

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030

سرى إبراهيم العايد

كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة السعودية الإلكترونية • الرياض • المملكة العربية السعودية

s.alayed@seu.edu.sa

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وطبقت الدراسة على (243) فرداً يعملون في شركات الاتصالات السعودية الأربع بمدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة إن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية مرتفع، وبينت النتائج كذلك وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية، شركات الاتصالات السعودية.

The role of HRM practices to enhance the implementation of social responsibility in Saudi telecom companies according to Saudi vision 2030

Sura I. Al-Ayed

College of Administration and Financial Sciences, Saudi Electronic University •
Riyadh • Saudi Arabia

s.alayed@seu.edu.sa

Abstract:

This study aimed to investigate the role of HRM practices in the implementation of social responsibility in Saudi telecom companies in Riyadh in light of the Saudi vision 2030. The study was applied to (243) individuals working in the four Saudi telecommunications companies in Riyadh. The results showed that the implementation level of HRM and social responsibility practices in Saudi telecom companies is high, and the results also show a significant effect of HRM practices (planning, training, motivation, empowerment, appraisal performance) on the social responsibility practices in Saudi Telecom companies in Riyadh.

Keywords: Human Resources Practices, Social Responsibility, Economic Development, Saudi Telecom Companies.

المقدمة

يعد تحسين منظمات الأعمال وتطويرها جوهر العملية الإدارية، ولأن العنصر البشري من أهم مدخلات النظم الحديثة، وأقوى العوامل المؤثرة في تحديد المعالم المستقبلية للمنظمات المتميزة (الغزاري، 2009)، إذ يعد المرتكز الرئيس للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمنظمات لاسيما فيما يتعلق بدورها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تكمن أهميته في دوره المؤثر من أجل تحقيق فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءة أدائها للمهام والأنشطة (رشيد، 2004) المنوطة بها.

ومن الملاحظ أن التغيرات المتسارعة التي تواجهها المنظمات في بيئتها الداخلية أو الخارجية، أفرزت العديد من التحديات التي فرضت عليها استحقاقات لإحداث التغييرات اللازمة فيها لمواجهة هذه التحديات، وذلك لتحافظ المنظمات على بقائها واستمراريتها، ومن أهم هذه التغييرات التي لا بد أن تقوم بها المنظمات هي تطوير مواردها البشرية لتكون أكثر معرفة ومهارة ومقدرة والتزام وكفاءة (حسن، 2005) فقد اكتسب الدور الاجتماعي للمنظمات أهمية متزايدة كونه استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة و العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويسهم أيضا في زيادة انتماء العاملين إلى هذه المنظمات.

ومن هنا فإن تبني المسؤولية الاجتماعية على صعيد إدارة الموارد البشرية يعد أحد أهم التحولات المنظمة، الذي يستند على تنمية وتطوير برامج الموارد البشرية من أجل الحصول على كفاءات وكوادر فعالة داخل المنظمة بمقاييس المسؤولية الاجتماعية، حيث إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل الموارد الأخرى (السلمي، 2007).

وفي المملكة العربية السعودية يعد التكافل الاجتماعي أحد أهم صور وعناصر المسؤولية الاجتماعية، كما أنه يعد جزءا مهما في ثقافة المجتمع السعودي وتقاليد وعاداته، فقد عرف العمل الاجتماعي في السعودية منذ وقت بعيد وأخذ أشكالا كثيرة ومتعددة؛ منها ما كان يتم تنفيذه بشكل فردي، ومنها ما كان يتم تنفيذه بشكل عائلي أو من خلال القبيلة، إلا أنه بدأ يأخذ شكله المنظم والمؤسسي بعد توحيد المملكة على يد المغفور له بإذن الله تعالى مؤسسها الملك عبد العزيز آل سعود، والتوجه نحو بناء مؤسسات الدولة، حيث أنشئت في عام 1354 جمعية الإسعاف الخيري في مكة المكرمة، وفي عام 1383 أنشئت جمعية الهلال الأحمر السعودي، وعقب ذلك أنشئت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في عام 1380، لتصبح مسؤولة عن أعمال الضمان الاجتماعي والرعاية الاجتماعية، وتم بعد ذلك فصل الجزء المختص بالشؤون الاجتماعية في وزارة مستقلة للشؤون الاجتماعية في عام 1425، واتجهت بعد ذلك الدولة إلى تعزيز وجود المسؤولية الاجتماعية في المملكة، من خلال إنشاء عديد من الصناديق التنموية.

من هذا المنطلق أعطت خطط التنمية الخمسية المتعاقبة اهتماما وتركيزا كبيرين للتنمية الاجتماعية في برامجها التنموية المختلفة، وانعكس ذلك في تزايد الأهمية النسبية لمخصصات الإنفاق على برامج ومشروعات التنمية الاجتماعية الشاملة، والتي تدرج تحتها برامج تنمية الموارد البشرية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، ومن أهم جهود المملكة لإرساء مفهوم المسؤولية الاجتماعية تأسيس مجلس المسؤولية الاجتماعية كجهاز تابع للغرفة التجارية الصناعية بالرياض. وإطلاق المؤشر السعودي للتنافسية المسؤولة، ونتيجة لهذه الجهود ظهرت العديد من

مبادرات وبرامج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية وشركات القطاع الخاص السعودي والتي من أهمها قطاع الاتصالات. وفي ظل رؤية المملكة 2030 في محور - وطن طموح مواطنه مسؤول- تهتم المملكة ببناء قطاع أعمال يسهم في النهوض بمجتمعها ووطنه ويقوم بمسؤوليته الاجتماعية، ويسهم في تحقيق استدامة الاقتصاد الوطني، كما يسهم في إيجاد فرص عمل مناسبة ومحفزة لأبنائنا، ليتمكنوا من بناء مستقبلهم المهني. وتعمل على دعم قطاع الأعمال القائم بمسؤوليته تجاه الوطن والشركات التي تساهم في التصدي للتحديات الوطنية.

لذا فإن هذه الدراسة سعت الى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. ولذلك جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- سؤال الدراسة الأول: "ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟".
- السؤال الثاني: "ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟".
- السؤال الثالث: "ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟".

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد دور ممارسات الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات السعودية، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي:

- تقديم مراجعة للدراسات ذات الصلة بطبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.
- التعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية.
- التعرف إلى مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية.
- الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تقديم مراجعة مفاهيمية لطبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، وإظهار الجوانب التي ركزت عليه هذه الدراسات للإفادة منها وفي تحليل طبيعة العلاقة ودراساتها. بالإضافة إلى تسليط الضوء على النماذج التي قدمتها الدراسات السابقة في تحليل هذه العلاقة وتوظيفها في تعزيز اسهام هذه الدراسة التي تسعى إلى تحسين الميزة

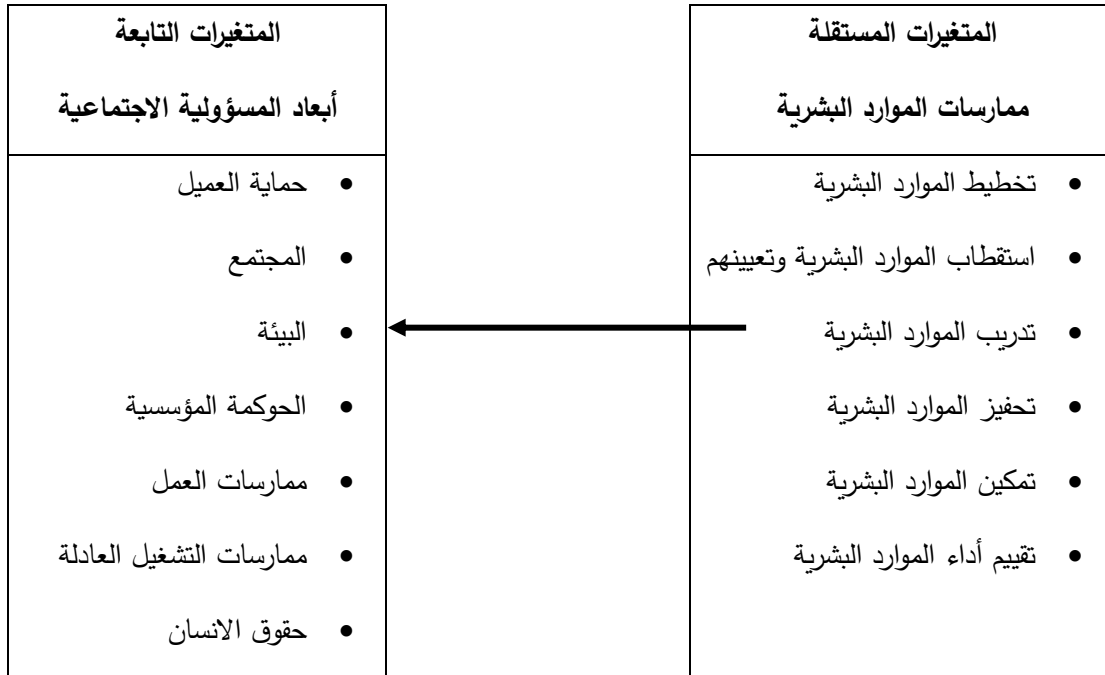
التنافسية لشركات الاتصالات من خلال توظيف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية في تلك الشركات.

