نقل خبراتهم إلى الموظفين الجدد داخل المؤسسة.
- المساهمة في التبرعات الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.
- المساهمة في تطوير المؤسسة لكي تتنافس أكبر المؤسسات.

و عند سؤالنا لأفراد العينة المستجوبة عن واجباتهم تجاه منظماتهم وافق معظم أفراد العينة المستجوبة من خلال الاستمارة على الاقتراحات التي قدمناها لهم ، لكن الإجابة بالموافقة تبقى غير كافية لتأكيد التزام أفراد المنظمة بواجباتهم تجاه المنظمة و يبقى ذلك متوقف على مستوى التطبيق على أرض الواقع و هذا مرتبط بالدرجة الأولى بمدى شعور العامل بالانتماء لمنظمتهم عندها فقط يلتزم بواجباته تجاهها و ذلك لا يكون إلا بارتباط جزء

من أهدافه بأهداف منظمته و تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ومن خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن هذا الجانب غائب نسبيا و بالتالي معادلة الواجبات و الحقوق مختلفة نوعا ما .

2- الاتصال الداخلي :

تعتبر عملية تبادل المعلومات من الرهانات الأساسية لنجاح العملية الاتصالية و يجب على المرسل و المستقبل أن يتبادلوا معلومات دقيقة و موضوعية ، حتى يكون كل منهما في موقف إبداء الرأي لا الهجوم و الدفاع . و هذا أحد مؤشرات النجاح . و تتميز مؤسسة أرسيلور ميتال بشح المعلومة المقدمة من طرفها لعاملها و هذا راجع إلى محدودية مفهوم الاتصال في المؤسسة ، مما أثر على التفاعلات التي تحدث بين أفراد المنظمة أثناء العمل ، بكل جوانبها السلوكية و الاجتماعية . سواء كان ذلك في الإطار الرسمي و غير الرسمي . إذ يقتصر حصول العامل في المؤسسة على المعلومة حول المهمة المكلفين بها فقط و يعتبر هذا النوع من المعلومات الحد الأدنى في الحصول على المعلومة .

مصادر المعلومات في المؤسسة :

أجمع أغلبية أفراد أنهم يحصلون في أغلب الأحيان على المعلومات من زملائهم في العمل . إذن يحصلون على المعلومات عن طريق الاتصال الغير الرسمي . بينما يعاني أفراد المنظمة من ضعف التواصل مع مرؤوسيه و بالتالي نقص المعلومات المقدمة من طرفهم و هذا راجع إلى إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة و اعتباره غير مهم .

بينما يوجد مصدر آخر للمعلومات تعتمد عليه المؤسسة لإيصال المعلومة لموظفيها و هو لوحة الإعلانات . لكن وجدنا أن اعتماد الإدارة على الاجتماع مع مرؤوسيه لإيصال المعلومة بطريقة مباشرة شبه منعدم .

- كما أوضح عدد من أفراد العينة أن هناك تبادل فعلي للمعلومات بين أفراد المؤسسة . و ذلك من خلال تمرير المعلومة عند الحصول عليها مباشرة ، بمعنى أن المعلومة تسير بصورة دائرية بين أعضاء المؤسسة . لان عدم سريان المعلومات في كافة أنحاء التنظيم يعيق العملية الاتصالية و يتسبب في خلق صراع بين أفراد التنظيم .

• علما بأن هناك بعض من أفراد العينة المستجوبة يرون بأن هناك احتكار للمعلومة بين أفراد المؤسسة . و يكون ذلك ناتجا عن ما يسميه **محمد علي شهاب ب** : صراع الأدوار .

• أيضا من عوائق الاتصال و التي عبر عنها عدد من أفراد العينة المستجوبة هو تمرير المعلومة بعد فوات الأوان مما يفقدها قيمتها .

وسائل الاتصال النازل : يقتصر استعمال قنوات الاتصال على القناة الشفوية و أحيانا تستعمل التقارير .

في حين يعاب على المؤسسة عدم استعمال القنوات الحديثة للاتصال مثل الانترنت ، البريد الالكتروني إلا في بعض الحالات النادرة .

- أيضا عدم إصدار جريدة للمؤسسة خاصة بالمنجم و تكتفي المؤسسة بجريدة المؤسسة الصادرة من المؤسسة الأم ، كما أن الجريدة التي تصدر بلغة واحدة و هي اللغة الفرنسية و هذا يعتبر عائق اتصالي في حد ذاته .

- وسائل الاتصال الصاعد :

- نفس الشيء بالنسبة لوسائل الاتصال النازل فان القناة الشفوية هي الأكثر استعمالا و في بعض الأحيان تستعمل التقارير لطرح انشغالات العامل .

- **المشاركة** : ضعف المشاركة في المنظمة : و أرجع أغلبية أفراد المنظمة السبب في عدم مشاركتهم في صنع القرارات داخل مؤسساتهم الى :

- المدير لا يثق في قدرتهم .

- المدير لا يهتم رأيهم .

- قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة.

- قرارات الجماعة تحتاج لوقت .

- بعض العمال ليس لديهم خبرة كافية .

• كما أن مشاركة العاملين في المؤسسة في بعض القرارات تتم عن طريق لجنة المساهمة التي تمثل العمال في المؤسسة و تبلغ آراء العاملين للإدارة العليا .

