

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد
تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

والموارد البشرية

تحت إشراف:

د. كرزايي عبد اللطيف

إعداد الطالبة:

ضيافى نوال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بوهنة علي
مشرفاً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزايي عبد اللطيف
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. مناقر نور الدين
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بودلال علي

السنة الجامعية 2009-2010

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الكرام خاصة الأستاذ

المشرف الأستاذ الدكتور "كرزايي عبد اللطيف" على

مساعدته لإتمام هذا العمل، إلى زميل الدراسة والصديق

الأستاذ "الصغير ميسم" على التوجيهات والنصائح القيمة، إلى

كل من ساعدني على إتمام هذا العمل وأخص بالذكر

مسؤولي وعمال مؤسسة شيايي.

شكراً

المقدمة العامة

في القدم، كانت المؤسسات تمارس نشاطاتها بحرية مطلقة دون الاكتراث بالآثار لأنشطتها المختلفة والانعكاسات التي قد تسببها هذه الأنشطة على الوسط الذي تعمل ضمنه سواء كان داخليا أو خارجيا؛ لكن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم وانتقال المجتمعات إلى مرحلة تاريخية جديدة في ظل ما يسمى بـ "اقتصاد المعرفة" أو "الاقتصاد الرقمي" يشير بوضوح إلى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات وصارت المؤسسات الكبرى تتبارى بمخترعاتها واكتشافاتها سلعا كانت أو خدمات، وزاد تأثير هذه المنظمات في قرارات حكومات الدول التي تنتمي إليها، بل امتد هذا الأثر إلى دول أخرى بفعل الاستثمار الخارجي لهذه المؤسسات. إن هذا الأمر يوضح مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المؤسسات مؤطرة بإطار أخلاقي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع العاملة به، إذ زاد تطلع هذا الأخير إلى مساهمة هذه المؤسسات في زيادة رفاهيته والقيام بأنشطة اجتماعية كثيرة اتجاه مختلف فئاته تسهم في تطوره وازدهاره، كل هذا تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".

ففي عام 1962، كتب الاقتصادي الأمريكي الشهير ميلتون فريدمان في كتاب له بعنوان "الرأسمالية والحرية" يقول: "إن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة التي تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين في الشركات التجارية هي زيادة ما تحققه شركاتهم من دخل إلى أقصى حد ممكن وما يتكون من ثروة لدى حملة أسهمها"، لكن الزمن تغير الآن وأصبحت المؤسسات التقدمية هي التي تؤمن بالإصلاح الاجتماعي وهي التي تدرك تماما أن زيادة أرباحها إلى أقصى حد ممكن ليس وحده هو كل ما يهم بالنسبة لممارسة الأعمال، فالمؤسسات يجب أن تساهم أيضا في تحقيق الخير العام في نطاق واسع وأن تعامل موظفيها على أقل تقدير باحترام وتراعي الحفاظ على كرامتهم والاهتمام بكل هذه العوامل أثناء ممارسة الأعمال كتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية.

لقد فرضت مسألة المسؤولية الاجتماعية نفسها عنوة مؤخرا في محيط العلاقات الاقتصادية سواء الوطنية منها أو الدولية، فمن ناحية أثارت ردود أفعال المناهضين للعولمة منذ منتصف التسعينات خاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية الصدى العميق لدى الشركات المتعددة الجنسيات العملاقة حول دورها ومسؤوليتها الجديدة في مواجهة تنامي ظاهرة الفقر والإفقار في العالم نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة الدولية، ومن ناحية ثانية، لقد أعادت منظمات دولية غير حكومية لأصحاب الأعمال مثل المنظمة الدولية لأصحاب الأعمال (تضم 137 اتحاد فدرالي وطني لأصحاب الأعمال في 133 دولة) تقييم أنشطتها والتدقيق في ميثاق إنشائها لتذكير أعضائها بمسؤولياتهم الأساسية كممثلين للقطاع الخاص وكرموز لاقتصاديات السوق في عصر العولمة.

ويكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل. بما يسمح ويشجع كل مؤسسة أيا كان حجمها ونطاق أعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من الإجراءات والممارسات وفق إمكانياتها وقدراتها المادية وبما يتجاوب مع حقائق السوق ومقتضياته، إلا أن نجاح قيام المؤسسة بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير وهي: الاحترام والمسؤولية اتجاه العاملين وأفراد المجتمع، دعم المجتمع ومساندته، حماية البيئة سواء من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة وتحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل بيئتها التي تعيش فيها، الأطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين... الخ والمجتمع بصفة عامة، كما أنه أصبح هناك "تقرير حول المسؤولية الاجتماعية" إلى جانب التقارير المالية تعده المؤسسات والذي يعكس الممارسات والمساهمات التي قامت بها في سبيل خدمة المجتمع كافة، ومن شأن هذه الاهتمام أن يجعل المؤسسة ترتقي لتصبح "مؤسسة مواطنة" تهتم بتطوير وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مدخلاتها ومخرجاتها.

فبعد أن كان الاهتمام مركزاً على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ومن خلالها تحقق المؤسسة عوائد مجزية للمالكين، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤولية المؤسسة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه مجتمعها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعياً عن مواردها البشرية؟

وباعتبار أن هذا الإشكال عبارة عن سؤال شامل، فقد حاولت تفكيكه إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

1. ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
2. فيم تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إطار مواردها البشرية؟
3. هل تلتزم المؤسسات الجزائرية الخاصة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية اصطلاح هام ومفهوم اقتصادي ذو أهمية فائقة يجمع بين تحقيق مصلحة المؤسسة الاقتصادية دون إهمال الدور الاجتماعي لها المتمثل خاصة في الاهتمام بالموارد البشرية وتجنب كل ما من شأنه أن يؤثر عليها أو استغلالها بشكل غير مرغوب فيه، وللإجابة عن التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط.

الفرضية الثانية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع.

الفرضية الثالثة: يمثل الاهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الفرضية الرابعة: المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

يتمثل الهدف الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية في معالجة قضايا تم المجموعات التي تشكل مجتمعات المؤسسات، فمن جهة المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تهتم بأمور وقضايا الموظفين حيث تسعى لتوفير أفضل أجواء العمل، وتقوم بدفع رواتب وأجور كافية لتوفير نوعية حياة جيدة لموظفيها، وتقوم بتكوين وتأهيل هؤلاء الموظفين وتطوير خبراتهم من أجل الوصول إلى مخارج إنتاج عالية الجودة لتناسب مع متطلبات وتوقعات زبائنها الذين هم أساس وجوهر نشاط المؤسسة الاقتصادي؛ ومن جهة أخرى، فإن المؤسسات التي تمارس نشاطها بصورة مسؤولة اجتماعيا تعتمد على مدخلات إنتاج صديقة للبيئة وصديقة للمجتمع، لذا فإنها تقوم بالاتفاق مع موردين يمارسون أنشطتهم بطريق توفر مثل هذا النوع من المدخلات.

وترجع دواعي اختيار الموضوع إلى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية و إلى أهدافها سابقة الذكر ويمكن إجمال أسباب هذا الفضول العلمي إلى الدوافع التالية:

1. حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وخاصة في المؤسسات الوطنية.
2. يمثل موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من انشغالات الساعة الراهنة.
3. الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.
4. توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة

في حين أن المؤسسات مهيأة أمام واقع حتمي يتمثل في الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ تمثل البحث الحالي إسهاماً متواضعاً يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطاراً شمولياً لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

وعليه تتلخص أهمية البحث من خلال تحقيق الأهداف المرجوة التالية:

1. تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظراً لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله.
2. عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظراً لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك.
3. التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الالتزام بها.
4. التوصل إلى عدد من التوصيات المفيدة التي تساهم في حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة سواء ذات الطابع الخاص أو الطابع العام.

خامساً: مجال وحدود الدراسة

يمكن تحديد مجال وحدود البحث بالبعدين التاليين:

1. من حيث بعد الموضوع العلمي: تندرج هذه الدراسة ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية أي أنها ستهتم بصفة خاصة بالأداء الاجتماعي في إطار إدارة الموارد البشرية، الصحة والأمن في العمل والخدمات الاجتماعية كالتأمين... الخ.
2. من حيث البعد المكاني: يتضمن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوى مؤسسة شي علي للأنايب (*CHIALI Tubes*)، حيث تم أخذ عينة من مجتمع البحث المتمثلين في عمال المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) وأخضعناهم للدراسة وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليلها حتى تتمكن من التوصل إلى نتائج تصدق أو تكذب فرضيات البحث.

سادساً: المنهجية المتبعة

من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها سيتم الاعتماد على منهجين، الأول منهج وصفي تحليلي والثاني تطبيقي (دراسة حالة)، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث

سيتم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية وحتى الأجنبية والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات ومواقع الإنترنت بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

وفي ضوء أهداف وفروض الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تحت عنوان **"نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"**، حيث يهتم هذا الفصل بالجزء النظري لدراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والذي بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يقدم البعد التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الذي تدرج من خلاله الجذور التاريخية لظهور هذه الفكرة ومختلف النظريات التي تطرقت إليها، وصولاً إلى تطور هذا المفهوم وتأصيله؛ أما المبحث الثاني فيضم مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وخصص لإيجاد تعريف شامل ومستوفي حول المسؤولية في ظل غياب تعريف دقيق لها والتعرف على عناصرها وأبعادها وكذا مبادئها؛ أما المبحث الثالث يمثل مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وما تعود به من فوائد، كيفية تنفيذ هذه المسؤولية بالإضافة إلى الحاسبة الاجتماعية.

الفصل الثاني تحت عنوان **"المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"**، حيث تم التطرق إلى الأداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه العمال، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص لوظيفة إدارة الموارد البشرية نظراً لأهميتها ودورها في توفير كل ما يلزم العامل ويحقق رضاه من ظروف عمل مناسبة وأجور ومحفزات جيدة، بصفة عامة تضمن له جودة حياة مهنية؛ أما المبحث الثاني فيتطرق إلى مختلف الممارسات الاجتماعية في إطار إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فخصص إلى ظاهرة تسريح العمال التي انتشرت في الآونة الأخيرة، فنظراً إلى كون المؤسسات تسعى إلى خلق مناصب عمل كتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع، إلا أن عملية التسريح ذاع صيتها مؤخراً وتبنتها العديد من المؤسسات العالمية نتيجة الأزمة الأخيرة التي تعرض لها الاقتصاد، فشمّل المبحث مشاكل هذه الظاهرة وكيفية معالجتها، الممارسات الاجتماعية المرتبطة بها واستخدام المرونة في العمل وبصفة أدق مرونة أنظمة الموارد البشرية كأداة لتجنب ظاهرة تسريح العمال في المستقبل.

أما الفصل الثالث والأخير فهو خاص بالدراسة التطبيقية لمؤسسة **"شي علي للأنايب"** والذي كان بعنوان **"واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية الخاصة"**، وتتمحور هذه الدراسة في إطار ثلاثة مباحث، المبحث الأول يعرض التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني فشمل الدراسة الداخلية لمؤسسة شيالي والمبحث الثالث يضم دراسة وتقييم لنتائج الاستبيان التي على أساسها يتحدد مدى التزام مؤسسة شيالي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال.

وفي الأخير خاتمة الدراسة تضمنت مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة وتكوين تصور من الحلول الممكنة.

سابعا. صعوبات الدراسة

لا يخفى على أهل التخصص أن موضوع البحث المعالج موضوع حديث، لذلك اعترض عملي مجموعة من الصعوبات مرتبة حسب حدتها كما يلي:

1. ندرة البحوث قديما وحديثا باستثناء بعض الكتب والأطروحات التي بدأت تظهر مؤخرا، وقد كان الاعتماد بنسبة كبيرة على مواقع الانترنت.
2. عدم توفر كتب باللغة العربية وبذلك كان الاعتماد على الترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية مما قد يؤدي إلى ضياع المفهوم أو عدم وضوحه.
3. عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعدة دراسات ميدانية من أجل القيام بعملية المقارنة بين المؤسسات الوطنية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تلخيص

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين: "تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عددا قليلا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة".

ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المتنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته.... وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

أما الآن فالمؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المؤسسات والمجتمع. فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة وتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع وإعطاء الجمهور صورة إيجابية وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعين وهي التزام من جانب المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع على تحسين نوعية الحياة، وهناك وعي تام بأن إغفال عوامل المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوه صورة المؤسسة وسينعكس ذلك على قيمتها في السوق.

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئا فشيئا من الممارسات الأساسية في ثقافة مؤسسات البلدان النامية و تؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بين القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ونشر الوعي البيئي.

المبحث الأول: البحث التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

من المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وكان من أبرز هذه المفاهيم "مفهوم المسؤولية الاجتماعية"، إذ تبلورت فكرة تذكير المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية وحتى لا يكون الربح عائدا عن أمور غير مقبولة أخلاقيا أو قانونيا كتشغيل الأطفال، الإخلال بالمساواة في الأجور، ظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد، علاوة على ذلك فإن الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات كونها المصدر الرئيسي للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقا للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغيير السريع يحتم عليها ذلك أيضا.

ويؤرخ لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ و هي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ويرجع غالبية الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة، الأمر الذي دفع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي وخصوصا بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة العالمية.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها بحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية، ورغم

ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، غير أن المتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء المفهوم، إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر الفترات الزمنية المختلفة، فبدأ بالمرحلة الثلاث لظهور مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به ومختلف النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع وصولا إلى اختلاف وتباين المفاهيم وصعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل لمصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".

في بداية الأمر ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوءها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح مستترفة بذلك كل الموارد المتاحة من طبيعة وبشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد مجزية للمالكين.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ولكن مع تضخم حجم المؤسسات وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدي الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة كتأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية.... الخ، ومن جهة أخرى وكتخفيف للضغوط الكبيرة التي أفرزها التأثير المتزايد على البيئة اتجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية والمرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين¹..... وبهذا الصدد أشار **Henry L. Gantt** إلى أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أحواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم"².

¹ د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 54-62.

² أ.د. تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 7.

وتجاوز النظرة الضيقة للمؤسسات أحادية الهدف التي تسعى لتحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع وبرز اتجاه جديد يدعو إلى توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبني هذه الفكرة، أصبحت المؤسسة أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ **"نوعية الحياة للفرد"**³ وتقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد.

وقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح **"Sheldon"** أن **"مسؤولية كل مؤسسة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع"**. وفي عام **1972** أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار **"المسؤولية الاجتماعية للبيئة لمنظمات الأعمال"** بضرورة **"إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد"**⁴.

وباستجابة العديد من المؤسسات لهذا الطرح الجديد وتبنيها لفكرة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي شجع المشرع القانوني على وضع الضوابط والقواعد القانونية ليضفي سمة الإلزام للتحقق من وفاء تلك المؤسسات بهذه المسؤولية وليؤكد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد خياراً أمام المؤسسات وإنما هو أمر ملزم للاستمرار والبقاء ضمن المجتمع، وفي هذا الصدد دعت لجنة التطوير الاقتصادي بأمريكا المؤسسات إلى إعادة النظر في أفقها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمداً على كونها منظمات اقتصادية-اجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط دون الأهداف الأخرى⁵.

وبانتشار الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الاقتصادي وبالتتابع المنطقي للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الضروري إدماج فكرة المسؤولية في السياسة العامة للمؤسسة ومن الملاحظ أن في مرحلة الاقتصاد المعرفي وثروة المعلومات أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيها اتجاه مختلف أصحاب المصالح⁶.

³ نفس المرجع، ص 9.
⁴ مقدم وهبية، **"دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"**، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي (www.Arabvolunteering.org).
⁵ أ.د. تامر ياسر البكري، المرجع السابق، ص 9.
⁶ د. ظاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، **"تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"**، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006 (www.Arabvolunteering.org).

المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى ويدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفي حقيقة الأمر انحصر بين نظرتين، النظرة الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

وباعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية اجتماعية فإن أي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع إما مؤكد أو غير موجود وعليه يمكن أن نميز بين ثلاثة تيارات⁷، الأول يدعو المؤسسة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا لأن ذلك يعتبر واجبا أخلاقيا إذ ينسب للمؤسسة وضعية أخلاقية قادرة على تمييز الجيد من السيئ وقد أطلق على هذا التيار بـ "تيار أخلاقيات الأعمال".

أما التيار الثاني "تيار الأعمال التجارية و المجتمع" أو "العقد الاجتماعي"^{*} الذي يرى أنه لا يوجد حواجز بين المؤسسة والمجتمع باعتبارها جزء منه تجمعها علاقات لا تقتصر فقط على السوق بل هي علاقات تفاعلية وولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع العمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الأخير تمكنه من معاقبة المؤسسة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن طموح المؤسسة بتقاطع المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي. وتوضح نظرية العقد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعطيها حضما في سياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة توليد مناصب الشغل إن أمكن لها ذلك أو الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية.⁸

أما بالنسبة للتيار الأخير "تيار إدارة المساءلة الاجتماعية" أو "الأداة الإستراتيجية" والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع توقعات الأطراف الفاعلة للمجتمع، إذ أن هذا التيار يقدم نهجا للبيئة التي لا تعتبر اقتصادية بحتة وإنما اجتماعية سياسية أيضا حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وآفاق القرارات.

⁷ Michel Capron : "L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation"; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N 07 ; Université de Paris 12 ; Saint Denis ; P 11.

^{*} يعرف في الجزائر بالعقد الاقتصادي والاجتماعي، وتنطلق نظرية العقد الاجتماعي من فكرة التضامن بين الأطراف الفاعلة في المجتمع والاقتصاد المتمثلة في أرباب العمل بالنيابة عن أصحاب المؤسسات والنقابة بالنيابة عن العمال والحكومة، وذلك باحترام كل طرف مسؤولياته وواجباته اتجاه الأطراف الأخرى مع تنازل كل طرف عن بعض حقوقه من أجل المصلحة العامة ودون إلحاق الضرر بالمصلحة الخاصة.⁸ تقرير العقد الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر 2006.

في الواقع هذه التيارات الثلاثة لا تتعارض وإنما كل واحد يعزز الآخر حيث تتقاسم فكرة واحدة وهي أن نشاط المؤسسة يجب أن ينخرط تحت إطار المصلحة العامة وما هو جيد للمؤسسة هو جيد للمجتمع. ومن أهم النظريات⁹ الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

1. النظرية النيوكلاسيكية "نموذج Sharholder":

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها "لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين"¹⁰ ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان (*Milton Friedman*) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثورة الاجتماعية للمؤسسة.