أما الأهمية العملية فتكمن بالجهات التي يمكن ان تستفيد من نتائج هذه الدراسة وتبني توصياتها، حيث تشكل شركات الاتصالات السعودية المقام الأول في الإفادة من هذه الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية، بالإضافة إلى عملاء تلك الشركات حيث سينعكس تبني توصيات هذه الدراسة على مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم، بالإضافة إلى تعزيز ولاء العملاء لشركاتهم نتيجة للالتزام الشركة تجاه عملائها. هذا، وتعد هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والجهات ذات العلاقة من الجهات التي يمكن أن توظف توصيات هذه الدراسة في تعزيز تحمل شركات الاتصالات السعودية مسؤولياتها الاجتماعية سواء تجاه العاملين أو المجتمع المحلي والدولي.

نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على اختبار صحة النموذج الآتي:

شكل 1: نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة

طورت فرضيات الدراسة في ضوء النموذج الذي سعت الدراسة لاختباره، وعلى النحو الآتي:

فرضية الدراسة الرئيسية: " لا يوجد أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض "

وانبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز حماية العميل في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
2. لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز حماية المجتمع في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
3. لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز حماية البيئة في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
4. لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
5. لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز تطبيق ممارسات العمل في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
6. لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز تطبيق ممارسات التشغيل العادلة في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
7. لا يوجد أثر لممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز حماية حقوق الانسان في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

ان الهيئة الجديدة للموارد البشرية ليست جديدة النشأة بل هي نتجت عن مجموعة لتطورات متشابكة قامت بالإسهام في احتياج متخصص لإدارة الموارد البشرية سواء كان بشكل مباشر او غير مباشر وكانت تهتم برعاية أمور العمال في المنظمة وايضا عملت على إتاحة افضل الاستراتيجيات التي تقوم بكفاءة بإدارة الطاقة البشرية مما جعلها تتمكن من القيام بزيادة إنتاج العاملين وبذلك يجب ان يتم الوصول الى كفاءة المنظمات عن طريق الاستخدام الامثل في استثمار مواردها وعلى وجه الخصوص البشرية التي تقوم بالتحكم في باقي الموارد لئتم تحقيق ذلك. ولذلك ان الموارد البشرية هي الأساس الداعم المبني على الحقيقة التي قامت بالاستناد اليها المنظمة الحديثة وان العامل الحقيقي للقيام بتحقيق اهداف الإدارة هم العاملين وهو الذي يمتلكون القدرة على القيام بتشغيل الموارد

المتبقية (McClellan, & Collins, 2019, Strohmeier, 2020). واهتم الباحثون بعمليات البحث وكذلك التطوير في تحليل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة العمليات مع اظهار الدور الذي يقومون به في أداء منظمات الأعمال القائم على الاعتماد بمؤشرات عديدة ومنها الانتاجية، الربحية، معدل دوران الأعمال والمزيد منها (أبو عيد، 2011). مما أدى الى القيام بدراسة جديدة للعمل على تحليل ترابط ممارسات إدارة الموارد وايضا إدارة العمليات مما يؤثر على الشركات الصناعية الاردنية في الإنتاج والأرباح. ان الموارد البشرية في هيئتها القديمة كانت تستند على منظور تقليدي قائم على ان العامل هو جسد فقط وعمله مبني على جهده الجسدي اما المنظور الحديث فهو يحاكي العقل ويهتم بالفكر والابداع مما جعل المنظمة تقوم بتغيير دورها في المنظمات الذي كان يبنى على إحضار العمال وتوظيفهم واعطاء الأجور وبعدها تم الانتقال الى إحضار عمال متخصصين واستراتيجيين ذو كفاءة الى جانب الأداء الجسدي ان المنظمة بحاجة إلى النجاح وايضا زيادة قدرتها التنافسية فلذلك ان الطريقة المباشرة للقيام بذلك تكون عن طريق القيام بأدوار إدارة الموارد البشرية وعملت على اعتبارها طريقة مضمونة لتحسين جودة واداء العنصر البشري مما يؤدي الى تحقيق فاعلية المنظمة (السلمي، 2007؛ Aburummana et al, 2020; Syed et al., 2020).

إن الاستغلال الامثل للموارد واهمها الموارد البشرية عن طريق ادارتها وتقوم بالتحكم في الموارد المتبقية وتحدد استخدامها للعمل على كفاءة المنظمة تقوم المنظمة على تحديد نظام العمل بشكل واضح بوضع خطوات دقيقة وتعمل على تحليل المهام لتحديد المواصفات وبذلك تكون قد تأكدت المنظمة ان الاستثمار للموارد البشرية يعمل بشكل كفؤ. تحولت فكرة ان الموارد البشرية هي اساس التكلفة العالية التي تعاني منها المنظمة وتعمل على تخفيضها الى فكرة انها اهم اساسيات المنظمة التي يمكن للمنظمة ان تقوم بالاستثمار فيها وجعلها قيمة مهمة ايضاً (الهاشمي زكي، 2020)

عملت إدارة الموارد البشرية على استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية لتتمكن من انجاز اهداف المنظمة مع تشابكها بالإدارات المتبقية وبذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية مساهمة في إنجاز الاهداف الخاصة بالمنظمة (محمد واخرون، 2019). لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في نطاق العمل، يحدد احتياجات ذات كفاءة عالية كمية ونوعية من الموارد البشرية مما يعمل على تعزيز مقدرة المنظمة على تقديم منتج وخدمة طبقاً لمعايير الذي يطلبها المستفيد وما يحتاجه في الوضع الحالي والمستقبلي. تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط للموارد البشرية والقيام بتحليل العمل وتصميمه والعمل على تدريب وتحفيز الموارد البشرية وهي تختص بتعيين وما يتبعها من إجراءات للموارد البشرية. وهناك وظيفتين رئيسيتين تقوم بهن إدارة الموارد البشرية فالأولى ادارية والثانية تخصصية إدارية تكون مع إدارة الموارد البشرية بالمشاركة مع وحدات إدارية أخرى داخل المنظمة وتتكون من تخطيط ترتيب ارشاد مراقبة وابداع وتخصيص وتطوير الموارد والوظيفة التخصصية تقوم على ممارسات الموارد البشرية وتحتوي تخطيطها وتطويرها وتدريبها للموارد البشرية وهنا عرض لأهم ممارسات الموارد البشرية: (النداوي، 2009؛ Al-Ayed, 2019).

- تخطيط الموارد البشرية: تقوم على تحديد ما تحتاجه المنظمة في الوقت الراهن والمستقبل كماً ونوعاً من الموارد البشرية.

- تحليل الوظائف وتوصيفها: تقوم على تحديد ما تقوم عليه الوظيفة والمهام وما يجب ان يتوافر فيمن سيعمل به من مهارات
- استقطاب الموارد البشرية: يقوم على ضمان عملية المنظمة واستمرارها من خلال توفير حاجة المنظمة في الوقت الزاهن والقادم من الموارد البشرية التي تكون قادرة وملائمة للعمل.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية: تقوم على معايير مرغوبة مع حاجة الوظيفة يتم الاختيار الموارد البشرية بناءً عليها
- تدريب الموارد البشرية: تقوم على معالجة الانحرافات في الأداء بالوقت الزاهن والقيام بتطوير الأداء بالوقت القادم من خلال الحصول على المعارف والمهارات والتوجهات الايجابية باتجاه الوظيفة.
- تحفيز الموارد البشرية: تقوم على معرفة قيمة الوظائف المتوفرة في المنظمة وما تتبعه من أهمية بالمقارنة مع الوظائف الاخرى والقيام بتحديد أجر مادي وهناك ايضا حوافز منح بالمقابل مع الأداء المتميز بطريقة عادلة
- تقييم أداء الموارد البشرية: تقوم على توفير نظام يختص بأداء الموارد البشرية للمهام الوظيفية والعمل على مقارنة بين مستوى الأداء المتوقع والاداء الفعلي (كشواي، 2014؛ Syed, et al. 2020).

ممارسة تخطيط الموارد البشرية

ان اساس استمرار عمل المنظمة يقوم على تحديد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية سواء كان في الوقت الزاهن ام في المستقبل لان اسباب فشل التنبؤ بالاحتياجات يكون بسبب عدم استطاعة تحديد الكم والنوع المطلوبين من الاحتياجات في الوقت المطلوب مما سيجعل هناك ارتفاع في تكلفة العمل واحباط العاملين فيها. هذا، وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في توافر من لديهم المهارات والخبرات المهمة للقيام بالمهام في الوقت والمكان المناسب وبما يعمل على تحقيق اهداف استراتيجية المنظمة (أحمد، 2009، Cooke, Dickmann & Parry, 2020).

