

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st October 2016, Vol.4, No.4, October 2016

<http://centreforexcellence.net/J/JBM/JBM%20Mainpage.htm>

The impact of Business Ethics on the management of human resources in the business organization.

Dr. Keltouma Boufatah

Abstract:

Embodied ethics behaviors take into account the non-violation of norms, standards and beliefs in society on the part as well as the laws and moral codes in force by another, and an organization can work to embody social responsibility through ethical behaviors toward human resources through various means cover the entire multiple and diverse sub-activities of the Department of Human Resources , social responsibility in business organizations is the moral commitment and responsible action at a number of parties and are stakeholders, and of the most important parties benefiting from programs of social responsibility, we find both the community and the environment, including social responsibility toward workers and include respect for labor laws, and ensure the worker's right to training and continuous training, and trade union rights, and involving them in decision-making, achieve job security and the security of work-related accidents, etc.

And it covers human resources management ethics of these emerging ethical issues about the relationship between employers and employees, such as the rights and duties owed between these not be done in isolation from SOCIAL responsibility

Then, **the question is:** What is the impact of business ethics and social responsibility to the human resources department? In order to delve into this subject, we decided to address the following.

I- Theoretical framework: the management of human resources, and business ethics and social responsibility

II. Applied framework of the research:

Status: Aramco

Status: Sonatrach, the Algerian

Status: Sonelgaz company

Keywords:

business ethics, corporate social responsibility, human resources management, workers' activities

Citation:

Boufatah, Dr. Keltouma (2016); The impact of Business Ethics on the management of human resources in the business organization. (COES&RJ-JBM) Vol.4, No.4, pp.182-203

تأثير أخلاقيات الأعمال على تسيير الموارد البشرية في منظمة الأعمال.
الدكتورة السيدة طفياتي المزداة بوفاتح كلتومة
أستاذة محاضرة صنف " ب " في كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان

تلخيص:

تتجسد الأخلاق بسلوكيات تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية من خلال سلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية، فالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال هي الالتزام الأخلاقي و التصرف المسؤول تجاه مجموعة من الأطراف و هم أصحاب المصلحة، و من أهم الأطراف المستفيدة من برامج المسؤولية الاجتماعية نجد كلا من المجتمع و البيئة، بما فيها المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و تتضمن احترام قوانين العمل، و ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر، و حقوقه النقابية، و إشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي و الأمن من حوادث العمل، الخ.

و تغطي أخلاقيات إدارة الموارد البشرية تلك القضايا الأخلاقية الناشئة حول العلاقة بين أصحاب العمل والموظفين، مثل الحقوق والواجبات المستحقة بين هؤلاء ولا يتم ذلك بمعزل عن المسؤولية الاجتماعية إذ أن السؤال المطروح هو:

ما هو تأثير أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية على ادارة الموارد البشرية؟

من أجل الخوض في هذا الموضوع ارتأينا التطرق إلى ما يلي:

الإطار النظري: تسيير الموارد البشرية، و أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

1. إدارة الموارد البشرية
 2. أخلاقيات الأعمال
 3. مصادر أخلاقيات الأعمال
 4. المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال
- 1.4: ارتباط المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال بأنشطة إدارة الموارد البشرية: (استقطاب الموارد البشري الأجور ومكافئات العاملين، تقييم الأداء، برامج تحسين نوعية حياة المقابلة الاختبار والتوظيف التدريب والتطوير المسار الوظيفي) العمل،
- الإطار التطبيقي للبحث:**
- حالة: شركة أرامكو
حالة: شركة سوناطراك الجزائرية
سونلغاز حالة: شركة

تأثير أخلاقيات الأعمال على تسيير الموارد البشرية في المنظمة

الكلمات مفتاح: أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية، العمال، النشاطات.

مقدمة

تعتبر أخلاقيات العمل مجموعة المبادئ التي تنشأ عن الاتجاه والرأي العام للمجتمع، وتهدف إلى تحقيق درجة عالية من المثالية، وهي تمثل دستور أخلاقي يجب على كل فرد في المجتمع أن يحترمه ويتبعه ثقافة المنظمة. وتتجسد الأخلاق بسلوكيات تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، وفي مجتمعاتنا النامية والإسلامية بشكل خاص فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، في مختلف نواحي الحياة استمد منها الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية نظريا على الأقل مقبولة وجيدة في حين يشير واقع الحال الى وجود فجوة كبيرة بين هذا الوعاء الحضاري وبين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد و المنظمات، ولو أننا قد نجد ممارسات مشابهة في العالم المتقدم ولكن على نطاق أضيق

الإطار النظري: تسيير الموارد البشرية، و أخلاقيات الأعمال

أولاً: إدارة الموارد البشرية: حضرت إدارة الموارد البشرية بتعاريف مختلفة نذكر أهمها فيما يلي فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

- سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

The impact of Business Ethics on the management of human resources

• شردن وشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

سميث جي وجرانت جي: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة والمتخصصون في إدارة الأفراد إذن فهي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفين راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبني مع ممثلي الموظفين (في العادة اتحادات العمال).

والموارد البشرية هي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحياناً تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد». حدد الرسول "محمد صلى الله عليه وسلم" العلاقة بين المنظمة والعاملين بها في قوله "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"¹

ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الاستراتيجية للقوى العاملة. واهتمت الإدارة المختصة بتسييرها بالعمل الإجرائي اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع، لكن بسبب العولمة، ودمج المنظمات، والتقدم التقني، والأبحاث المتقدمة، أصبحت تركز على المبادرات الإستراتيجية مثل الاندماج والاستحواذ، وإدارة المواهب، وخطط التعاقب إلى جانب، العلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول. في المنظمات الناشئة

و على المستوى العام، فإدارة الموارد البشرية هي المسئولة على الإشراف على قيادة المنظمة وثقافتها. و أيضاً التأكد من التزام العمالة بقوانين العمل، و غالباً ما تشرف على صحة وسلامة و أمن الموظفين. و في حال رغب هؤلاء بعقد تفاوض مع صاحب العمل و كانوا مخولين قانونياً لذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر وسيط أساسي بين المنظمة و ممثل الموظفين. (يحدث هذا عادة في النقابة العمالية)

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها

ملاحظة "في بعض الأحيان يستخدم مصطلح "إدارة رأس المال البشري بدلاً عن الموارد البشرية، بالرغم أن رأس المال البشري يشير إلى فكرة أضيق من الموارد البشرية، وهي المعرفة التي يمكن أن يشارك بها الفرد في المنظمة. تسميات شتى أطلقت على هذا المجال منها "إدارة المنظمات"، "إدارة القوى العاملة"، "إدارة المواهب" "إدارة شؤون الموظفين" أو ببساطة "إدارة الناس".

ممارسات إدارة الموارد البشرية يسرد "ديف أولريخ" الأدوار الوظيفية للموارد البشرية كالتالي: موائمة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل، عمليات إعادة التنظيم و إعادة الهيكلة، الاستماع و الاستجابة للموظفين وكذلك إدارة الانتقالات و التغييرات².

ثانياً: أخلاقيات الأعمال: بشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
والثاني: هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات والخبرات السابقة.
مصادر أخلاقيات الأعمال و إجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ بالآتي

- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.
- التأثير بالجماعات المرجعية.
- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع.
- إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي.
- مجتمع العمل الأول.
- سلطة القديم و القيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين.
- القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات .
- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن.
- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح .

¹ موقع انطلاق - ما هي إدارة الموارد البشرية؟ [http://www.entilaq.com/hr/hr_management.htm]

² النمر، سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، 1994.

■ جماعات الضغط في المجتمع المدني³

وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل فإننا يمكن أن نؤشر التالي :

(1) رفض المنظور التقليدي للعمل الذي يرى تعارضاً بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية في إطار المنظور الحديث نجد ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون ظاهراً للعيان على المدى الطويل .

(2) تجاهل منظمات الأعمال الالتزام بالمعايير الأخلاقية قد يكلفها كثيراً وهنا يأتي التصرف للأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية في بعض الأحيان خاصة إذا ما تمادت المنظمة وأخذت تركز كثيراً على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيداً عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.