2. نظرية الوكالة "La théorie de l'agence":

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان "*Michael Jensen et William Meckling*" اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء¹¹. وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردن، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.

3. نظرية أصحاب المصالح "Stakeholders":

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من

⁹ Michel Capron ; " L'économie éthique privée: La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation " ; op.cit ; P 12.

¹⁰ أ.د.فريد فهمي زيارة، "مدخل معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 268.

¹¹ د.بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 80.

أدائها¹² وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصرن فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة.

ويمكن أن نستنتج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية: الاتجاهين الوصفي والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة مؤسسة-أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاج ردود مصممة خصوصاً لتوقعاتهم، أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الأخلاقية للمؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة فالأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة.

كما يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة¹³، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.

حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات... الخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... الخ).

المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة حيث يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثروة والربح الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يتوجب عليها كذلك العمل في إطار من الشفافية ومراعاة أخلاقيات الأعمال وحقوق الموظفين، ومحاربة الفساد والمنافسة الشريفة، وتتعدى مسؤوليات المؤسسات المساهمة في الأعمال الخيرية لتشتمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة ومحاولة إيجاد الحلول لديها، وتوفير الدعم والمساندة من قبل إدارتها العليا ومجالس إدارتها من أجل التوصل إلى التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل بها سواءاً محلياً أو عالمياً.

¹² د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 90.

¹³ د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة PDF، مجلد 11، العدد 2، 1997.

وكما سبق فقد تم الإشارة على أن المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المؤسسة حتى خارجها بوصفها تمثل قرارات المؤسسة لتحقيق منافع اقتصادية مباشرة، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المؤسسة والذي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل المهنية، أما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاولة معالجتها ومحاربتها.

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث إطلاقاً عن "المسؤولية الاجتماعية" أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزاً هاماً من النقاشات في "مؤتمر جوهانسنبرغ" سنة 2002¹⁴، وبالرغم من أن عدداً كبيراً من المؤسسات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة ومن أهم المفاهيم الفكرية¹⁵ لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي (التقليدي)

يستند المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية على أفكار الاقتصادي آدم سميث والتي تبلورت حول كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح. بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة، وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي ميلتون فريدمان بالقول: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها"¹⁶.

وبفضل العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين والكتاب أمثال "John Stuart et David Ricard..." وغيرهم، وما أسفرت عنه أبحاثهم كون مساهمة المؤسسات في تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار هي بحد ذاتها منفعة مقدمة للمجتمع وهنا تكمن المساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

أما من جهة الإطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فإن التعبير عنه يكون من خلال السلوك والقيم الشخصية لمسيرى المؤسسة والتي تتميز بمجموعة القيم القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة للمجتمع.

¹⁴ محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 2005/02/12، جامعة تلمسان.

¹⁵ أ.د. تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 22.

¹⁶ أ.د. تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 23.

وبالرغم من سيادة هذا المفهوم في مرحلة معينة إلا أن التغيرات والتطورات الحاصلة أفرزت أهدافا أخرى لا تقل أهمية عن تعظيم الربح، كلها أهداف تنسجم مع المفهوم الإداري الحديث.

الفرع الثاني: المفهوم الإداري

مع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها (كالوصول على أكبر حصة سوقية، خلق صورة وسمعة للمؤسسة... الخ)، وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتحليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من *Berle et Means* من خلاله وصلا إلى "أن قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمسيرين أكثر من ارتباطها بالمستثمرين"¹⁷.

وفي بحث آخر أجراه العالم *Frances X. Sutton* عام 1956 أشار فيه إلى "كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازاة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع"¹⁸.

ويضيف العالم الاقتصادي *Paul Samuelson*: "أن المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنما يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل".

وتتلور الأفكار اتخذ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزز هذا المفهوم بمجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل"، فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية..... الخ.

الفرع الثالث: المفهوم البيئي

بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بـ "المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية"، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من *Ralph Nader et John K. Galbraith* على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده: "عندما تكون

¹⁷ نفس المرجع، ص 26.

¹⁸ نفس المرجع، ص 27.

المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة¹⁹، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي.

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل. بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والحفاظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع. ومن خلال مراحل التطور التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي اهتمت بهذا الجانب، يمكن أن نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين حيث شكلتا نمطين متناقضين في إدراك المؤسسة للدور الاجتماعي الواجب عليها ممارستها حتى أنها أدرجت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى إلى تحقيقه كسعيها لتحقيق الأرباح، ويمكن أن نلخص أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي²⁰:

1. **المسؤولية الاقتصادية:** القائمة على مبادئ السوق الحر التي ترى أن الهدف الوحيد الذي يجب

على المؤسسة أن تسعى إليه هو تعظيم الأرباح، وقد تحملت مسؤوليتها بالفعل من خلال الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات المجتمع.

2. **المسؤولية الاجتماعية:** القائمة على اعتبار المؤسسات وحدات اجتماعية وجزء لا يتجزأ من

المجتمع، بالاستجابة لاحتياجات هذا الأخير وتلبية متطلباته تعتبر من أولويات الإدارة.

وفي ضوء النموذجين السابقين يظهر تقارب في وجهات النظر مما أدى ذلك إلى ظهور نموذج ثالث أطلق عليه بالنموذج المتوازن (اقتصادي-اجتماعي) باعتباره نمط وسطي يشير إلى أن المؤسسات لا تمثل مصالح المالكين فقط بل يتعدى دورها ذلك ليصل إلى مختلف أطراف المجتمع العاملة به والبيئة .

حتى وقتنا الراهن لم يتم الوصول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزامية قانونية وطنية أو دولية ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، ومن هنا برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية والتي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكلها، فالبعض يراها بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات

¹⁹ نفس المرجع السابق ، ص 30.

²⁰ د. طاهر محسن المنصور الغالي، د.صالح مهدي محسن العامري، **"المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 65.

اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع ويرى آخرون أنها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي.

المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ركز العديد من الباحثين مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين على ضرورة ابتعاد المؤسسات عن اهتمامها الوحيد المتمثل في تحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع، وأول من نادى بممارسة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها مجالا يفترض بالمؤسسات التوجه إليه وتبني أهدافا في إطاره الباحث المعروف في إدارة الأعمال بيتر دركر "**P. Drucker**" إذ فتحت دراساته آفاقا واسعة لدراسة فكرة المسؤولية الاجتماعية والتعمق في تحديد تعريف لهذا الطرح الجديد.

وكحصيلة لمشروع بحوث حول المسؤولية الاجتماعية للشركات قام بها الباحث "**وانغ تشي يويه**" والذي تكلل بصدور كتاب بعنوان "**القدرة التنافسية-مسؤوليات الشركات المتعددة الجنسيات**"، حيث زار من خلاله مع زملائه أكثر من 30 شركة متعددة الجنسيات في اليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة وأوروبا، وتحدثوا مع ممثلي أكثر من 80 شركة أجنبية في الصين جاء فيه: "**إن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي كيفية فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**"²¹، ولهذا السبب فإن هناك عدة تساؤلات من قبل المؤسسات لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤولياتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملا خيريا من جانب المؤسسة ولا امتثالا مطلقا للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

²¹ شين ولوه جيون وسيوي سيواو يان، "**الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية**"، 01-04-2007، www.chainatoday.com.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إدارتها للأعمال بطريقة تستوفي أو تتجاوز توقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والعمومية في إدارة الأعمال، وتعتبر المؤسسات الرائدة أن المسؤولية الاجتماعية هي أكثر من مجموعة الممارسات المنفردة أو الأعمال العرضية أو المبادرات التي ستبررها علاقات السوق أو العلاقات القائمة مع الجمهور أو غيرها من فوائد الأعمال التجارية، بل تعتبر المسؤولية الاجتماعية مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تدمج في جميع مراحل عملياتها ومراحل اتخاذ القرار التي تدعمها وتكافئها الإدارة العليا*.

الفرع الأول: تعاريف مختلفة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي عرفها بـ "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"²²، وقد يغطي المفهوم أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة. وفي الوقت الذي يستخدم فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية في كثير من الأحيان بمعناه الواسع، فإنه ينحصر في معناه الضيق. مجال الأخلاق والمبادئ وليس بأعمال أو نتائج ملموسة، ولذلك ثمة اهتمام واسع بمفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الذي لا يشمل مبادئ تحفيز المهتم فقط بل كذلك العمليات مثل تكييف نظم الإدارة والتكنولوجيا والنتائج والآثار الملموسة في أصحاب المصلحة. وحسب البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي "إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء"²³.

إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم، ففي تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فالمسؤولية الاجتماعية هي "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"²⁴.

* تعريف الأعمال التجارية المراعية للمسؤولية الاجتماعية لمفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".
²² مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف/ 2004، ص 27.
²³ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مرجع سابق، ص 28.
²⁴ رقية عبران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org.

وفي حين أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم بموجبه تهتم المؤسسات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ بعين الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك على كل أوجه عملها²⁵، عرف دركر (Drucker 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم"²⁶.

أما "Strier 1979" فقد أشار إلى كون "المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المؤسسات اتجاه المجتمع"²⁷، وفي نفس الوقت طرح Holmes وجهة نظر ترى في المسؤولية الاجتماعية التزاماً أخلاقياً وإنسانياً وأديباً تتحمله المؤسسات اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها"²⁸.

ويرى Robbins أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع"²⁹، وفي نفس الوقت يعرف كل من K.Davis et R.Blomstrom المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات". وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً وبه كانت هناك نقلة نوعية في اغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة ل Carroll حيث يرى أنها "التزام المنشأة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات"³⁰.

²⁵ موسوعة ويكيبيديا.

²⁶ د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبنى المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006.

²⁷ نفس المرجع.

²⁸ نفس المرجع.

²⁹ عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008، ص 241.

³⁰ إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 44.

وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية نشاط يرتبط ببعدين، أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي سيعاني منها المجتمع، فإن التعاريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعطي نقاطا مشتركة تتمثل في³¹:

- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه.
- التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
- الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها.
- عنصر "الشفافية" والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الايجابية للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها.
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح مواطنة وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل به.

وبالرغم من كل الاختلافات والتباينات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أن هناك جانبين يمكن التركيز عليهما³²، الأول قانوني ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع والمؤسسة ويتمثل مضمونها في أن المؤسسة لها عمليات تنفذها وسلوكا تمارسه وأهدافا تحققها وبالتالي لابد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أيا كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية المؤسسة.

إن من أسباب التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية هي الضغوطات الناتجة من المجتمع كالمؤسسات غير الحكومية وجمعيات حماية المستهلك والنقابات التي لها تأثير واسع بحشد الرأي العام ضد الممارسات غير الإنسانية وغير الأخلاقية لبعض المؤسسات، وقد أظهرت دراسة أجريت على بعض المؤسسات الكندية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وتمارس أدائها الاجتماعي أن مجمل النتائج التي حققتها هذه المؤسسات شملت تحسين شهرة وصورة المؤسسة وخاصة أمام المستثمرين، العاملين والزبائن نظرا للعلاقة المباشرة بينهم، وكذا تحسين

³¹ محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، مرجع سابق، ص 256.

³² نفس المرجع السابق، ص 258.

ظروف العمل وخلق مناخ من التعاون والترابط والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وبذلك تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

وبالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأييد تبنيتها إلا أنه يوجد بعض منها من تجد هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، والجدول التالي³³ يبين مختلف الحجج التي تدفع بالمؤسسات إما لتبني المسؤولية الاجتماعية أو تفاديها وعض الطرف عنها.

الجدول (1.1): الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1. توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.	1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.
2. الأرباح طويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.	2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح.
3. الالتزام الأخلاقي: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.	3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.
4. صورة المؤسسة: خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر.	4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة.
5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعمال المهرة.	5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.
6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.	6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.
7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.	7. تعدد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان.
8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها.

³³ د.نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 214.

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة و أخلاقيات العمل.

1. **المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:** مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومين قريبين جدا فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية والثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فلو لاحظنا عناصر التنمية المستدامة فهي تشمل العناصر التالية:

أ. البعد الاقتصادي: ويستند هذا البعد الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل، ويندرج تحت هذا البعد:

- إيقاف تبيد الموارد الطبيعية.
- تقليص تبعية البلدان النامية.
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته.
- المساواة في توزيع الموارد.
- الحد من التفاوت في مستوى الدخل.

ب. البعد الإنساني والاجتماعي: ويتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان، وعناصره كالتالي:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- الاهتمام بدور المرأة.
- الصحة والتعليم.
- حرية الاختيار والديمقراطية.

ج. البعد البيئي: ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية، التنوع البيولوجي، المناخ في العالم وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية .

نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعضا منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملان لا متعارضان و كلاهما يخدم الآخر.

والجدول التالي يبين مختلف المراجع المعروفة والمرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وتعتبر الأدوات معايير مفيدة للمؤسسات المتبينة لمسئوليتها الاجتماعية، ومن أشهر المراجع نذكر معايير الايزو (ISO) وSD 21000.

الجدول (2.1): المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها.

المرجع	الهدف
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> • إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء. • زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية احتياجات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
ISO 14001	<ul style="list-style-type: none"> • وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال بها.
OHSAS 18001	<ul style="list-style-type: none"> • الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها الأفراد فيما يخص الصحة والسلامة في العمل. • التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة
SA 8000	<ul style="list-style-type: none"> • إظهار الفئات المستفيدة أن سياسات وعمليات وممارسات المؤسسة تتوافق والحقوق الأساسية للعمل.
AA 1000	<ul style="list-style-type: none"> • المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة • مساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي.
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> • التقدم نحو التميز.

Source : DOUAH SOFIANE ; 'Entrepreneuriat durable :facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneuriat durable'; mémoire fin d'études en vue d'obtention de magister en science de gestion option : management ; Ecole supérieur de commerce ;Alger ; 2008-2009 ; P 22.

2. **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل:** أشار (Kirrane) إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل

والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من

أخلاقيات العمل.

ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما

هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف

والقانون ، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.

هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة

من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية

الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة ومن ثم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات

الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول أن هنالك تداخل كبير بين المفاهيم

وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل

ونوعيتها وهكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة.

فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعدها الرسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي من جانب آخر

يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن الترعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة

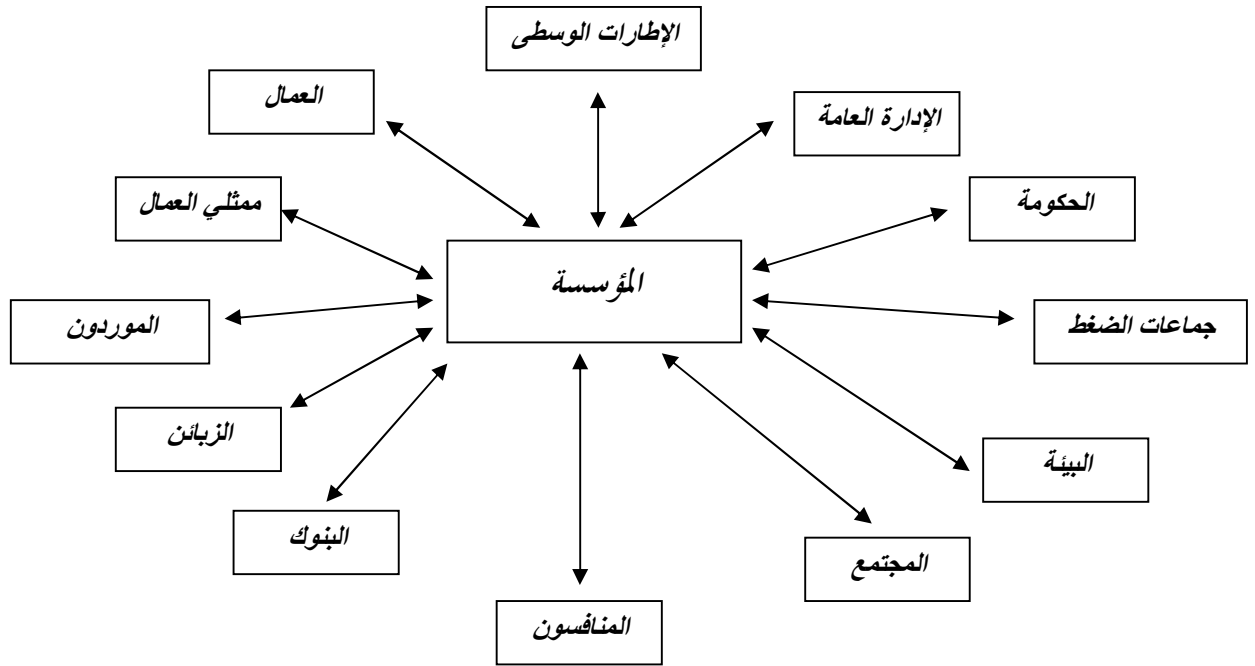
من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام معينة تهدف في مجموعها إلى

تحقيق غايات وأهداف، هذه المجموعة من الأفراد تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المؤسسة ومسيرها، وعلى

هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعهم إن أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء.

تطور مفهوم أصحاب المصالح أو ما يسمى بالأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة، ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين هم المستفيدون الوحيدون من وجود المؤسسة، ولكن في فترات لاحقة لم تتوقف قائمة أصحاب المصالح عند حدود فئة معينة بل نجد أن هذه القائمة تتسع يوماً بعد يوم لتشمل فئات أخرى كالعمال، البيئة، الموردون، المنافسون... الخ، كلها أطراف أوجدها التطور الاقتصادي والاهتمام الاجتماعي. وقد تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح فهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة³⁴، وهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة أدائها³⁵. وبصفة عامة يمكن حصر أصحاب المصالح في الشكل التالي:

الشكل (1.1): أصحاب المصالح في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية

³⁴ أقاسمي السعيد أحمد، 'أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال'، منشورات منتدى جامعة الجزائر.

³⁵ نفس المرجع.