ان المعرفة المستقبلية للطلب والعرض من الموارد البشرية يعرف بأنه تخطيط الموارد البشرية وبذلك فإنه يعمل على حالة من التوازن ما بين الطلب والعرض من الموارد البشرية ليتم تأكد من ان المنظمة تم توفير جميع ما تحتاجه في جميع الاوقات وهناك تعريفات اخر لها منها بأنه تتكون من عملية تقوم على اتخاذ قرار يختص بإحضار وتطوير الموارد البشرية وايضا عرفت تقوم على تخطيط ما يحتاجه الشغل او الابتعاد عن وظائف يمكن ان تكون بحاجة اليها من خلال تحليل الوظائف وكيف سيتم التعيين من داخل او الخارج وتعرف ايضا بانها تقوم على تطوير وتنفيذ الخطط التي توفر احضار الموارد البشرية المطلوبة في النوع والكمية والوقت والمكان المناسبين لتجنب احتياجات المنظمة في الوقت القادم (كشواي، 2014؛ Al-Ayed, 2019).

ممارسة استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية:

يقوم استقطاب الموارد البشرية على البحث بما يختص الموارد البشرية من ناحية كمية ونوعية وان تكون ذات كفاءة وتناسب وتعمل ايضا على تشجيع وجذب التحاقهم بالعمل في الوقت المناسب وان هناك بعض الانشطة تقام بهدف

البحث عن مرشحين للعمل معهم ذات كفاءة بالكم والنوع المرادين والوقت المناسب. وتعرف بأنها عملية تقوم على البحث عن مرشحين يمكن ان يكونوا بالوظائف المعمول بها حاليا او ممكن توقعها، وتعرف ايضا بأنها تقوم بالبحث عن افراد ذات كفاءة للقيام بالوظيفة الشاغرة والعمل على استقطابهم من خلال جذبهم للعمل بالمنظمة (Pungnirund al et., 2020)، وتعرف ايضا بأنها نشاط يقوم بالبحث عن متقدمين ذات مؤهلات لاختيار الأفضل للعمل بالمنظمة تقوم الموارد البشرية بالبحث عن المعلومات التي تختص بالوظيفة وتدوينها وبعدها يتم وضع برنامج كامل عن استقطاب الموارد البشرية بتزامن مع ممارسات المختصة بإدارة الموارد البشرية وبعدها يقوم بتوفير الاحتياجات عن طريق تحديد المصادر والحفاظ على الاستمرار بالتواصل معها وتعمل أيضا على الاندماج ما بين المعايير المطلوبة المتوفرة وبين المواصفات المرادة في شاغل هذه الوظيفة ان الوصل ما بين تخطيط الموارد البشرية وما بين اختيار الموارد البشرية هي عملية استقطاب وتعرف ايضا بعملية جذب الموارد البشرية المرغوبة ذات الكفاءة للانضمام بالوقت المناسب في المنظمة (الندوي، 2009).

ممارسة تدريب الموارد البشرية

تقوم على اساس اكتساب معارف وتطوير المهارات مما جعلها تكون خياراً استراتيجي في تنمية الموارد البشرية بهدف تحسين مستوى الأداء وان عملية التدريب للموارد البشرية تقوم على دراسة ودراية مخططة لأجل تعديل اتجاه وتزديدهم بالمعارف الحديثة للعاملين وايضا العمل على تطوير مهاراتهم عن طريق كسب خبرات للقيام بذلك مما سيؤدي الى الوصول لمستويات مرغوبة من الأداء (Sittisom, 2020)، وبذلك ان العملية بأكملها ترغب في تطوير قدرات العاملين في المنظمة وتحقيق الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية والقيام بتحسين قدراتهم على اداء مهامهم والقيام بفعالية في ادوارهم الوظيفية بالمنظمة عملية التدريب المختصة بالموارد البشرية تعرف بالعملية التي تقوم على اكساب العاملين الجدد بتعليم المهارات الأساسية للقيام بوظائفهم وتعرف ايضا بأنها نشاط يهدف الى تحسين العامل في اداء وظيفته عن طريق تعليم مقصود تقوم به المنظمة وهي من الوسائل التي تستخدم لتطوير الموارد البشرية. وتعرف ايضا بعملية تقوم على نقل المعرفة المحددة والمهارات القابلة للقياس وتعرف ايضا بعملية تقوم بتعديل في سلوك الفرد المهني بشكل ايجابي عن طريق اعطائه المعارف والخبرات التي تمكنه من الأداء بفعالية في الوظيفة وتقوم على تمكينه من اخذ المعلومات التي يحتاجها وتطوير اتجاهات إيجابية نحو العمل والادارة وعرفت ايضا تعلم جديد يختص بسلوكيات وطرق تؤدي في قدرة الفرد على اداء عمله وأيضاً عرفت بنشاط هدف الى اكساب الافراد معلومات ومهارات تؤدي الى تحسين معدل الأداء في العمل بطريقه مخططة (درة والصباغ، 2008؛ Cooke, Dickmann & Parry, 2020).

ممارسة تحفيز الموارد البشرية

فريدريك تايلور هو أول من لفت الانتباه الى أهمية التي تحفز الموارد البشرية من خلال ملاحظته في وقت عمله في مصنع ميدفيل للحديد ان بعض العاملين يفضلون المستويات الأدنى في الأداء فقرر استخدام حوافز مادية للقيام بتشجيع العاملين الذين يزيد إنتاجهم عن المستوى المطلوب (المعياري) للقيام بزيادة الانتاج لأعلى مستوى يمكنه القيام به لذلك قام تايلور بتركيز على القيام بمجهود في ابحاثه لاستغلال طاقات العامل مما يجعله يساهم

في زياده الانتاج في مستوى المنظمة وقامت بتركيز على تحسين نظام الحوافز لزيادة القدرة التنافسية مما يجعلها تساعد لتصدي التغييرات السريعة في البيئة المحيطة وان تحفيز الموارد البشرية عباره عن اسلوب تتبعه الإدارة لضبط سلوك العاملين وارشادهم نحو زيادة الإنتاجية من خلال تلبية الاحتياجات الخاصة بالعاملين وزيادة دافعيتهم باتجاه العمل لجعل إداء العاملين يكون أكثر إنتاجية استندت عملية التحفيز المختصة بالموارد البشرية في استخدام عوامل تحفيزية وهذه من أفضل الطرق للقيام بزيادة كفاءة الموارد البشرية وبذلك فهي تقرم على انجاز الأهداف المرادة من الفرد والمنظمة وايضا المجتمع وان نتائج التحفيز تؤدي لزيادة الأرباح في المنظمة عن طريق تطوير مستوى الانتاج وتساعد في زيادة أجور العاملين في المنظمة وتقوم على تنمية شعور الاستقرار بداخلهم والولاء للمنظمة وسيؤدي الى خفض التكاليف المختصة بالإنتاج عن طريق الاهتمام بالتنوع وايضا خفض الهدر بعناصر المختصة بالعملية الإنتاجية وهنالك جانب إيجابي وهو التخلص من مشاكل العمل مثل الغياب ومعدل دوران العمل والمشاكل وسيساعد ذلك على زيادة استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة (Suksod & Cruthaka,2020).

تقوم الحوافز على المؤثرات وعوامل خارجية تعمل على دفع الفرد وجعله يقوم بالعمل على أفضل هيئة من خلال تلبية احتياجاته والرغبات المادية والمعنوية وايضا تعرف بانها مقابل سواء كان مادي او معنوي فهو تعويض لأداء مميز ويعرف ايضا بانه العائد الذي يكون مقابل لعمل متميز كما عرف بأنه بمثابة قوة داخلية نفسية تعمل على تقرير تصرفات الفرد داخل المنظمة ومقدار الجهد المعطى فيه وكمية الاصرار على انجاز العمل في المنظمة يرى الباحث بأن تقوم عملية التحفيز على تقديم ما يجعل العامل يندفع بقوة نحو توظيف أكثر ما يمكنه عمله في المنظمة (استجابة) فهي تقوم على تحويل قدرات الفرد وما يمكنه فعله الى تصرف يكون هادف وموجه للإنتاج وان العملية المختصة بتحفيز الموارد البشرية تقوم بالاعتماد على قدرة المنظمة من خلال قياس الأداء للعمال والقيام بتحديد الأداء ذات الكفاءة وتقديم حافز يناسب له (القريوتي،2012؛ Cooke, Dickmann & Parry, 2020).

ممارسة تمكين الموارد البشرية

لقد أخذت التنظيمات ما يختص بفلسفة إدارية تقوم على الاهتمام بالفرد فعملت على تطوير وتدريب الموارد البشرية للقيام بعملهم بكفاءة، وذلك بداية لتفويض صلاحيات للعمال وتخول لهم العمل بحرية مع حمل مسؤوليات العمل وبذلك فان العاملون سيكونون شركاء في إدارة المنظمة وهذا يعتبر الاساس في تمكين الموارد البشرية (Banowati al et., 2019) وانه يقوم على اخراج الطاقات المميزة التي يمتلكها الفرد وجعل هذه الطاقات تتوظف لصالح المنظمة وخاصة عند ندرة الموارد المتوفرة وجد مصطلح التمكين في اكثر من دراسة في الوقت من منتصف القرن العشرين وظهر في دراسة Hertzberg عام 1968 التي أوضحت بأن تمكين يكون في الرقابة & Lama (Kashyap, 2012).

ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية

عملية التقييم للأداء الموارد البشرية الى التأكد من العاملين في المنظمة بأنهم يقومون بعملهم في كفاءة Delia (2015) ، وتحاول الوصول الى المعرفة الفعلية عن اداء العاملين ومستواهم والسلوك الوظيفي الخاص فيهم والى اي مجال يملكون الكفاءة في القيام بالمهام على النحو المطلوب واوضح الانحرافات اذا تواجدت وتحاول المساعدة

في تطوير أداء العاملين وتحسينه مع إيضاح نقاط القوة والضعف ويجب ان تكون العملية مستمرة وتعتمد على مواصفات أداء موضوعية في نطاق فترة من الوقت وتكون محددة وبذلك في تسمح للعاملين في التطوير الوظيفي والقيام بأخذ الحوافز والمكافآت التي تقوم بتقديمها المنظمة (Chiedozie, et al., 2018, Strohmeier, 2020) ولذلك يرى الباحث ان القياس الفعلي للفرد المختص بالأداء والقيام بجمع المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء خلال فترة زمنية محددة والقيام بالمقارنة بين الأداء الفعلي ومستوى التي يقوم عليها المعياري والايضاح بالانحرافات الحقيقة سواء ايجابي او سلبي ويسمح ذلك كم يملك الفرد من المعارف والمهارات التي يحتاجها أداء عمله في الوقت الراهن والمستقبل

المسؤولية الاجتماعية

اهتم الباحثون بالمسؤولية الاجتماعية، فحاولوا تعريف المسؤولية الاجتماعية وفق خلفياتهم المعرفية واهتماماتهم البحثية، فعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: " مجموعة الإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة لتعزيز بعض المنافع الاجتماعية، وبما يتجاوز المصالح المباشرة للمنظمة ومساهمتها، وما يقتضيه القانون " (Waldman, Siegel & Javidan, 2006: 1703)، وعرفت كذلك بأنها "إجراءات وسياسات تنظيمية محددة السياق، والتي تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة والاجمالي الثلاثي للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي " (Aguinis, 2011: 855). واتبع الباحثون المنهج الموضوعي في تنفيذ هذه الإجراءات والسياسات، وذلك من خلال التقييم الموضوعي لهذه الإجراءات والسياسات والتي تمثل الأداء الاجتماعي للمنظمة (Doh & Stumpf, 2005).

وعرفت المفوضية الأوروبية (European Commission, 2011) المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها العملية التي يتم من خلالها دمج الاهتمامات البيئية والأخلاقية والإنسانية لأصحاب المصالح في أنشطة منظمات الأعمال، وتهدف هذه الأنشطة إلى تعظيم القيم الإبداعية لأصحاب المصالح، ومنع الأثر السلبي للإجراءات التنظيمية على البيئة وتقليله (Barrena–Martínez et al., 2019; Santana, et al., 2020).

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

اهتم الباحثون في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وبين كل من بن عيشي وبن عيشي (2012) أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وعلى النحو الآتي:

1- المجتمع: تهتم المنظمة بأفراد المجتمع ومؤسساته، فهي تسعى إلى بناء علاقات قوية وتعمل على تعزيزها واستمراريتها، من خلال مضاعفة الأنشطة تجاه تطوير المجتمع ونموه وازدهاره، وتحسين مستوى رفاهيته، حيث تقوم منظمات الأعمال بالإسهام في تطوير البنية التحتية للمجتمع، والموافق العامة، والعمل على توفير فرص العمل لأفراد المجتمع مما يسهم في خفض نسب البطالة والمساهمة في تطوير معارف أفراد المجتمع واكسابهم مهارات تساعد على العمل، بالإضافة إلى دعم مؤسسات المجتمع المدني، واحترام عادات المجتمع وتقاليده، ورعاية مراكز البحث والتطوير وادعم الأعمال الخيرية.

2- العاملون: يعد رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة والمجتمع على حد سواء، خصوصاً الموارد البشرية الكفؤة والمدربة والماهرة. لذا لا بد ان تمتلك المنظمة سياسات بيئية ومجتمعية تسهم في الحفاظ على الموارد البشرية وتوفير فرص التطوير والابداع لها، بالإضافة إلى تدريبهم لتعزيز فرص الاحتفاظ بهم. وبين (Turker, 2009) أنه من الضرورة الاهتمام بتصور العاملين تجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وليس تصوره تجاه الممارسات أو الإجراءات أو السياسات نفسها.

3- العملاء: تهتم منظمات الأعمال بعملائها من خلال الأداء الاجتماعي الموجه لهم عند تقديم المنتجات بأسعار مناسبة وجودة عالية، والافصاح لهم عن معلومات المنتج بصدق وأمانة، وتقديم النصح والإرشاد لهم، والالتزام بأخلاقيات قواعد العمل، وعدم الاحتكار ورفع الأسعار، وتقديم منتجات صديقة للبيئة.

4- الموردون: تعد علاقة المنظمة بالموردين علاقة مصالحة متبادلة، وبناء على ذلك فإن المنظمة تحافظ على مصلحة الموردين والممتثلة بالحفاظ على استمرارية التوريد والتقييد بالتزاماتها تجاههم، والحصول على المواد الأولية بأسعار عادلة، والحفاظ على صدق المعاملة، وتقديم النصح والإرشاد للموردين، وتدريبهم على تطوير عملهم.

5- البيئة: لا بد من أن تقوم فلسفة المنظمة على حماية البيئة، بجوانبها المتعددة، حيث تشمل المسؤولية الاجتماعية المحافظة على الأنظمة البيئية، وتقديم التقارير البيئية عن المنظمة.

6- المساهمون: تقوم مصالح المساهمين على أنشطة المنظمة، حيث تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المساهمين بتحقيق أعلى عائد، وتعظيم قيمة رأس المال، والمحافظة على موجودات المنظمة وأصولها وحمايتها.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية

قدمت دراسة (Santana et al., 2020) مراجعة منهجية للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية تم استخدام (Science Mapping Analysis Tool (SciMAT لإجراء تحليل مفاهيمي لرسم الخرائط العلمية بناءً على شبكات بيبليوغرافية من كلمات مشتركة والتي توفر تمثيلاً مرئياً وتطوراً طويلاً للعلاقات المتبادلة. تمت مراجعة 194 وثيقة من عام 2006 إلى عام 2019، تم إجراء مراجعة منهجية من خلال تحليل الكلمة المشتركة والاستشهاد بها. كما ناقشت دراسة (Herrera & de las Heras-Rosas, 2020) الاتجاهات في الإنتاج العلمي المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية. باستخدام تقنيات بيبليومتري و SciMAT ، من خلال تحليل 314 مقالاً وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن الاهتمام بمواضيع المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية في نمو متزايد، وأن العلاقة بين هذين المتغيرين لا تزال تخضع لعدة تفسيرات.

وفي دراسة كلا من (Jang & Ardichvilia, 2020) اهتمت بالبحث على الروابط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والموارد البشرية (HR). من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالاعتماد على المنهج التكاملية، والذي يعد شكل من أشكال البحث الذي يراجع وينقد ويجمع الأدب التمثيلي حول موضوع بطريقة متكاملة. وتم

الاستكشاف لكلمات مفتاحية رئيسة مثل CSR-HR ، CSR و HR و CSR و HRM و CSR و HRD. من خلال قواعد البيانات عبر الإنترنت، بما في ذلك الباحث العلمي من Google والبحث الأكاديمي، وتم فحص وتحليل 250 بحث أكاديمي وأشارت الدراسة الى وجود الترابط الوثيق بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والموارد البشرية وأكدت النتائج على الأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية بما في ذلك إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية.

وأجرى (Stahl, 2020) دراسة تستكشف الطرق التي يمكن أن تحسن من دور إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ استراتيجية CS / CSR مسؤولية المنظمة الاجتماعية واستدامتها في هيكل أداء إدارة الموارد البشرية ، واعتمدت على المنهجي الوصفي التحليلي الذي من خلاله توصلت الى نهجًا متعدد الأبعاد، حيث أكدت النتائج على مقدرة إدارة الموارد البشرية على دفع التغيير الإيجابي من خلال الانخراط في CS / CSR بشكل جوهري وحيوي لا رمزي. ويأخذ في الاعتبار مسؤوليات المنظمة وتأثيرها على مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة ، بما في ذلك المجتمع المحلي و العالمي.