التدريب :

يتميز التدريب في المؤسسة بعدة سلبيات نذكر منها :

- 1 - عدم الاهتمام بالتدريب و قلة عدد الأفراد الذين لديهم حضور في القيام بدورات تدريبية .
 - 2 - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة و معرفة النقص التي يعاني منها المتدرب و تصحيحها .
 - 3 - عدم رضا المتدربين عن مستوى التدريب المقدم لهم .
- و اجمع أغلبية أفراد العينة أن النقص التي يعاني منها التكوين هي :
- مدة التكوين و استمراريته.
 - التهميش .
 - التكوين خارج المؤسسة.
 - عدم فهم الاحتياجات التكوينية للعامل.
 - و على الرغم من أن المؤسسة من المؤسسات الملوثة لكن لمسنا نقص الدورات التكوينية تخص التعامل مع النفايات و إعادة رسكلتها و كذلك طرق الاقتصاد في الموارد و استعمالها بشكل عقلائي .
 - ضعف التكوين خارج المؤسسة، و لكي يتدارك العاملون في المنظمة الفراغ الذي يتركه إهمال التكوين في المؤسسة فان أفرادها لجئوا إلى نوع آخر من أنواع التدريب ألا و هو ما يعرف باسم التعلم التنظيمي أين صنع أفراد المنظمة ما يسمى بعجلة التعلم التنظيمي حيث ينقل الأفراد خبراتهم المختلفة لبعضهم البعض و كل فرد يكمل الآخر من خلال نقل ما تعلمه إلى زملائه .
 - أما بالنسبة للمساواة بين الجنسين فان المرأة افتكت مكانتها عن جدارة و بحكم ما يكفله لها القانون و تشغل المرأة في هذه المؤسسة مناصب مرموقة شأنها شأن الرجل في المؤسسة . لكن يبقى المشكل في ذهنية الرجل في حد ذاته الذي يجد صعوبة في بعض الأحيان في أن يتلقى الأوامر التي تخص العمل من مسئولته المباشرة .
 - يوجد عدد معتبر من أفراد العينة غير راضين عن الترقية التي تمنحهم إياها المؤسسة و يقولون أنها غير عادلة و يرجعون السبب في ذلك الى :
- 1- عدم وجود مخطط ترقوي مدروس .
 - 2- عدم تقدير الكفاءات .

3- المحسوبة .

و هذا راجع إلي سرية طرق التقييم في المؤسسة هذا إن وجدت و بالتالي يحس العامل بالظلم عند حصول زميله على درجة أعلى منه دون أن يقدم له أي مبرر و هذا يقلل من الرضا الوظيفي لدى العامل .

السلامة المهنية :

- نستنتج من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تهتم بسلامة العاملين بها و ذلك من خلال :

توفير جميع وسائل الوقاية التي توفر الحماية التامة لعاملها .

- التناقص الملحوظ في حوادث العمل نظرا للإجراءات الوقائية التي تتبعها المؤسسة و هي كما يلي :

التوعية اليومية قبل بدأ العمل .

- تقديم مكافئات للعاملين الذين يلتزمون بارتداء بدلات السلامة المهنية في مواقع العمل .

- عقوبات مادية تتمثل في خصم مبالغ مالية من الراتب الشهري .

- و يرجع أفراد العينة التناقص الملحوظ في حوادث العمل في المؤسسة في السنوات الأخيرة خاصة إلى :

- القانون الصارم .

- التوعية

- تطور وسائل الوقاية .

- اقتناع العامل بضرورة الالتزام بارتداء وسائل الوقاية .

و من أهم طرق التوعية التي تعتمدها المؤسسة هو اعتمادها على قنوات اتصالية متمثلة في:
الملصقات

الأيام التحسيسية .

المحاضرات .

من خلال الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد العينة ، نرى أن التركيز منصب حول تحسين الاتصال ، من خلال وضع سياسة اتصالية واضحة المعالم تسمح لأفراد المؤسسة بإظهار قدراتهم و مهاراتهم و تشجيعها .

الخاتمة :

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات والشركات اليوم، لا تعد هذه المؤسسات مجرد كيانات اقتصادية، كما أن نجاحها لا يعتمد فقط في قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك في قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية. حيث أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تنقسم الى قسمين :

- المسؤولية الاجتماعية الخارجية .

- المسؤولية الاجتماعية الداخلية.

حيث ركزنا من خلال دراستنا على الوقوف على المسؤولية الاجتماعية الداخلية و ذلك من خلال عدة مؤشرات أهمها : الظروف الاجتماعية للعامل ، المشاركة ، التدريب ، السلامة المهنية للعامل .

ويبقى المجال مفتوح لدراسة مؤشرات أخرى لم يكتشفها الباحث في موضوع دراسته ،

وكذلك التعمق في دراسة المسؤولية الخارجية .

و خرج الباحث بمجموعة من الاقتراحات لتجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

الاقتراحات :

- يجب علي المؤسسة محل الدراسة خلق التوازن بين مستويات المسؤولية الاجتماعية الثلاثة : الاقتصادية والاجتماعي و البيئي و لا يكون ذلك إلا إذا انطلقنا من داخل المؤسسة من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية تسمح بتجسيد المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع .

ومن جهة أخرى وضع خطة عمل لإقرار الإطار المرجعي لدراسات حالات وموضوعات

ورش العمل الإقليمية ومحاورها الرئيسية، وكيفية ضمان تمثيل مختلف الفاعلين وكذلك

أصحاب المصالح (Stakeholders) في هذه الورش، سواء من خلال عرض أوراق العمل أو المناقشات. وهذا يتطلب بحث أدوار مختلف الشركاء من حكومات ومشرعين وقادة القطاع

الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسيات والمنظمات

الإقليمية لقطاع الأعمال...الخ. و تعتبر ثقافة المنظمة من الدعامات (أو المعوقات) الهامة لنجاح

(أو فشل) المنظمة، ومن الطبيعي أن تتميز كل منظمة عن غيرها بثقافة مميزة لها وذلك بحسب

نوع نشاطها أو حجمها (المؤسسات الصناعية مؤسسات الخدمات، المؤسسات الحكومية،

المنظمات الغير ربحية ، الجمعيات الأهلية والخيرية والمهنية ، مراكز البحث والتطوير،

المؤسسات الكبيرة التي لها آثار كبيرة، أو الصغيرة والمتوسطة) والتي هي حصيلة من المعتقدات المشتركة المعلنة والضمنية، القيم، العادات والتقاليد، المآثر الرموز، اللغة الخاصة... هذه الحصيلة لها أربعة وظائف هامة بالنسبة للمنظمة وهي:

✓ تشعر أعضاء المنظمة بأنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومتميز عن غيره.

✓ تشجيع الأعضاء على الالتزام بالمهمة التي من أجلها أنشأت المنظمة.

✓ تساعد على تحقيق الاستقرار التنظيمي.

✓ تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة

المحيطة.

- فغالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات، وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع المؤسسات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموائيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع المؤسسات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

- حيث لا يخفى على أحد أن المساهمات العربية القليلة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا زالت تعيد إنتاج المفهوم كما ظهر في الأدبيات الغربية، بل وتنقله حرفيا دون بذل محاولات جادة لتأصيله والبحث عن مرجعيات جديدة له في ثقافة المنطقة، هذا مثل الحاجة لحسم أمور منهجية أخرى مثل تحديد المصطلحات وتعريفها، والاتفاق على تعريف إجرائي مشترك، وعلى منهجية توجه جهود الباحثين والحوارات اللاحقة. تحسيس الفرد بالدور الذي أن يجب أن يقوم به تجاه مؤسسته و تجاه مجتمعه ليكون هو بدوره متحملا لمسؤولياته الاجتماعية .

- الاهتمام بالاتصال الداخلي و سريان المعلومات داخل التنظيم اذ ينبغي على المؤسسة

الاهتمام بإيصال المعلومة في وقتها المناسب .

تطوير قنوات ووسائل الاتصال الداخلي الصاعد و النازل لإيجاد نوع من الشفافية في المعلومات

إشراك أفراد المنظمة في القرارات داخل المؤسسة سيعزز شعورهم بالانتماء لمؤسساتهم و بالتالي على إنتاجيتهم .

- الاهتمام أكثر بالتدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة .

أن يكون التكوين بصورة دائمة لان العامل يحتاج للتكوين طيلة مدة عمله في المؤسسة .
- إجراء دورات تكوينية خارج مكان العمل تمكن العامل من اكتساب الخبرة من المحيط الخارجي.

- إيجاد فرص متساوية بين جميع أفراد المنظمة في التدريب لان للجميع الحق في تحسين مستواهم الوظيفي .

- القيام بدورات تدريبية من نوع خاص مثل (استعمال الموارد بشكل عقلاني ، إعادة رسكلة النفايات التقليل من التلوث .) تمكن المنظمة و أفرادها من تحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه البيئة المتواجدة فيها .

- وجود مخطط ترقوي مدروس يتمتع بالشفافية في طرق التقييم و إعطاء الدرجة لكل موظف بكل موضوعية لتجنب كل النتائج السلبية الناتجة عن شعور العامل في المنظمة بالظلم و عدم منحه الدرجة التي تلائم مجهوداته .

- أما فيما يخص السلامة المهنية ينبغي على المؤسسة تغيير الأساليب التوعوية من خلال استخدام دعائم اتصالية متنوعة حتى لا يشعر العامل بالملل عند تعرضه للرسالة التحسيسية .

قائمة المصادر والمراجع

- اللغة العربية

- 01- أحمد جعفر أبو القاسم ، السلوك التنظيمي ، جامعة الملك آل سعود ، معهد الإدارة العامة ، 1991،
- 02- أبو النجا محمد العمري ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية 1986 .
- 03- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشري ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
- 04- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1985
- 05- إبراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري ، العدد 61 ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، 1995.
- 06- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ، منشورات الجامعة الأوربية ، الأردن 1993
- 07- العطروزي محمود فهمي ،العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ،عالم الكتب ، القاهرة 1999، ص 76.
- 08- إيهاب صبيح ،محمد زريق ، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع القاهرة، 2001
- 09- آل نمشه ، علي عبيد محمد ، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين ، الرياض : دار المريخ 2002
- 10- أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2003 ، ص 214.
- 11- بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، ايتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة 2005
- 12- توني يوباي ،التدريب الفعال و أثره على التكلفة ، ترجمة شويكار زكي مجموعة النيل العربية الطبعة الاولى ، القاهرة ،مصر، 2003
- 13- ثامر ياسر البكري التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ط 2001
- 14- جون د. سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE 2004، ص 16.
- 15- حمدان محمد زياد ، تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة ، عمان : دار لتربية الحديثة 1999
- 16- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة ، دار ومكتبة الحامد ، ط 2006