(3) تعزيز سمعة المنظمة محلها وإقليمها ودولها له مردود إيجابي على المنظمة. أن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستبيرة للالتزام بالأبعاد إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة يقترن بالالتزام بالمنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة التي تؤثر على ثقافة المنظمة و التطرق إلى اخلاقيات الأعمال لا يتم بدون التعرّيج على ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية بما ان العلاقة جد وطيدة بينهم

**ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:
تعريف المسؤولية الاجتماعية:**

اختلف تعريف هذا المفهوم من اقتصادي لآخر ، وفيما يلي نعرض أهم التعريفات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

التعريف الأول: يرى كارول (Carrol) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة هي: كفاءة الأداء الاقتصادي (المستوى الأول) ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، و يجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل المنظمة في ظلها، هذا و ينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها، أما المسؤوليات التطوعية التقديرية (المستوى الرابع) وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية) فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين وإتاحة فرص العمالة وتمويل البرامج الخيرية وغيرها⁴

التعريف الثاني:

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تعني تصرف المنظمات على نحو يتسم بالمسؤولية والمسائلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون والعلاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة⁵.

و اختصاراً لهذه التعاريف يمكن أن ننتبى التعريف الجامع التالي⁶:

المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال هي الالتزام الأخلاقي و التصرف المسنول تجاه مجموعة من الأطراف و هم أصحاب المصلحة، و من أهم الأطراف المستفيدة من برامج المسؤولية الاجتماعية نجد كلا من المجتمع و البيئة، و هذا يعكس أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعزز دور و مكاتة المنظمات في المجتمع ليس فقط

³ محسن منصور الغالبي ، طاهر ، مهدي محسن العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص138 ، ص139 ، ص140 .

⁴ قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،

حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول⁵

العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010،.

⁶ قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،

كبيان اقتصادي إنما أيضا ككيان اجتماعي يسهم في حل مشكلات المجتمع و الحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها.

نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

في كتابة (المسؤولية الاجتماعية و رجل الأعمال) استحق (هاورد باون) أن يلقب (بأبي المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال)، حيث أسس أول تعريف لهذا المفهوم بأنه: "التزام منظمات الأعمال بأداء أنشطتها بحيث تتوافق مع أهداف و قيم المجتمع".

أما في الستينات طور (كيت ديفد) قانون المسؤولية الاجتماعية، و في السبعينات برزت نظرية أصحاب المصلحة، و خلال الثمانينات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد ما هي على وجه التحديد المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال كيفية قياس عواندها على المنظمات.

و مع بداية التسعينات خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية الذي عقد عام 1992 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، و في عام 1998 أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجا يهدف إلى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال و كيفية تحويله من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسات عملية في منظمات الأعمال.

و في عام 2000 أطلق السكرتير العام للأمم المتحدة مبادرة تعرف بالاتفاق العالمي، هي مبادرة تدعو منظمات الأعمال إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل: حقوق الإنسان و حماية البيئة و مكافحة الفساد و غيرها⁷.

أهمية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال: تتمثل المكاسب التي تجنيها منظمات الأعمال من برامج المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين و تطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين و ذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.
- القوانين و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، و لكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.
- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية و مساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها
- حل المشكلات قبل أن تتفاقم و يصعب علاجها.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و بث روح التعاون بينهم.
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية و العمل على رفع قدراتهم و مساهمتهم في المجتمع.
- إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تدريبهم و منحهم فرص التقدم في المنظمة.
- محاولة المنظمة وضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة و استخداماتها لأغراض شخصية.
- اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة و التحيز و المحاباة...
- التزام المنظمة بتطبيق القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و تنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين و إقناعهم بذلك من خلال تفسير و توضيح القوانين و التعليمات كونها تحقق مصالحهم.
- متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة بالنسبة للمنظمة.
- المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المنظمة.
- متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية غير المشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.

⁷ ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل (دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 - 29 نيسان 2009،

مراحل تطور اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تطور اهتمام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المراحل الثلاثة التالية:⁸

أولا مرحلة إدارة تعظيم الأرباح: في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح و التوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، و أن النقد و الثروة هي الأكثر أهمية، و أن ما هو جيد لي جيد للبلد.

ثانيا: مرحلة إدارة الوصاية: و فيها المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملازم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين، و أن النقود مهمة و لكن الأفراد مهمون أيضا، و أن ما هو جيد للشركات جيد للبلد.

ثالثا: مرحلة إدارة نوعية الحياة ، في هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري، لكن الأفراد أهم من النقود، هذا يحقق المصلحة الذاتية المستتيرة لمنظمات الأعمال و مصالح المساهمين و المجتمع ككل.

ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة:

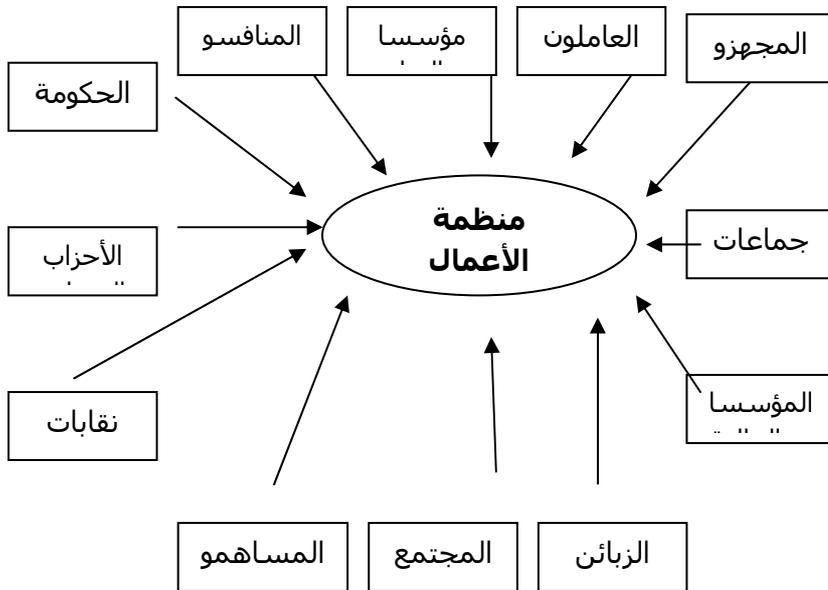
مفهوم أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المنظمة مثل الزبائن أو المالكين أو العاملين في المنظمة أو الموردين أو الدائنين أو الاتحادات أو الشركات أو المجتمع، و يعرف أيضا صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها أو هو أي شخص أو جماعة أو منظمة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيء ما. وفي هذا السياق فقد جرى التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة:

- الذين لهم رأسمال مستثمر في المنظمة.
- الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال بل اهتمام ومصلحة في المنظمة.

و بالتالي فإنه على منظمات الأعمال تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم⁹. الشكل الموالي يوضح أصحاب المصلحة في المنظمة:

الشكل(1): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال



⁸ نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، بدون رقم الطبعة، 2006،

⁹ قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،

ش (1) : لمصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر , عمان الطبعة الثانية، 2008ص:95.

المسؤولية الاجتماعية تجاه أهم أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال:

عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة، (خصوصاً الذين تربطهم بها مصالح مباشرة و يؤثرون و يتأثرون بنشاطاتها) يجب أن تمارسها منظمات الأعمال ، نذكر بعضها فيما يلي¹⁰:

← **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه و تعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، و التي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور و الحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية و الترفيهية، احترام العادات و التقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية و العلمية، رعاية الأعمال الخيرية

← **المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:** تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار و نوعيات مناسبة، الإعلان الصادق، و تقديم منتجات آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج و استخداماته، التزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، و الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، و الالتزام بعدم خرق قاعد العمل مثل الاحتكار.

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

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

← **المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:** و تتضمن احترام قوانين العمل، و ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر، و حقوقه النقابية، و إشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي و الأمن من حوادث العمل، الخ.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال و إدارة الموارد البشرية :

تغطي أخلاقيات إدارة الموارد البشرية تلك القضايا الأخلاقية الناشئة حول العلاقة بين أصحاب العمل و الموظفين، مثل الحقوق و الواجبات المستحقة بين هؤلاء و لا يتم ذلك بمعزل عن المسؤولية الاجتماعية و بما ان المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما يلي¹¹:

توفر المنظمة الخدمات للعاملين كالتنقل و الإطعام و الإسكان و الخدمات الصحية.

← العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة.

← منح مكافآت و حوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة و جدارة العاملين.

← من مسؤولية المنظمة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية.

← تعمل المنظمة على تكريم و تحفيز الأفراد العاملين المتفوقين و المبدعين في العمل.

← إعداد و تنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي و البيئي و الأمان في العمل.

← اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين.

← الحفاظ على الأفراد العاملين و منع تسريحهم لتقليل البطالة و الحد من مشكلات الغيابات و دوران العمل و حوادث العمل .

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر , عمان الطبعة الثانية، 2008ص:95.

