

الإدارة الاجتماعية للموارد البشرية في المؤسسة
The Social Management of Human Resources in Organisations

قمادي تقوى *

GUEMMADI Takwa

جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر)، guemmadi.takwa.m2@gmail.com

النشر: 2020/06/30

القبول: 2020/03/23

الاستلام: 2019/11/29

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الاجتماعي لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة التي تؤمن أن الإنسان هو شريك استراتيجي ومصدر لتميزها وقدرتها على تحقيق إنجازات غير مسبوقة، وبصفتها عضو في المجتمع فهي مطالبة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه الموارد البشرية في كافة المراحل التي تمرُّ بها؛ سواء عند الترشح للعمل في المؤسسة ويظهر ذلك من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، أو عند التوظيف ويظهر ذلك من خلال الأمن والسلامة في العمل، الرعاية الصحية، الأجور العادلة، أسلوب القيادة والإشراف، الاعتراف والتقدير، منح فرص للتعلم والتشجيع على التقدم والإبداع؛ أو عند انتهاء دورة الحياة الوظيفية والانفصال عن العمل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية، الموظف.

Abstract:

This study aims to show the social role of human resources function in the institution which believes that the person is a strategic partner and a source of its distinction and its ability to realize unprecedented achievements.

As a member of the community it is required to commit social and ethical responsibilities towards human resources in all the stages going through, either when applying for a job in the institution as shown attract and selection processes, or in recruitment when its shown by extent of security and safety at work, health care, fair salary, leadership and supervision type, recognition and appreciation,

* المؤلف المرسل: قمادي تقوى ، الإيميل: guemmadi.takwa.m2@gmail.com

giving opportunities for learning, encouraging progress and creativity, or at the end of career life cycle and separation from work .

Keywords: The Social Management, Social Responsibility, Employee.

I. المقدمة:

العولمة، المنافسة، التكنولوجيا وأنظمة المعلومات، ارتفاع جودة المنتجات، تطور الأدواق وغيرها هي من العوامل التي جعلت التغيير ضرورة حتمية في المؤسسات، وأكدت على أهمية التخطيط السليم لهذا التغيير، حيث لم تعد استراتيجيات وأنظمة الأداء التقليدية مفيدة أو كافية للتقدم والاستمرارية، وأصبح الأمر يدعو إلى الاهتمام أكثر بالأشكال غير المالية للقيمة؛ كالأصول المعرفية والخبرات البشرية والعقول المبدعة والقادرة على اكتشاف المعارف وتحويلها إلى نظريات وأساليب تكنولوجية، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء المالي وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، فأصبحت القيمة الحقيقية للمؤسسة تتمثل في مواردها البشرية وظهرت مفاهيم تؤكد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المسارعة في الجوانب الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والإدارية، ومن هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية وهي التزام المؤسسات بممارسة وظائفها في إطار القيم والأخلاق، ووظيفة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف التي تعبر المؤسسة من خلالها عن دورها الاجتماعي تجاه الموارد البشرية التي تتقدم إليها رغبة في التوظيف، أو تجاه الموظفين الفاعلين من خلال توفير بيئة تضمن لهم الأمن والسلامة في العمل، الرعاية الصحية، الأجور العادلة، مرونة في القيادة والإشراف، الاعتراف والتقدير، التحفيز على التعلم والتشجيع على التقدم والإبداع؛ أو عند انتهاء دورة حياتهم الوظيفية وانفصالهم عن العمل.

ومن خلال هذا البحث سنحاول التعرف على:

كيف تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية؟

ونيرزه من خلال المحاور الآتية:

- ✓ المسؤولية الاجتماعية؛ تعريفها، تطورها وأبعادها.
- ✓ الإدارة الاجتماعية للموارد البشرية قبل التوظيف.
- ✓ الإدارة الاجتماعية للموارد البشرية أثناء ممارسة الوظيفة.

✓ الإدارة الاجتماعية للموارد البشرية بعد الانفصال الوظيفي.