واهتمت دراسة (Alcaraz et al., 2019) بالكشف عن تصورات مديري الموارد البشرية (HR) حول إسهامهم في المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية وفهم وجهات نظرهم حول التفاعل بين الظواهر الاجتماعية البيئية وأنشطتهم في ثلاثة بلدان (إسبانيا والجمهورية الدومينيكية وكوستاريكا). واعتمدت نهج نوعي ومقابلات معمقة في 28 شركة في صناعة السفر والسياحة، وتوصلت الدراسة ان الكفاءة البيئية "هدفًا سائدًا، وظهرت الصحة والسلامة بشكل كبير بين جهود الموارد البشرية التي تهدف إلى دعم الموظفين الداخليين بشكل أساسي. وتحديد أولويات الأسباب الاجتماعية والبيئية بعناية وإمكانية دعمها للأعمال، أو ترجمتها إلى ميزة تنافسية.

وناقشت دراسة ابن عبد الله وابن عبد الله (2019) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية بالكويت والمسؤولية الاجتماعية، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمدراء الموارد البشرية في غرفه تجارة وصناعة دولة الكويت وعددهم 8 شركات وبلغ عدد المدراء والمسؤولين 105 موظفًا. وظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية بالكويت والمسؤولية الاجتماعية.

وطبقت دراسة كلا من (Shen & Zhang, 2019) على 776 موظفًا يعملون في 32 منظمة صينية وأكدت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تحقيق المناخ الداخلي للمسؤولية الاجتماعية والتي تتمثل بمسؤولية المنظمات الاجتماعية نحو موظفيها وهذا انعكس على تحقيق المسؤولية الاجتماعية الكلية على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة من خلال توظيف إدارة ممارسات الموارد البشرية.

وهدف دراسة الموسى والسناد (2018) إلى تحديد درجة تنمية الموارد البشرية في جامعة البعث وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين فيها. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال مقياس صمم لهذا الغرض، وتم تطبيقه على عينة عشوائية، تكونت من (351) موظفًا وموظفة من موظفي جامعة البعث للعام الدراسي

2017-2018، وخلص البحث إلى النتائج الآتية: - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تنمية الموارد البشرية ودرجة المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في جامعة البعث.

أما (Stefano et al., 2018) فقد قام بمراجعة الدراسات العلمية المنشورة حتى نهاية عام 2015 والتي بحثت في طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية حيث بلغت عدت الدراسات التي تمت مراجعتها 1126 دراسة، وتوصلت إلى أن الموارد البشرية تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ويمتد أثرها إلى خارج حدود المنظمة.

وأجرى زياني وبوغليطة (2018) دراسة تهدف لإبراز مدى مساهمة سياسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية ميلة، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وقد بلغ عدد أفراد العينة (50) عاملاً، وقامت الباحثتان بتصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات، أشارت النتائج إلى أنه ليس لسياسات إدارة الموارد البشرية مساهمة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة.

وأجرى بورغدة ومساعدية (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج. وتوصلت الدراسة إلى إستراتيجية تعلم الموارد البشرية دور في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

واهتمت دراسة (Jamali, et al., 2015) بتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تصميم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وكذلك تنفيذها، و اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية لأدبيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذات الصلة، وتم التوصل إلى تقديم نموذج مفاهيمي مشترك -CSR HRM يضم أوجه التكامل والترابط المحتملة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإدارة الموارد البشرية تبين من خلاله أن إدارة الموارد البشرية لها دور إستراتيجي في تعزيز أجددة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومواءمتها مع الرؤية الاستراتيجية وطموح المنظمة. وكشفت النتائج أيضاً بأهمية دور وصوت وخبرة إدارة الموارد البشرية مهمة في تحديد اتجاه وتسهيل تنفيذ جدول أعمال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وناقشت دراسة (Robert, et al, 2015) دور مديري الموارد البشرية في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات داخل المنظمات التابعة لها درجة اهتمامها بالقضايا البيئية وذلك من خلال تحليل الخطاب الرسمي للشركة ومديري الموارد البشرية بالاعتماد على البيانات النوعية لسياسة ست شركات تابعة لشركات متعددة الجنسيات في بلجيكا وبينت الدراسة، وبينت نتائج الدراسة وجود ترابطاً نسبياً بين الخطابات الرسمية الموجودة في مواقع الشركات وخطابات مديري الموارد البشرية وتحقيق "التنمية المستدامة" من خلال "المسؤولية الاجتماعية".

وأجرى (Berber, et al., 2014) دراسة لتحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في وسط وشرق أوروبا (CEE) باستخدام بيانات شبكة CRANET من عام 2008-2010 وشارك في هذه الدراسة 32 دولة، وكشفت الدراسة وجود اختلافات بين المنظمات التي تمتلك بيانات حول المسؤولية الاجتماعية

وتلك التي لا تمتلك وأوضحت علاقة وجود تلك البيانات بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج، كان أهمها وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتعلقة بالتطوير الوظيفي والتدريب والتوظيف) واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في منطقة وسط وشرق أوروبا ، وبينت كذلك أن المنظمات التي لديها بيانات حول CSR تمتلك مستوى أعلى من استخدام خطط إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة

استندت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة. وسعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بالاستناد إلى البيانات التي جمعت بعد تطبيق استبانة الدراسة المطورة، وصولاً إلى تقديم جملة من التوصيات التي من المتوقع أن تسهم في تفعيل دور ممارسات الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

أفراد الدراسة

شارك في هذه الدراسة العاملين في شركات الاتصالات السعودية (الاتصالات السعودية، موبيلي، زين) بمدينة الرياض، ووزعت استبانة الدراسة عليهم إلكترونياً، باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، وبلغت عدد الاستبانات المستردة (243) استبانة، ولم تستبعد أي استبانة، ويبين الجدول (1) خصائص أفراد الدراسة.

جدول 1: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	45	18.5
	بكالوريوس	175	72.0
	دراسات عليا	23	9.5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	21.4
	من 5 - أقل من 10 سنوات	61	25.1
	من 10 - أقل من 15 سنة	46	18.9
	15 سنة فأكثر	84	34.6
العمر	أقل من 30 سنة	45	18.5
	من 30 - أقل من 40 سنة	83	34.2
	من 40 - أقل من 50 سنة	77	31.7
	50 سنة فأكثر	38	15.6

أداة الدراسة

طورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة الحالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية بالاستناد إلى أدبيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات العلاقة،

كدراسة (Santana et al., 2020; Jang & Ardichvilia, 2020; Alcaraz et al., 2019)، واعتماد على أدبيات المسؤولية الاجتماعية وأيزو 26000 في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتطوير الفقرات التي تقيسها. وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام؛ الأول يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر). والقسم الثاني يقيس ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية)، وتكون من (43) فقرة، أما القسم الثالث يقيس أبعاد المسؤولية الاجتماعية (حماية العميل، حماية المجتمع، حماية البيئة، الحوكمة المؤسسية، ممارسات العمل، ممارسات التشغيل العادلة، حقوق الانسان)، وتكون من (41) فقرة، ويبين الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة.

واستخدم سلم ليكرت الخماسي (Likert) لقياس استجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة، حيث تتسلسل الإجابة عليه من خمس نقاط أمام الإجابة (درجة كبيرة جداً) إلى نقطة واحدة أمام الإجابة (درجة قليلة جداً). وقسم هذا المقياس إلى ثلاث فئات متساوية، باستخدام المعادلة $(1.33=3/[1-5])$ ، وبناءً على ذلك فإن الفئة الأولى (مرتفع) (3.68-5)، والفئة الثانية (متوسط) (2.34-3.67)، والفئة الثالثة (منخفض) (1-2.33).

جدول 2: توزيع فقرات استبانة على متغيرات الدراسة

المتغيرات	الرقم	الأبعاد	أرقام الفقرات
ممارسات إدارة	1	تخطيط الموارد البشرية	4-1
الموارد البشرية	2	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	9-5
	3	تدريب الموارد البشرية	14-10
	4	تحفيز الموارد البشرية	21-15
	5	تمكين الموارد البشرية	38-22
	6	تقييم أداء الموارد البشرية	43-39
المسؤولية	1	حماية العميل	48-44
الاجتماعية	2	حماية المجتمع	53-49
	3	حماية البيئة	59-54
	4	الحوكمة المؤسسية	65-60
	5	ممارسات العمل	71-66
	6	ممارسات التشغيل العادلة	78-72
	7	حقوق الانسان	84-79

صدق الاستبانة

عرضت استبانة الدراسة الحالية والتي تكونت من (84) فقرة على ثمانية محكمين من أساتذة إدارة الأعمال في الجامعات السعودية والأردنية، وذلك لتحقيق من مدى ملاءمة الفقرات لما وضعت لقياسه، بالإضافة إلى التحقق من مدى سلامة صياغة هذه الفقرات لغوياً. وقد أشار المحكمين إلى مجموعة من الملاحظات، التي تم الأخذ بها، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات ولم يتم حذف أو إضافة أية فقرات.