متقدمة كالزبائن (حسب *Carroll*)، وعموماً يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (3.1): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	<ul style="list-style-type: none"> ● مرونة الأشخاص. ● عضوية النقابات العمالية في السياسة العامة للمؤسسة. ● تحفيز الأفراد و التماسك الاجتماعي.
الإطارات الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> ● الاتساق في القرارات الإدارية. ● احترام التسلسل الهرمي. ● المشاركة في الإدارة.
العمال	<ul style="list-style-type: none"> ● جاذبية الأجور. ● شروط العمل. ● تطوير العمال. ● التكوين.
ممثلو الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> ● احترام الحريات النقابية. ● مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة.
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> ● احترام العقد و مكافحة الممارسات غير التنافسية. ● الثقة و العلاقات طويلة الأجل. ● التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل..... ● التكامل مع نظام الجودة. ● السياسات الاجتماعية و البيئية.
الزبائن (المستهلكين)	<ul style="list-style-type: none"> ● الأسعار. ● الابتكار/نوعية المنتج/خدمات ما بعد البيع. ● أخطار بيئية و صحية مرتبطة بالمنتج. ● احترام القوانين (الاجتماعية و البيئية). ● شهادة المنتج (الجودة...).
البنوك التأمينات المستثمرين	<ul style="list-style-type: none"> ● قيم الأسهم. ● فعالية و شفافية الإدارة (الحوكمة). ● شفافية المعلومات. ● مسؤولية قانونية. ● أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي).

<ul style="list-style-type: none"> ● المنافسة العادلة و التزيهة. ● المعلومات الصادقة و الأمانة. 	المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> ● خلق فرص عمل جديدة. ● دعم الأنشطة الاجتماعية. ● احترام العادات و التقاليد. ● الصدق في التعامل. 	المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> ● الاستخدام الأمثل و العادل للموارد. ● المحافظة على البيئة. 	البيئة
<ul style="list-style-type: none"> ● الالتزام بالتشريعات و القوانين. ● المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية. ● احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف. 	الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> ● التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك. ● احترام دور النقابات العمالية. ● التعامل الصادق مع الصحافة. 	جماعات الضغط الاجتماعي

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة

البحوث المعاصرة PDF، مجلد 11، عدد 2، 1997.

ويعتقد البعض أن المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمختلف أصحاب المصالح عليها أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي³⁶ وتحسين نوعية الحياة في المجتمع بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية.

وباعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الايجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن* وإزاء هذا الالتزام فإن على المؤسسات العصرية القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية³⁷ يمكن توضيحها من خلال النموذج الذي قدمه *Carroll* سنة 1979 والذي من خلاله بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

³⁶ د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 92.

* تعريف Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
³⁷ د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 64.

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

حسب *Carroll* فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتمثل في³⁸:

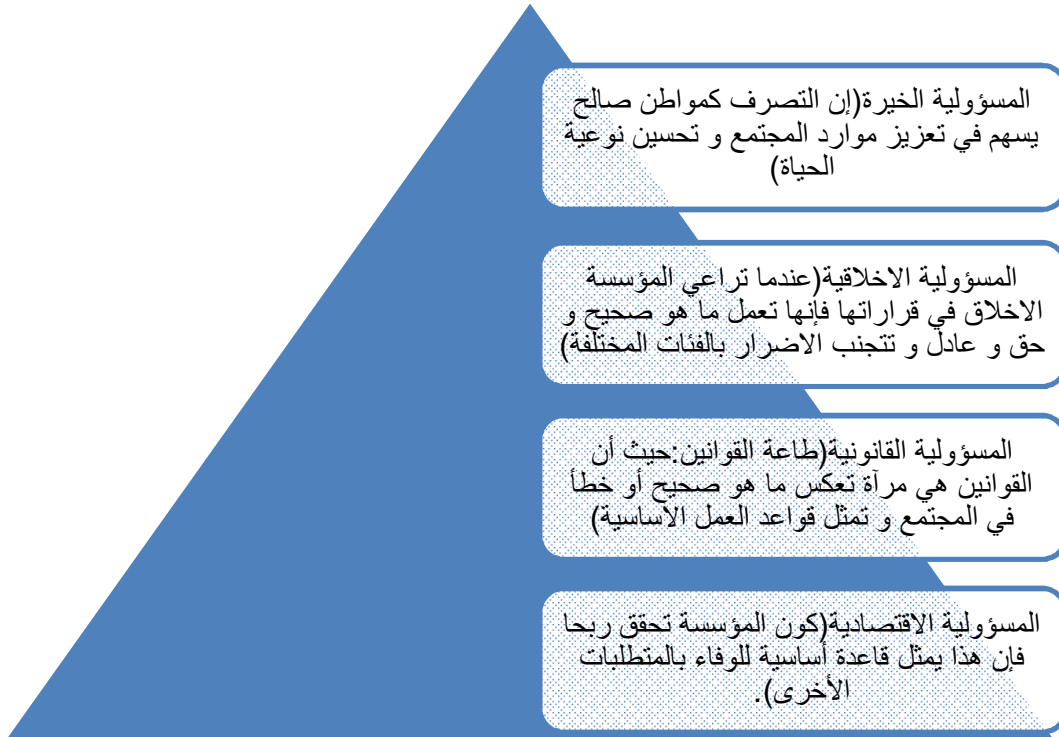
1. **المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.
2. **المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقييد به.
3. **المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع نتظر من المؤسسة القيام بها.
4. **المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية.... الخ.

وفي هذا الإطار طور *Carroll* مصفوفة هرمية³⁹ بين فيها هذه الأبعاد الأربع وكيفية تأثير كل واحد على الآخر والشكل التالي يوضح ذلك :

³⁸ Joël Ernult, Arvind Ashta ; "**Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives**"; Cahiers du CEREN 21 ; 2007 ; P18 ; www.escdijon.com.

³⁹ 39 د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "**المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**"، مرجع سابق، ص 93.

الشكل (2.1): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"، مرجع سابق ص 93.

و في الجدول التالي حوصلة لأكثر الممارسات شيوعاً و التي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاء أطراف المستفيدين:

الجدول (4.1): أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Carroll

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> ● منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين. ● احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين. 	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> ● استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. ● استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع. 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم المتاجرة بالمواد المضرة. ● حماية الأطفال صحياً و ثقافياً. ● حماية المستهلك من المواد المضرة. 	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ● منع التلوث. 	حماية البيئة	

<ul style="list-style-type: none"> • منع الاستخدام التعسفي للموارد. • صيانة الموارد و صيانتها. 		
<ul style="list-style-type: none"> • منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. • ظروف العمل. • إصابات العمل. • التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي. • عمل المرأة. • عمل المعوقين. 	السلامة و العدالة	
<ul style="list-style-type: none"> • مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. • مراعاة حقوق الإنسان. 	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> • احترام العادات و التقاليد. • مكافحة المخدرات و الممارسات اللااخلاقية. 	الأعراف و القيم الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> • نوع التغذية. • الملابس. • الخدمات. • النقل العام. 	نوعية الحياة	الخير

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"، مرجع سابق ص 82.

ومن خلال الأبعاد التي طرحها *Carroll* نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية⁴⁰ تتبعها المؤسسات الاقتصادية وتمثل في:

1. **الإستراتيجية الاستباقية (التطوعية):** وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمسئوليات المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.
2. **الإستراتيجية التكميلية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسئوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.
3. **الإستراتيجية الدفاعية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسئوليات الاقتصادية والاجتماعية.
4. **الإستراتيجية المانعة (التوعيقية):** وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

⁴⁰ د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، مرجع سابق، ص 92.

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخطط التالي:

الشكل (3.1): تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة



مدى التكريس والالتزام بالدور الاجتماعي

المصدر: د. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الأولى، ص 94.

واستنادا على أعمال *Carroll*، أجريت بعد ذلك العديد من الأبحاث النظرية والتجريبية وكما أشار *Wood* في تعريفه لأداء المسؤولية الاجتماعية ب: "تهيئة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات، برامج ونتائج ملموسة بالنظر إلى تأثيرها على العلاقات الاجتماعية للمسؤولية"⁴¹.

هذا التعريف يتيح المجال لاقتراح إطار جديد لمفهوم أداء المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر سابقة الذكر، حيث حدد *Wood* ثلاثة مستويات منهجية من الفئات الأربع للمسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف *Carroll*⁴²:

1. المستوى المؤسساتي: الذي يستند على مبدأ الشرعية، فالمجتمع يفوض سلطة "القيام بالأعمال" شرط احترام المعايير القانونية و الأخلاقية القائمة لحل المشاكل المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

⁴¹ Joël Ernult, Arvind Ashta ; "Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives"; OP.CIT ; P20.

⁴² Joël Ernult, Arvind Ashta; OP.CIT ; P20.

حيث أن مبدأ الشرعية يقوم أساساً على فكرة أصحاب المصلحة، كما بينها كل من *De Bry et Ballet* سنة 2001 في التعريف التالي: "المؤسسة ليست نتيجة لتفاعل العملاء، الموردين، الموظفين و أصحاب رؤوس الأموال فقط، بل نتيجة لتفاعل أي شخص أو جماعة الأشخاص أو كل مؤسسة يمكن أن تؤثر وتتأثر بتنظيم المؤسسة وإنتاجها".

2. المستوى التنظيمي: الذي يستند على مبدأ المسؤولية العامة، فالمؤسسة مسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر على نتائج نشاطاتها في المجالات التي تعمل بها و لها قدرة التدخل فيها.

3. المستوى الفردي: يستند على أساس الرغبة الإدارية فالمؤسسة مكونة من مجموع العناصر الفاعلة التي وباستمرار تتخذ قرارات تفرض بدورها مسؤولية اقتصادية، قانونية وأخلاقية.

بالرغم من الفوارق والاختلافات في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية إلا أنه يمكن القول أن هذه الأخيرة تمثل واجبا إنسانيا والتزاما أخلاقيا طوعيا من جانب المؤسسات اتجاه مختلف أطراف المجتمع شرط أن يساهم هذا الالتزام الطوعي في رفع مستوى رفاهية المجتمع، كما تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مجموعة المبادئ الأساسية والتي كللت بصدور الميثاق العالمي وما جاء به من تعزيز للممارسات الاجتماعية.

المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في استجابة منها للأهمية المتعاظمة للمسؤولية الاجتماعية بادرت الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم "الميثاق العالمي"، حيث اقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة هذا الاتفاق في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في عام 1999، وقد تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة في نيويورك عام 2000، حيث يسعى هذا الاتفاق من خلال قوة العمل الجماعي على تعزيز الممارسات الاجتماعية، إذ تساهم المؤسسات بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية.

وقد سعت هذه المبادرة إلى دفع مواطنة المؤسسات المسؤولة، بحيث يكون قطاع الأعمال جزءا من الحلول المطروحة للتحديات التي تثيرها العولمة، فالقطاع الخاص بالمشاركة مع الفاعلين الاجتماعيين الآخرين يستطيع المساعدة في الوصول إلى اقتصاد عالمي متضامن ومستدام.

ويطرح الميثاق العالمي **تسع مبادئ أساسية**: اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان، حيث يطلب الميثاق من المؤسسات دعم هذه الحقوق واحترامها في نطاق تأثيرها وعدم ضلوعها في أي انتهاكات لها، وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل وتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال، حقهم في التفاوض الجماعي، محاربة العمل الجبري أو القسري، محاربة عمالة الأطفال ومحاربة التمييز في العمل على أساس الجنس أو اللون أو الدين، بما يعني تشجيع المساواة، وثلاثة منها تتعلق بالبيئة وتمثل في انتهاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية تجاه البيئة ثم تطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة.

ويسعى الميثاق العالمي إلى جعل هذه المبادئ جزءاً من إستراتيجية المؤسسة وأنشطتها أي أن تصبح ممارسة يومية لهذه المؤسسة ومكوناً أساسياً في ثقافته، والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية، ولا توجد عقوبة على الأطراف التي لا تلتزم به، لكن من المفترض أن هناك نوعاً من الالتزام الأدبي من طرف المؤسسات، إذ أن هذا الأخير له وجهان، الأول أخلاقي بالضرورة ذلك أن احترام حقوق العاملين والحفاظ على البيئة هي في النهاية مبادئ تحترم لذاتها وهنا يقتصر الأمر على المسؤولية الأخلاقية، والوجه الثاني هو المنطق النفعي. بمعنى أن تنفيذ المؤسسات لهذه المبادئ له مردود أو عائد قد يكون آجلاً أو عاجلاً، فعلى سبيل المثال إذا كان الحفاظ على البيئة له مردود عام على المدى الطويل فإن تحسين ظروف العمل وشروطه له انعكاس إيجابي على معدلات الإنتاجية على المدى القصير. وقد ثبت ذلك بالفعل فالمؤسسات الأكثر إنتاجية هي بالضرورة الأكثر احتراماً لقوانين العمل وممارسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

وقد قامت الأمم المتحدة في سبتمبر عام **2000** بعقد مؤتمر قمة الألفية حيث التزمت **189** دولة عضواً في الأمم المتحدة بالعمل من أجل خلق عالم يكون فيه التخلص من الفقر وتحسين التنمية المستدامة على قمة الأولويات، وقد وقع على إعلان الألفية **147** رئيس دولة وتم تمرير هذا الإعلان بإجماع أعضاء الجمعية العمومية للأمم المتحدة، وتمخضت عن هذا الإعلان الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة التي كانت أيضاً نتيجة للمؤتمرات التي نظمتها الأمم المتحدة والتي نادى بمجموعة من الأهداف كتشجيع المساواة بين الجنسين، ضمان الاستدامة البيئية، تحسين الصحة، تحسين ظروف العمل..... الخ.

وبصفة عامة يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند على⁴³:

⁴³ صالح سليم الحموري، "المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org.

- الالتزام بالقوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة.
- احترام الاتفاقيات الدولية والحكومية عند تطوير السياسات المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) والاستجابة لتنوع وتعدد متطلباتهم.
- الإفصاح الشفاف والدقيق عن السياسات والقرارات والأنشطة المراد ممارستها من طرف المؤسسة.
- تنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان.

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة، إذ أصبحت تعد آلية للتنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دوليا.

ويتبنى العديد من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات المسؤولية الاجتماعية نظرا لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة، المستهلكين، العاملين.... الخ، بصفة عامة جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، ضف إلى ذلك وفي وقتنا الراهن نلاحظ أن المؤسسات تتجه إستراتيجية استباقية أي تبادر في الأنشطة الاجتماعية وتعزز المصلحة العامة عن طريق تشجيع نمو وتطور المجتمع والاستجابة لمتطلباته والقضاء على الممارسات اللاإنسانية واللاأخلاقية التي تضر المجال العام وتخالف المفهوم العام لفكرة "الأداء الاجتماعي".

و حسب ما ورد في ورقة كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع⁴⁴ الصادرة عن الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة 2004، فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، فوائدها ومحاسبتها تضمن عمليات المؤسسة وينظر إليها كمجموعة شاملة من السياسات والممارسات المدججة في عملية اتخاذ القرارات لمؤسسة ما.

⁴⁴ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004.

المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة⁴⁵ ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي⁴⁶، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي.

وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد⁴⁷ إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية اجتماعيا، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للشركات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات .

و بينما كان وجود ارتباط حقيقي ما بين ممارسة النشاطات التجارية المسؤولية اجتماعيا وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي. فقد لاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999 أن المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية محددة قد فاقت في أدائها المؤسسات المثيلة التي لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2-3 مرات، وذلك بالمقارنة مع قيمة أسهمها السوقية .

و كانت جامعة هارفارد قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماما متوازنا بمختلف فئات المستفيدين قد حققت نموا أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط وذهبت دراسات أخرى لترصد العلاقة ما بين سلوك المؤسسات

⁴⁵ أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بمجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن، 1997.

⁴⁶ رقية عبران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org.

⁴⁷ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مرجع سابق، ص 82.

وأسعار أسهمها في البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبى للتقارير المنشورة عن السلوك اللاأخلاقي للمؤسسات على أسعار أسهمها في البورصة.

لقد أدت سياسات المؤسسات المسؤولة اجتماعيا ومبادراتها المتعلقة بالبيئة واهتمامها بتحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها فقد أدت إلى تحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إعادة التدوير إلى خفض نفقات التخلص من النفايات وخلق مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات.

ولاحظت دراسات أخرى أن المؤسسات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة المستخدمين، كالتأمينات والتسهيلات المختلفة قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين، وقلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين .

ولقد برهنت دراسات أخرى على أن جهود المؤسسات في مجال تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء؛ كما وجدت دراسة أخرى أن برامج الرعاية الصحية تزيد إنتاجية العاملين وتخفض تكلفة التغيب عن العمل أو تركه، وتقلل دعاوى الإصابة بالإعاقة، أو الدعاوى الخاصة بالرعاية الصحية بنسبة 30%.

ومع تعاضم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعنى أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، (مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين ، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارساتها بالفساد .

وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعاً لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة. هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعداداً لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلاً من إخضاعها للرقابة الصارمة⁴⁸.

ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقاً أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلاً من الناحية السياسية فإن عدداً كبيراً من البلدان النامية شهدت اضطرابات سياسية أدت إلى حدوث انهيار الاقتصاديات والاختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الاستثمار سواءاً بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطراً على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظراً إلى المساعدات التي يساء استغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري⁴⁹.

وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للاستثمارات الأجنبية فإن الاستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسيء استغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلاً من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضاً القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلباً على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة... الخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية.

وأخيراً، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي⁵⁰: - الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

- دعم المجتمع ومساندته.

⁴⁸ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية نفس المرجع السابق.

⁴⁹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية نفس المرجع السابق.

⁵⁰ رقية عبران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، مرجع سابق.

المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، ثقافة والتزام إدارتها وقد تلجأ المؤسسات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية وتركز على محور من المحاور الثلاث الرئيسية (اجتماعية، اقتصادية أو بيئية)، بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من "مجرد تحقيق الربح" أو "أن تصبح هي الأفضل"، فتلجأ إلى إتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين، زبائن..... الخ، لذلك على المؤسسة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به.

وعلى الرغم من أن المؤسسة لديها كل الحق في وضع أهداف وتطلعات طموحة، ولها الحرية للتمتع بروح الابتكار واستقلالية التفكير، حيث يقوم مجلس إدارتها بتكوين لجان معنية بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بغية استعراض الخطط الإستراتيجية وتقييم التطور وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية، إلا أنه يوجد التزام من طرف المؤسسة بين ما تمثله وما تصرح القيام به من سياسات وممارسات وبين أدائها الفعلي والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي بوضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على الأمد الطويل، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة.