II. المسؤولية الاجتماعية

يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة حيث يحثُ المؤسسات بجانب البحث عن الثروة وتعظيم الأرباح الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية واحترام أخلاقيات العمل وحقوق الموظفين.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية

مع تضخم حجم المؤسسات وظهور الأزمات الاقتصادية واستغلال الأيدي العاملة وتدني الأجور وبروز دور النقابات ... بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بشقيها الداخلي الذي يمس الموظفين من حيث تحسين نوعية حياتهم، سلامتهم وأمنهم في مواقع العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية وغيرها، وشقها الخارجي الذي يرتبط بمحاولة التدخل في حل المشاكل التي يعاني منها المجتمع، ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها: ¹ "التزام أخلاقي وإنساني وأدبي تتحمله المؤسسات تجاه المجتمع المتواجدة فيه من خلال القيام بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، خلق فرص عمل، حل مشاكل الإسكان وغيرها"

وهي أيضاً: "تعهدٌ من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع"،

وهي: ² "التصرفُ المسؤول تجاه عدة أطراف يطلق عليهم أصحاب المصلحة، يهدف إلى تحسين وتعزيز دور ومكانة المؤسسات في المجتمع ليس فقط باعتبارها منظمة اقتصادية بل ككيان اجتماعي يشارك بجدية في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع والمحافظة على الثروات البيئية".

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

" المسؤولية الاجتماعية هي دور المؤسسة كمواطن صالح في المجتمع، لا تنحصر مهمتها في إنتاج سلع وخدمات مفيدة لهذا المجتمع فحسب بل في المحافظة على موارده الطبيعية وتحسين نوعية حياته."

2. تطور المسؤولية الاجتماعية

قبل أن تصل المسؤولية الاجتماعية إلى الاهتمام بالبيئة والمجتمع مرت بثلاث مراحل هي:³

- أ- مرحلة تعظيم الأرباح 1800-1920: حملت هذه المرحلة شعار "ما هو مهم للمؤسسة مهم للمجتمع" حيث كان للمؤسسات هدفٌ وحيثٌ وهو تعظيم الأرباح.
- ب- مرحلة الوصاية 1920-1960: جاءت هذه المرحلة كردّ فعلٍ للانتقادات التي وُجّهت للمؤسسات باعتمادها للأرباح كهدفٍ وحيدٍ، وظهرت أطرافٌ تنادي بتأمين السلامة والأمن في العمل وتقليص ساعات الشغل.
- ت- مرحلة نوعية الحياة 1960 إلى يومنا هذا: احتوت هذه المرحلة البيئة ومتغيراتها الواسعة والعمل على تحسين المنتجات المقدمة للمجتمع وتحقيق رفاهية في الحياة، منع الغش والتلاعب في الأسعار وأصبحت الموارد البشرية أهم من النقود، وساد شعار "ما هو جيد للمجتمع جيد للبلاد".

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أجمعت الدراسات التي بحثت في موضوع المسؤولية الاجتماعية أن لهذه الأخيرة مجموعةً من الأبعاد هي:⁴

- أ- المسؤولية الإنسانية: على المؤسسة أن تساهم في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.
- ب- المسؤولية الأخلاقية: على المؤسسة أن تقوم على الأسس الأخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وتمتنع عن إيذاء الآخرين.
- ت- المسؤولية القانونية: على المؤسسة أن تحترم القوانين وتكتسب ثقة الآخرين من خلال تنفيذ الأعمال المشروعة.
- ث- المسؤولية الاقتصادية: على المؤسسة أن تكون نافعة اقتصادياً، وأن تُراعي الرشد والعقلانية في استخدام الموارد وإنتاج سلع وخدمات ذات جودة، بالإضافة إلى المنافسة المشروعة ومنع الاحتكار، والاستفادة من التطور التكنولوجي في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

III. الإدارة الاجتماعية للموارد البشرية قبل التوظيف

إنَّ المؤسسة التي تسعى إلى أنْ تعمل في بيئة تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يجب أنْ تتوفر لديها الأنظمة التي تستطيع من خلالها تجسيد سلوكيات أخلاقية واجتماعية تجاه المرشحين للوظائف التي ترغب في استقطاب الكفاءات المناسبة لها وذلك من خلال:⁵

- تأمين حقوق المرشحين للوظائف في ضمان فرص متكافئة وعادلة.
- الإطلاع على جميع طلبات التوظيف التي تصل إلى المؤسسة عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني أو بالتسليم المباشر.
- قبول المرشحين ذوي الكفاءات تجسيدا لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- المحافظة على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين.
- شفافية ومصداقية ونزاهة مسابقات التوظيف.
- عدم الاستهانة بقدرات أو شخصيات المرشحين للتوظيف.
- تجنب الوساطة والمحسوبية والابتعاد عن الرشوة واستغلال السلطة والنفوذ.
- التحديد الدقيق والموضوعي لمتطلبات الوظيفة الشاغرة.
- قبول الشكاوي والطعون والتحقيق فيها.
- عدم التحيز لأصل عرقي أو للون أو لجنس أو لدين أو لجنسية أو لعمر أو لإعاقة ذهنية أو فيزيائية أو لحالة محارب قديم إلا إذا كان من الممكن إظهار أن لهذه العوامل ارتباط بالعمل.⁶
- تبني مبادئ الأخلاق المهنية ومراعاة الآداب واللباقة في وضع عقد العمل وإمكانية التفاوض بخصوصه حول الشروط والظروف الأساسية للعمل.⁷