¹¹ قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،

إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المنظمة خاصة الأفراد

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح التغيير فيه أمرا حتمياً ومستمرا ، لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها فنحن نستطيع تقليد المعدات والتكنولوجيا وأساليب الإنتاج لكننا لا نستطيع تقليد البشر وأفكارهم.

إذ أصبح رأس المال الفكري هو الأساس في التنافس فلم تعد المنظمات مجرد أماكن عمل بالآلات ومعدات أو مجرد مواد وطاقة وإنما هي بالأساس معرفة متجددة كما أوضح ذلك " بيتر دركر".

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية من خلال سلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:¹²

أ- استقطاب الموارد البشرية recruitment :

تمثل عملية الاستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف مع عمليتي الاختيار والتعيين وإذا ما كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابياً على المنظمة من خلال عملية الاختيار والتعيين فهي تعطي وعاءاً متناسباً لاستقطاب الكم والنوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة وكلما كانت عملية الاستقطاب سليمة فإنها تقلل جهود ونفقات أنشطة الموارد البشرية الأخرى. وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية في هذا المجال عن طريق:

1- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف من حيث: الإعلان والنزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى والواسطة و استغلال النفوذ) و قبول الشكاوي و الطعن و التحقيق فيها فمسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح بمعنى :

التقيد بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أقرته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.

الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية الاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات.

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

3- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال.

4- تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة ، وهذا يبعد المنظمة أن تقع في إشكالية التوظيف الجهوي أو السياسي أو عن طريق الوساطة أو المحسوبية وغيرها.

5- الموازنة الصحيحة والعدالة التي تخدم مصالح المنظمة و العاملين والأطراف الأخرى في عمليات الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لإشغال مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة ومن جهة أخرى لا يحرم المنظمة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها .

أي الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص ترقية عمال المنظمة.

6- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

7- الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية، بعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الإلكتروني.

ب- المقابلة والاختيار والتوظيف: interview selection and staffing:

إذا ما أتسمت المقابلة والاختيار والتوظيف بالمسؤولية والمصادقية والشفافية والعدالة والنزاهة والاحترام فإنها تمثل استثماراً في الجوانب الاجتماعية مما ينعكس إيجاباً على الموارد البشرية وإدارتها في المنظمة ، وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في هذا المجال يمكن تلخيصها كالآتي:

1- قيام المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله وأن تكون الأساليب والطرق والإجراءات في هذه الأخيرة واضحة وشفافة وعادلة.

¹²- محسن منصور الغالبي ، طاهر ، مهدي محسن ، المرجع السابق ،ص260.

The impact of Business Ethics on the management of human resources

- 2- إتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين بعرض كفاءاتهم ومهاراتهم بغية أن تكون عملية الاختيار والتعيين سليمة.
- 3- توفير وقت معقول لغرض كشف الجوانب الشخصية للمتقدم.
- 4- عدم استهانة لجان المقابلة بقدرات وشخصيات وإنسانية المتقدمين مهما تكن هذه الشخصيات ومستوى مهاراتهم.
- 5- مراعاة لجان الاختيار للموضوعية و الواقعية.
- 6- تكامل أعضؤها من الناحية الفنية والتخصصات.
- 7- إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالباً ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ
- 8- مراعاة الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد.
- 9- أن يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة.

ج- التدريب والتطوير

عليهم اكتساب معارف ومهارات جديدة التحدي الذي تفرضه بيئة الأعمال اليوم على المنظمات والعاملين فيها يفرض إلى استقرار واستمرار عطاء الطرفين، الأمر الذي يؤكد أن للتعامل مع هذه التحديات، الأمر الذي سوف يقود جوانب استثمار المنظمات وسر بقائها وتطورها،¹³ الاستثمار في الأفراد أهم فالمنظمة الحديثة يفترض أن تنظر إلى أنشطة التدريب بكونها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، تعزز من قدراتها على المدى البعيد ، وبذلك تبعد عن النظرة القصيرة الأمد لأنشطة التدريب والتطوير التي اعتبرتها كلفة يجب العمل على تخفيضها باستمرار.

ومن أهم الجوانب الاجتماعية والأخلاقية ،المتعلقة بأنشطة التدريب والتطوير،الواجب اخدها بعين الاعتبارما يلي:¹⁴

- 1- الحفاظ على الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق واللون والدين والقومية وغيرها.
 - 2- تعزيز تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع و ثقافة المنظمة و الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره وتصبح المنظمة ذات نسج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة
 - 3- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى المنظمات الأخرى أو في داخل المنظمة.
 - 4- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة أو الرأي الآخر و كذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكانياته للاختلاس والفساد الإداري.
 - 5- يجب أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقلبات وتوليد الشعور لديهم بواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيه.
 - 6- يفترض أن تكون أنشطة التدريب مثمنة للمسار الوظيفي ومحقة انسجاماً لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.
- د- الأجر ومكافآت العاملين **compensation**

مجمّل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم تمثل الأجر و مكافآت العاملين بما يعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية ، وتعتبر الأجر والمكافآت هذه مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة وترتبط أيضاً بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة ، و إذا نظرت هذه الاحيرة إلى هذه

¹³ (التطوير المهني: التحدي الذي ستواجهه دول الخليج مستقبلاً)

الكتاب: التطوير المهني: التحدي الذي ستواجهه منظمات الدول الخليجية في المستقبل :

المؤلفان د.محمد التويجري، أستاذ الإدارة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن و خالد الدوسري الذي يعمل حالياً مستشاراً في مجال الوظيفة في قسم التطوير الوظيفي في شركة الزيت العربية السعودية «أرامكو السعودية.»

تاريخ النشر: 1998م

الناشر: مطابع الإيمان للنشر عرض وتقديم:الرياض - عبدالرحمن أحمد هيجان(مدير عام الاستشارات معهد الإدارة العام)

¹⁴ العقدة، أحمد عبد المجيد. تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية. الإداري. السنة 20 العدد 72 مارس 1998.

- التعويضات بمنظور شمولي ويكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة تتجسد في الأجر والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة وجوانب أخلاقية متعددة يمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بها. أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المنظمة إلى الرواتب والأجور والمنافع الأخرى على إنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها تقع في إشكالية المساواة الأخلاقية والاجتماعية وربما القانونية ، وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن أن تكون من خلال ما يلي¹⁵ :
- 1- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعمال وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقداً أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً.
 - 2- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه .
 - 3- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيداً عن مصالح جميع الفئات.
 - 4- أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة متمثلة بالضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الاجتماعية والصحية والتأمين على الحياة... الخ ، لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن أتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية والزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين .
 - 5- على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجور والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة متوفرة بنفس القدر

هـ- تقييم أداء العاملين performance appraisal :

على الرغم أن تقييم الأداء له الكثير من الفوائد لكن لوحظ أن إيجاد علاقة بين أداء الموظف وأداء المنظمة مهمة صعبة¹⁶

فهو بالعموم هناك نوعان من مشاكل تقييم الأداء، التي تؤثر على المنظمة والأخرى التي تؤثر على ثقافة المنظمة أي التعرف على يساعد على التمييز (المشروع في الديمقراطية الغربية) بين افراد المنظمة على أساس الجداره ملاحظة التمييز غير الصفات والخلافات بين هؤلاء وجعل الخيارات بينهم استنادا إلى تلك الصفات الشخصية عموما المشروع يمكن ان يتمثل في تباين المعاملات حيث تنطوي على تمييز أهدعن الآخر عن قصد بسبب خاصيه معينة (كالتمييز بسبب اللون، أو الدين، أو الجنس، أو الاصل القومي، أو التوجه الجنسي، أو السن، أو الاعاقه، أو الوضع العسكري)، مثالا للتباين في المعامله والتمييز سيكون عدم إعطاء امرأة وظيفة لأنها من الأرحح ان تأخذ اجازة الامومه.

تقييم الأداء هو عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية لموظف ما بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً ويُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي. وأهداف المنظمة¹⁷

و من اهدافه ما يلي :¹⁸ كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة لأداء الموظفين داخل المنظمات

أهداف تقييم الأداء

أهداف تقييم الأداء، بصفة عامة، هي:

- توفير ملاحظات عن أداء الموظفين.
- التعرف على احتياجات الموظف للتدريب.
- توثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت التنظيمية.
- تشكيل أساساً للقرارات الشخصية: زيادة الرواتب، والترقيات، والإجراءات التأديبية، الخ.
- إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي.
- تسهيل الاتصال بين الموظفين والإدارة.

¹⁵ نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و

دراسات)، بدون رقم الطبعة، 2006،

¹⁶ الرفاعي، يعقوب السيد يوسف. أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. الإداري. السنة 22 العدد 81 يونيو 2000.