- 17- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة ، قالمة 2004 ، ص 99 .
- 18- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان 2007
- 19- خالد عبد الرحمان الهيتي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003
- 20- خالد جاسم بومطيع ، حلقة نقاشية، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات .. مفاهيم وتطبيقات، 11 فبراير 2008
- 21- خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ط2007 ، ص126 .
- 22- رعد حسن الصرن ، صناعة التنمية الإدارية ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق ، ط2002.
- 23- زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، مطبعة ناس بعابدين، القاهرة، 2000.
- 24- زهير ثابت، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 25- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن 2003.
- 26- سعيد التل ، مناهج البحث العلمي ، مؤسسة الوراق ، عمان الأردن ، 2006 .
- 27- سامية محمد جابر ، ، الاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث ، دار المعرفة الجامعية ، 1996
- 28- شريف ، غانم سعيد ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة ، الرياض : دار العلوم للطباعة و النشر 2001
- 29- شحادة نظمي ، لدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000 .
- 30- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 31- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن العابي ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية .
- 32- صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2009،
- 33- ضرار العتيبي ، نضال الحواري ، إبراهيم خريس ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و فن ، دار اليازوري للنشر ، الأردن 2007 .
- 34- طاهر محسن منصور الغابي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005.

- 35- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل.
- 36- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 37- طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر ، 2008.
- 38- طارق علي حماز، إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمي العربية المفتوحة 2009 .
- 39- طارق علي جماز ، السلوك التنظيمي ،الأكاديمية العربية المفتوحة 2008.
- 40- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005ص43.
- 41- عبد الرحمن الشقاوي ، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة،.الرياض 2003.
- 42- عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ، ، الإسكندرية ، مصر ، 1997.
- 43- عبد الرحمن توفيق ، السلامة و الصحة المهنية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ،2006.
- 44- عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 1995.
- 45- عريف سامي ، مناهج البحث العلمي وأساليبه ، مجدلاوي ، عمان 1999 .
- 46- عبد الحميد محمد ،دراسة الجمهور في بحوث الإعلام ، عالم الكتب القاهرة ،دون تاريخ .
- 47- عبد الله بن احمد الدهش ،التدريب الناجح للموظفين ، الدار العربية للعلوم، دون تاريخ.
- 48- عبد الوهاب علي محمد ، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار الفكر العربي ، ط1975
- 49- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،1992.
- 50- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007.
- 51- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر،1990
- 52- عبد الرحمن عمر ، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس للنشر، 1987.
- 53- علي غربي ، إسماعيل قبيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- 54- عبد الفتاح محمد دويدار ، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1995
- 55- عبد الكريم درويش ، ليلا نكلا ، أصول الإدارة العامة المكتبة الأنجلو مصرية القاهرة ط 1976

- 56- علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الجزء الأول 1975.
- 57- غياث بوقلعة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، دون تاريخ .
- 58- عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ، مكتبة الإشعاع للكتابة والنشر والتوزيع ، ليبيا ، 1996
- 59- فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز مكتب الأردني ، ط 5 ، 1995 .
- 60- فاطمة مروة ، الإتصالات المهنية ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2004.
- 61- فؤادة عبد المنعم البكري ، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال ، عالم الكتاب للنشر و التوزيع ، 2002.
- 62- قيس مؤمن ، التنمية الإدارية - دار زهران للنشر ، عمان الأردن ، 1986
- 63- قاسم ، جميل قاسم ، التدريب والتطوير الإداري الفلسفة والتطبيق ، العين ، دار الكتاب الجامعي ، 2001،
- 64- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر بيروت ، 1997.
- 65- كامل سيد غراب ، فادية محمد حجازي ، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري) ، مصر ، مطبعة للإشعاع الفنية، 1999.
- 66- محمد ياسين عطوف ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، دار النهار 1981 .
- 67- محمد ماهر علىش ، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .
- 68- محمد جابر سامية ، منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2000
- 69- محمود السكرحي ، إدارة المشاريع الصناعية ، مطابع دار الكتب ، بيروت ، 1976 .
- 70- محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003.
- 71- منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، المدخل السياسي للعلاقات العامة ، المدخل للاتصال ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة 1959.
- 72- محمد علي شبيب ، السلوك الأساسي في التنظيم ، دون ذكر البلد و دار النشر ، 1982.
- 73- محمد التويجري ، محمد البرعي ، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1997 .