IV. الإدارة الاجتماعية للموارد البشرية أثناء ممارسة الوظيفة

تتعلق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال خلق جودة في الحياة الوظيفية للمستخدمين، حيث ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية أو جودة حياة العمل « Quality of Work Life » لأول مرة سنة 1972 خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي الذي عُقد في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وكانت شركة General Motors المبادرة في تبنيها

لبرامج جودة الحياة الوظيفية من خلال إجراء إصلاحات في مصانعها لزيادة كفاءة العمل، حيث سادت دراسات آنذاك تقوم على فرضية أن إحساس الموظف بالرضا عن العمل أو عدم الرضا هو محددٌ أساسي يحكم من خلاله على نوعية حياته الوظيفية.

حيث يشعر الموظف بالرضا عن حياته في العمل عند إشباع حاجاته الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، حاجات الاعتراف والتقدير وتحقيق الذات في بيئة عمله والذي بدوره سينعكس في زيادة إنتاجيته مما يؤثر إيجاباً على الإنتاجية الكلية للمؤسسة. واختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث يرى

بعضهم أن المؤسسة تلتزم اجتماعياً تجته موظفيها من خلال:⁸

- توفير بيئة عمل صحية وأمنة وخالية من التوتر.
 - مشاركة النقابات للإدارة في تحسين ظروف العمل.
 - العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين.
 - وجود نظام عادل للأجور والمكافآت يتضمن الحوافز المادية والمعنوية.
 - إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
 - إيجاد حالة من التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظف.
 - إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.
 - توفير متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي.
 - إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات وكفاءات العاملين.
- ومنهم من يُصنف جودة الحياة الوظيفية إلى مجموعة من الحاجات التي تتمثل في:⁹
- حاجات الصحة والأمان: الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل وتعزيز الصحة الجيدة.
 - الحاجات الاقتصادية والعائلية: الأجور والأمن الوظيفي.
 - الحاجات الاجتماعية: الجماعية في العمل ووقت الفراغ من العمل.
 - حاجات تقدير الذات: الاعتراف والتقدير للعمل.
 - حاجات تحقيق الذات: تحقيق إمكانات الفرد في المؤسسة بأقصى كفاءة.
 - الحاجات المعرفية: التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية.
 - الحاجات الجمالية: الإبداع في العمل.

وتعدُّ نظرية الحاجات لعالم النفس الأميركي أبراهام ماسلو من أهم النظريات التي ركزت على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية والتي فسرت طبيعة الحاجات أو الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني؛ واستناداً إلى هذه النظرية تستطيع إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي تجاه موظفيها من خلال إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية التي تتدرج تصاعدياً حسب الأولوية كما يلي:

1. حاجات الصحة والسلامة المهنية: عُرِفَت الصحة المهنية من طرف منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية على أنها: فرعٌ من فروع الصحة يهدف إلى الارتقاء بصحة الموظفين في جميع المهن ومنع الأخطار الصحية التي قد تحدث لهم من ظروف العمل ووقايتهم منها والمحافظة عليهم في بيئة ملائمة لإمكاناتهم الفيزيولوجية والنفسية والعقلية،¹⁰ وحمايتهم من إصابات العمل الناتجة عن الحوادث من خلال توفير وسائل الأمن والسلامة في مواقع العمل، ويعتبر الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في أي مؤسسة هو أحد أهم الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل، ومظهرٌ من مظاهر التطور الإداري ودليلٌ على الوعي والارتقاء بأحوال العمل.

2. حاجات اقتصادية وعائلية: يؤكد مفهوم جودة الحياة الوظيفية أن تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة الموظف في المؤسسة يؤدي إلى تقليل دوران العمل، والتخفيض من التوتر والصراعات، تخفيف حوادث العمل والإصابات وزيادة الرضا الوظيفي وهو بدوره يؤدي إلى تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية للموظف مما يؤثر إيجاباً على الكفاءة والفعالية التنظيمية؛ وللوصول إلى هذا التوازن تستخدم المؤسسات سياسة التعويضات بهدف جذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية،¹¹ في هذا الإطار تعتمد على الأجر القائم على أساس الكفاءة، وهو تعويض خاص بكل موظف يهدف إلى الاعتراف وتثمين الكفاءات الفردية في إطار تحقيق المساواة في التعويض من أجل الحث على التزام الموظفين ودفعهم نحو التطوير وتعددية الكفاءات، الإبداع، التحفيز والرضا مما يؤثر على عاداتهم وسلوكياتهم ويؤدي إلى ارتفاع جودة المنتجات وتحقيق أعلى درجات المرونة والإنتاجية.¹²