¹⁷ الركابي، زين العابدين. يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة. صحيفة الشرق الأوسط. 6

مايو 2006

¹⁸ الصباب، أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة الحديثة. 2002. (لم أجد بيانات النشر كاملة) خالد الزهراني -

فنبيل العربية.

The impact of Business Ethics on the management of human resources

• التحقق من صحة تقنيات الاختيار وسياسات الموارد البشرية لتلبية متطلبات العمل ومن الطرق الشهيرة لتقييم الأداء يلي:

طرق تقييم الأداء

استخدام نظام التصنيف العددي، والذي يقوم المديرين، من خلاله، بتسجيل هدف ضد عدد من الأهداف أو الرموز. وفي بعض الشركات، يتلقى الموظفون تقييمات من مديريهم، ونظائرهم، ومروسيهم، وعملائهم، هذا بالإضافة إلى إجراء تقييم ذاتي مما يعرف بتقسيم ال360°، وهو يشكل أنماط تواصل جيدة.

أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام كعملية تقييم الأداء هي:

• الإدارة بواسطة الأهداف

• تقسيم ال360°

• مقياس المراقبة السلوكية

• مقياس التصنيف المضبوط وفقاً لمعايير السلوك

كما أن نظم السمة القائمة، التي تعتمد على عوامل مثل النزاهة والإخلاص، يشيع استخدامها من قبل الشركات. وتوفر المؤلفات العلمية حول هذا الموضوع دليلاً على أنه يجب تجنب تقييم الموظفين حول عوامل كتلك

1. لأن نظم السمة القائمة، بحكم التعريف، تعتمد على سمات الشخصية، فتجعل من الصعب على المدير توفير ملاحظته

إن تقييم أداء العاملين كأفراد وكمجموع وكإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جداً تتعلق بالأجور والترقية وغيرها، كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقييم، لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصوراً عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيد في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع. وفي إطار الآليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وهي كالتالي:

- وضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متممة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجحها العاملون أي الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.

- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة والقرابة وغيرها.

- إحالة عملية التقييم لأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق وليس فردياً.

- الالتزام في عملية تقييم أداء العاملين بالموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشدداً مع الجميع .

- عدم التركيز على الأداء الأحدث وإهمال الأداء خلال السنة بأكملها .

- استخدام إدارة الموارد البشرية لمختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال.

- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.

- الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحص العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.

- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، و سيصبح الأمر أكثر استفزازاً لهم.

و- برامج تحسين نوعية حياة العمل *quality of work life* :

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لان تكون مركز جذب و استقطاب للعاملين الكفونين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة لبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها.

وهذه تمثل حالياً حزمة من البرامج توضع في إطار إستراتيجية تحسين نوعية حياة العمل ، و بما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين ، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة للإيفاء بمتطلبات

مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع ، ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وكالاتي :

- 1- جعل مكان العمل جذابا ونظيفا وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- 2- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.
- 3- إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات وقيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.
- 4- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- 5- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها .

- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تسهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.
- أيام المناسبات الخاصة ، حيث تحتفل منظمة الأعمال بها وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم .
- تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
- بطاقات المناسبات حيث تشعر المنظمة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل العمل بروح الجماعة.
- الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.
- الاحتفالات بالإنجازات التي تحققتها الشركة أو الأفراد سواءاً من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين.
- تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.

ز- برامج تحسين الحياة المهنية:

برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، من هذه البرامج ما يلي¹⁹:

- ◀ جعل مكان العمل جذابا و إعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- ◀ التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشتمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.
- ◀ إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.
- ◀ أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- ◀ أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.
- يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.

¹⁹ قتيبة سبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،

The impact of Business Ethics on the management of human resources

- تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة و يمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
 - بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية و المشاركة بالأفراح و الشعور بالألفة و التواصل و العمل بروح الجماعة.
 - الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.
 - الاحتفالات بالإنجازات التي تحققتها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر و تقدير للعاملين.
- تشجيع روح المرح و إشاعة جو عمل هادئ وودي.

ص- المرأة العاملة:

في أي مجتمع تحتل المرأة مكانة متميزة حيث أنها تمثل نصف هذا المجتمع، ويتميز العصر الحديث بدخول أعداد كبيرة من النساء إلى سوق العمل وفي مختلف الاختصاصات منافسة بذلك الرجل، ومع ذلك فإن الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع يتباين من مجتمع لآخر حيث لا يزال دورها محدوداً جداً بسبب الأعراف والتقاليد السائدة والنظرة المتدنية لها والتشكيك بقدراتها وقابليتها.

ولا تزال المجتمعات بشكل عام حتى المتقدمة منها تعاني من تفاوت في أشكال اندماج المرأة الكامل ومساواتها الكاملة وللتقافة السائدة دور كبير في ذلك ، فالبعض من الثقافات تغلب عليها الصبغة التقليدية الذكورية بالنظر إلى المرأة ودورها في المجتمع والذي يحددها بواجب البيت وتربية الأطفال فقط ، في حين أن البعض يعطيها الحرية كاملة ولكنه لا يدفع لها نفس الأجر ، وعموماً يمكن أن تشير إلى بعض جوانب المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمة الأعمال تجاه المرأة

1. مكافحة المنظمة كافة أشكال استغلال و ابتزازا للمرأة في مكان العمل ، فغالباً ما تتعرض النساء للعاملات وفي مختلف المهن والوظائف إلى التجاوز عليهن بالكلام غير اللائق أو بالفعل المنافي للأخلاق.
- . يجب مراعاة المنظمة الخصوصية الفسيولوجية للمرأة ومتطلباتها الخاصة، لذا فإنه من الضروري توفير أماكن مناسبة تشتمل على احتياجات النساء العاملات.
3. تكفل القوانين بحدود معقول بإجازات مدفوعة الاجر للمرأة أثناء الولادة والأمومة ويفترض بمنظمة الأعمال احترام هذه القوانين كالالتزام اجتماعي مفروض
4. تشجيع النساء العاملات للوصول إلى المناصب القيادية إذا توفرت لديهن المؤهلات الكافية وكذلك السماح لهن بنيل الترقية التي تتناسب وقدراتهن في العمل و الأداء .

ي- المسار الوظيفي:

- < مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونياً و احترامها وعدم خرقها.
- < صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور و المرتبات) و ذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
- < تحقيق المساواة و العدالة بين العاملين من حيث الأجور و المكافآت و فرص التدريب و التكوين و الترفيع.
- < مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، و مساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية و التنظيمية الداخلية للشركة.
- < الحق في توفير مناخ عمل ملائم، و توفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.
- < تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، و المساهمة في حل مشكلاتها.
- < حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصاً يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- < عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب و التكوين من أجل تحسين أدائه و مهاراته.
- < حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.

الإطار التطبيقي للبحث:

سنتطرق خلال هذا الجانب التطبيقي إلى سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية في ثلاث شركات عربية من خلال الحالات التالية.

أولاً: حالة: شركة أرامكو

أرامكو السعودية، في أنحاء العالم وتشمل مختلف نواحي صناعة البترول. كما أن تنتشر أعمال أرامكو السعودية والتوزيع، وتتولى الزيت الخام، تمتلك وتدير شبكة واسعة من مرافق التكرير الشركة الرائدة في العالم في مجال إنتاج العربية السعودية. وهناك التوزيع التي توفر الوقود لقطاع الصناعة في المملكة مسؤولية منشآت معالجة الغاز ومرافق من أكبر وأحدث شركات التابعة لأرامكو السعودية ومشاريعها المشتركة تشمل واحدة مجموعة من الشركات العالمية العالم. التي تنقل الزيت الخام والمنتجات المكررة للعملاء على نطاق أساطيل الناقلات العملاقة في العالم

هي أكثر من ذلك، فهي مجتمع يتألف من موظفين من أكثر من 50 أرامكو السعودية ليست مجرد شركة للزيت بل ومودة جنسية مختلفة يعملون في تجانس و يعيشون معاً في ألفة

1. الرواتب و الحوافز:

في ظل موجة عدم الرضى السائدة في أوساط موظفي أرامكو بسبب ضعف الحوافز من عوائد التشغيل والأرباح المحققة مقارنة بمثيلاتها من شركات البترول والغاز العالمية ومقارنة بعدد من الشركات المحلية وخصوصاً شركة سابك والشركات التابعة لها والتي دأبت على توزيع حوافز تشجيعية من عوائد الأرباح على موظفيها بلغت في السنوات الأخيرة معدل راتب إضافي مع كل ربع تشغيلي وتخصيص أسهم تأسيسية لموظفيها في شركة سافكو عند تأسيسها وكل من شركتي ينساب وكيان مؤخرأ.