ثبات الاستبانة

استخراج معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لاستبانة الدراسة، بالاستناد إلى درجة توافق المستجيبين على فقرات الاستبانة، حيث بلغ عددهم (243) فرداً، وقد طبقت معادلة كرونباخ - ألفا Cronbach's Alpha، وأظهرت النتائج أن قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة، فقد كانت أكبر من (0.70)، ويبين الجدول (3) ذلك.

جدول 3: قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
ممارسات إدارة	1	تخطيط الموارد البشرية	4	0.796
الموارد البشرية	2	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	5	0.747
	3	تدريب الموارد البشرية	5	0.782
	4	تحفيز الموارد البشرية	7	0.876
	5	تمكين الموارد البشرية	17	0.936
	6	تقييم أداء الموارد البشرية	5	0.921
المسؤولية	1	حماية العميل	5	0.707
الاجتماعية	2	حماية المجتمع	5	0.706
	3	حماية البيئة	6	0.836
	4	الحوكمة المؤسسية	6	0.790
	5	ممارسات العمل	6	0.851
	6	ممارسات التشغيل العادلة	7	0.881
	7	حقوق الانسان	6	0.807

المعالجة الإحصائية

استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science SPSS) لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي، فاستخرجت التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤالي الدراسة، واختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يظهر الجدول (3) نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟"، وعلى النحو الآتي:

جدول 4: تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
2	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	4.24	0.544	1	مرتفع
3	تدريب الموارد البشرية	4.07	0.509	2	مرتفع
6	تقييم أداء الموارد البشرية	3.93	0.819	3	مرتفع

مرتفع	4	0.640	3.83	تمكين الموارد البشرية	5
مرتفع	5	0.760	3.75	تحفيز الموارد البشرية	4
مرتفع	6	0.703	3.71	تخطيط الموارد البشرية	1
مرتفع	-	0.568	3.88	التطبيق الكلي	-

يظهر الجدول (4) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض مرتفع بمتوسط (3.88). وتشير النتائج كذلك إلى أن ممارسة استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط (4.24)، يليها جاءت ممارسة تدريب الموارد البشرية بمتوسط (4.07)، ثم جاءت ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط (3.93)، ثم جاءت ممارسة تمكين الموارد البشرية بمتوسط (3.83). هذا وقد جاءت ممارسة تحفيز الموارد البشرية بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (3.75)، واحتلت ممارسة تخطيط الموارد البشرية الرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71).

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Herrera & de las Heras-Rosas, 2020) التي أشارت إلى الاهتمام المتزايد بممارسات إدارة الموارد البشرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام شركات الاتصالات السعودية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد قامت شركة الاتصالات السعودية بهيكله الموارد البشرية، ورفع نسبة السعودة، وتمكين المرأة إضافة إلى استقطاب الموارد البشرية لاسيما حديثي التخرج، فقد تم توظيف 379 موظفاً من حديثي التخرج عام 2019. كما سعت الشركة كذلك إلى الحفاظ على متوسط أعمار الموظفين، ومن جانب آخر فقد طبقت الشركة العديد من البرامج المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مثل: برنامج التقاعد المبكر، وبرنامج التحديث واعتماد سياسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتطوير برنامج التعليم والتطوير والتعاقب الوظيفي، وبرنامج الدعم المالي العاملين، وإخضاع العاملين لبرامج أكاديمية لشركة STC. (الاتصالات السعودية، 2019). أما شركة موبايي فقد عملت على الاستثمار في الموارد البشرية فقط أحرزت التقدم في تفعيل مشاركة وتوطين الموظفين، حيث بلغت نسبة التوطين الكلية 83%، وعملت الشركة كذلك على ضمان الصحة والسلامة للعاملين، وركزت على التطوير والثقافة المؤسسية (موبايي، 2019). أما شركة زين فقد عملت على استثمار الموارد البشرية من خلال استقطاب حديثي التخرج وتدريبهم قبل وبعد التخرج من خلال مبادرات قدمتها، وعملت كذلك على الحفاظ على التعليم الجيد للموارد البشرية لا سيما تقنية المعلومات وأمن الاتصالات، وسعت أيضاً إلى ضمان صحة العاملين فيها، وتحقيق متطلبات الأمن الوظيفي (زين، 2019)

وبين الجدول (5) نتائج الإجابة عن السؤال الدراسة الثاني: " ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟"، وعلى النحو الآتي:

جدول 5: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
2	حماية المجتمع	4.49	0.405	1	مرتفع
7	حقوق الانسان	4.35	0.618	2	مرتفع
6	ممارسات التشغيل العادلة	4.27	0.546	3	مرتفع
3	حماية البيئة	4.18	0.534	4	مرتفع
5	ممارسات العمل	4.18	0.568	4	مرتفع
1	حماية العميل	4.12	0.558	5	مرتفع
4	الحوكمة المؤسسية	3.96	0.572	6	مرتفع
-	التطبيق الكلي	4.22	0.421	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض مرتفع بمتوسط (4.22). وتشير النتائج كذلك إلى أن بعد حماية المجتمع جاء بالرتبة الأولى بمتوسط (4.49)، يليه جاء بعد حماية حقوق الانسان بمتوسط (4.35)، ثم جاء بعد ممارسات التشغيل العادلة بمتوسط (4.35)، ثم جاء بعدي حماية البيئة وممارسات العمل بالرتبة الرابعة بمتوسط (4.18) لكل منهما. هذا وقد جاء بعد حماية العميل بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (4.12)، واحتل بعد الحوكمة المؤسسية الرتبة الأخيرة بمتوسط (3.96).

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Herrera & de las Heras-Rosas, 2020) التي أشارت إلى الاهتمام المتزايد بمواضيع المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام شركات الاتصالات بتطبيق المسؤولية الاجتماعية فقد قامت شركة الاتصالات السعودية بإجراء عمليات التحول الرقمي مع حرصها على تعزيز نمو المجتمع وتطوره من خلال التشارك مع جميع الأطراف ذات علاقة، فقد تبنت استراتيجية استدامة تستند على أربعة ركائز: زيادة الأصول والربط من خلال التقنية، والاستثمار في التنمية والرفاهية القوي العاملة، وتبني ممارسات الأعمال للمسؤولية والخاضعة للمسألة، وإعداد حلول رقمية ومبتكرة للمستقبل. ومن جانب آخر فقد تبلورت المسؤولية الاجتماعية في شركة الاتصالات من خلال تطبيق مجموعة من المشاريع الاستراتيجية من أهمها؛ مشروع تمكين المرأة، ومشروع نادي التطوع المتخصص، ومشروع خلك للتغيير، ومشروع نظام تخطيط موارد الجمعيات الخيرية، ومشاريع وبرامج الاستثمار الاجتماعي (الاتصالات السعودية، 2019). أما شركة موبيلي فقد نفذت مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، منها: رعاية الحملة الوطنية الإعلامية لتوعية ضيوف الرحمن، والتوعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل النصية، ورعاية الفعاليات الاجتماعية، وحملة مملكة الجميع، وإنشاء أول أكاديمية للاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة، والمشاركة في معارض التوظيف، ورعاية منصة مكافآت الثغرات. ومن جانب آخر فقد قامت شركة موبيلي في مجموعة من المبادرات وفق احتياجات المجتمع السعودي، من أهمها: دعم اندماج الأشخاص ذوي الإعاقة، وتلبية احتياجات حجاج بيت الله الحرام، وإعداد نجوم المستقبل في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، ودعم الوعي الاجتماعي بالتعاون مع شركاء حكوميين، ودعم جمعية

الإخاء للأعمال الخيرية، وتعزيز الأثر الاجتماعي خلال عام 2020 (موبايلي، 2019). أما شركة زين فقط طبقت مجموعة من البرامج المتعلقة بمسؤوليتها الاجتماعية، فقد قدمت مبادرات الصحة الجيدة والرفاه، ومهارات التعليم الجيد، والذي ارتكز على تدريب الخريجين بالتعاون مع شركة نوكيا بالإضافة إلى برنامج رواد أمن الاتصالات بالتعاون مع الأكاديمية السعودية الرقمية، وبرنامج التدريب التعاوني بالتعاون مع الجامعات السعودية. كما قدمت مبادرة المساواة بين الجنسين، ومبادرة مدن ومجتمعات محلية مستدامة (زين، 2019).

اختبار فرضيات الدراسة

تمهيداً لإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة فرضية الدراسة الرئيسية، " لا يوجد أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض". فقد تم التحقق من استقلالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الأبعاد المستقلة) باستخدام التباين المسموح به (Tolerance)، ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)، ويظهر الجدول (6) ذلك.