كما يعتبر الأمن الوظيفي من أهم عوامل النجاح في المؤسسة، وهو مجموعة الضمانات التي يشعر من خلالها الموظف بالطمأنينة على المستقبل، وينعكس ذلك

على تركيز كامل طاقته الفكرية على وظيفته مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية؛ ويعد الأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الموظف لعمله مدى الحياة، حيث لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن مواردها البشرية حتى في أسوأ الظروف الاقتصادية مما كان له الأثر على إبداعهم وإنتاجيتهم.¹³ وتستطيع المؤسسات التعبير عن دورها الاجتماعي من خلال مساعدة مواردها البشرية في التوفيق بين متطلبات العمل والعائلة من خلال مرونة ساعات العمل أو السماح بالعمل الجزئي ومشاركة العمل أو من خلال تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين وحتى تقديم خدمات استشارية في شؤون العمل والعائلة.

3. حاجات اجتماعية: تعبر الحاجات الاجتماعية عن النمط القيادي والإشرافي في الإدارة ومدى السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أثبتت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة ورضا الموظفين، فالقائد الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكتسب ولاءهم بينما القائد الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي ويجعل المرؤوسين موضع اهتماماته في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الثقة والولاء.¹⁴ ومن أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بعد الحاجات الاجتماعية:

- التشجيع على استخدام أساليب عمل وأفكار جديدة.

- الدعوة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تفويض السلطة.

- تقاسم المعرفة بين الموظفين.

- تشجيع العمل الجماعي.

4. حاجات تقدير الذات: في إطار خلق بيئة عمل سعيدة ومفعمة بالطاقة الإيجابية والحيوية والحماس الذي يعود بالنفع على الموظفين وعلى المؤسسة تراعي هذه الأخيرة الاعتراف والتقدير كأحد الأدوار الاجتماعية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى إضفاء طابع إنساني على يوميات الموظف؛ فمهما كان دوره بسيطاً فهو يساهم في تقدم المؤسسة لذا فهو يحتاج إلى معاملته كمورد مهم يمسك بزمام الأمور ويستحق اهتماماً كبيراً وثناءً على إنجازاته؛ حيث أشارت العديد من

الدراسات إلى أن الموظفين تزيد إنتاجيتهم في وظائفهم عندما ترتفع روحهم المعنوية ويُعت رفُ بجهودهم مما ينعكس على زيادة إنتاجية المؤسسة. ويعتبر الاستماع والإشراك أمران أساسيان في تقدير الموظف؛ فمن الضروري أن يحرص المسؤول على أن يأتي الموظفون إلى مكتبه لمناقشة مختلف المجالات المتعلقة بالعمل والاقتراحات العملية لتحسينه، ومن برامج التقدير الأخرى التي تنتهجها المؤسسات المتقدمة نجد: الإعلان عن موظف الشهر، تسليم شهادات وحوافز نقدية، قسائم الهدايا، تنظيم مناسبات اجتماعية وعرض نجاحات الفريق على شبكة الأنترنت.

5. حاجات تحقيق الذات: هذه الحاجات هي دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان وجزءاً لا يتجزأ من شخصيته، حيث ربط العالم ماسلو بين تحقيق الفرد لذاته وتحقيق الفرد لاحتياجاته، حيث يصل الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال تحقيق احتياجاته الشخصية والحياتية، وتستطيع المؤسسة أن تثبت مدى التزامها الاجتماعي تجاه الموارد البشرية في تحقيق ذاتهم من خلال توسيع فرص التعلم والسماح للأفراد بتوظيف القدرات والمهارات والمعارف في مناقشة المشاكل والبحث عن حلول لها،¹⁵ بالإضافة إلى مشاركتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية ومساعدتهم على إدراك نقاط قوتهم وضعفهم وتحديد اهتماماتهم ورغباتهم في التقدم الوظيفي وهذا من شأنه أن يمس المؤسسة بنفس القدر الذي يمس الموظف لأنه يوضح مبدأ المصلحة أو المنفعة المتبادلة بينهما؛ حيث يؤدي إشباع حاجة الموظف في التقدم والتطور الوظيفي في المسار الذي يطمح إليه ويبدع فيه إلى شعوره بالرضا مما يؤدي بدوره إلى إشباع حاجة المؤسسة من الكفاءات التي تحتاج إليها في تحقيق أهدافها.