تواجه شركة أرامكو مشكلة تسرب الكفاءات من مهندسيها والقيادات المتوسطة بسبب كثرة العروض المغرية في عدد من الشركات وخصوصاً البتر وكيميائية، علماً بأن شركة أرامكو تتبنى نظام رواتب متعدد العملات (الريال السعودي – والدولار الأمريكي) ويجمع موظفي أرامكو السعوديين أنه غير عادل ويعطي ميزات ممتازة لجنسيات معينة دون سواها رغم التكافؤ في المهام والمسؤوليات بين السعوديين وغيرهم، وأبرز هذه الميزات السقف العالي لسلم الرواتب ومجانبة التعليم.

ولمواجهة هذه المشكلة تدرس أرامكو عدة خيارات لتعديل سلم رواتب الريال السعودي ونظام الحوافز المعمول به. في شركات أرامكو المشتركة والتي يخطط لها أن تدخل سوق الأسهم ومن هذه الخيارات تخصيص أسهم تأسيسية الشركات التي تم طرحها حتى الآن شركتي (بترورينغ- رأس مال 8.76 مليار ريال) وشركة السعودي. ومن هذه (أرامكو- داو – رأس مال 20 مليار ريال)

. السعوديين نسبة 2.5% من حصة أرامكو في الشركتين لتوزيعها على موظفيها من المواطنين ومن المتوقع تخصيص

2. التكوين و التدريب²⁰:

انطلاقاً من إدراك أرامكو السعودية لأهمية التعلم ومن أنه يشكّل عملية متواصلة لا تنتهي أبداً، فإنها تقوم بتشغيل واحد من أكبر برامج التدريب في العالم، إن لم يكن أكبرها على الإطلاق. وهي تشجع الموظفين على تحسين مهاراتهم المهنية من خلال التسجيل في دورات مباشرة عبر الكمبيوتر أو في مرافق التدريب في الشركة. كما تقوم الشركة عادة بإرسال الموظفين إلى معاهد التدريب الدولية المرموقة، وفي مهمات تدريب قصيرة الأجل في شركات رائدة أخرى في بلدان مختلفة من العالم

وتتراوح برامج التدريب المختلفة في الشركة بين البرامج المخصصة لغير الموظفين العديدة وبرامج التطوير المهني والإداري

نبذة تاريخية

بدأ اهتمام الشركة بالتعلم قبل نحو 60 عاماً بتأسيس مدارس مكونة من غرفة واحدة فقط مبنية من هيكل خشبي مسقوف بسعف النخيل. وعلى الرغم من بساطة هذه المدارس، إلا أنها كانت بمثابة اللبنة الأولى في صرح كبير. فقد كانت هذه المدارس هي الوحيدة، بالمعنى المعروف للمدرسة، في منطقة شاسعة من حولها، وكانت بمثابة أماكن للاستكشاف تمكن فيها السعودي، سواء أكان رجلاً أم صديقاً أم موظفاً أم غير موظف، من فك طلاسم الأحرف والأرقام. لقد كانت بداية لبرنامج تدريب توسع بصورة مذهلة على مر السنين

في عام 1944م، حملت الشركة اسماً جديداً هو شركة الزيت العربية الأمريكية، أو ما عرف اختصاراً فيما بعد بأرامكو. وفي أبريل من العام نفسه، فتحت مدرسة جديدة للأولاد السعوديين دون سن الثامنة عشرة في سكن بسيط للعمال على الشارع الرئيس في منطقة إدارة الشركة، أطلق عليها مدرسة الجبل. وتلا ذلك إطلاق أول برنامج للتدريب على مستوى الشركة في عام 1949م

وكان أول برنامج يؤسس لتأهيل أعداد كبيرة من السعوديين لشغل الوظائف التي كان يشغلها الموظفون غير السعوديين هو برنامج التدريب في مجال الإنتاج. وهو أول برنامج يُعنى بالتدريب على رأس العمل والتدريب النظري في غرف الدراسة للغة الإنكليزية ومواد تعليمية أخرى، وشكل البدايات الأولى لعملية أطلق عليها في مرحلة لاحقة السعودية وأدت خلال السنوات الخمس الأولى للبرنامج إلى ترقية حوالي 12000 موظف سعودي لشغل وظائف حرفية وشبه حرفية. كما ارتفعت خلال السنوات الخمس نفسها، 1949-1954م، تكاليف التدريب من نحو مليوني ريال سعودي إلى حوالي 18 مليون ريال سعودي

²⁰ آل علي، رضا صاحب و سنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2001.

The impact of Business Ethics on the management of human resources

وفي شهر يناير من عام 1953م، أصدرت أرامكو أول بيان لخطتها حول التدريب أوضحت فيه أنه لا توجد حدود أمام تطوير السعوديين، وأنه من واجب جميع الموظفين التعاون في برامج تدريب إعداد السعوديين لأداء أعمال الشركة بمختلف أختصاصاتها وفي جميع المستويات وتوظيفهم في كل وحدة وفي مختلف الوظائف.

برامج تحسين نوعية حياة العمل:

بالحدائق المنسقة الأسرة الواحدة. فالشركة لديها مناطق سكنية نظيفة مزدانة والحياة في أرامكو السعودية تتسم بروح حي من أحياء السكن مزود مواقع على نطاق المملكة العربية السعودية. وكل أربعة والمساحات الخضراء البديعة في قدمت وخدمات طبية وقوة أمن واطفائين متخصصين، والمجموعات التي ممتازة، ببوابات و مكتف ذاتياً وفيه مدارس السكنية التي تضم من دول مختلفة، بعادات وتقاليد متباينة ونمط مختلف للحياة يتعايشون بسهولة في هذه الأحياء العالم جنسيات مختلفة من معظم أنحاء

ثانياً: حالة: شركة سوناطراك الجزائرية: 21

1. نبذة عن الشركة:

تم إنشاء شركة سوناطراك سنة 1963، و هي أهم شركة محروقات في الجزائر و في أفريقيا، و هي تعمل في التنقيب و الإنتاج و النقل عن طريق الأنابيب و التحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها. و تتوسع سوناطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة و المتجددة، تحلية مياه البحر، البحث و التعدين، و تعمل سوناطراك في الجزائر و في عدة مناطق من العالم: في أفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) و في أوربا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) و في أمريكا اللاتينية (البيرو) و في الولايات المتحدة الأمريكية. و تم ترتيبها الأولى إفريقيا و الثانية عشر عالمياً، و هي أيضاً رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع GNL، ثالث مصدر عالمي للغاز البترول المميع GPL، و خامس مصدر للغاز الطبيعي.

2. إستراتيجية سوناطراك تجاه الموارد البشرية:

1.2 السياسة العامة:

تعتبر شركة سوناطراك من أكثر الشركات الجزائرية التي تهتم بالموارد البشري و بتحسين كفاءته حيث شرعت مؤخراً في تحديث سياستها للموارد البشرية، و هي تتمحور حول وضع أهداف و مؤشرات أداء مناسبة، و القيام بمشاريع تنموية من أجل ضمان أقصى تخصص في الكفاءات.

تمنح هذه السياسة عبر نظامها الجديد مكافئة لمساهمات مستخدميها في تطويرها بضمن أجر عادل يعكس الاعتراف بالأداء الفردي و الجماعي، كما تشجع هذه السياسة الجديدة على اتخاذ المبادرة و تنشيط الممارسات المهنية و ربط نظام تسيير الأداء ربطاً مباشراً مع نظام التعويضات.

2.2 التوظيف:

تفضل سوناطراك توظيف الكفاءات الشابة من ذوي الشهادات بالحرص على تطوير علاقات وثيقة مع المدارس و الجامعات، بتسطير و إعلان فرص التطوير التي تمنحها لموظفيها المستقبليين.

3.2 التكوين:

تولي سوناطراك أولوية كبرى لتنمية و تكوين و تطوير الموارد البشرية، حيث أن حوالي 55% منهم معنيون بالتكوين سنة 2009، أي بزيادة تفوق 7% مقارنة بسنة 2008، فقد ارتفعت الميزانية المخصصة للتكوين التي تقارب 10 ملايين دولار بنسبة 20% مقارنة بالسنة الماضية.

و تتم وظيفة رفع المستوى و التخصص للمستخدمين عن طريق الثلاث وسائل للتكوين بسوناطراك: المعهد الجزائري للبترول (IAP)، مركز تطوير المؤسسة (CPE)، و نفطوغاز.