- 74- محمود فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب 1969 .
- 75- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007.
- 76- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2005
- 77- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
- 78- مهدي حسن زوييف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003
- 79- مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، علم الكتب الحديث ، الأردن 2002.
- 80- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2006 .
- 81- نصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، 1998
- 82- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن طبعة 2006
- 83- يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دون تاريخ.
- 84- الكتاب السنوي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، نظرة شاملة لبيئتنا المتغيرة، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2008، ص 29.
- 85- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مطبعة OECD ، باريس 2004، ص 16

- اللغة الأجنبية :

- 01- Abety.Veny, contrat de la gestion stratégique de l'entreprise approche par les systèmes d'information , édition technique , CLET , PARIS 1984.
- 02- Astrid Mullenbach , La responsabilité sociétale des entreprises, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002.
- 03- Anne-sophie genin , ce que développement durable veut dire , édition d'organisation , 2003.
- 04- commission européenne;promouvoir un cadre ouropéen pour la responsabilité sociale des entreprises ; paris , 2004.
- 05- Chantal Bonnet, Marche et développement durable un modèle gagnant, édition alpha , Alger

- 06- Chantal russenault et martine pretet, Economie et gestion D'entreprise, ED Dunod , 1996.
- 07- Demont et coll, communication des entreprises ; stratégie pratique , paris Nathan , 1995 .**
- 08- Edgar schein « organisational and Managerial culture as a facilitator or Inhibitor of organizational learning” Mit organizational learning networking paper, 1994**
- 09- François Bonet et Bruno Henriet, DRH ...c'est Déjà , édition-organisation,1998,P15 .**
- 10- Fanelly nguyen- thanh, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, ECONOMICA,Paris.
- 11- Jim Frehs, Responsabilité sociale des entreprises : *Principaux enseignements*, Direction de la coordination des politiques ministérielles et du portefeuille, Canada,2007.**
- 12- Jean-marie pereti , ressources humaines , édition vuibert , 2004
- 13- Lebel pierre le triangle du management ,les ed. d'organisation ; 1986.**
- 14- Lise Moutmall, l'intégration du développement durable au management quotidien , édition Harmatan paris 2004
- 15- Lise Moutmall, l'intégration du développement durable au management quotidien , édition Harmatan paris 2004
- 16- Michel Capron, Une Démarche D'évaluation Croisée Comme Support D'une Dynamique Territoriale De Développement Durable, LERGO, Paris France, 2006.**
- 17- Marie-Françoise Guyonnaud. Du management environnemental au développement durable des entreprises .CAP 2D. France. 2004
- 18- Michel capron et François quairel alanoizelée ; la responsabilité d'entreprise ; édition la découverte ; paris ; 2007
- 19- Mody certification France , formation auditeur certifie OHSAS18000 , paris ,2000.
- 21- Mucchielli(R), L'Analyse de contenu des documents et des communications , France , E.S.P 7eme édition, 1991.

- 22- Mezani hamid : essai de diagnostic interne d'une entreprise publique et analyse de son environnement .élément pour une stratégies de suivie ;magistère ; s.eco ; Alger ;1992
- 23- Meccuhielli (R) , la conduit des réunions , E.S.P Paris , 1980
- 24- Orse ; développement durable d'entreprises , un Défi pour les Managers ; Afnor 2004**
- 25- OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, France, 2004
- 26- Paul malbou , L'homme au travail , le édition dunod , paris , 1989 . p 77.**
- 27- Philippe Morel, la communication d'entreprise , librairie vuibert, 2006
- 28- Peter M.senga , the fifth Discipline, the art and practice of the learning organisation- New york : Currency Doubleday, 1990
- 29- Ponel -Brault ; la communication d'entreprise de la modèle publicitaire ; paris 1991.
- 30- Sekiou, Gestion de ressources humaines , les éditions 41 NC, Mountreal,1999.**
- 31- Tayeb said –Amer , Le développement industrielle de l'Algérie , bilan de l'industrialisation , Edition anthropos , paris , 1980**

مواقع الأنترنت

- 1- الأنترنت و مزايا الأنترنت 2010/11/15 ، www.al-jazirah.com
- 2- صالح سليم الحموري، المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق www.arabvol.org
- 3- دليل السلامة والصحة المهنية ص2 www.Salamaty.com 07/08/2010
- 4- رائد يوسف ، حوادث العمل وامراض المهنة وسبل الوقايةمنهما ، 2010/11/11
- www.kavlaoved.org
- 5- مقدم وهيبية ، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة . . 26/12/2009 www.iefpidia.com

6-

www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm/18.03.20

09

- الملتقيات :

- 01- أحمد فرغلي حسن ، البيئة والتنمية المستدامة : الإطار العرفي والتقييم المحاسبي ، مداخلة في مؤتمر علمي.
- 02- الهادي بوقلقول ، من اجل عقلنة و تأهيل أنظمة المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي ، جامعة ورقلة ، أفريل 2003 ، ص 76 .
- 03- جمال سالم ، تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة ، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالث
- 04- إدريس بولكعبيات ، فعاليات الملتقى الوطني الثاني (الإتصال في المؤسسة) ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، الخروب قسنطينة ط 2003 ص ص 107 - 108 .
- 05- محمد زرقون، نظام الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، قالمة، 26-27 نوفمبر 2007
- 05- رحيمة حوالف ، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البلدية ، يوم 21-22 ماي 2002.
- الملتقيات باللغة الفرنسية :

1- Mohamed salah chabou, la gestion des ressources humaines en algerie , face aux défis de la

mondialisation ,forum des entreprises , 31mais et 2 juin 2003 , faculté des sciences économique et de la gestion , université d'Annaba

القواميس :

- 01- دليل ارشادي حول المسؤولية الاجتماعية ,مشروع المواصفة ايزو 2600 , 2008.
- 02- دليل بيداغوجي للإنصات لفائدة خالاي اليقظة المكلفة بالتصدي لظاهرة الانقطاع عن الدراسة، وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي ، المملكة المغربية.
- 3- محمد فريد عزت ، القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية ، العربي للنشر و التوزيع ، القاهرة 2004.