كما أنه على إدارة المؤسسة احترام مبدأ المساواة العامة والتي تضمن تيسير تعميم أساليب المسؤولية لتشمل جميع مستويات التنظيم وليس الإدارة فقط، وذلك بتناول القضايا المتصلة بتوصيف الوظائف وأهداف الأداء لأكثر عدد ممكن من الموظفين، إذ يمكن للموارد البشرية المشاركة في الجهود العامة التي تبذلها المؤسسة حتى تصبح مسؤولة اجتماعياً.

كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف، الترقية، والمكافآت... الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج التكوين، المحاضرات، تقديم المعلومات للمسيرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

ولعل من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبتها في الانطلاق من خلال المشاريع الكبيرة وضخمة الأرقام، ولكن حتى يتم البدء في هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

وبالإضافة إلى كل ما سبق لا بد من الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسات تقييم أدائها الاجتماعي* والبيئي بصورة منتظمة من خلال إعداد تقارير سنوية من شأنها بناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح وكذا تشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأن تكون المعيار لوضع أهداف التحسين، وقد ظهر مصطلح "التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية"⁵¹ وأصبح شائعا، إذ بموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية للمؤسسات في مختلف المجالات؛ كما ظهر حقل محاسبي جديد هو "محاسبة المسؤولية الاجتماعية"⁵² الذي يهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإففاق الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات.⁵³

المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أصبح مألوفا في وقتنا الحاضر البحث في المحاسبة الاجتماعية (قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات) وما تسهم به هذه المؤسسات في تحسين الظروف البيئية للعاملين بها وعملائها والبيئة المحيطة بها والمجتمع المحلي بشكل عام، فأصبحت المؤسسات ترسم الخطط القصيرة والطويلة الأجل وتقوم بالإفصاح عن مساهماتها الاجتماعية وتتأكد من مدى تحقيقها لمعايير أدائها وأهداف جمهورها وتحسين وتطوير أعمالها.

* يعتمد التقييم الاجتماعي على معرفة أداء المؤسسة ومساهماتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح من مالكين، عاملين، منافسين، المجتمع المحلي، البيئة الطبيعية، الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة... الخ.

⁵¹ د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، مرجع سابق، ص 94.

⁵² إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

⁵³ د. سعدون مهدي الساقبي، د. عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، منشورات جامعة الإسراء، عمان-الأردن.

وما زال موضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المسائل المثيرة للجدل بين الباحثين، وتعتبر أحدث مراحل التطور المحاسبي تهدف إلى دراسة وتحليل الأثر الاجتماعي لنشاط المؤسسة على البيئة العاملة بها، إذ يعرفها **Ramanathan** على أنها: "عملية اختيار تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواءا بداخل المؤسسة أو خارجها"⁵⁴.

أما **Gray et Parks** فإنهما يعرفان محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "عملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاهية العاملين والمجتمع المحلي والبيئة"⁵⁵.

وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً على أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي: "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسة"⁵⁶؛ حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.

الفرع الأول: مبادرات لتطوير المراقبة والمحاسبة الاجتماعية

تهدف المحاسبة الاجتماعية بصفة عامة إلى تحديد وقياس مساهمة المؤسسة وتقييم أدائها الاجتماعي من خلال تحديد إذا ما كانت استراتيجيتها وأهدافها تتماشى والأولويات الاجتماعية من جهة وطموح المؤسسة للأفراد بتحقيق نسب معقولة من الربح من جهة أخرى. بالإضافة، فإن الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية توفر البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وأيضا إيصال هذه البيانات إلى الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية من أجل ترشيد القرارات الخاصة المتعلقة بتوجيه الأنشطة والممارسات الاجتماعية"⁵⁷.

⁵⁴ الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، عمان، ص 164.

⁵⁵ إياد محمد عودة، مرجع سابق، ص 47.

⁵⁶ نفس المرجع، ص 47.

⁵⁷ إياد محمد عودة، مرجع سابق، ص 49.

وقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية العامة للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات أساسية للأداء الاجتماعي⁵⁸، الأول يتمثل في الموارد البشرية (العاملين) و يتضمن الأنشطة المختلفة للمؤسسة والتي تؤثر بصورة مباشرة على العاملين وهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العمل ، توفير الأمن و السلامة، تقديم الرعاية الصحية و الاجتماعية، تحسين نوعية حياة العمل....الخ، والثاني يتمثل في البيئة ويشمل مجموع الأنشطة الاجتماعية الهادفة إلى الحد من الآثار السلبية الناتجة عن ممارسات المؤسسة نشاطاتها المؤثرة على البيئة، وذلك بهدف المحافظة على الموارد الطبيعية وبالتالي الحفاظ على السلامة البيئية.

أما الثالث فيغطي مجال حماية المستهلك ويتضمن الأنشطة الهادفة إلى تحقيق رضا المستهلك والتي تشمل أنشطة زيادة أمن المنتجات ، عدم خداع المستهلكين، الصدق في الإعلان....الخ.

وأخيرا مجال المجتمع والذي يشمل الأنشطة الهادفة إلى تحقيق فائدة الجمهور كتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة والعجزة، و المساهمة في الرعاية الصحية، التأمين على البطالة، القيام بالمشاريع الخيرية....الخ، كلها أنشطة من خلالها تسعى المؤسسة إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

ويوجد اليوم في العالم عدد لا حصر له من المؤسسات والمبادرات والتقارير التي تقوم بتطوير قواعد ومعايير لقياس مدى استجابة المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

ولعل أقدم مبادرة لصياغة قواعد سلوك وتصرفات المؤسسات قام بها رجل الدين ليون سوليفان عام 1977 لتحديد طريقة القيام بأعمال تجارية في ظل نظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا .

و قد طور سوليفان في عام 1999 ما عرف باسم "مبادئ سوليفان العالمية" وأهم أهدافها هي "دعم العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من قبل المؤسسات التي تقوم بأعمال تجارية، ودعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص في كل مستويات التوظيف والتشغيل، بما في ذلك مراعاة التنوع العرقي والاختلافات الجنسية، في تشكيل لجان التعيين بالوظائف". كما تدعم هذه المبادئ "تكوين وتطوير العمال المحرومين للحصول على فرص أفضل في الوصول إلى مواقع الإشراف والإدارة، وللمساعدة على الوصول إلى تسامح وتفهم أفضل بين الناس، وتحسين نوعية حياة المجتمعات والعمال والأطفال وضمان المساواة والكرامة لهم".

⁵⁸ د.يوسف محمد جربوع، "مدى تطبيق القياس و الإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)-المجلد 15، العدد1، 2007، ص 248.

وفي عام 1997 طور (التجمع من أجل اقتصاديات مسؤولة بيئياً) (CERES) مبادرة لإصدار سلسلة من التقارير العالمية (GRI) وتتضمن إرشادات ومعايير عالمية حول المؤشرات الاجتماعية البيئية لقياس استجابة المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية. وفي عام 1999 أصدرت (GRI) مسودة عامة تتضمن الخطوط العريضة لهذا التقرير.

و طور مجلس وكالة تصديق الأولويات معيار للمحاسبة الاجتماعية 8000، وهو يغطي معايير برامج الأشراف ومراقبة التميز، الأجور، منافع العمل، ساعات العمل، الصحة والسلامة وحرية التجمع والتفاوض الجماعي وإدارة الأنظمة، وذلك للتأكد من أن السياسات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات، مهما كان موقعها الجغرافي أو حجمها، تتم بانسجام مع متطلبات ومعايير المحاسبة الاجتماعية .

وظهرت في السنوات الأخيرة ما يسمى بمائدة "كوكس المستديرة" نسبة إلى مدينة كوكس السويسرية، وتضم كبار رجال الأعمال في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية. وتهدف إلى الارتقاء بالمبادئ الموجهة لقطاع الأعمال وتعزيز الإيمان بأن مجتمع الأعمال يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في تطوير حلول دائمة وعادلة للقضايا العالمية الأساسية، أو التي تؤثر في محيط الإنسان البيئي والاقتصادي والاجتماعي .

و قد أصدرت مائدة كوكس المستديرة وثيقة حملت عنوان (مبادئ الأعمال التجارية) وهي تصوغ معايير للسلوك الأخلاقي والمسؤول للمؤسسات على النطاق العالمي.

وتتضمن هذه الوثيقة مبادئ حول التأثير الاجتماعي لعمليات المؤسسات على صعيد المجتمعات المحلية، وتنص على احترام القواعد الأخلاقية ودعم اتفاقيات التجارة متعددة الأطراف التي تقوم بتحرير رشيد للتجارة واحترام البيئة ومكافحة العمليات غير المشروعة كالرشوة وغسل الأموال وغيرها من الممارسات الفاسدة .

كما طور تحالف أصحاب المصالح والمستفيدين (Stakeholders) ومركزه واشنطن العاصمة، وهو تجمع للأفراد والمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة والمستهلكين والمنظمات الدينية، طور معايير تتضمن المعلومات التي ينبغي على المؤسسات والتجمعات التجارية الكبيرة بتزويدها للمستفيدين على نحو منظم وسنوي، وقد أطلقوا على هذه معايير "صن شاين" وتغطي هذه المعايير طيفاً واسعاً من المعلومات التي يحتاجها العملاء، الموظفين والعاملين والمجتمعات المحلية، وكذلك المعلومات التي يحتاجها المجتمع الأمريكي على النطاق الوطني.

وفي اليابان طور اتحاد المنظمات الاقتصادية نوعا من الميثاق أسماه "ميثاق كيدانراين لسلوك الشركات الجيد" وقد نصت النقطة العاشرة من الميثاق على أن المؤسسات التجارية، عدا عن كونها هيئات اقتصادية منشغلة في تحقيق الربح من خلال التنافس الشريف، فإن عليها واجب أن تكون أيضا مفيدة للمجتمع ككل.

وقد اتفق أعضاء "كيدانراين" ، التي تضم أكثر من ألف مؤسسة تجارية يابانية، على إتباع روح الميثاق المذكور باعتباره معيارا لسلوكهم المشترك.

ولعبت الأمم المتحدة أدوارا جديدة على هذا الصعيد، فمنذ أواسط التسعينات من القرن الماضي طالبت هذه المنظمات الشركات متعددة الجنسيات بالدخول في تحالفات من أجل تحمل مسؤولياتها ذات طبيعة عالمية، ولاسيما في البلدان النامية، وذلك من أجل التعجيل بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر، الأمراض المستعصية وتحسين أوضاع البيئة.

الفرع الثاني: أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

- 1) **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
- 2) **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- 3) **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

4) مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

الخلاصة

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات.

ونظرا للحيز الواسع الذي نالت عليه المسؤولية الاجتماعية في مؤتمر "جوهانسبرغ 2002" أصبح إلزاما الإفصاح بمدى فعالية المؤسسة اجتماعيا فمثلا الاتحاد الأوروبي دعا المؤسسات المسجلة في البورصة بإعداد تقرير يسند على معايير اقتصادية، بيئية واجتماعية، أما في العالم العربي فمثل تجربة مؤسسة عبد اللطيف جميل السعودية من أهم الأمثلة الرائدة بانشاؤها صندوق المسؤولية الاجتماعية الذي يهتم بالدور الاجتماعي للمؤسسة.

و إذا رجعنا إلى التعاريف السابقة الذكر نجد أن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية إذ بدأ الاهتمام بهم نتيجة للاستغلال التعسفي وسوء ظروف العمل وتحقيق الأرباح على حساب حاجاتهم ومتطلباتهم فتغيرت النظرة التقليدية للمؤسسة اتجاه أفراد المؤسسة وأصبحت طرفا مهما تمارس هذه الأخيرة أدائها الاجتماعي من خلال رعاية شؤونهم، تحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم، الاستقرار النفسي، توفير الأمن و السلامة، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعائلاتهم... الخ، وغيرها من المميزات التي تمنحهم الثقة والانتماء وتساهم في تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وكسب ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بهم.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية

تقديم

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، كذلك أثرت المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من الدول إلى الحد الذي برر القول أننا نعيش الآن "عالم جديد" مختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي سار عبر القرون.

وفي خضم هذه المتغيرات أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية منها والمتقدمة وذلك لتأثيرها البالغ على أعمال المؤسسة وفعاليتها، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين من جهة وأصحاب المؤسسة من جهة أخرى. وبدأت المؤسسات بتقديم التزامات اجتماعية اتجه مجتمعاتها بالتخلي عن الكثير من الظواهر غير المرغوب بها كتقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة، عدم إتاحة فرص متكافئة أمام المتقدمين للوظائف، الإفصاح غير المسموح به عن أسرار المؤسسة، عدم الإنصاف في التعامل مع العمال.... الخ، وفي حين أن التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة جعلت العديد من المنظمات تعيد تفكيرها وتزايد اهتمامها اتجه المجتمع بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي، وضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث، لذلك فإن استقطاب المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقية له أهمية كبيرة، والمحافظة عليها تعد من أولويات الأمور التي تساعد على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية، ومما زاد من أهمية العنصر البشري تجسيد مفهوم "المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية" حتى تصبح المؤسسات أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي لأن الاستجابة الاجتماعية تتطلب منها انجاز أعمال مسؤولة عن أفرادها العاملين بهدف انجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع ككل.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

ازداد الوعي بأهمية الموارد البشرية من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين، فقدما كانت تستخدم لفظة "المستخدمين"، ثم العمال والقوى العاملة إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري، وكبرهان عن الاهتمام بهذا المورد الفعال خلقت المؤسسات وظيفة حيوية يطلق عليها في وقتنا الحاضر بـ "إدارة الموارد البشرية" أو "تسيير الموارد البشرية" مهمتها تكمن في الاهتمام بالعنصر البشري. وقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، تأهيل، تنمية وتنظيم العلاقات في العمل داخل المؤسسة ومسؤولة أيضا عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية لتزيد من انتمائه وولائه، وكذا حل مشكلاته وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل.

المطلب الأول: مدخل لوظيفة الموارد البشرية

إن الدعامة البشرية هي إحدى المقومات الأساسية في المؤسسة، فنجح أي مشروع وتحقيق أهدافه يتطلب بالضرورة توفر عمالة ذات كفاءة تتوفر لها الصلاحية والقدرة على حمل المسؤولية والنهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المشروع. ويقصد بإدارة الموارد البشرية المفهوم الحديث لإدارة الأفراد وهو ما يطلق عليه بعض المفكرين بإدارة القوى العاملة، أما إدارة الأفراد فتعني المفهوم التقليدي الذي يهتم بتطبيق مجموعة اللوائح والتعليمات الخاصة بتسيير المسارات المهنية للعمال⁵⁹.

ويعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة وأيضا رأسمال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المؤسسة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المؤسسة بما يوفر لها قدرة تنافسية والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

لقد تغير مفهوم إدارة الموارد البشرية ولم يستقر إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير المفهوم،

⁵⁹ د. بورحلة علال، "محاضرات تسيير الموارد البشرية للسنة الثالثة"، تخصص إدارة الأعمال، سيدي بلعباس، 2006/2005.

فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المؤسسات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المؤسسات .

ومن ذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المنظمات وهما الكفاءة والعدالة ، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الاستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية اعتماداً على الطلب الاستهلاكي، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم بتقديم أقصى وأكفأ جهد للمؤسسة إضافة إلى اعتماد بعض الأمور الأخرى كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور والغياب وإصابات العمل والاستقالة وغيرها .

أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم لفائدتها، كما أن عدالة المؤسسة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها إلى توطيد حالة المساواة بينهم ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافآت، لذلك فكلما قل مستوى شكاوي التظلم المقدمة من العاملين بسبب المؤسسة كلما دل ذلك على وجود نظام تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين، وحكم على المنظمة بأنها عادلة .

لقد كان من أهم العوامل التي أدت بقوة إلى نشوء علم مختص يهتم بالموارد البشرية وتطويرها وتنميتها نذكر ما يلي:

1- ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة، دفع ذلك المؤسسات إلى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي، لغرض الاستمرار بالإنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة وهذا التوسع يحتاج إلى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد وهي الموارد البشرية فيوجه الاهتمام لها لتكون خير ظهير للمؤسسة في مسيرة العمل والمنافسة .

2- الميزة التنافسية التي دفعت إلى ضرورة استثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم .

3- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل، وتنمية الموارد الأخرى انطلاقاً من ضرورة التغيير.

4- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري فإن ذلك سينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الإنتاج ، فالعناية به والقضاء على مشاكله وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة بالعمل وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل سينعكس إيجابياً على المؤسسة من خلال تحول العاملين والأقسام المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق كل ما تطمح له المؤسسة، فالمورد البشري هو صاحب العقل المبدع في إيجاد طرق العمل المناسبة لكل واقع .

ونتيجة لذلك أصبح توجه الاهتمام لإدارة الموارد البشرية مساوياً وموازياً للاهتمامات والاعتبارات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في المنظمات حيث تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الإستراتيجية التي تهم المستقبل ذ وتعمل بشكل بناء في تحقيق الأهداف لأنها تمثل التعامل مع المورد النادر والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك.

الفرع الأول: مراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم استقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي وتتلخص هذه التطورات التاريخية بصفة عامة في خمس مراحل متسلسلة فيما بينها، كانت بدايتها من الثورة الصناعية وما أفرزته من تغيرات في البيئة الاقتصادية إلى غاية يومنا هذا، فإدارة الموارد البشرية تعتبر نتيجة لجملة التغيرات التي شهدتها المحيط الاقتصادي، فهي تسمح بتنمية العنصر البشري وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي قدرة الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.

وقد تمثلت المرحلة الأولى التي مر بها تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في **مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856-1915)⁶⁰**، حيث ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين بقيادة تايلور وركزت على مبدأ العقاب والثواب من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق

⁶⁰ د.بورحلة علال، مرجع سابق.

مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم .

أما المرحلة الثانية تمثلت في **مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920)** والتي ظهرت نتيجة وصول أساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانياً، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية ، بل اعتمدت هذه الحركة "الاتجاه الاجتماعي الذي يشجع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية كتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم"⁶¹ بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم وتحفيزهم على العمل الكفء وزيادة الإنتاج.

وكان التون مايو هو مؤسس الاتجاه الإنساني وأب علم الاجتماع الصناعي⁶² إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة إلى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

أما المرحلة الثالثة فتمثلت في **مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960)** إذ لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات العاملين لذا نشأت في هذه الفترة إدارة تسمى بإدارة الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، وتعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تحرص على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين وتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة .

وبالنسبة للمرحلة الرابعة فهي **مرحلة مدرسة إدارة (تسيير) الموارد البشرية (ما بعد عام 1980)** فبسبب عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية انتهجت هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المؤسسات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية كاختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال

⁶¹ د.وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004 ، ص 30-31.
⁶² د.بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2004، ص 22.

التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة .

وأخيرا **مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000)** والتي في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على ايدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج الذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك ، كما إن أيدلوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

"ومن إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية إلى إدارة الأفراد إلى إدارة الشؤون الإدارية وأخيرا الاستقرار على إدارة أو تسيير الموارد البشرية، كان تسلسل رحلة المسميات المقترنة بالفكر في الناحية البشرية"⁶³.

الفرع الثاني: مختلف التعريفات لوظيفة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء تعريف موحد لوظيفة الموارد البشرية، إذ يمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين: الأولى تقليدية وأصحابها يرون أن هذه الوظيفة مجرد نشاط روتيني يقتصر على حفظ المعلومات عن العمال في ملفات أو سجلات، ضبط أوقات الحضور والانصراف، الترقيات، المرتبات... الخ، أما الثانية فهي الوجهة الحديثة حيث يرى أصحابها أن وظيفة الموارد البشرية وظيفة حيوية لها أهمية كبيرة نتجت عن الأهمية المتزايدة للعنصر البشري ومدى تأثيره على المؤسسة فتوسعت نشاطاتها وأصبحت أكثر الماما بهذا العنصر كالتوظيف، المحافظة على العمال، تحفيزهم، الاهتمام بمصالحهم الشخصية والعائلية، توفير الأمن وشروط العمل.... الخ.

⁶³ محمد حافظ حجازي، «إدارة الموارد البشرية»، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005، ص 32.

وقد جاء في تعريف **A.Sikula** فإن إدارة الموارد البشرية هي "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التكوين، التنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين"⁶⁴.

فمن خلال هذا التعريف نرى أن وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى الاختيار، التوظيف، التنمية، التكوين، التعويض والمرتبات، اهتمت بجانب التخطيط والذي يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية⁶⁵، تقييم الأداء وهي عملية دراسة وتحليل أداء العمال وملاحظة تصرفاتهم للحكم على مستواهم. وأيضا هناك جانب الاهتمام بالعلاقات فيما بين العمال حيث لا يمكن للمؤسسة أن تعمل إذا لم يكن هناك تنسيق وترابط في العلاقات، ويشير الكاتب في هذا التعريف إلى الاحتياجات الاجتماعية للعمال وضرورة الاهتمام بها وإشباعها.

وورد في تعريف **J.Martin** أن "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"⁶⁶.

وقد عرف كل من **P.Pigros** و **C.MYRES** إدارة الموارد البشرية "بالقانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"⁶⁷.

حيث يرد هنا تعريف إدارة الموارد البشرية من المفهوم القانوني الذي يحدد طبيعة التعامل داخل المؤسسة بشكل يضمن حقوق وواجبات كل من المؤسسة والعاملين بها، ويشير أيضا إلى أنها المسؤولة عن تسخير طاقات العمال بشكل فعال يضمن أعلى مستوى من الإنتاجية للعمال وبالتالي خدمة مصالح المؤسسة.

⁶⁴ A.Sikula; "**Presonnel and Administration Human Resources Management**"; John Wiley Inc; New York; 1976; p6.

⁶⁵ صلاح الدين عبد الباقي، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 123.

⁶⁶ J.Martin; "**Personnel Management**"; MacDonal K Evans Ltd; London ;1977 ;p1.

⁶⁷ سلامة أمينة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر: دراسة حالة بنك BNA و NATEXIS بلعباس"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير -إدارة أعمال-، جامعة سيدي بلعباس، 2009-2008، ص 10.

وحسب **A.Sherman و H.Charuden** فوظيفة إدارة الموارد البشرية "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية"⁶⁸.

إذ يوضح هذا التعريف نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلى جانب أن مدير هذه الوظيفة عليه العمل بالتوازي مع المدراء العاملين معه بتقديم إرشادات مفيدة لتوجيه جهود العمال لخدمة أهداف المؤسسة.

ومن خلال التعريف الذي جاء به **E.Flippo** لإدارة الموارد البشرية "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بهدف تحقيق أهداف المنشأة"⁶⁹، نجد أنه يشير إلى الوظائف الأربع لعملية التسيير واستغلالها لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق فعالية أكثر للمؤسسة والوصول إلى الأهداف المسطرة من طرفها.

وحسب **تعريف الدكتور جمال الدين محمد المرسي** فتسيير الموارد البشرية هي "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"⁷⁰.

وحسب **الدكتور علي عبد الوهاب** إدارة الموارد البشرية هي "الوظيفة الإدارية التي تتمثل في اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء الأفراد العاملين وتقييم أدائهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"⁷¹.

⁶⁸ سلامة أمينة، مرجع سابق، ص 10.

⁶⁹ E.B.Flippo ; "**Principles of Personnel Management**"; Third Edition ; McGraw-Hill Book Company ; New York ; 1971 ; p5.

⁷⁰ د.جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 16.

⁷¹ د.علي عبد الوهاب، "إدارة الأفراد مهج تحليلي"، دار المكتبية عين الشمس، القاهرة، 1974، ص 36.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة الذكر يتضح لدينا أن إدارة الموارد البشرية عملية تضم:

- ✓ مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتشتمل: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التكوين، التطوير التنظيمي، التحفيز، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال.
- ✓ عبارة عن تسيير الحياة الإنسانية داخل المؤسسة غايتها النهائية تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية في آن واحد.
- ✓ نشاط إداري مختص في اقتناء الكفاءات المناسبة في المؤسسة وتطويرها بما يتماشى وتحقيق الأهداف من قبل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

من الطبيعي أن تعطى لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظراً للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، ونظراً للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها وما يتبع ذلك من استخدام لموارد أخرى هامة في تفعيل وتنشيط أدوارها.

وتظهر أهمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير الذي أولته المدارس العلمية في مجال إدارة الأعمال لهذا المورد واعتبرته محور التغيير وربطت تحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية والنظر إليها كمورد استراتيجي فعال وهو أساس نجاحها وبقائها.

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث الحديثة أن الموارد البشرية كأفراد لهم قدرات وطاقات كبيرة تتعدى ما يتم تقديمه في مواقع أداء العمل مهما كان نوعها أو مستواها، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية هذه القدرات والمهارات وتحفيز الأفراد على استخراج أكبر قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، وذلك للاستفادة من هذه القدرات الكامنة باعتبارها مصدر حقيقي وحيوي لخلق عوامل التميز في الأداء والميزة التنافسية للمؤسسة. كما يبرز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لرسالتها إذ يجب عليها أن تصمم لكل وظيفة الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل منظومة العمل في المؤسسة والذي يتم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل وذلك بفعالية تامة وعلى أسس علمية مدروسة وطرق علمية حديثة ومتقدمة لكي تتمكن هذه الموارد من أداء أعمالها بكفاءة عالية.

وبصفة عامة يمكن القول أن أهمية تسيير الموارد البشرية تكمن في:

- ✓ الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة المتمثلة في الأفراد.
- ✓ تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ صنع الخطط المناسبة للتكوين.
- ✓ دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- ✓ الفوائد الكثيرة و المتعددة التي تجنيها المؤسسات من جراء أعمال و نشاطات مواردها البشرية.
- ✓ الارتباط و التداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية و العلوم الأخرى (كالعلوم القانونية، العلوم الاجتماعية...).

ومن جهة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف فيما تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات المؤسسة ككل، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المؤسسة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والفعالية والإنتاجية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية⁷² إلى تحقيقها داخل المؤسسة نذكر مايلي:

(1) المشاركة: وتمثل فيما يلي:

- ✓ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل بالانضمام إليها.
 - ✓ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
 - ✓ استقرار اليد العاملة في المؤسسة⁷³.
- ### (2) الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:
- ✓ تحفيز الأفراد.
 - ✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
 - ✓ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
 - ✓ مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

⁷² عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 11.

⁷³ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، ص 236.

(3) المحافظة على بقاء و استمرارية المنظمة⁷⁴: تواجه المنظمات ضغوطا اقتصادية تنافسية، ويتطلب الأمر

لمواجهة هذه المنافسة والضغوط الرقابة على تكلفة عنصر العمل، أي التحقق من أن العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد وتنفيذ الخطط الهادفة إلى زيادة إنتاجية الفرد، حتى تتمكن من بيع منتجاتها.

(4) مسايرة التشريعات و القوانين الحكومية: إن القوانين والتشريعات الحكومية الصادرة لها تأثير على سياسات

تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يدفع المسير إلى التحقق من أن الإجراءات المطبقة على الموارد البشرية تتماشى وهذه القوانين ويلاحظ أن الهدف الرئيسي من هذه الإجراءات والأنظمة هو خلق التعاون وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية⁷⁵

تسهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها والمحافظة على استمرارها في العمل، وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهدا منظما وواعيا وموجها نحو تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه وغايتها الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بحسن استخدامها للعنصر البشري فيها.

وتختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة و طبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى وظائف تنفيذية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، والوظائف الإدارية التي تساعد على تنفيذ المهام التنفيذية للإدارة.

الفرع الأول: الوظائف التنفيذية

تتعلق بالوظائف المتخصصة بتسيير الموارد البشرية كالتأمين، تهيئة قوة العمل، مكافأتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف:

✓ تحليل، تصميم و توصيف الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

⁷⁴ د.حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 19.

⁷⁵ د.سعيد شعبان حامد، "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، منشورات اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، منشورات مجموعة الموارد البشرية، 2006، www.hrm-group.com.

✓ الاستقطاب والاختيار و التعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار الملائمين منهم للوظائف وتعيينهم.

✓ تكوين و تطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

✓ توجيه و تحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي ومكافأهم على أدائهم.

✓ تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.

✓ تقييم أداء العمال: معرفة أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

✓ نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

الفرع الثاني: الوظائف الإدارية

و تتعلق بالوظائف المساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

✓ التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداءً من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

✓ التنظيم: تهدف إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية.

✓ الرقابة: تهدف إلى تحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة، كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن التزام العمال بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي.

✓ التوجيه و التحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

✓ مسؤوليات إستراتيجية: تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب الأمر من مدير إدارة الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية

من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، إذ أصبحت ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها، وأصبح النظر إليها على أنها قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض الاهتمام بها، وفي حين أن العمالة تمثل مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين حيث تهدف هذه الأنشطة الاجتماعية إلى توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء وكذلك الانتماء والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها، إذ يمكن للمؤسسة أن تجسد هذه المسؤولية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة المتعددة المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية

في عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل مؤسسة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية كبرى دون أن يتوفر لديها العنصر البشري القادر على تحقيق تلك الميزة، فبعد التغيرات والتطورات التي عرفتها الساحة العالمية كالتقدم التكنولوجي، انفتاح السوق، الاتجاه نحو العولمة... الخ، اشتدت المنافسة وبحثت المؤسسات عن الحلول عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى يواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة.

وفي حين أن المؤسسات في العقد الحالي تعمل ضمن ظروف عمل لم تكن أصلا موجودة، وبناء على ذلك وبعد الإدراك أن الركيزة الأساسية في العمل والعامل المحدد للنجاح هو الفرد (الموظف)، لم يعد الأمر يقتصر على مجرد إلقاء الأوامر وانتظار تنفيذها بل تبدل الموضوع برمته إلى الأخذ بآراء الموظفين وإجراء الاتصالات معهم والحصول على التغذية العكسية التي تساهم في تحسين العمل وإجراءاته وحل المشاكل المستجدة، ومن ناحية أخرى رفع أداء الموظفين وتحسين الروح المعنوية لديهم وبالتالي تحقق المؤسسة النجاح الذي تطمح إليه.

ولعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية وخاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المؤسسات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة العمال باعتبارهم الحجر الأساسي في المؤسسة،

وعليه تتبنى المؤسسة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء العامل بالعمل في المؤسسة (أي عند التعيين)، أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المؤسسة⁷⁶.

الفرع الأول: الممارسات الاجتماعية قبل البدء بالعمل (مختص التعيين)

بصفة عامة وقبل القيام بعملية التوظيف فإن من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية دراسة طبيعة هذه الوظيفة ومتطلباتها من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات الخاصة، وتسعى إلى إيجاد الشخص المناسب للمكان المناسب وهي تعتمد على وسائل عديدة كالإعلان، المقابلات والاختيار... الخ، وتعتبر هذه الوسائل الوجه الذي ستظهر به المؤسسة ولذلك وفي بيئة عرفت ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة تسعى إلى تجسيد هذا الدور اتجاهاً المرشحين واعتماد الشفافية والتزاهة في مختلف أنشطتها⁷⁷.

وتعتبر إجراءات التعيين والاختيار من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فبعد الانتهاء من عملية تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد الأفراد المطلوبين للقيام لذلك، فإن الخطوة التالية الواجب القيام بها هي ضمان أن المؤسسة تتوفر على الأنظمة التي من خلالها تستطيع تحقيق التزاماتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاهاً المرشحين.

1) الإعلان عن الأماكن الشاغرة⁷⁸:

يشمل الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة العديد من الطرق لاجتذاب العاملين كالإعلان الداخلي أو الصحف... الخ، وأياً ما كانت الوسيلة المستعملة فإن هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها، وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة إجراءات فإنه على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي خلال القيام بهذه العملية وذلك من خلال:

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة.
- ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.
- تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالة غير أخلاقية علنية.
- عدم وضع معايير ليس لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء.

⁷⁶ باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 197-198.
⁷⁷ د. ظاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العمري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 259.
⁷⁸ باري كشواي، مرجع سابق، ص 198.

(2) تعبئة و استقطاب الموارد البشرية⁷⁹:

تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا في عملية التوظيف وكلما كانت سليمة انعكست بالإيجاب على المؤسسة، وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإن المؤسسة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.
- أن تتسم إجراءات عملية التعبئة والاستقطاب بالشفافية والتزاهة والعدالة.
- احترام المؤسسات المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة و اعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
- الالتزام بتعيين الفضل و الأكثر كفاءة تجسيدا لمقولة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".
- الإطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.

(3) الاختيار و التوظيف⁸⁰:

تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع و يجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والتزاهة، وفي ما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية:

- مصداقية مسابقات التوظيف.
- الابتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة (اتفاقية عدم التمييز في الاستخدام الصادرة سنة 1958).
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت لمقابلة وحسن الاستقبال.
- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين.
- العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها.
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.

⁷⁹ د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العمري، مرجع سابق، ص 260.
⁸⁰ د. طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 262.

- الابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة أو المحسوبة.

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المؤسسة بإصدار عقد العمل للموظف حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحوي العقد شروطاً ترضي كلا الطرفين (المؤسسة والعامل) وأن يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الآداب واللباقة⁸¹.

الفرع الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بالمؤسسة

ليس بالصعب على أية مؤسسة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهية أو حتى مستوى الكفاية المعقولة لعائلة العامل، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التكويني والتعليم المستمر، فما دامت المؤسسة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف مؤسستهم.

وطالما أن تنمية الموارد البشرية وتطويرها تؤثر بشكل كبير على المؤسسات وأدائها خاصة في عصرنا الحالي، فإن إدارة المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق الإشباع لحياتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

و إذا اطلعنا على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سنجد أن ما تقدمه إلى عمالها ضرباً من التدليل ولكنها بالمقارنة مع الأرباح التي تجنيها بفضل مواردها البشرية فذلك يعتبر تواضعاً وليس إلا القليل.

(1) الاهتمام بجودة حياة العمل في المؤسسة:

« La responsabilité sociale d'une entreprise commence par la création d'un cadre de travail qui offre une grande qualité de vie à son personnel »⁸².

يجد معظم المسيرين أنه من ضياع الوقت الاهتمام بجودة حياة العمل فهم على اعتقاد بأن هذه الأخيرة تعني الاهتمام بالأفراد على حساب الأرباح أو ربما أنها تتعلق بمراتب أعلى و مزايا جيدة أو يعرفوها على أنها ظروف عمل جيدة أو إشراف جيد، وفي الحقيقة أن هذا الجانب يتمثل في هذه العناصر مجتمعة فالافتتاح بأن

⁸¹ باري كشواي، مرجع سابق، ص 200.

⁸² John R.Schermerhorn, James G.Hunt, Richard N.Osborn, Claire de Billy ; **"Comportement Humain et Organisation"**; Editions du renouveau pédagogique ; 3^{ème} édition ; 2006 ; P 48.

العاملين لديهم جودة حياة عمل جيدة اعتمادا على عنصر واحد من هذه العناصر فقط أمر غير واقعي وغير فعال، حيث ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليوأكب التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العمال في المؤسسات الغربية خوفا من الاستغناء عنهم أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة إليهم أو تخفيضاً لأجورهم، إلى جانب حرص المؤسسات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العمال.

ويشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المؤسسة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم وتحقق أداء أفضل للمؤسسة.

وكتجسيد للدور الاجتماعي والذي تتبناه معظم المؤسسات وبتركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى الأبعاد والعناصر التالية:

- توفير الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع.
- إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين.
- توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي.
- تعزيز الانسجام بين حياة الفرد المهنية وحياته الشخصية.
- عدالة نظم الأجور والمكافآت.
- توفير فرص التكوين والتطوير.
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- توفير فرق عمل متكاملة.

أ. تحسين ظروف العمل:

بدأ الاهتمام بظروف العمل خلال الستينات حيث كانت وضعية العامل سيئة والسعي إلى تحسينها من الأمور المتفق عليها إذ تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين الأفراد، وتشمل ظروف العمل مجموعتين من الشروط هي الشروط المادية⁸³: كالإضاءة والتهوية والرطوبة وأوقات الراحة... الخ، والشروط الاجتماعية أو ظروف العمل الاجتماعية التي تساعد على وجود نوع من العلاقات

⁸³ عيد الرحمان هيجان، 'ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)'، معهد الإدارة العامة للنشر، 1998، ص 198.

والصلات بين الأفراد خارج جو العمل كالتنظيمات غير الرسمية وعلاقات الصداقة... الخ، وقد تبين أن سلوك الأفراد يتأثر بدرجة كبيرة بهذه الظروف الاجتماعية وخاصة الشعور بالرضا عن أعمالهم⁸⁴.