جدول 6: التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين لممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين
تخطيط الموارد البشرية	0.506	1.977
استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	0.330	3.029
تدريب الموارد البشرية	0.385	2.596
تحفيز الموارد البشرية	0.241	4.151
تمكين الموارد البشرية	0.244	4.099
تقييم أداء الموارد البشرية	0.284	3.517

تبين النتائج في الجدول (6) أن قيم التباين المسموح به لممارسات إدارة الموارد البشرية أكبر من (0.05)، حيث تراوحت ما بين (0.241-0.506). وتظهر النتائج كذلك إلى أن قيم معامل تضخم التباين لهذه الممارسات كانت أقل من (10)، حيث تراوحت ما بين (1.977-4.151). وهذا يشير إلى استقلالية هذه الممارسات (الأبعاد المستقلة) وعدم وجود ارتباط مرتفع بينها.

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (7) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (37.138) حد الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (47.3%) من التباين في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تمكين الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.795). وتشير النتائج كذلك إلى أن ممارسة استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم ليس لها أثر في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، حيث لم تصل قيمة (ت) حد الدلالة الإحصائية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Santana et al., 2020) التي برهنت على وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية من خلال إجراء تحليل مفاهيمي لرسم الخرائط العلمية لطبيعة هذه العلاقة. وهذا ما دعمته نتائج دراسة (Jang & Ardichvilia, 2020) التي أشارت إلى وجود ترابط وثيق بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية وتتميتها. وأكدت دراسة (Stahl, 2020) على مقدرة إدارة الموارد البشرية على دفع التغيير الإيجابي من خلال الانخراط في المسؤولية الاجتماعية. واتفقت نتيجة دراسة ابن عبد الله وابن عبد الله (2019) مع ذلك فقد بينت وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية. وهذا ما توصلت له دراسة الموسى والسناد (2018) حيث أشارت إلى وجود علاقة بين درجة تنمية الموارد البشرية ودرجة المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين. توصلت دراسة وأجرى بورغدة ومساعدية (2017) إلى نفس هذه النتيجة. وقد قدمت دراسة (Jamali, et al., 2015) نموذج مفاهيمي يبين أوجه التكامل والترابط بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية، وأهمية إدارة الموارد البشرية في تحديد اتجاه وتسهيل تنفيذ أعمال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. ودعمت نتائج دراسة (Berber, et al., 2014) هذه النتيجة فقد توصلت إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتعلقة بالتطوير الوظيفي والتدريب والتوظيف) واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية. وهذا ما اتفقت معه نتيجة دراسة (Robert, et al, 2015) التي أشارت إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

جدول 7: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات السعودية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	بيتا	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	ر ² المعدلة	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	-	13.204	*0.000	0.473	37.138	*0.000
تخطيط الموارد البشرية	0.184	2.800	*0.006			
استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	0.106	1.311	0.191			
تدريب الموارد البشرية	0.403	5.353	*0.000			
تحفيز الموارد البشرية	0.649	6.825	*0.000			
تمكين الموارد البشرية	0.795	8.417	*0.000			
تقييم أداء الموارد البشرية	0.284	3.246	*0.001			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (8) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية العميل في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (38.867) حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (48.4%) من التباين في حماية العميل.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز حماية العميل في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تعزيز حماية العميل، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.406). وتشير النتائج كذلك إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وتعيينهم) ليس لها أثر في تعزيز حماية العميل، حيث لم تصل قيم (ت) حد الدلالة الإحصائية.

جدول 8: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية العميل في شركات الاتصالات السعودية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	بيتا	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	ر ² المعدلة	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	-	7.737	*0.000	0.484	38.867	*0.000
تخطيط الموارد البشرية	0.241	3.711	*0.000			
استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	0.143	1.775	0.077			
تدريب الموارد البشرية	0.117	1.576	0.116			
تحفيز الموارد البشرية	0.088	.936	0.350			
تمكين الموارد البشرية	0.188	2.017	*0.045			
تقييم أداء الموارد البشرية	0.406	4.693	*0.000			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (9) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية المجتمع في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (24.753) حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (37.1%) من التباين في حماية المجتمع.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز حماية المجتمع في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تمكين الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تعزيز حماية المجتمع، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.830). وتشير النتائج كذلك إلى أن ممارستي إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) ليس لهما أثر في تعزيز حماية المجتمع، حيث لم تصلا قيمتا (ت) حد الدلالة الإحصائية.

وهذا ما أكدت عليه دراسة (Stahl, 2020) فقد بينت أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسؤولية الاجتماعية لا سيما أصحاب المصالح، والمجتمع المحلي والدولي. وأشارت دراسة (Alcaraz et al., 2019) إلى دور الموارد البشرية في تحديد الأولويات الاجتماعية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية. وهذا ما توصلت إليه دراسة (Stefano et al., 2018) دور الموارد البشرية تلعب في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وامتداد هذا الدور إلى المجتمع.

جدول 9: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية المجتمع في شركات الاتصالات السعودية

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	ر ² المعدلة	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	بيتا	ممارسات إدارة الموارد البشرية
*0.000	24.753	0.371	*0.000	17.033	-	الثابت
			0.057	1.909	0.137	تخطيط الموارد البشرية
			*0.000	4.541	0.403	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
			*0.000	6.037	0.496	تدريب الموارد البشرية
			*0.001	3.455	0.359	تحفيز الموارد البشرية
			*0.000	8.037	0.830	تمكين الموارد البشرية
			0.684	.407	0.039	تقييم أداء الموارد البشرية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (10) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية البيئة في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (17.710) حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في حماية البيئة.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز حماية البيئة في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تحفيز الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تعزيز حماية البيئة، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.572).

وهذا ما بينته دراسة (Alcaraz et al., 2019) بأن جهود الموارد البشرية تسهم في دعم الموظفين الداخليين بشكل أساسي، بالإضافة إلى تحديد الأولويات البيئية بعناية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية. وقد بينت دراسة (Shen & Zhang, 2019) إن المناخ الداخلي للمسؤولية الاجتماعية، والذي يعكس المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه عاملها يسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة وذلك بتوظيف ممارسات إدارة ممارسات الموارد البشرية.

جدول 10: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية البيئة في شركات الاتصالات السعودية

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	ر ² المعدلة	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	بيتا	ممارسات إدارة الموارد البشرية
*0.000	17.710	0.293	*0.000	6.876	-	الثابت
			*0.022	2.302	0.175	تخطيط الموارد البشرية
			*0.034	2.134	0.201	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
			*0.000	4.423	0.385	تدريب الموارد البشرية
			*0.000	5.192	0.572	تحفيز الموارد البشرية
			*0.017	2.394	0.262	تمكين الموارد البشرية
			*0.000	4.005	0.406	تقييم أداء الموارد البشرية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (11) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (11.558) حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (20.7%) من التباين في تطبيق الحوكمة المؤسسية.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تمكين الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تطبيق الحوكمة المؤسسية، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.764). وتشير النتائج كذلك إلى أن ممارستي إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم) ليس لهما أثر في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية، حيث لم تصلا قيمتا (ت) حد الدلالة الإحصائية.

جدول 11: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في شركات الاتصالات السعودية

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	ر ² المعدلة	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	بيتا	ممارسات إدارة الموارد البشرية
*0.000	11.558	0.207	*0.000	8.456	-	الثابت
			0.271	1.103	0.089	تخطيط الموارد البشرية
			0.459	.741	0.074	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
			*0.000	4.216	0.389	تدريب الموارد البشرية
			*0.000	4.907	0.572	تحفيز الموارد البشرية
			*0.000	6.597	0.764	تمكين الموارد البشرية
			*0.009	2.627	0.282	تقييم أداء الموارد البشرية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (12) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق ممارسات العمل في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (25.923) حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (38.2%) من التباين في تطبيق ممارسات العمل.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز تطبيق ممارسات العمل في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تمكين الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تعزيز تطبيق ممارسات العمل، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.827).

جدول 12: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق ممارسات العمل في شركات الاتصالات السعودية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	بيتا	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	ر ² المعدلة	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	-	9.711	*0.000	0.382	25.923	*0.000
تخطيط الموارد البشرية	0.260	3.659	*0.000			
استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	0.209	2.379	*0.018			
تدريب الموارد البشرية	0.337	4.144	*0.000			
تحفيز الموارد البشرية	0.621	6.029	*0.000			
تمكين الموارد البشرية	0.827	8.088	*0.000			
تقييم أداء الموارد البشرية	0.261	2.751	*0.006			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (13) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق ممارسات التشغيل العادلة في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (22.709) حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (35%) من التباين في تطبيق ممارسات التشغيل العادلة.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز تطبيق ممارسات التشغيل العادلة في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تمكين الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تعزيز تطبيق ممارسات التشغيل العادلة، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.567). وتشير النتائج كذلك إلى أن ممارسة استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم ليس لها أثر في تعزيز تطبيق ممارسات التشغيل العادلة، حيث لم تصل قيمة (ت) حد الدلالة الإحصائية.