- الهمذئرات :

- 01- أميمة صقر المغني، واقع إجراءات الأمن و السلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعة التحويلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، تحت إشراف سامي على أبو الروس ، 2006.

02- سرير عبد الله رابح ، عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية ، تحت إشراف بومهدي بالقاسم ، جامعة الجزائر 2006.

03- شنيخر عبد الوهاب ،مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمعيار للتنمية المستدامة ، مذكرة

تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف بن عصمان محفوظ ،تخصص اقتصاد البيئة ، جامعة باجي مختار ،عنابة ، 2009.

4- الطاهر خامرة ، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية

المستدامة ، حالة سونطراك ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عمار عماري ،

تخصص اقتصاد و تسيير البيئة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2007.

5- منماني نادية ، واقع الاتصال الداخلي (الاتصال الرسمي ، الاتصال الارسمي) ، دراسة ميدانية بجامعة

باجي مختار عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال ، تحت إشراف بوبنيدر نصيرة

، 2001،

- الهم-ج-لات :

01- بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ،

جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني جوان 2002 .

02- فايز ، محمود عبد المنعم ، التدريب وأثره في تغيير السلوك ، المجلة العربية للتدريب ، العدد الثاني ،

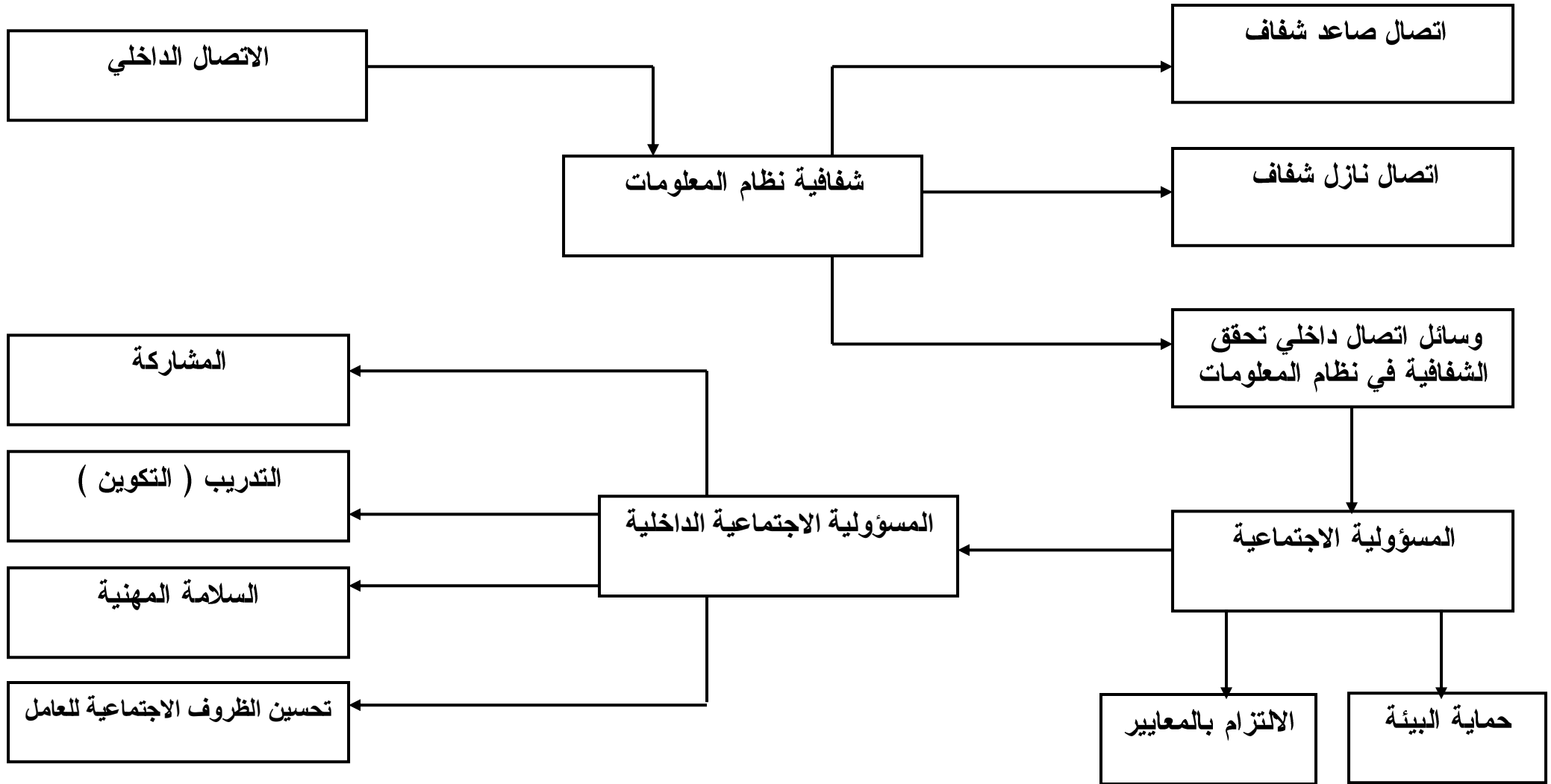
2002.