وكتجسيد للدور الاجتماعي الذي تتبناه المؤسسة اتجاه عمالها نذكر:

- إدخال تغييرات على سياسة المؤسسة بما يتماشى والمتغيرات المتنبأ بها مستقبلا، وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والأمن للموارد البشرية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة خصوصا في المؤسسات الكبرى مثل استخدام الآلات في الأعمال الخطرة كطلاء السيارات (البخ الآلي و الحراري)⁸⁵.
- تبني المؤسسات نظاما رقائيا متطورا لضمان الصحة والأمن في العمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بالآلات.
- وضع برامج لرعاية الأفراد العاملين وتشمل:

➤ خدمات ثقافية و تعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين.

➤ خدمات ترفيهية للرفع من الروح النفسية و المعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية

والرياضية، تنظيم السفرات...) و كذا بناء علاقات عمل بعيدا عن الجو

الرسمي⁸⁶.

➤ خدمات التغذية و الإسكان و الانتقال.

➤ إنشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية أو المالية.

➤ خدمات الضمان الاجتماعي و الرعاية الصحية⁸⁷.

● الاعتراف بالنقابات العمالية كمثل للعمال (اتفاقية الحرية النقابية الصادرة سنة 1948)⁸⁸ والتي

تهدف إلى حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للعمال (كتحسين الأجور، تخفيض

ساعات العمل، تحسين ظروف العمل...)⁸⁹.

● الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة.

⁸⁴ صالح الشتواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الناشر شهاب الجامعة، 1999، ص 211.

⁸⁵ د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، ص 577.

⁸⁶ صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 529-530.

⁸⁷ زكي محمود هشام، "الاتجاه الحديث في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، ص 501.

⁸⁸ اتفاقيات العمل الدولية www.ilo.org.

⁸⁹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 45.

ب. الأجر و المكافآت⁹⁰:

باعتبار الأجر و المكافآت من المزايا التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية وذلك للحفاظ عليهم وزيادة ولائهم وتطوير قدراتهم وكذا تنمية روح الإبداع لديهم، فإن المؤسسة ملزمة بتجسيد فكرة المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من خلال:

- العدالة و المساواة في برنامج الأجر و المكافآت بين العمال لتحفيزهم وزيادة ثقتهم بنظام المؤسسة.
- الالتزام بالطرق المناسبة لدفع الأجر و المكافآت، و الابتعاد عن الطرق التي تخدم مصالحها بعيدا عن مصالح الفئات المستفيدة لذلك يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته و متطلباته.
- عدم التمييز بالأجر و المكافآت بين النساء و الرجال (اتفاقية عدم التمييز في الأجر الصادرة سنة 1989)⁹¹.

ج. التكوين و التطوير⁹²:

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التكوين بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمة المتمثلة في موظفي المؤسسة، و من أجل هذا يفترض على هذه الأخيرة أن تنظر إلى أنشطة التكوين كونها استثمارا وليس تكلفة يجب العمل على تخفيضها، ولعل من أهم ما يجب على المؤسسة مراعاته من خلال ممارستها لجوانبها الاجتماعية ما يلي:

- إدراج كل الموظفين ضمن برنامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين.
- استغلال برامج التكوين لتطوير العمال و تحسين مستواهم الوظيفي (اتفاقية تنمية الموارد البشرية الصادرة سنة 1975)⁹³.

- تعزيز ثقافة المؤسسة.

⁹⁰ د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع)"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 266.

⁹¹ اتفاقيات العمل الدولية، مرجع سابق.

⁹² د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع، ص 264.

⁹³ اتفاقيات العمل الدولية، نفس المرجع.

د. مشاركة العمال:

ويكون بالسماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم حيث أنه من خلال هذه العملية يتولد إحساس بالأمانة والثقة المتبادلة، فالعمال المشاركون أكثر قدرة على توليد الأفكار وزيادة الإبداع وبالتالي تحقيق نوعية حياة عمل أفضل تقود إلى إنتاج مستويات أعلى من الالتزام بالأهداف التنظيمية والإنتاجية العالية. لذلك على المؤسسة وكتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية عليها ب:

- المتابعة المستمرة لأفكار العمال الجديدة وتطبيقها في حدود الأخلاق.
- خلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة.
- الثقة في العامل وإمكاناته لأداء العمل المكلف به وتشجيعه على المشاركة.

(2) تقييم أداء العاملين⁹⁴:

تعتبر عملية تقييم الأداء من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يتمثل السبب الرئيسي للقيام بذلك-على الرغم من أنه ليس السبب الوحيد- في تعديل المعدل المناسب للأجر.

وباعتبار عملية تقييم الأداء طريقة منهجية منظمة مقارنة بالمنهج التي تتسم بالعشوائية، ويعني ذلك أنه يتم الحكم بناء على المعايير نفسها في كل مرة والذي من شأنه أن يضمن حدوث بعض التوافق، وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام:

- تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء.
- الابتعاد عن التحيز والتمييز خلال عملية تقييم الأداء.
- تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم يتصف أعضاؤها بالرأي الراجح والمصدقية.
- الموضوعية عند القيام بعملية التقييم والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشددا مع الجميع ومن الأفضل أن يكون وسطا للجميع⁹⁵.

⁹⁴د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص 267.
⁹⁵ عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2008، ص 236.

(3) حماية المرأة العاملة⁹⁶:

تغيرت النظرة إلى المرأة ودورها في مجال الأعمال عبر الزمن، والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت محظورة في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعها أمام المرأة، وأن المناصب الإدارية التي كانت حكرا على الرجال أصبح للمديرة فيها نصيب كبير.

وكما هو واضح لنا جميعا استطاعت المرأة أن تدخل العديد من مجالات العمل في كافة الميادين، غير أن مساهمتها ما زالت مقيدة بالعديد من الاعتبارات سواء التي يفرضها المجتمع أو المؤسسة و عليه يجدر الإشارة إلى بعض جوانب تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة العاملة ويمكن أن نذكر مايلي:

- ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق وهذا ما نص عليه المؤتمر الدولي العالمي لحقوق المرأة (فيينا 1993)⁹⁷.
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة استنادا على اتفاقية الجمعية العامة للأمم المتحدة 1979⁹⁸.
- ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجور، التعلم، التوجيه و التكوين المهني.
- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة و ابتزازها في مكان العمل خصوصا التحرش الجنسي⁹⁹.
- وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة.
- توفير الأماكن المناسبة التي تشمل على احتياجات المرأة العاملة.
- توفير خدمات دور الحضانة.

(4) إدماج المعوقين:

شجعت المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية على اتخاذ تدابير ملموسة من أجل إدماج منظور الإعاقة في صلب عملية التنمية وحث المؤسسات والهيئات ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة على إدخال اعتبارات الإعاقة في أنشطتها، وحثت الحكومات على معالجة وضع المعوقين بمراعاة جميع الإجراءات المتخذة لتنفيذ معاهدات حقوق الإنسان السارية التي هي طرف فيها؛ وعلى توفير حماية خاصة للمعوقين الذين

⁹⁶ د. عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، دار النشر و التوزيع الإلكتروني، ص 496-497.

⁹⁷ د. عادل محمد زايد، نفس المرجع السابق، ص 504.

⁹⁸ نفس المرجع، ص 504.

⁹⁹ د. طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 272.

قد يعانون التمييز بصور متعددة أو جسيمة، وكتجسيد للمسؤولية الاجتماعية نحو هذه الفئة والتي نجدها في مختلف المجتمعات على المؤسسة مراعاة مايلي:

- ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص والنهوض بحمايتهم من أي شكل من أشكال التمييز في مجال العمل.
- توفير التكوين والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل.
- توفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية.
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية.....الخ.

الفصل الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد إنهاء العمل

ثمّة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل كانهاء مدة العقد أو التقاعد أو الاستقالة أو الاستغناء عن العمال.... الخ¹⁰⁰ ، ومهما كانت الطريقة لفعل ذلك فإن المؤسسة وكتجسيد لدورها الاجتماعي اتجه العمال الذين انهم عملهم بها عليها ب:

- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمؤسسة.
- منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد.
- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
- استمرار الخدمات الطبية والتأمينات.¹⁰¹
- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى.
- تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة.
- تقديم العون في كتابة السير الذاتية وكذلك الإرشادات عن المقابلات الشخصية.

المطلب الثاني: الصحة والسلامة المهنية في العمل

تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة وسلامة العاملين بها، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي والتزام اجتماعي الغاية منهما المحافظة على العنصر البشري وتجنبيه الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وفي إطار اهتمام المؤسسات بصحة العاملين وسلامتهم ولتحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية أصدرت منظمة العمل الدولية سنة 1959

¹⁰⁰ باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 206.

¹⁰¹ د. أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص 282.

توصية تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الصحي للعمال الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ولذلك يعتبر توفير البيئة الآمنة من متطلبات العصر الحديث وكتجسيد للدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسات تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية".

فبعد ظهور الرأسمالية والمؤسسات الخاصة وتعدد القطاعات الإنتاجية، ونظرا للاستغلال غير العادل في حق العامل من طرف أرباب العمل، طالب السلوكيون بضرورة الاهتمام بالإنسان وضرورة توفير الأجواء المناسبة له في مكان العمل، وطالبت النقابات بضرورة الاهتمام بسلامة العمال تحت شعار " الصحة والسلامة المهنية" بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري.

وعليه تعرف السلامة المهنية بأنها مجموعة الأنظمة والإجراءات والتدابير التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمنشأة ومحاولة منع وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل¹⁰².

أما الصحة المهنية فقد عرفتها لجنة الصحة المهنية المشتركة من منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية في اجتماعها الأول سنة 1950 " بأنها الفرع من فروع الصحة الذي يهدف إلى الارتقاء بصحة العاملين في جميع المهن والاحتفاظ بها في أعلى درجات الرفاهة البدنية والنفسية والاجتماعية ، ومنع الانحرافات الصحية التي قد تتسبب للعاملين من ظروف العمل ، وكذلك وقاية العاملين من كافة المخاطر الصحية في أماكن العمل ووضع العامل والاحتفاظ به في بيئة عمل ملائمة لإمكاناته الفسيولوجية والنفسية، و يتلخص ذلك في تكييف العمل لكي يلائم العامل وتكييف كل عامل مع عمله " .

وهي أيضا "الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي"¹⁰³.

كما تعرف السلامة والصحة المهنية بأنها العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الإنسان ، وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية ، أو بعبارة أخرى هي مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع¹⁰⁴.

¹⁰² <http://aleppo-eng.org/vb/showthread.php>

¹⁰³ د.بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الرابية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 221.

¹⁰⁴ موقع دليل السلامة و الصحة المهنية www.education.gov.dh

كما تم تعريف السلامة والصحة المهنية بأنها مجال يهدف إلى حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه ، بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة¹⁰⁵ .
ولتحقيق الصحة والسلامة في بيئة العمل ولمواجهة المخاطر المهنية وغير المهنية التي يتعرض لها العاملون، كان من الضروري وضع برامج محددة للوصول إلى هذا الهدف وكتجسيد لمسؤولية المؤسسة الاجتماعية ويشمل برنامج الصحة والسلامة المهنية على الأنشطة الآتية:

1. الفحص الطبي الابتدائي : ويجرى عند دخول الخدمة ، ويهدف إلى تقييم الحالة الصحية للمتقدم وتسجيلها عند بدء العمل ، وتقييم قدراته البدنية والنفسية حتى يمكن وضع العامل المناسب في العمل المناسب، كما يساعد الفحص على اكتشاف الأمراض التي لم تكن معروفة للمتقدم ، حتى يمكن تقديم العلاج اللازم .

وكذلك يساعد الفحص على تجنب توظيف المتقدم في وظيفة قد يكون فيها مصدرا للخطورة لزملائه (إذا كان مريضا بمرض معد، على سبيل المثال) أو لنفسه (كأن يكون مريضا بأمراض القلب أو الصرع ...).

2. إجراء مسح و تقييم لبيئة العمل للتعرف على المخاطر الموجودة أو المحتمل وجودها: وتلك مسئولية طبيب الصحة المهنية وأخصائي صحة بيئة العمل وأخصائي السلامة المهنية ، والذين يقدمون التوصيات بشأن الحاجة إلى وسائل هندسية أو غير ذلك للتحكم في المخاطر ووقاية العاملين ، وكذلك وضع برنامج للسلامة والصحة المهنية والأمن الصناعي .

وفي الواقع، فإن الجهود التي تبذل للتحكم في بيئة العمل يجب أن تبدأ منذ اللحظة الأولى للتخطيط لإنشاء مكان العمل، فإن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتحكم في بيئة العمل يكون أسهل وأقل تكلفة في هذه المرحلة مما لو تأخر إلى مرحلة تالية .

3. الفحص الطبي الدوري: والهدف من الفحص الطبي الدوري هو الاكتشاف المبكر للأمراض المهنية في مرحلة يمكن شفاؤها أو التقليل من أضرارها.

ويختلف نوع الفحص ودوريته حسب نوع التعرض ودرجة خطورته، وتتراوح دورية الفحص من بضعة أسابيع أو أقل إلى سنة أو سنتين .

4. الفحوص الطبية المختلفة مثل :

- الفحص الطبي للعائدين بعد إجازة مرضية طويلة للتأكد من تمام الشفاء ، ولكي يعاد تقييم حالة العامل للتأكد من أنها لا تزال مناسبة للقيام بنفس العمل الذي كان يؤديه قبل مرضه ، وإلا - إذا كان يعاني من عجز جزئي عن العمل - أصبح لزاما تأهيله لعمل مناسب .
- الفحص الطبي عند الترقية أو الانتقال إلى عمل آخر للتأكد من أن قدرات العامل تتناسب مع متطلبات عمله الجديد.
- الفحص الطبي عند بلوغ سن المعاش .
- الفحص الطبي الدوري لمن تعدوا سنا معينة (45 سنة مثلا) حيث ترتفع معدلات الإصابة ببعض الأمراض.

5. علاج الحالات الطارئة و الإسعافات الأولية :

- توفير معدات الإسعافات الأولية في كل مواقع العمل .
 - تدريب وإعادة تدريب المسؤولين على الإسعافات الأولية، والتأكد من أن المعدات والأدوية المطلوبة ما زالت كافية وصالحة للاستعمال.
6. توفير الأنشطة الوقائية التي تشكل جزءا هاما من برامج الصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى توفير الرعاية الطبية للعاملين، بما في ذلك خدمات العيادة الخارجية، وخدمات الأخصائيين والمستشفيات ، وكذلك خدمات الصحة النفسية والأسنان ، وتوفير إمكانات الفحوص الطبية ، والفحص بالأشعة ، وتوفير الدواء اللازم .

7. سلامة الغذاء في مكان العمل: والتأكد من استيفاء الشروط الصحية في أماكن إعداد وحفظ وتناول الطعام، والإشراف الصحي على العاملين في إعداد وتقديم الطعام.

8. تشخيص وعلاج الأمراض المهنية وإصابات العمل، والتأهيل، وتقدير نسب العجز بغرض تعويضها.

9. التثقيف الصحي: (الدراية بمخاطر المهنة)

وتستعمل في التثقيف الصحي اللقاءات الشخصية ، والملصقات ، والأفلام والشرائح ، والمحاضرات والندوات وبرامج التكوين، وغير ذلك .

10. الوقاية من الحوادث: بتوفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل

لجعلها مأمونة وصحية وتوفير معدات ووسائل الوقاية الشخصية (مثل: النظارات الواقية، أغطية الرأس...).

وبصفة عامة على المؤسسة الالتزام بالنقاط التالية:

- نشر سياسة خاصة لتحقيق الأمن.
- تطبيق اتفاقية المعايير الدنيا للضمان الاجتماعي خصوصا المعايير الصحية (الرعاية الصحية) داخل المؤسسة، وكافة أشكال التأمين كالتأمين عن البطالة، إعانات إصابات العمل (إعانات عائلية، إعانات العجز... الخ)¹⁰⁶.
- تحديد جهة معينة تأخذ مسؤولية تحقيق برنامج الصحة والأمن¹⁰⁷.
- وضع برنامج لتقييم المخاطر التي قد تهدد صحة العمال.
- تنسيق جهود السلامة بين المدراء والمسؤولين والمتخصصين في أساليب السلامة.
- الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين¹⁰⁸.
- توفير بعض الحوافز للعمال للتقيد بأنظمة السلامة كإجراء مسابقة للسلوك الآمن ومنح مكافآت¹⁰⁹.

المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية

تتمتع المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة، كما تتمتع المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها. وتسعى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق مستوى يوفر للعامل وأفراد أسرته معيشة كريمة بعيدة عن الحاجة وبالتالي هي تمنحه الحرية في المستقبل وتجعله يعيش آمنا مطمئنا على نفسه وأسرته. كما تأخذ التأمينات الاجتماعية أشكالا عدة وهي تمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسؤوليتها اتجاه مواردها البشرية، إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في:

1. التأمين عن المرض: يعني التكفل بالعامل أو بأحد أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض مع كل ما تقتضيه متطلبات العلاج والعناية بالمريض إلى غاية شفائه النهائي إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئيا أي 50% من الأجر الصافي

¹⁰⁶ اتفاقيات منظمة العمل الدولية www.ilo.org.

¹⁰⁷ أ.د. خضير كاظم حمود، دياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 232.

¹⁰⁸ نفس المرجع السابق، ص 231.

¹⁰⁹ د.بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 228.

بالنسبة للأسبوعين الأوليين و100% ابتداء من الأسبوع الثالث إلى تاريخ شفاء العامل ، على ألا تتجاوز مدة 3 سنوات وفقا لما تحدده الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، بالإضافة إلى التكفل بتعويض مختلف المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو مرض أحد أفراد عائلته . أما بالنسبة للفحوص الطبية وشراء الأدوية يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 80% وأحيانا يكون هذا الأخير بصفة كاملة.

2. التأمين عن الولادة: هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع. بمختلف تبعاته دفع أجر المدة التي توقفت فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع¹.

كما يستفاد من هذا التأمين منذ بداية حمل المرأة العاملة إلى غاية وضع الجنين على يد طبيب أو مساعدين مؤهلين ما عدا ما خالف ذلك لأسباب قاهرة ،فلا تمنح هذه الأداءات بدون هذا الشرط .

3. التأمين عن العجز: هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله، فهو بدوره يشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل نهائي من الاستمرار في العمل ، وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو الغير ، ويقدر العجز والمعاش بالنظر إلى ما بقي من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه وقواه البدنية والعقلية ومؤهلاته وتكوينه على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا إذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد ، وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد.