كـ مركز تطوير المؤسسة (CPE): يتركز دور هذا المركز على التدريب على التكنولوجيات و تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، تكوين المكونين، المالية و الشؤون القانونية، الإعلام الآلي و أنظمة الإعلام و الصحة و السلامة و البيئة.

كـ المعهد الجزائري للبترول (IAP): يقع المعهد الجزائري للبترول (IAP) ببومرداس، و هو يوفر تكوينات عملية ذات مستوى دولي في مجالات الطاقة و المناجم تتعلق بنشاطات المنبع للمحروقات، نقل المحروقات، نشاطات المصب للمحروقات، الاقتصاد البترولي، إدارة الأعمال، الصحة و السلامة و البيئة، هندسة البيئة، المالية، الموارد البشرية، الاتصال في الشركة.

²¹ يوسف، درويش عبد الرحمن. العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 6 العدد 2 مايو 1999.

◀ معهد التكوين نفطوغاز (NAFTOGAZ) يقع مركز التطوير و تطبيق التقنيات البترولية و الغازية (نفطوغاز) بحاسي مسعود، و تتمثل مهامه فيما يلي:

- تكوين التقنيين السامين و أعوان التحكم العملياتي.
- إعادة تأهيل و تحسين أداء إطارات الشركة.
- المساعدة و الاستشارة و البحث التطبيقي.

4.2 الاهتمام بالتوظيف النسوي:

و قد ارتفعت نسبة النساء العاملات بسوناطراك، حيث قدر الارتفاع خلال السنوات تهتم الشركة بالتوظيف النسوي، الأربعة الأخيرة بنسبة 36 بالمائة، كما يظهر هذا الاهتمام من خلال إنشاء مرصد التوظيف النسوي و هو هيئة تهتم بتحسين التوظيف النسوي ترتبط مهامه بالتوظيف و الحصول على التكوين و على مناصب المسؤولية و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات.

5.2 حل مشكلة هجرة الإطارات:

قامت شركة سوناطراك بوضع إستراتيجية وطنية جديدة لمعالجة مشكل هجرة الإطارات والمهندسين إلى الشركات الأجنبية، وذلك عن طريق توفير كل المتطلبات الضرورية للعمل وتقديم كل التحفيزات التي من شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية للمؤسسة.

6.2 إصدار مدونة سلوك لمجمع سوناطراك:

في سنة 2010 تم الإعلان عن إصدار مدونة سلوك لشركة سوناطراك، تم التذكير في هذه الوثيقة الجديدة بأن مجمع سوناطراك يرتكز "على محورين تكميليين لقيمه" من أجل تطوره و هما "القيم الجوهرية و مبادئ المؤسسة"، تتعلق القيم الجوهرية بالالتزام لمصلحة البلاد و روح المؤسسة و الأخلاقيات و المهنية و الثقة و روح الجماعة و الحكامة المثالية و البحث عن الجودة و التكافؤ، و تنص قيم المؤسسة على التكوين و تحسين كفاءات المستخدمين و السهر و التحكم في التكنولوجيا و تحسين و نوعية المحيط الاجتماعي وإرضاء الزبائن و التحلي بحس التسويق و احترام الشركاء و نقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى و احترام البيئة و كذا مسعى تنمية مستدامة، كما تم تزويد مجمع سوناطراك بلجنة أخلاقيات مهمتها السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة و احترام أحكام مدونة السلوك²².

و من أهم البنود الواردة في هذه المدونة²³:

◀ اعتبار الرشوة عملا خطيرا يعاقب عليه القانون و تنترب عنه متابعات قضائية وإنهاء علاقة العمل مع المؤسسة.

◀ إنجاز أي مهام أو أهداف لا يمكن أن يكون بإتباع طرق غير شرعية و غير أخلاقية من طرف الموظفين والشركاء أو من زبائن سوناطراك.

◀ جاء في المدونة أنه يمنع منعاً باتاً على الموظفين تلقي أي عمولات أو هدايا من أشخاص أو هيئات مقابل منح مزايا معينة، مادية أو غيرها.

◀ ضرورة التبليغ بأي محاولة لرشوة الموظفين إلى لجنة أخلاقيات المؤسسة، وفي حالة ثبوت الرشوة على أي موظف، فإن هذا الأخير قد يتعرض إلى عقوبة الفصل من العمل، فيما يحرم الطرف الراشي من إقامة علاقات تجارية مع المؤسسة مع إمكانية المتابعة القضائية.

توضح المدونة أنه لا يسمح لموظفي سوناطراك بمنح أو تلقي إلا الهدايا الرمزية التي لا تمثل قيمة تجارية كبيرة، كما لا يسمح بدعوات المجاملة لغذاء عمل أو غير ذلك إلا في حدود الأخلاق، ويتعين على أي موظف أن يرفض أي هدية أو دعوة مجاملة خارجة عن الضوابط الأخلاقية، وذلك في عمليات المناقصة أو خلال المفاوضات التجارية، وعندما لا تسمح له الظروف بذلك يتعين عليه أن يسارع لإخطار مسنوليه، أو اللجنة المسنولة عن الصفقات في المؤسسة.

◀ يمنع منعاً باتاً التكفل بالنفقات من طرف الزبائن أو هيئات أجنبية لأي موظف إلا إذا كان في إطار التزامات واضحة داخل العقود أو مرخصاً من الجهات المسنولة.

ثالثاً: حالة شركة سونلغاز

نشأة سونلغاز

.1

²² موقع جزائرس، مجمع سوناطراك ينشر مدونة سلوكه، (2011/10/20)،

<http://www.djazairress.com/aps/95987>

²³ موقع جزائرس، سوناطراك تصدر مدونة سلوك لمكافحة الرشوة بين موظفيها، (2011/11/1)،

<http://www.djazairress.com/annasr/7948>

The impact of Business Ethics on the management of human resources

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (بالفرنسية: Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج²⁴.

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E.G.A) كان ذلك في: 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات إقتصادية المستهدفة آنذاك²⁵.

كان قانون أخلاقيات شركات مجمع سونلغاز معلما لتكريس حسن التسيير إذ يمثل قانون الأخلاقيات بالنسبة لمجمع سونلغاز معلما وضعه المجمع من أجل تكريس المبادئ التي يجب تطبيقها في العلاقات مع الزبائن والمؤمنين و تسيير تضارب المصالح و إحترام قواعد المنافسة و وسيلة لسد منافذ الفساد و الرشوة. يجب على مستخدمي شركات مجمع سونلغاز الإلتزام باحترامه.

يسعى مجمع سونلغاز إلى تحسيس موظفي شركاته الفرعية أكثر فأكثر حول قضايا الأخلاقيات و الشفافية و تطبيع الأخلاق في كل سلوك مؤسساتي يرى مجمع سونلغاز، ان تصرفات مسيري و إطارات و مجموع عمال شركات سونلغاز "يجب ان تكون بالضرورة مستلهمة من قانون أخلاقيات المهنة في كل الظروف".

فإعداد هذا القانون يعد لبنة هامة في البحث الدائم عن التسيير المثالي و في عالم متغير و في قلب جزائر تواجه تحديات عدة و معقدة، و يظل مجمع سونلغاز و شركاته مطالبا بلعب دور يتعين على المجمع القيام به من خلال تمكنه من تعبئة قواه الحية و المتمثلة في الموارد البشرية التي لا يمكن من دونها القيام بأي شيء أو النجاح فيه أو المداومة عليه.

إن قانون الأخلاقيات الذي تعزز به مجمع سونلغاز ليس بقانون رسمي فهو لا يحل محل النصوص و الاتفاقيات و القوانين السارية في شركات مجمع سونلغاز. هو أداة تكميلية لإرساء و تعزيز أكثر حسن التسيير على كل مستويات تنظيمات مجمع سونلغاز

تعد سونلغاز من أولى الشركات التي تعززت بلجنة للتدقيق تخضع لسلطة مجلس الإدارة فقط، تتكون هذه اللجنة من إدارتين و أعضاء أحرار.

و تأتي لجنة التدقيق إمتدادا لقرار إنشاء مديريتين تنفيذيتين مكلفتين بالتدقيق، الأولى خاصة بنشاطات التسيير و الثانية موجهة للنشاطات التقنية، كما تم إنشاء مديريتين تنفيذيتين مكلفتين بالتدقيق، الأولى خاصة بنشاطات التسيير و الثانية موجهة للنشاطات التقنية، كما تم إنشاء مفتشية عامة مرفقة للرئيس المدير العام لسونلغاز.