المجلات باللغة الفرنسية :

01- Benosmane Mahfoud , La privatisation Des Entreprises publique en Algérie ,

Revue Perspectives , URTSD , Université Badji Mokhtar d' Annaba . N°2 Décembre

, 1996



المصدر: من إعداد الباحث.

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية :

1- الجنس ذكر انثى

2- المستوى التعليمي

- جامعي ✓
 ثانوي ✓
 متوسط ✓
 ابتدائي ✓

أخرى تذكر

3- مدة العمل في المؤسسة

- سنوات (5-0) سنوات (10-5)
 سنة (15-10) سنة (20-15)
 سنة (25-20) سنة (35-25)

المحور الثاني: تصور أعضاء التنظيم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

04- من بين الأهداف التالية ما هي الأهداف التي توليها المؤسسة الاهتمام دون غيرها و وتحاول تطويرها ,رتب

الأهداف من (1 إلى 8) من الأهم إلى الأقل أهمية .

- زيادة الأرباح ✓
 الاهتمام بالبيئة ✓
 التبرعات الخيرية ✓
 تحسين الظروف الاجتماعية للعمال ✓
 السلامة المهنية للعامل ✓
 الترقية المهنية ✓
 تحقيق الذات أثناء أداء الواجب المهني ✓
 المساهمة في حل المشاكل التي تطرح في المجتمع ✓

05- هل ترى أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها لك المؤسسة كافية لتوفير حياة مريحة ؟

- كافية كافية نوعا ما غير كافية

06- ما نوعية الخدمات الاجتماعية التي تحاول المؤسسة أن توفرها لك ؟

| جيدة | متوسطة | رديئة | غير متوفرة |
|------|--------|-------|------------------------|
| | | | السكن |
| | | | الإطعام |
| | | | النقل |
| | | | التأمين عن حوادث العمل |
| | | | الزيادة في الاجور |
| | | | طب العمل |

07- هل تلتزم المؤسسة بالقيام بالأنشطة التالية :

| أبدا | أحيانا | دائما | |
|------|--------|-------|----------------------------------|
| | | | أيام تطوعية لحماية البيئة |
| | | | رحلات ترفيهية |
| | | | رحلات الحج و العمرة |
| | | | حفلات سنوية |
| | | | أيام تحسيسية حول السلامة المهنية |
| | | | الانشطة الرياضية للعمال |

08- ماهي الامور التي تسعى النقابة للتفاوض من أجلها مع الادارة ؟

| أبدا | أحيانا | دائما | |
|------|--------|-------|--|
| | | | تحسين الاجور |
| | | | الترفقيات و الاعتراف بالكفاءات المهنية |
| | | | توفير وسائل وقاية أكثر راحة |
| | | | النقل |
| | | | السكن |
| | | | التعويضات فيما يخص حوادث العمل |
| | | | تحسين ظروف العمل |
| | | | التكوين المهني |

13- حسب تقييمك لانتقال المعلومات بين أفراد التنظيم هل يتم ؟

- ✓ تمرر المعلومات عند الحصول عليها مباشرة
- ✓ احتكار المعلومة للصالح الخاص
- ✓ الإفصاح عن المعلومة بعد فترات الأوان

14- رتب حسب درجة الاستعمال وسائل الاتصال داخل المنظمة التي تسخرها المؤسسة لربط شبكة الاتصال مع موظفيها و إيصال المعلومات؟

- | أبدا | أحيانا | دائما | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ شبكة الانترنت |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ البريد الالكتروني |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ جريدة المؤسسة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ التقاري |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ الاتصال الشفوي |

15- ما هي الوسائل الاتصالية التي يستعملها العامل لطرح انشغالاته. ؟

- ✓ الرسائل
- ✓ المذكرات
- ✓ التقاري
- ✓ البريد الالكتروني
- ✓ الاتصال الشفوي

المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة المشاركة

16- ما طبيعة الامور التي يستشيرك فيها مسؤولك ؟

- | أبدا | أحيانا | دائما | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ أمور بسيطة في العمل اليومي |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ أمور تقنية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ أمور تخص ادخال تقنيات جديدة في طريقة العمل |

17- ما هي الطريقة التي تبدي بها رايتك عندما يطلب منك ذلك؟ يمكن وضع علامة في أكثر من اختيار .

- ✓ نظم الاقتراحات
- ✓ اللجان
- ✓ الاتصال الهاتفي

18- هل عندما يطلب منكم إعطاء آرائكم في بعض الأحيان هل تحس أن اقتراحاتكم تأخذ بعين الاعتبار؟

دائمًا أحيانًا أبدا

19- إذا كانت الإجابة أبدا حسب رأيك الى ماذا يرجع السبب في ذلك ؟

| موافق | موافق جدا | غير موافق |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> المدير لا يثق في قدرتك | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> المدير لا يهتم رأيك | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> قرارات الجماعة تحتاج لوقت | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> بعض العمال ليس لديهم خبرة كافية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20- هل ترى أن حضور ممثلين عن العمال في اجتماعات الإدارة كافي لإصدار قرارات تخدم جميع أفراد المنظمة؟