4. التأمين عن الوفاة: يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفى (أي الورثة أو الأشخاص المكفولين من قبله) حتى يستفيدوا من منحة الوفاة المقدرة بأجرة سنة كاملة من العمل على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى.

وبالإضافة إلى المزايا السابقة التي يحصل عليها العامل بالقانون تقوم المؤسسة بمنح العاملين أنواع أخرى من المزايا الإضافية نذكر منها:

● **فترات الراحة:** يقوم هذا النظام على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنه أن يستريح ويستعيد نشاطه وتركيزه بهدف التقليل من أثر العمل الروتيني بالذات على نفسية العاملين.

¹ . انظر المادة 23 من القانون 11-83 المعدل و المتمم بالأمر 96-17 والمؤرخ في 06 جويلية 1996.

- **الإجازات السنوية:** تعطي المؤسسات الحق في الحصول على إجازات سنوية بأجر كامل وذلك لما تحققه من راحة بدنية وذهنية للعامل تجعله يقبل على عمله بروح أكثر تحمسا.
- **العطلات الرسمية والأعياد:** تمنح المؤسسات عادة العاملين إجازة بأجر كامل في عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية.
- **الخدمات المالية:** كمنح العاملين قروضا ميسرة بأسعار فائدة منخفضة لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية ومواجهة الطوارئ كالمرض، الوفاة، السكن.

وبالرغم من مختلف الالتزامات التي قامت بها المؤسسات اتجاه عمالها إلا أن الإدارة التقليدية امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيده يعرقل تحقيق الأهداف، ونظرا للضغط المتزايد على المسيرين من طرف المساهمين من أجل تحقيق أقصى الأرباح، اتجهت الاهتمامات إلى الاستغناء عن الأفراد وذلك عن طريق عملية تسريح العمال، ومن الملاحظ أن هذه الأخيرة أصبحت سمة مميزة للمؤسسات في عالمنا دون مسعى جدي لتجنب هذا القرار لما له من آثار اقتصادية واجتماعية وهينة.

المبحث الثالث: ظاهرة تسريح العمال والمرونة في ممارسات العمل

تواجه المجتمعات النامية، ومن بينها المجتمعات العربية ضغوطا تزيد كثيراً عما تواجهه المجتمعات المتقدمة لكون عبء تنميتها هو في الواقع عبء مزدوج. فمن حيث المطلوب منها تحقيقه فإن المجتمعات الساعية إلى اللحاق بالركب تسعى إلى تعويض الفجوة بينها وبين البلدان المتقدمة، وهي فجوة كثيرا ما تكون كبيرة، وفي نفس الوقت عليها أن تواكب ما يستحدث من تقدم وتنمية في العالم المتقدم حتى لا تتخلف مرة أخرى. ومن حيث الإمكانيات تفتقر معظم الدول النامية إلى القدر الكافي من الموارد المادية اللازمة للقيام بعبئها المزدوج، ولكن الأهم من ذلك هو افتقارها إلى منظومة رأس المال البشري الكفاء الذي لا تتحقق تنمية حقيقية مستدامة بدونها. وليس المقصود بالافتقار إلى منظومة رأس المال البشري هو نقص الكوادر البشرية المؤهلة كأفراد، فمعظم بلداننا لديها منهم الكثير، فبعضهم ينبع في دول متقدمة ويحصل على أعلى درجات التقدير، كما يساهم البعض منهم في تقدم بلدان صناعية متقدمة من خلال دوره في سوق العمل في هذه البلدان. إن ما تفتقر إليه كثير من البلدان النامية حقيقة هو حسن الاستفادة من طاقات البشر على تعدد قدراتهم والمواءمة بين هذه القدرات ومتطلبات التنمية، والأهم من ذلك إيجاد آليات واقعية وفاعلة للربط بين الكوادر البشرية المؤهلة كأفراد وجماعات، وبين

المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومراكز اتخاذ القرار. بما يخلق "منظومة متكاملة" تعمل في تناغم مع منظوماتها الفرعية نحو تعظيم العائد مما هو متاح بالفعل والسعي نحو مصادر جديدة للتنمية.

ويمثل الانتشار الرهيب في الإعلام واتصالات وشبكات المعلومات، والإنتاج العالمي، وزيادة الوعي المعرفي والثقافي المترتب على زيادة أعداد المعلمين والمؤهلين والمتقنين في العالم النامي، تحديا كبيرا أمام الدول النامية الأمر الذي أدى إلى استحداث متطلبات عاجلة لمواكبة هذا النمو المطرد والتطور السريع في الهيكل الاقتصادي والخدمي، وتعديل الهياكل التنظيمية للعمل والعمالة والارتقاء بمستويات المهارة المكتسب.

كما يترتب على تحرير التجارة العالمية ممارسة الضغوط على العمالة من حيث تخفيض أجورها وتقليص الخدمات الاجتماعية الموجهة لها مع إهمال العناية بالقوى العاملة تكوينا وتأهيلا وذلك بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج، وقد يصل الأمر في بعض القطاعات الاقتصادية للاستغناء عن أعداد كبيرة من العمال مما يتطلب معه إعادة تأهيلهم وتكوينهم لإعادة إدماجهم في سوق العمل مرة أخرى. وبالتالي يصبح حتميا لمواجهة تحديات العولمة تقليل الفجوة بين المهارات والمؤهلات التي يفرزها نظام التكوين والتعليم وتلك التي يتطلبها النظام الإنتاجي وسوق العمل بالفعل، وأن سرعة التكيف والمرونة مع حركة سوق العمل هو السمة والنمط الجديدين والتحدي المطلوب من القوى العاملة المؤهلة والمدربة في هذا العصر.

وحين نتكلم عن تسريح العمال تتبادر إلى الأذهان العديد من المفاهيم خصوصا وأن كل واحد يراها من وجهة نظره الخاصة، والتي تعكس رؤيته لهذا المفهوم، فالعاملون مثلا يرونه اتجاها يهدد مستقبلهم وأمنهم الوظيفي، أما المسير فيراها عملية أو وسيلة لترشيد التكاليف وزيادة الأرباح.

وقد أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن عددا كبيرا من المؤسسات لم تحقق نتائج إيجابية عند قيامها بعملية التسريح، خاصة من ناحية توقعاتها وإدارتها للنتائج الإنسانية المترتبة عن هذه العملية، فهذه الأخيرة تصاحبها بعض المشاكل التي يمكن أن تؤثر على العمال، لذا على المؤسسة أخذ هذه المشاكل بعين الاعتبار ومحاولة التعامل معها بشكل مستمر وذلك من خلال تحليلها وتوقع توقيت حدوثها، الاتصال بالأطراف المشتركة فيها ومحاولة مواجهتها وكذا تركيز الاهتمام بالعمال سواء المستغنى عنهم أو غير المستغنى عنهم.

المطلب الأول: مشاكل تسريح العمالة وكيفية معالجتها

تصاحب عملية التسريح مشاكل تؤثر على العمال الذين أرغموا على ترك مناصبهم، وعلى الباقين كمشاعر الخوف التي تلازمهم بخصوص مستقبلهم، و يبدأ الحديث بأهم الأمور التي يجب على المؤسسة أخذها في الحسبان عند القيام بعملية التسريح هي المشاعر النفسية للعاملين وذلك لما لها من تأثير على الإنتاجية وخفض معدلات الأداء، وكذا الانخفاض الحاد في الروح المعنوية للعمال المستغنى عنهم، مما يزيد من التوتر والغضب والقلق والخوف والصراع بين هؤلاء الأفراد¹¹⁰.

وتمثل هذه المشاعر تحديا يجب على المؤسسات دراسته ووضع الإجراءات الوقائية لتجنب ظهورها، أو لحو آثارها السلبية إن ظهرت بالفعل، وقد قامت العديد من المؤسسات بتحديد بعض مداخل التعامل مع العاملين الذين سيتم الاستغناء عنهم، فمثلا بدلا من مواجهة مواقف عدم التأكد بشأن التعويضات ومقدارها، أسلوب دفعها وكذا التغييرات في برنامج التأمين الصحي، أو أي قضايا أخرى تتعلق بتركهم العمل، فإنه يجب إعداد برنامج للرد على كافة الاستفسارات المتعلقة بهذا الجانب¹¹¹؛ وهناك مداخل أخرى تستخدمها المؤسسة كسياسة التوظيف الخارجي¹¹² حيث تقوم بمساعدة العاملين المستغنى عنهم في إيجاد فرص عمل بديلة في جهات عمل أخرى، أما بالنسبة للعاملين الذين لم يتم الاستغناء عنهم فتقوم المؤسسة بتوجيههم إلى وظائف أخرى تتلاءم وقدراتهم ومهاراتهم وقد تلجأ إلى إعادة التكوين لاكتساب مهارات جديدة للتعامل مع الوظائف الجديدة.

ومن المشاكل أيضا التي تظهر عند تسريح العمال نذكر أزمة الشعور بعدم الأمان الوظيفي¹¹³، إذ يعرف بأنه إدراك الأفراد بعدم استقرار وظائفهم أو هو موقف وظيفي يهدد الفرد إما لفقده لعمله أو بفقد خاصية من خواص هذا العمل مع الشعور بالعجز أو عدم القدرة على السيطرة والرقابة والتحكم في مواجهة الموقف، والشعور بفقد الأمان الوظيفي لا يشمل الأفراد المستغنى عنهم فقط، بل يشمل كذلك الأفراد الذين تم استبقائهم، إذ يتناهم الشعور بأن هناك دورات أخرى من الاستغناء والتي تؤثر عليهم بقدر أو آخر مما يعمق شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. وللتخفيف من الآثار السيئة لهذا الشعور على الأفراد الباقين في العمل فإنه يجب

¹¹⁰ عابدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، اندماج، مشاركة المخاطر"، كليبواترا للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، 1999، ص 197-215.

¹¹¹ زروخي فيروز، "استراتيجيات تخفيض العمالة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر-ملحقة الخروية، 2005-2006، ص 79.

¹¹² د. أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 42.

¹¹³ زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 81.

على المؤسسة الاهتمام بهم وضرورة تخطيط مستقبلهم الوظيفي داخلها وهيئة ظروف عمل أفضل وأجور وحوافز أفضل، وتسهيل المسارات الوظيفية التي تسمح لهم بالتقدم في عملهم ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالأفراد في المراحل الوظيفية المختلفة، ففي المراحل الوظيفية الأولى عليها الاهتمام بتوجيه الأفراد، وزيادة دافعيتهم للعمل وتقديم الاستشارات اللازمة لهم وإشراكهم للقيام بالعديد من المهام المتنوعة من خلال الإثراء أو التدوير أو التوسيع الوظيفي؛ أما في المراحل الوظيفية الوسطى فعليها الاهتمام بتقييم أداء الأفراد بصورة دورية للوقوف على تحسين أدائهم، تكوينهم لاكتساب مهارات جديدة أو صقل مهاراتهم القديمة... الخ؛ أما في المراحل الوظيفية المتقدمة فعلى المؤسسة الاهتمام بعمل لقاءات وتقديم المشورة للأفراد ومناقشة التقاعد المبكر ومزاياه... الخ.

وقد تقع المؤسسة في خطأ فادح إذا تجاهلت المشاعر النفسية للعاملين المتبقين بها¹¹⁴ لما لها من تأثير سيء على روحهم المعنوية وزيادة القلق والتوتر على المستقبل، لذلك على المؤسسة الاهتمام بهم من خلال بعض الممارسات كأن تكون صادقة مع مجموع العمال المراد الاستغناء عن خدماتهم، المحافظة على مستوى الخدمات والمزايا المقدمة للعاملين وربما إحداث بعض الزيادات في المزايا.

ومما لا شك فيه هو أن عملية تسريح العمال تزيد من عبء العمل على الأفراد المتبقين بالمؤسسة مما يؤدي إلى خفض احتمالات التطوير والتحسين في أداء المؤسسة¹¹⁵، لذلك يجب على هذه الأخيرة إعادة النظر¹¹⁶ في المهام والأعمال التي تقوم بها الإدارات من أجل تحديد الأعمال التي يمكن الاستغناء عنها أو إدماجها في أعمال أخرى أو تكوين العمال من أجل اكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء تلك الأعمال.

المطلب الثاني: الممارسات الاجتماعية المرتبطة بتسريح العمال

بالرغم من المشاكل والآثار السلبية التي تنتج عن عملية تسريح العمال نجد أن المؤسسة تحاول جاهدة الحد من هذه المشاكل باستخدام مجموعة من الخدمات التي تعبر عن الاحترام المتبادل بينها وبين عاملها، كما تتبنى ممارسات من شأنها التخفيف من الأثر السيئ الذي تخلفه هذه العملية في نفوس العاملين المستغنى عنهم وكذا غير المستغنى عنهم، ومن أهم الخدمات التي تقدم للعاملين ما يلي:

¹¹⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 43.

¹¹⁵ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 399.

¹¹⁶ أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 49.

(1) تعويضات البطالة:

يتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة بحيث يحصل العامل على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص¹¹⁷، ففي دولة تترانيا مثلا لم يتم دفع مبالغ التعويض على وجه السرعة للعمال الذين شملهم التسريح مما أدى إلى زيادة المصاعب التي يواجهها العمال، فضلا عن حدود السلوك المناهض للمجتمع من جانب هؤلاء العمال.

(2) التكوين و إعادة التكوين:

يعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد ونوعيات العمالة الزائدة، وحصر الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، مع توجيه التكوين لتلك الوظائف، ويمكن وضع تصور عن مضمون برامج التكوين وإعادة التكوين المطلوبة للعمالة الفائضة للقيام بمثل هذه الأعمال من خلال رفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة، مع إعطائهم حافز للتكوين لتحقيق التطوير المستمر لمهارات قوة العمل¹¹⁸، ومن أهم أساليب التكوين الشائعة¹¹⁹:

- تدريب العاملين المستغنى عنهم في البحث عن وظيفة جديدة.
- تدريب العاملين المستغنى عنهم على مهارات جديدة تفيدهم في إضافة قيمة جديدة لهم تناسب طبيعة الوظائف التي يبحثون عنها، مثل تدريبهم على مهارات الحاسب الآلي.
- تكوين العاملين صغار السن على مهارات أخرى تحتاجها المؤسسة وبالتالي يتم تحويله من أعمال إلى أعمال أخرى بداخل المؤسسة.
- تدريب العاملين الذين سيخرجون مبكرا على التقاعد على كيفية ترتيب حياتهم بعد انتهاء الخدمة.
- تدريب العاملين على كيفية البدء في مشروعات استثمارية، حيث يتم تناول موضوعات مثل دراسات الجدوى، وإدارة المشروعات الصغيرة والتمويل.
- تكوين العاملين المتبقين بالمؤسسة من أجل اكتساب مهارات جديدة.

(3) إيجاد فرص عمل بديلة¹²⁰:

¹¹⁷ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 122.

¹¹⁸ عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 193.

¹¹⁹ أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، مرجع سابق، ص 283.

¹²⁰ نفس المرجع، ص 281.

قد تكون هذه الوظائف داخل المؤسسة وذلك بنقله من وظيفة إلى أخرى، أو من إدارة لأخرى، وقد تكون خارج المؤسسة، وفي هذه الحالة فقد تقدم الخدمات بواسطة الحكومة، عندما تلتزم بعض المؤسسات الحكومية بدفع تعويضات البطالة، إلى حين أن يحصل الفرد على وظيفة، أو تقدم هذه الخدمات بواسطة المؤسسة حيث تقوم بدورها بالاتصال ببعض المؤسسات الأخرى لتزكية عاملها لدى تلك المؤسسات التي تحتاج لمثل خبراتهم، أو قد تقدم هذه الخدمات بواسطة جهات متخصصة، إلا أنها تمثل تكلفة إضافية يجب على المؤسسة دفعها.

وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة مساعدة العاملين في معرفة مستوى قدراتهم وخبراتهم حتى يمكنهم البحث عن وظيفة أخرى.

(4) استخدام المستغنى عنهم كمستشارين¹²¹:

إن استخدام المستغنى عنهم كمستشارين للعمل في المؤسسة نظير مكافأة، يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم، ولكن دون التزام من جانب المؤسسة بعلاقات وظيفية طويلة المدى، كما يمكن استخدامهم كمدرسين أو مشرفين لدى المؤسسة.

(5) الاستمرار في تقديم الخدمات الطبية والصحية¹²²:

إن استمرار الخدمات الطبية والتأمين على الحياة، كذلك الخدمات الاجتماعية يمكن أن يضفي جواً ملطفاً لعملية الاستغناء عن العاملين، ويمكن للمؤسسة وكتعبير عن التزامها الاجتماعي اتجاه عمالها عليها ب¹²³.

- إمداد و تقديم الدعم لكل من الأفراد الذين يتم الاستغناء عنهم، و الذين استمروا للعمل في المؤسسة.
- توفير الأمن والأمان للأفراد الذين تم الاستغناء عنهم مثل إعطائهم مهلة زمنية لترتيب أوضاعهم أو منحهم مزايا مادية، أو تقديم النصح والإرشاد، أو إعادة تكوينهم، وتقديم خدمات لمساعدتهم للعمل خارج المؤسسة.
- تقديم التكوين و إعادة التكوين عبر التخصصات المختلفة وهذا قبل البدء في القيام بعملية التسريح.

¹²¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 282.

¹²² نفس المرجع، نفس الصفحة.

¹²³ زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 144.

وبالإضافة إلى كل ذلك جاءت اتفاقية (اتفاقية تعويض العمال عن فقدهم لعملهم سنة 1993) تفرض على المؤسسات تعويض العمال عن فقدهم لعملهم أو انتهاء العقد الذي يحدد علاقة العمل ويتم التعويض عن كل الإجازات وساعات العمل الإضافية التي لم يتقاضاها العامل، كما يتعين على صاحب العمل دفع تعويضات الفسخ المسبق لعقد العمل قبل انتهاء المدة المحددة قانونياً، كذلك على صاحب العمل إعطاء مدة كافية تسمى مدة الإنذار قبل توقيف عقده ليتمكن العامل من البحث عن منصب آخر لكي لا يتضرر من توقف الراتب.