و تجسدت هذه الشفافية كلية من خلال عملية نداء التشريح و إنشاء لجان التقييم و لجان التعيين. و قد تم وضع نفس الترتيبات بالنسبة للقرارات المتعلقة بتحبة المسؤولين من مناصبهم، كما نجد من بين آليات الشفافية و حسن التسيير التي تبناها المجمع مشاركة ممثلي العمال و إداري يمثل وزارة الطاقة و المناجم في كل مجلس إداري لفرع، المجمع و وضع مجمع سونلغاز منذ سنة 2004 تنظيما من الدرجة العالية من خلال إصدار تعليمات بلغ عددها إلى يومنا هذا 65 تعليمة.

و قد غطت هذه التعليمات كل مجالات التسيير، و تمحورت أساسا حول تسيير الموارد البشرية، و نذكر على سبيل المثال التعليمية التي تعالج مسألة التوظيف من خلال إقرار مبدأ عدم التمييز و تكافؤ الفرص عند التوظيف و التعليمية التي تعالج الشروط المطبقة عند توظيف المستخدمين المتقاعدين و تلك المتعلقة بالعلاقات التعاقدية و تضارب المصالح و النزاهة في العلاقات إزاء الزبائن.

كما هيأ المجمع نفسه بميثاق التدقيق و ميثاق الإلتزامات القانونية في مجال علاقة العمل المفروضة على المتعاملين و ميثاق الرعاية.

يجب أن يحظى هذا القانون باحترام مطلق من قبل الجميع يتعين على كل عون لكل شركة أن يتمثل إليه و يلتزم باحترامه في كل الظروف.

يتعين على كل شركة من شركات مجمع سونلغاز إعداد قواعد داخلية مكيفة مع النشاطات الممارسة المتضمنة في قانون الأخلاقيات.

يتعين على المسيرين التأكد من حصول مرؤوسيههم على هذا القانون و كذا من الفهم الجيد له. كما ينبغي عليهم تشجيع مساعديهم على إثرائه و مساندة الموظفين الذين يسجلون و يبلغون عن مخالفات لأحكامه و السهر على ضمان الإحترام الصارم للأخلاقيات داخل هيكلهم.

أما عن مشكلة التباين بين الرجال و النساء في شركة سونلغاز بالرغم من التطور المحسوس لنسبة مشاركة المرأة فهي تعمل على "ترقية المساواة في الحقوق المهنية بين الجنسين" من خلال محاولة تجسيد للإتفاقيات الدولية في خلق آليات تحقيق المساواة بين الجنسين (خصوصا الإتفاقيتين رقم 100 و رقم 111).

و على إثر الندوة الإعلامية السادسة حول نقل الغاز "تحديات هامة يجب رفعها" تم إقتراح محاور تحسين في مجال الإجراء و التنظيم و التكوين.

و للنقابة دور جد فعال في حاضر و مستقبل الشركة - محل الدراسة - و في المجمع بأكمله، حيث أنها مطالبة بالتكفل الأوسع بحاجيات عمال "مسير شبكة نقل الكهرباء"

فمنذ توليها مهامها عملت نقابة المؤسسة على خلق جو يسوده التشاور و الحوار مع المديرية العامة لشركة مسير شبكة نقل الكهرباء و كتفت جهودها من أجل فرض الضباط في العمل ضمن نقابة المؤسسة و على مستوى الفروع النقابية للمناطق و المقر.

تميزت نشاطات نقابة المؤسسة لشركة مسير شبكة نقل الكهرباء من 31 جانفي إلى 31 أوت بما يلي:

بالتوقيع على ملحقين إثنين للإتفاقية الجماعية:

الملحق رقم 01:

الإتفاق الجماعي رقم 2010/1 المتعلق بـ:

- 1- تحديد شبكات جديدة للأجور
- 2- تعديل نسبة تعويض الخبرة المهنية
- 3- إنشاء إشتراك في إطار منحة المساهمة في مجال الطاقة.
- 4- رفع نسبة الإشتراك في إطار التقاعد الإضافي
- 5- شروط التكفل بنفقات الهاتف
- 6- تغيير قائمة مناصب العمل.

الملحق رقم 02:

مكافأة اليوم العالمي للمرأة.

- 1- إعادة إحياء ملف التصديق على الخبرة المكتسبة.
- 2- دراسة تقديم منحة السفر للجنوب إلى الأعوان و ذوي الحقوق.
- 3- تحسين ظروف الإيواء و الإطعام في قاعة الحياة بحاسي مسعود إثر أشغال الترميم التي تمت
- 4- المساهمة، بموافقة الرئيس المدير العام، في توزيع سكنات الإستغلال على مستوى حاسي مسعود و الجزائر العاصمة.
- 5- التشاور مع الرئيس المدير العام لدراسة مشكل الممون المتجول قصد ضمان الإطعام في منتصف النهار لمجموع مستخدمي مقر شركة تسيير نقل الكهرباء.
- 6- إخطار مديرية الموارد البشرية لشركة تسيير شبكة نقل الكهرباء الذين لم يستفيدوا من منحة الخبرة.
- 7- تذكير مديرية الموارد البشرية لشركة تسيير شبكة نقل الكهرباء بالتأخر في تسديد النقاط المجانية لصندوق المساعدة في مجال الطاقة بهدف التعجيل في تسوية هذه الوضعية.
- 8- مشاركة أعضاء المكتب الوطني في لجان التوظيف على مستوى المناطق.
- 9- عقد اجتماعات نصف شهرية على مستوى المناطق مع مديري المناطق و الفروع النقابية قصد دراسة و تسوية مشاكل العمال الإجتماعية المهنية تبعا لتوجيهات نقابة المؤسسة.
- 10- إنشاء لجنة إنضباط لنقابة المؤسسة لشركة تسيير شبكة نقل الكهرباء من أجل فرض صرامة و إنضباط في العمل.

و من أفاق نقابة شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء.

- 1) تحسين المستخدمين من أجل تحسين معايير نوعية الخدمة لشركة تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- 2) خلق جو ملائم للإتصال و التشاور و الحوار مع كل العمال بمختلف فئاتهم.
- 3) المشاركة في إعادة تنظيم شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- 4) التكفل بالمشاكل الإجتماعية و المهنية للعمال.
- 5) متابعة سير المشوار المهني للعمال.
- 6) المساهمة في تنصيب المستخدمين الموجودين خارج الخطة التنظيمية.
- 7) خلق و تثمين بعض المنح الخاصة لشركة تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- 8) التعاون مع المديرية العامة قصد تسوية مشكل سكنات الإستغلال بالنسبة للأعوان المتقاعدين.

The impact of Business Ethics on the management of human resources

9) دراسة توزيع سكانات متوفرة على المستخدمين الذين يضمون المداومة.
10) التفكير في غنشاء تعاونية عقارية لفائدة عمال شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء.
و في إطار خطة أعمال 2010-2015 و على أساس المكاسب و العبر المستخلصة من مشروع الإدماج التدريجي
لأسواق الكهرباء بالجزائر و المغرب و تونس في سوق كهرباء الإتحاد الأوروبي
من أهم الأولويات التي سطرته مجموعة الخبراء بالنسبة لنشاطات التعاون التي يتعين القيام بها في مجال الكهرباء
خلال الفترة 2010-2015 نجد:

تعزيز كفاءات مختلف المتعاملين حول سوق البلدان الشريكة المتضمن:

- تحضير المستقبل في ضوء بروتوكول روما.
 - + تحديد حاجيات تكوين إطارات الإلارة و تطبيق عمليات التكوين لمرافقة مسار فتح الأسواق في المدى القصير
 - + التكوين في مختلف المهن (وكلاء الضبط، متعاملوا السوق، متعاملوا الأنظمة، مسيروا شبكة النقل، مسيروا شبكة التوزيع ...) تحسبا لسوق (وطنية و إقليمية مندمجة) عملية.
 - + تنظيم دورات تكوينية جامعية مواتية لا سيما في إقتصاد و قانون الطاقة مع التركيز على مراكز الخبرة المناسبة في المدى المتوسط
 - + إشتراك المستهلكين في حركية فتح الأسواق في المدى المتوسط
 - استدامة نشاط التكوين
 - + الحفاظ على نواة الأشخاص الحكماء التي بنيت خلال مشروع الإدماج التدريجي لأسواق الكهرباء بالجزائر و المغرب و تونس في السوق الداخلية للإتحاد الأوروبي في المدى القصير
 - + تعزيز القواعد التي أنشأت مع تكوين المكونين الملحقين في المدى القصير.
 - + تمشين الأدوات البيداغوجية و "تقارير الدراسات" المنبثقة عن المشروع في المدى القصير.
 - + إعداد خطة تكوين على المدى المتوسط على المستوى الإقليمي في المدى القصير.
- و في ختام هذا الجانب التطبيقي، نلاحظ أن هذه الشركات تهتم بالموارد البشرية بشكل كبير، و تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية كاملة أمام موظفيها، و لا شك أن هذا يعكس من خلال نجاح هذه الشركات و تفوقها و تميزها في أدائها الشامل ككل.