جدول 13: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق ممارسات التشغيل العادلة في شركات الاتصالات السعودية

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	ر ² المعدلة	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	بيتا	ممارسات إدارة الموارد البشرية
*0.000	22.709	0.350	*0.000	8.102	-	الثابت
			*0.005	2.828	0.206	تخطيط الموارد البشرية
			0.527	.633	0.057	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
			*0.000	4.865	0.406	تدريب الموارد البشرية
			*0.000	5.281	0.558	تحفيز الموارد البشرية
			*0.000	5.407	0.567	تمكين الموارد البشرية
			*0.001	3.438	0.334	تقييم أداء الموارد البشرية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بينت نتائج اختبار الانحدار المتعدد في الجدول (14) وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية حقوق الانسان في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض حيث وصلت قيمة (ف) المحسوبة (32.689) حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وتشير النتائج كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُفسر ما مقداره (44%) من التباين في حماية حقوق الانسان.

ويبين الجدول أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) لها أثر في تعزيز حماية حقوق الانسان في شركات الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، حيث وصلت قيم (ت) المحسوبة حد الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$)، وكانت ممارسة تمكين الموارد البشرية أقوى الممارسات تأثيراً في تعزيز حماية حقوق الانسان، حيث بلغت قيمة بيتا لها (0.831).

جدول 14: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز حماية حقوق الانسان في شركات الاتصالات السعودية

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	ر ² المعدلة	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	بيتا	ممارسات إدارة الموارد البشرية
*0.000	32.689	0.440	*0.000	9.881	-	الثابت
			*0.000	4.111	0.278	تخطيط الموارد البشرية
			*0.005	2.835	0.237	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
			*0.001	3.504	0.272	تدريب الموارد البشرية
			*0.000	6.047	0.593	تحفيز الموارد البشرية
			*0.000	8.534	0.831	تمكين الموارد البشرية
			*0.000	4.050	0.365	تقييم أداء الموارد البشرية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

التوصيات والدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- العمل على تمكين الموارد البشرية في شركات الاتصالات السعودية، واخضاعهم لبرامج تدريبية دورية تسهم في تحسين أدائهم، حيث ان تمكين الموارد البشرية تعد أقوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- تطوير نظام تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، وبما يحقق العدالة بين العاملين بالإضافة إلى توكيد تحقيق غايات شركات الاتصالات والتي من أهمها تطوير المجتمع وازدهاره.
- مراجعة وتحسين تحفيز الموارد البشرية، وضمان تحقيقه العدالة والمساواة بين العاملين، ويحافظ على حقوق العاملين والعملاء على حد سواء، وبما يحقق احتياجات العاملين الحالية والمستقبلية في شركات الاتصالات السعودية، ويعزز ولائهم للشركة.
- اجراء المزيد من الدراسات على شركات الاتصالات السعودية في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.
- اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على القطاعات الاقتصادية الأخرى في المملكة العربية السعودية.
- اجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين مختلف القطاعات الاقتصادية لتحليل طبيعة العلاقة إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، وبيان أوجه الاختلاف والتشابه في تلك العلاقة.

شكر

تتقدم الباحثة بالشكر الجزيل إلى عمادة البحث العلمي في الجامعة السعودية الإلكترونية على دعم البحث.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن عبدالله، عادل وابن عبدالله، فايزه (2019). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية على المسؤولية الاجتماعية. مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، 26(122): 81-142.
- أبو عيد، رائد أحمد إبراهيم (2011). أثر أتمته دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.
- الاتصالات السعودية (2019). التقرير السنوي: نتخطى الحواجز نحو المستقبل، الرياض: المملكة العربية السعودية.

أحمد، محمد (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر.

آيزو 26000 (2010). المواصفات القياسية الدولية: دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، جنيف: المنظمة الدولية للمعايير .

بن عيشي، بشير وبن عيشي، عمار (2012). أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، جامعة بشار، 14/15 فيفري.

بورغدة، حسين ومساعدية، عماد (2017). دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سطيف وبرج بوعرييج. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 1(1): 556-576.

حسن، راوية (2005). *السلوك التنظيمي المعاصر*، ط(1)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

درة، عبدالباري والصباح، زهير (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*، ط(1)، عمان: دار وائل للنشر .

رشيد، مازن فارس (2004). *إدارة الموارد البشرية*، ط(2)، الرياض: مكتبة العبيكان.

زياني، خولة وبوغليطة، الهام (2018). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9(1): 131-142.

زين (2019). تقرير مجلس الإدارة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

السلمي، علي (2007). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الفزاري، محمد بن أحمد بن محمد (2009). *أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارات التربية والتعليم بسلطنة عمان*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين: سوريا. القريوتي، محمد (2012). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*، ط(5)، عمان: دار وائل للنشر .

كشواي، باري (2014). *إدارة الموارد البشرية*، ط(3)، القاهرة: دار الفاروق للنشر، ص10.

محمد، فتحي وأشكناني، عبدالله ومحمود، أشرف (2019). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت. مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالغرقة، ع3، 381 - 409.

موبايلي (2019). التقرير السنوي: نمضي لتعزيز النمو، الرياض: المملكة العربية السعودية.

الموسى، حنان حافظ والسناد، جلال (2018). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في جامعة البعث وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: جامعة البعث، 40(64): 41-91.

النداوي، عبد العزيز (2009). *عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية*، ط(1)، عمان: دار المسيرة للنشر.
الهاشمي، شروق عبدالله وزكي، خديجة محمود (2020). التمكين الإداري وتأثيره على تنمية الموارد البشرية:
دراسة ميدانية على موظفي صحة مكة المكرمة. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية: المؤسسة العربية
للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، 17(2): 152-185.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aburumman, Omar et al., (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters* (10) 2020: 641-652.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*: 855-879. Washington, DC: American Psychological Association
- Al-Ayed, Sura I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20, 179-186.
- Alcaraz, José M., et al., (2019) The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:22, 3166-3189.
- Banowati, E., Sadiyah, Y. V., Istiyana, I., & Arisandi, H. S. (2019). Empowerment of Upstream-Downstream Human Resources as an Efforts to Increase Tapioca Industry Results to Minimize Tapioca Import. *KnE Social Sciences*, 157-166.
- Barrena-Martínez, J.; López-Fernández, M.; Romero-Fernández, P.M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 30, 2544-2580
- Berber, N., Stangl Susnjar, G., Slavic, A., & Baosic, M. (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts -- in Central and Eastern Europe. *Engineering Economics*, 25(4), 360-369.
- Chiedozie, O. L., Victor, A. A., & Sunday, F. T. (2018). Relationship between Staff Human Resource Management and Academic Performance of Accounting Students in Secondary Schools in Akoko South-West, Ondo State. *Online Submission*, 4(8), 31-41.
- Cooke, Fang Lee, Dickmann, Michael & Parry, Emma (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1): 1-5.
- Delia, N.-B. (2015). Human Resource Performance Evaluation and Its Implications on Recruitment, Participation and Human Resources in Universities

- Motivation. *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu-Letters & Social Sciences Series*, 2, 145–156.
- Doh, J. P., and Stumpf, S. A. (2005). *Handbook on responsible leadership and governance in global business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- European Commission. (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*.
- Herrera, J. and de las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations. *Sustainability*, 12, 841.
- Jamali, D., El Dirani, A., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 2(2), 125–143.
- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). Examining the Link Between Corporate Social Responsibility and Human Resources: Implications for HRD Research and Practice. *Human Resource Development Review*, 19(2), 183–211.
- Lama, S., & Kashyap, M. (2012). Empowering the Human Resources and the Role of Distance Learning. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 13(3), 239–246.
- McClellan, E., & Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, 58(2), 187–202.
- Pungnirund, B., Techarattanased, N., & Mutakalin, G. (2020). The Effects of Human Resource Practices on Perceived Organizational Support and Job Satisfaction in Pharmacy Industry of Bangkok City in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 506–514.
- Robert, J., Goemans, A., & Nejati, M. (2015). Organisation and Sustainable Development: towards a new form of social responsibility?. pp 109-124. In Nejati, M, Quazi, A, Amaran, A. *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Contemporary Perspectives*, Kuala Lumpur: Pearson.
- Santana, M.; Morales-Sánchez, R.; Pasamar, S. (2020). Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured? *Sustainability*, 12, 1678.
- Shen, Jie and Zhang, Hongru, (2019). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees, *Journal of Business Ethics*, 156(3): 875-888.

- Sittisom, W. (2020). The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment of the Pharmacy Employees in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 97–105.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3).
- Stefano, Federica De, Bagdadli, Silvia and Camuffo, Arnaldo (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review, 57(2): 549-566.
- Strohmeier, Stefan (2020). Smart HRM – a Delphi study on the application and consequences of the Internet of Things in Human Resource Management, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(18): 2289-2318.
- Suksod, P., & Cruthaka, C. (2020). The Relationship between Human Resources Practices and Organizational Performance in Pharmaceutical Industry of Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 67–76.
- Syed, Muzzammil Wasim et al. (2020). Relationship between human resource management practices, relationship commitment and sustainable performance. *Green Finance*, 2(3): 227–242.
- Turker, D. (2019). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- Waldman D. Siegel D. Javidan M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1703–1725.