دائمًا أحيانًا أبدا

21- هل تنشر محاضر هذه الاجتماعات التي تخص اتخاذ القرار داخل المنظمة في لوحة الإعلانات ؟

دائمًا أحيانًا أبدا

التدريب و التكوين

22- هل تخضع لدورات تدريبية من فتره لأخرى ؟

دائمًا أحيانًا أبدا

23- هل لجميع الموظفين فرص متساوية في التكوين و التدريب ؟

دائمًا أحيانًا أبدا

24- على أي أساس يتم اختيار الأفراد الذين سيخضعون لدورات تدريبية خارج المؤسسة ؟ يمكن وضع علامة في

أكثر من اختيار

- ✓ مدة العمل في المؤسسة
- ✓ الحاجة للتكويين
- ✓ القرب من المدير
- ✓ الكفاءة

25- هل استفادتك من التكوين جاءت بناء على

- ✓ طلبك الشخصي
- ✓ مسؤول المباشر
- ✓ قرار من المؤسسة الأم
- ✓ مصلحة التكويني

26- هل تحس أن الدورات والتكوينية التي قمت بها كافية لتحسين مستواك الوظيفي داخل المنظمة ؟

كافية كافية نوعاً ما غير كافية

27- إذا كانت الإجابة بـ "غير كافية" أو "كافية نوعاً ما" ماهي النقائص التي يعاني منها التكوين في مؤسستكم؟

28- من بين الدورات التدريبية التي قمت بها في الداخل و الخارج هل قمت بدورات تدريبية حول ؟

- ✓ تكوين تقني لتحسين الأداء
- ✓ استغلال الموارد بشكل عقلائي
- ✓ التعامل مع النزاعات
- ✓ الوقاية من حوادث العمل

29- هل تحس أنك تتعلم دائما أشياء جديدة من خلال . ؟

أبدا دائما أحياناً

- ✓ نقل ما تعلمت من زملائك
- ✓ زملائك ينقلون ما تعلموه اليك
- ✓ زملائك يفضلون الاحتفاظ بما تعلموه لانفسهم
- ✓ لا يهتمك معرفة ما تعلموه لأن لديك من الخبرة ما يكفي

30- ما هي وسائل التدريب و التعليم المستمر التي توفرها المؤسسة للعامل في الداخل والخارج لتحسين مستواه ؟

| دائمًا | أحيانًا | أبداً | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ ندوات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ محاضرات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ مؤتمرات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ ورشات عمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ توجيهات الرئيس |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ✓ خبرة زملائك في العمل |

تحسين نوعية حياة العامل :

*المساواة

31- حسب رأيك هل هناك فرص متساوية بين الرجل و المرأة في

| دائمًا | أحيانًا | أبداً | |
|--------|---------|-------|-------------------|
| | | | التكوين و التدريب |
| | | | الترقّيات |
| | | | الزيادة في الاجور |
| | | | الحوافز المادية |

32- أنت كفرد من أفراد المؤسسة كيف تنظر للمرأة عندما تكون مسؤولك المباشر في العمل ؟

| موافق | موافق جدا | غير موافق | |
|-------|-----------|-----------|--|
| | | | غير قادرة على التسيير بشكل جيد |
| | | | الرجل احسن من المرأة في هذا المنصب |
| | | | الرجل مثل المرأة و المهم هو الكفاءة |
| | | | لافضل ان يكون مسؤولي المباشر في العمل مرأة |

33 - هل ترى أن سياسة التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة قائمة نوعا ما علي الجهوية "العروشية" ؟

موافق موافق نوعا ما غير موافق

34- هل ترى أن الترقية التي تمنحك إياها المؤسسة متماشية مع خبرتك ومدة عملك فيها ؟

35- وفي كلتا الحالتين (إذا كانت "متماشية أو" غير متماشية " لماذا ؟

36- هل عندك علم بالطريقة التي يتم على أساسها التقييم وإعطاء الدرجة لكل موظف ؟

دائمًا أحيانًا أبدا

37- هل ترى أن الأجر بعد الترقيات يوازي الجهد الذي تقوم به في المؤسسة ؟

موافق موافق نوعًا ما غير موافق

السلامة المهنية

38- من بين وسائل السلامة المهنية التالية مالذي توفره المؤسسة لعمالها

| متوفرة | غير متوفرة |
|-----------------------------|------------|
| الملابس الواقية | |
| معدات حماية الرأس | |
| معدات حماية الجهاز التنفسي | |
| معدات حماية القدمين | |
| معدات حماية السمع | |
| معدات حماية الوجه و العينين | |
| معدات حماية اليدين | |

39- هل ترى أن حوادث العمل بدأت تتناقص مقارنة بالسنوات الماضية بصفة ؟

تتناقص بشكل كبير بشكل متوسط لم تتناقص

40- إذا كانت الإجابة تناقص بشكل كبير أو متوسط ,حسب رأيك ما هي أسباب هذا التراجع ؟يمكن وضع علامة في أكثر من اختيار

- القانون الصارم ✓
- التوعية ✓
- الرقابة ✓
- تطور وسائل الوقاية ✓
- اقتناع العامل بضرورة استعمال وسائل الوقاية ✓

41- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في ذلك ؟ يمكن وضع علامة في أكثر من اختيار

- ملصقات ✓
- محاضرات ✓
- أيام تحسيسية ✓
- مطبوعات ✓
- أفلام ✓