الخاتمة (نتائج البحث و توصياته):

في ختام هذه الدراسة التي تعرضت لموضوع تأثير اخلاقيات الأعمال على تسيير الموارد البشرية استخلصنا أن أخلاقيات الأعمال في اطار ادارة الموارد البشرية تتمثل في:

- رسم مدونات السلوك و أخلاقيات الأعمال؛
- احترام قوانين العمل؛
- الحفاظ على الحقوق المادية و الأدبية للموارد البشرية؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و استشارتهم في كل ما يتعلق بالمنظمة؛
- تنوع الوسائل التحفيزية و المكافآت؛
- العدل بين الجنسين في العمل؛
- احترام حقوق المرأة في الوسط المهني و تشجيعها؛
- تكريم العاملين.

و في الأخير نعرض بعض التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة:

- < من المهم أن تلتزم منظمات الأعمال بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموما و تجاه مواردها البشرية و الالتزام بأخلاقيات الاعمال بشكل خاص، لأن هذا الالتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري.
- < التركيز على التحفيز المادي غير كافي، بل يجب تبني برامج ذات طبيعة اجتماعية و أخلاقية ترتكز على التحفيز المعنوي للعامل و تكافئ كل مجتهد وفق نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- < يجب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المنظمة، محاربة كل السلوكيات غير القانونية و غير الأخلاقية، من الأفضل إصدار مدونة سلوك في المنظمة لتوضيح منهج العمل و السلوك فيها.

المراجع:

محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007

حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90، فبراير 2010.

نجم عيود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، بدون رقم الطبعة، 2006،

- قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،
- ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل(دراسة لأراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 – 29 نيسان 2009،
- <http://www.djazairss.com/aps/95987> موقع جزايرس، مجمع سوناطراك ينشر مدونة سلوكه، (2011/10/20)،
- موقع جزايرس، سوناطراك تصدر مدونة سلوك لمكافحة الرشوة بين موظفيها، (2011/11/1)،
- <http://www.djazairss.com/annasr/7948>
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة و الإدارة المجتمعية(الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية و المحليات و القطاع الخاص و المجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية المنامة – البحرين، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع،
- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات و المجتمع)، دار 2013 / 2012 وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008 وثائق رسمية لمؤسسة سونلغاز ادارة الموارد البشرية ، محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007
- حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010،
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007
- حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010،
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007
- حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010،
- نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، بدون رقم الطبعة، 2006،
- قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007
- حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010،
- نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، بدون رقم الطبعة، 2006،
- قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ،
- ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل(دراسة لأراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 – 29 نيسان 2009،
- <http://www.djazairss.com/aps/95987> موقع جزايرس، مجمع سوناطراك ينشر مدونة سلوكه، (2011/10/20)،
- موقع جزايرس، سوناطراك تصدر مدونة سلوك لمكافحة الرشوة بين موظفيها، (2011/11/1)،
- <http://www.djazairss.com/annasr/7948>

The impact of Business Ethics on the management of human resources

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة و الإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية و المحليات و القطاع الخاص و المجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية المنامة – البحرين، بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع،
طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات و المجتمع)، دار وائل للنشر، عمان،
.. 2013 / 2012 الأردن، الطبعة الثانية، 2008 وثائق رسمية لمؤسسة سونلغاز ادارة الموارد البشرية

References:

Mohamed Serafi, social responsibility management, fulfillment house to a minimum printing and publishing, Alexandria, Egypt, the first edition 0.2007
Hussein Alasrj, corporate social responsibility, Journal of Development Bridge, the journal concerned with development issues in the Arab countries issued by the Arab Planning Institute in Kuwait Series, No. 90, February 2010 ..
Star Abboud star, the ethics of management science in a changing world, the Arab Organization for Administrative Development publications (Research and Studies), without the edition number, 2006
Qutaiba Subhi Ahmed Aljer, risk management relationship with stakeholders in the organization, an exploratory study of the views of a sample of the stakeholders in the Palestine Meridien, research presented to the Department of Business Administration, College of Management and Economics, Al-Mustansiriya University, Baghdad. Without mentioning the year,
Laith Saad Allah Hussein and Reem Saad djamil, social responsibility towards workers and its reflection on the work ethic (the study of the views of a sample of employees of some of the hospitals in the city of Mosul), a scientific research presented to the third scientific conference titled "Business organizations management: global challenges contemporary", Faculty Economics and administrative Sciences Applied Science private University, Jordan, April 27 to 29, 2009,
Dzaers site, Sonatrach publishes a blog his behavior, (20/10/2011), <http://www.djazairss.com/aps/95987>
Dzaers site, Sonatrach issued a code of conduct to combat corruption among its employees, (1/11/2011), <http://www.djazairss.com/annasr/7948>
Arab Organization for Administrative Development, sustainable development and community management (future roles of central and local governments and the private sector and civil society), Action of the Fourth Arab Conference on Environmental Management Manama, Bahrain papers, without No. edition, printed without the year,
Taher Mohsin Mansoor Ghalibi and Salih Mahdi Mohsen al-Amiri, social responsibility and ethics and society), Dar Wael for Publishing, Amman, Jordan, the second edition 0.2008
official institution Sonelgaz documents HRM 2012/2013, Mohammed Sayrafi social responsibility management, fulfillment house the minimum Printing and publishing, Alexandria, Egypt, the first edition 0.2007
Hussein Alasrj, corporate social responsibility, Journal of Development Bridge, the journal concerned with development issues in the Arab countries issued by the Arab Planning Institute in Kuwait Series, No. 90, February 2010 ..
Mohamed Serafi, social responsibility management, fulfillment house to a minimum printing and publishing, Alexandria, Egypt, the first edition 0.2007
Hussein Alasrj, corporate social responsibility, Journal of Development Bridge, the journal concerned with development issues in the Arab countries issued by the Arab Planning Institute in Kuwait Series, No. 90, February 2010 ..
Mohamed Serafi, social responsibility management, fulfillment house to a minimum printing and publishing, Alexandria, Egypt, the first edition 0.2007
Hussein Alasrj, corporate social responsibility, Journal of Development Bridge, the

journal concerned with development issues in the Arab countries issued by the Arab Planning Institute in Kuwait Series, No. 90, February 2010 ..

Star Abboud star, the ethics of management science in a changing world, the Arab Organization for Administrative Development publications (Research and Studies), without the edition number, 2006

Qutaiba Subhi Ahmed Aljer, risk management relationship with stakeholders in the organization, an exploratory study of the views of a sample of the stakeholders in the Palestine Meridien, research presented to the Department of Business Administration, College of Management and Economics, Al-Mustansiriya University, Baghdad. Without mentioning the year,

Mohamed Serafi, social responsibility management, fulfillment house to a minimum printing and publishing, Alexandria, Egypt, the first edition 0.2007

Hussein Alasrj, corporate social responsibility, Journal of Development Bridge, the journal concerned with development issues in the Arab countries issued by the Arab Planning Institute in Kuwait Series, No. 90, February 2010 ..

Star Abboud star, the ethics of management science in a changing world, the Arab Organization for Administrative Development publications (Research and Studies), without the edition number, 2006

Qutaiba Subhi Ahmed Aljer, risk management relationship with stakeholders in the organization, an exploratory study of the views of a sample of the stakeholders in the Palestine Meridien, research presented to the Department of Business Administration, College of Management and Economics, Al-Mustansiriya University, Baghdad. Without mentioning the year,

Laith Saad Allah Hussein and Reem Saad beautiful, social responsibility towards workers and its reflection on the work ethic (the study of the views of a sample of employees of some of the hospitals in the city of Mosul), a scientific research presented to the third scientific conference titled "Business organizations management: global challenges contemporary", Faculty Economics and administrative Sciences Applied Science private University, Jordan, April 27 to 29, 2009,

Dzaers site, Sonatrach publishes a blog his behavior, (20/10/2011), <http://www.djazairss.com/aps/95987>

Dzaers site, Sonatrach issued a code of conduct to combat corruption among its employees, (1/11/2011), <http://www.djazairss.com/annasr/7948>

Arab Organization for Administrative Development, sustainable development and community management (future roles of central and local governments and the private sector and civil society), Action of the Fourth Arab Conference on Environmental Management Manama, Bahrain papers, without No. edition, printed without the year,

Taher Mohsin Mansoor Ghalibi and Salih Mahdi Mohsen al-Amiri, social responsibility and ethics and society), Dar Wael for Publishing, Amman, Jordan, the second edition 0.2008 official documents of the institution Sonelgaz Human Resource Management 2012/2013.

-----XX-----