V. الإدارة الاجتماعية للموارد البشرية بعد الانفصال الوظيفي

تجسد المؤسسة دورها الاجتماعي تجاه الموظفين الذين أنهوا عملهم سواء لانتهاء مدة العقد أو التقاعد أو الاستقالة أو الاستغناء عن العمل من خلال هذه النقاط:¹⁶ منحهم مكافأة عن نهاية الخدمة.

- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى.
- تقديم العون لكتابة السير الذاتية وإرشادات عن المقابلات الشخصية.

- منحهم فرص للتوظيف والعودة من جديد.
 - الاستمرار في تقديم الخدمات الصحية.
- كما تستطيع المؤسسة حصر أعداد ونوعيات العمالة الفائضة وتكوينها كحافز لتحقيق تطوير مستمر لمهارات العمل، حيث يلعب التكوين في هذه المرحلة من حياة الموظف في العمل دورا هاما في الالتزام الاجتماعي، ومن أهم أشكال تكوين الموظفين المستغنى عنهم:¹⁷
- التكوين على مهارات جديدة تفيدهم في البحث عن وظيفة جديدة.
 - التكوين على مهارات أخرى تحتاجها المؤسسة.
 - مساعدة الموظفين الذين سيحاولون إلى التقاعد على ترتيب حياتهم أو على كيفية البدء في مشروعات استثمارية.
 - الاستخدام كمستشارين أو مدربين ومشرفين لدى المؤسسة.

VI. الخاتمة:

إنَّ تشبع المسيرين بثقافة المسؤولية الاجتماعية والعمل بها كمنهج عمل سوف يؤثر على سلوكهم الذي يخدم الموارد البشرية سواء عند:

- ✓ ترشحها للتوظيف في المؤسسة؛ ففتتح أمامهم المجال دون تحيز أو تمييز، وتنفي كل الأساليب غير المشروعة في التوظيف كالرشوة والمحسوبية ... وتعتمد على متطلبات الوظيفة كأساس للاختيار والتعيين.
- ✓ توظيفها وإدماجها في المؤسسة؛ حيث تعيش الموارد البشرية جملة من الانفعالات التي تأخذ شكل رغبات، طموحات، غايات وحاجات يسعى الفرد لتحقيقها والحصول عليها لتتبلور في شكل سلوكيات وممارسات تظهر من خلال علاقاتها التفاعلية في البيئة التنظيمية، وتستطيع المؤسسة التأثير على هذه السلوكيات من خلال تحسين نوعية حياة الموظف في العمل عن طريق مراعاة معايير الأمن والسلامة، الرعاية الصحية، جعل قيمة الأجور انعكاسا حقيقيا لمستوى الأداء، نشر قيم العدل والمساواة بين الموظفين، تصميم وتنفيذ برامج لتطويرهم وإشراكهم أو مساعدتهم في تخطيط مساراتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تشجيع التعلم وتبادل المعرفة.

✓ انتهاء دورة حياتها الوظيفية في المؤسسة؛ من خلال صرف مكافآت عن نهاية الخدمة، التهيئة على نمط الحياة بعد التقاعد، أو الاستمرار في تقديم الخدمات الصحية.

الإحالات والمراجع

- ¹ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص ص: 47، 62.
- ² محمد جواد بلقايد ومحمد سعيداني، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات: دراسة حالة ثلاث شركات عربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (06)، 2018، ص: 496.
- ³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص: 128.
- ⁴ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص: 166، 168.
- ⁵ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص ص: 260، 262.
- ⁶ جون ويريز وواندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس - الإطار - التطبيقات، تعريب ومراجعة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2011، ص: 992.
- ⁷ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص: 200.
- ⁸ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 08.
- ⁹ محمد الأمين أحمد فواتيح، وبوحفص مباركي، جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية - مجلة تنمية الموارد البشرية. العدد12، 2016، ص: 343.
- ¹⁰ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص: 221.
- ¹¹ مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث (12)، 2013، ص: 16.

¹² Debbat, Hamza et al, La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel: le cas de l'entreprise la faragenm, Revue Organisation et Travail (06), 2017, p: 147.

¹³ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص: 90.

¹⁴ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص: 156.

¹⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسات الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 165.

¹⁶ باري كشواي، مرجع سابق، ص: 206.

¹⁷ أحمد ماهر، تقليل العمالة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 283.