المطلب الثالث: المرونة في ممارسات العمل

لجأت معظم المؤسسات في الماضي إلى تكديس العاملين خاصة في المستويات الإدارية الوسطى أو إلى تعيين أفراد دون حاجة فعلية لوجودهم، مما أدى إلى زيادة التكاليف، لكن عندما تفاقمت المشاكل الاقتصادية وارتفع مستوى التضخم في الأسعار غيرت المؤسسات من سياساتها بالتخلص من هذه الزيادات وذلك من أجل تحقيق الكفاءة في العمل، ولعل من أهم الاتجاهات التي تسلكها المؤسسات لتتوافق والتغيرات العالمية هي الاتجاه نحو المرونة في ممارسات العمل والتي تشمل بصفة كبيرة مرونة أنظمة الموارد البشرية والتي تعتبر وسيلة لتجنب الاستغناء عن العمال، وقد أثبتت معظم التجارب أن تطبيق المرونة في ممارسات العمل آخذ في التزايد وحققت فوائد اقتصادية واجتماعية ليس فقط لأن المرونة تحسن من الأداء والإنتاجية ولكن ينظر إليها بشكل متزايد كوسيلة لخفض مستوى البطالة وكأداة للتوفيق بين احتياجات العمل والحياة العائلية.

وقد ظهرت المرونة في عهد العولمة كسياسة لتدبير اليد العاملة للملائمة بين الإنتاج والعمل والتلاؤم مع المتغيرات المتسارعة على مستويات متنوعة، وتشمل المرونة مستويات عدة ونميز بين المرونة الكمية الخارجية¹²⁴ التي تتحقق باللجوء إلى سوق العمل، بمعنى أن العمل في المؤسسة يرتبط بالحاجات ويوثق بعقود العمل محدودة المدة، وقد عملت هذه المرونة على تعويض عقد العمل بعقد تجاري أكثر ليونة كالجوء إلى العمال الاحتياطيين وتفويض الخدمات الخارجية... الخ، وذلك عملاً بمبدأ موافقة حجم العمل لضرورات الإنتاج تحت الطلب؛ أما مرونة أنظمة الموارد البشرية فتشمل¹²⁵: أنظمة مرنة للتعيين والتوظيف، ساعات العمل، النقل والتدوير، التكوين، التقاعد والمعاش، تنظيم الشركة وتصميم الوظائف.

1) نظام التعيين والتوظيف المرن: وتتم من خلال:

¹²⁴ الحسن العزاوي، "المرونة أو صاحبة السيادة في عالم الشغل"، تاريخ النشر: الأربعاء 7 ماي 2008، www.aljamaa.net
¹²⁵ أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، مرجع سابق، ص336.

- الاحتفاظ بعمالة ماهرة (عمال ذوي مهارات متعددة الفوائد) وقليلة العدد.
- الاستعانة بالعمالة المؤقتة.
- الاعتماد على مقاولي الخدمات في تقديم الأعمال الخدمية.

(2) **نظام ساعات العمل المرنة:** يعتبر هذا النموذج من الموضوعات المهمة التي أخذت حيزا كبيرا في دراسات وأبحاث المهتمين في مجال زيادة الإنتاجية من خلال الاستثمار الأفضل لأوقات العمل، إذ بدأت تطبيقات ساعات العمل المرنة في العديد من المؤسسات المعاصرة وقد ظهرت نتائج إيجابية من جراء هذا التطبيق أهمها انخفاض معدل دوران العمل، زيادة الرضا الوظيفي، ارتفاع الكفاءة الإنتاجية... الخ، لذلك سعت المؤسسات التي بدأت بالاهتمام بنظام الساعات المرنة إلى تطبيق نماذج تتوافق وظروفها وحاجاتها، ومن هذه النماذج نذكر مايلي:

✓ **نموذج العمل المكثف:** وهو أحد النماذج المناسبة للأفراد الراغبين في العمل لأقل من 5 أيام في الأسبوع وبموجب ذلك يمتد يوم العمل إلى أكثر من الساعات المحددة.

✓ **نموذج المشاركة في الوظيفة:** وهو نوع من أنواع العمل الجزئي حيث تقسم مسؤوليات العمل أو الوظيفة بين شخصين، يعمل الاثنان نصف العمل أو أن أحدهما يعمل ساعات أكثر من الثاني.

✓ **نموذج الوقت المرن:** إذ تتم جدولة العمل من خلال تحديد الساعات اليومية المفروضة على جميع الأفراد العاملين، أي الوقت الأساسي الذي يلتزم بموجبه جميع العاملين والساعات الأخرى يمكن التصرف بها من قبل العمال وفق ظروفهم وتسمى بالساعات المرنة أو الوقت المرن.

ومما سبق يمكن القول أن نموذج ساعات العمل المرنة تؤكد على منح الأفراد الحرية في تحديد العلاقة بين متطلبات الشخصية والاجتماعية من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى، وعلى أن يكون هناك تعاون في هذا المجال بين الأفراد والإدارة إذ تتحمل هذه الأخيرة جزءا من مسؤولية جدولة العمل.

(3) **أنظمة التدوير والنقل:** وتعرف بالمرونة الوظيفية والتي تتعلق بإمكانية تدوير العمال داخل المؤسسة وتغيير مواقعهم وهذا يعني أن الفرد لم يعد يتعلم حرفة واحدة وإنما يكتسب مهارات عديدة يطلق عليها بالمهارات متعددة الفوائد (La polyvalence).

(4) **أنظمة التكوين المرنة:** تهدف إلى توفير مهارات واسعة المجال وذلك لإعطاء الفرص المرنة للمؤسسة للقيام بعملية التدوير والنقل المناسب.

(5) **أنظمة المعاش والتقاعد المرن:** الغرض منها هو تشجيع المعاش المبكر وذلك للاحتفاظ بالمهارات المناسبة، لذلك على المؤسسة أن تمنح العاملين الحرية سواءا للاستمرار في العمل أو إنهاء الخدمة، وأيضا تقديم مزايا وخدمات إضافية لمن يترك العمل مبكرا تشجيعا لهم.

(6) **التنظيم المرن:** وهو أن يتغير التنظيم بشكل يتناسب مع حجم وعبء العمل في المؤسسة بحيث لا يجب التقيد بالهيكل التقليدية القديمة والتي تتميز بالجمود.

(7) **التصميم المرن للوظائف:** والهدف من ذلك هو إعطاء الفرصة للعاملين على المعرفة واكتساب المهارات في عدة أنشطة وظيفية بدلا من انصهارهم في المهام الوظيفية التي يتقلدونها.

(8) **نظام الأجور المرن:** تمثل الأجور عاملا ومحورا مهما وحيويا في علاقات العمل وفي تعزيز واستقرار الإنتاج، بحيث بدأت تنمو ظواهر إعداد ووضع الأجور كالأجر حسب الاستحقاق.

ومن شروط المرونة في ممارسات العمل:

- وضع الإدارة العليا حدود واضحة لهذه المرونة، وتضمن التزام الموظفين بتلك الحدود
- وضع الإدارة العليا خريطة لقوة العمل الحقيقية، وعدد الساعات التي تقضيها تلك القوة بالفعل في العمل، ومستويات هؤلاء الموظفين وخبراتهم، ووضع تصور لأوقات العمل التقليدية وغير التقليدية.
- قيام الإدارة العليا بعرض تصور لها لنظام المرونة على الموظفين وأخذ رأيهم فيه.
- بعد الاتفاق على نظام معين يتم تعميمه، ويبدأ العمل به، والالتزام بسياساته.
- القيام بتقييم هذا النظام بصفة دورية، للوقوف على مدى تحقيقه لأهدافه المرجوة، واكتشاف أية أخطاء تظهر أثناء التنفيذ، وأخذ قرار بشأن استمراره أو تعديله أو إلغائه.

و إن كان للجمود ميزة، فللمرونة مزايا عديدة وهامة، تجعلها في الصدارة دوماً، سواء في التخطيط، أو في القيادة، أو في التنفيذ، أو في أي عمل كان، خاصة وإن استندت هذه المرونة إلى أسس علمية دقيقة؛ فالمرونة في حد ذاتها ليست غاية، وإنما هي وسيلة مضادة للروتين والبيروقراطية والجمود، وتهدف فيما تهدف إلى تيسير وتسيير الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها.

الخاتمة

يعد الاستثمار في العنصر البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت أنه ليس فقط أحد عناصر الإنتاج ومحدد الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى مكانتها على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصا وأن العالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت، وقد لقي موضوع تنمية الموارد البشرية كل الاهتمام وحرصت معظم المؤسسات على إنشاء الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية وتطويرها والسعي لمواكبتها مع احتياجات التنمية مع التأكيد على أن الإنسان هو وسيلة التنمية وهو أيضا غايتها وخاصة مع ظهور المسؤولية الاجتماعية ولما لها من تأثير على تقدم وتطور وبقاء المؤسسة في السوق والمجتمع.

وعليه وفي وقت تفرض فيه المؤسسات العالمية نفسها في الأسواق سواءا المحلية أو الدولية تسعى الجزائر إلى اللحاق بالركب وتبني مختلف الممارسات الاجتماعية اتجاه جميع أطراف المجتمع وخاصة الموارد البشرية داخل المؤسسة نظرا لما شهده العامل الجزائري من سوء للاستغلال في شتى المجالات.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (دراسة حالة: مجمع شي علي للأنايبج)

تمهيد

يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات الخاصة أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحتها بطبيعة الحال برامج اجتماعية كان ينظر إليها على أنها أمر طبيعي ومتوقع في ظل انتفاء الهدف الربحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات، وإن كانت في كثير من الأحيان تحقق إيرادات وأرباحا طائلة، وكان متوقعا مع تحول هذه المؤسسات إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها وإدارتها على هذا الأساس أن يتوقف دورها الاجتماعي، ولكن التطبيق العملي لتجارب الخصخصة أظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو أيضا استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضا انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه الشركات.

ويظهر أيضا أن كثيرا من قادة وأصحاب المؤسسات يرغبون في المشاركة الاجتماعية، وينظرون إلى العملية الاقتصادية على أنها نشاط اجتماعي ووطني وإنساني يهدف فيما يهدف إليه إلى التنمية والمشاركة في العمل العام، وليس عمليات معزولة عن أهداف المجتمعات والدول وتطلعاتها.

ويمكن ملاحظة كثير من الالتزامات والمشروعات والمبادئ التي بدأت مؤسسات كثيرة تلتزم بها أو يمكن أن تعمل على أساسها دون أن تتخلى بالطبع عن أهدافها الربحية، فهذا ما يريده لها أيضا جميع العاملين فيها والمستفيدين منها لأن خسارتها ستعود بالضرر على المجتمعات والعاملين والاقتصاد الوطني.

وتمثل دراسة وتبني المسؤولية الاجتماعية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة بعد توجيهها إلى عصر العولمة وتحرير الاقتصاد وتعاملها مع كبريات المؤسسات الأجنبية والتي تسعى إلى تجسيد مسؤوليتها من خلال مختلف الممارسات الاجتماعية اتجاه مختلف أطراف المجتمع العاملة به.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية

ظهرت في بلادنا العديد من المؤسسات الصناعية والتي دعمت وجودها في السوق بشكل قياسي ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة شي علي للأنايب (*CHIALI Tubes*)، هذه الأخيرة استطاعت ولو بإمكانيات بسيطة مقارنة بما تملكه المؤسسات العمومية أن تثبت وجودها، وتحقق نتائج جيدة على المستوى المحلي أو الدولي وهذا بعد أن دخلت بلادنا إلى اقتصاد السوق ورفع الاحتكار من طرف الدولة لوسائل الإنتاج.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها

مؤسسة (*CHIALI Tubes*) أو (*STPM CHIALI*) هي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم تقدر بـ 600 مليون دينار، فهي تعد من أولى وأهم المؤسسات المنتجة للأنايب *PVC-PE* الخاصة بالماء والغاز والسقي.

تخصصت مؤسسة شي علي للأنايب (*CHIALI Tubes*) بتحويل المواد البلاستيكية منذ سنة 1985 بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس بفضل الخلية العائلية التي يديرها المنشئ والمؤسس أحمد شيالي فهي اليوم تمتلك مصنعين عصريين يقعان بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس وتربعان على مساحة تقدر بـ 2 هكتار للمصنع الأول متخصص في تحويل أنابيب *PVC-PE* والمصنع الثاني والذي مساحته 9 هكتارات متخصص في تحويل البوليثلان ذات الكثافة العالية والمخفضة (*PEHD-PEBD*).

كما أنها تبنت فرع آخر في المؤسسة والذي يسمى بـ *STPM خدمات* والذي أنشئ حديثا فقد تخصص في تطوير وإنجاز مشاريع السقي، من أجل تقديم أحسن المنتجات والخدمات.

فقد عملت مؤسسة (*CHIALI Tubes*) على تكييف منتجاتها باستمرار حسب المتطلبات الجديدة

للسوق:

- 1) جهاز الإنتاج ذو تأدية عالية.
- 2) شبكة توزيع مهيأة وبقظة.
- 3) مساعدة تقنية في خدمة الزبون.

بفضل هذه المؤهلات الثلاثة تقترح مؤسسة (**CHIALI Tubes**) سلسلة واسعة من المنتجات والتي تكون بفضلها عند حسن ظن زبائننا.

كما أنها تمتلك شبكة توزيع كثيرة والتي تقدر بأكثر من 35 موزع تضمن بذلك الاستحواذ على القدر الأكبر من السوق الجزائرية.

كما أنها تمتلك أيضا طاقة بشرية عالية المستوى بحيث يعمل في المؤسسة أكثر من 60 إطارا ومهندسا من ذوي المهارات والخبرات العالية، حيث أن اختيار العمل يقوم على أساس شروط صارمة تستند إلى تكوين مناسب وفعال وخبرة كبيرة، حيث إن عمال مؤسسة (**CHIALI Tubes**) حريصون على وضع مهاراتهم كفاءتهم في خدمة الزبون. تكوين وتطوير مهارات العمال هو هدف رئيسي عند المؤسسة لذلك تبذل المؤسسة جهودا مميزة في هذا المجال عن طريق التكوين والدراسات داخل الوطن وخارجه، كما أنها تعتمد على نظام عمل وأساليب تسييرية عصرية تمكنها من الاستجابة الفورية والجيدة لمتطلبات واحتياجات زبائننا.

كما أن من المهام الرئيسية لمؤسسة **CHIALI** للأنايب تكمن في:

1. تطبيق الإستراتيجية داخل المؤسسة والدعم اللوجيستي لفروع مجمع شياي (شياي للأنايب، شياي للخدمات، شياي بروفيلاست (Prophiplast)).
2. القيام بالدراسات الفعالة وتسويق الخدمات والمنتجات.
3. القيام بعملية التشغيل لنشاطها والمتمثل في الشراء والتصنيع والبيع فهي بذلك مؤسسة تجارية وإنتاجية كما أنها تقدم في نفس الوقت خدمات لزبائننا.

كما أن من بين الأهمية التي تحصلت عليها المؤسسة هي شهادة المطابقة **TEDJ** شعار الجودة والذي حرر مؤخرا من طرف المؤسسة الجزائرية للتقييس (**IANOR**) (**Institut Algérien de Normalisation**) فهي بذلك أول مؤسسة جزائرية تحصل على هذه الشهادة وذلك في صناعة وحفر قنوات لتحويل البوليتيلان ذات الكثافة المرتفعة (**PEHD**) فهذا الإجراء الذي نتج عنه منح شهادة المطابقة دام أكثر من سنتين (02) تضمنت عملية المراجعة (**Audit**) والتي كانت دقيقة من طرف (**IANOR**) وذلك عن طريق تدقيق مختلف سلاسل التنصيب لأنابيب تحويل البوليتيلان ذات الكثافة المرتفعة (**PEHD**) فهي بذلك تعتبر الرائد الوطني في عملية صناعة الأنابيب المتخصصة في (**PEHD**)، ناهيك عن شهادة المطابقة التي تحصلت

عليها **ISO 9001:2000** في شهر أوت **2002** وذلك لتطبيقها كل المواصفات الأساسية في صناعة الأنابيب فهي بذلك تمتلك نظام جودة فعال يؤهلها للحصول على عدة شهادات من المنطقة العالمية للتقييس (ISO) فهي الآن حددت كمرحلة قادمة السعي إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات **ISO 14000:2004** و **ISO 18001** وهذا هو هدفها في المستقبل التي تسعى جاهدة لتحقيقه.

المطلب الثاني: شبكة توزيع المؤسسة ومنتجاتها

الفرع الأول: شبكة التوزيع

تمتلك المؤسسة شبكة توزيع كبيرة تقدر بحوالي **35** موزع فهي بذلك تضمن الاستحواذ التام على السوق الجزائرية وفيما يلي قائمة الموزعين لمؤسسة شيالي¹²⁶:

الجدول (1.III): قائمة موزعي مؤسسة شيالي

قائمة موزعي مؤسسة CHIALI	
الولاية	اسم الشركة
تيزي وزو الجزائر العاصمة المسيلة برج بوعريريج/بومرداس/البويرة	EROE
باتنة	Hydro Aures
الجزائر العاصمة	Aures Verdure
سطيف	SARL GAZEAU
وهران / شلف	Ets DIB Mohammed El Amine
تلمسان	Hydro IRRIGATION
وهران	Eys BENTELLES KHALIDA
عين تموشنت	Ets HADJ Said

سعيدة / بشار	EURL Comptoir Ouest
البيض	Sarl Argo Sybro Pastoral
عيد الدفلى / البلدية / تيازة	Ets Baa M'hamed
معسكر	Petro Ser
بجاية/قسنطينة/أم البواقي	SARL SEHEST
تيارت	Ets Ait Mamar
مستغانم	Ets Ghezal Madani
غليزان	Sarl SORIMAG
غرداية	Sarl MADANI Sud Services
تمنراست	Ets Hanafi Mohamed
الطارف	EURL EL LAJDE
الجلفة	AGRO SAPSEM
سعيدة	Ets BELABED FATIMA
النعامة	Ets FARAHI
الأغواط	Ets Hazim
المشرية	Sarl Hydro-Inigation
الجلفة	Eurl Dimoge
الشلف/عيد الدفلى	SARL Agiel
تيارت/تيسمسيلت	Sarl Boutamara
الأغواط	Eurl Bendahgane
المدية	SARL Hydro-Titteri
إيليزي	Sarl Meketeb-El Mouhandissine
سكيكدة	Sarl SGDS
عيد الدفلى	Sarl IRRISOL

غليزان/مستغانم	Sarl Minatec
بشار	Eurl Bouhafs Mobile
غرداية/ورقلة	SNC AS Energy

المصدر: وثائق مؤسسة شيالي.

الفرع الثاني: منتجات المؤسسة¹²⁷

تقترح مؤسسة (CHIALI Tubes) مجموعة كبيرة من منتجات البوليتيلان عالية أو قليلة الكثافة للماء والغاز حيث أقطار الأنابيب التي تعرضها المؤسسة على زبائنها هي 16 مم إلى 500 مم عن طريق ضغط حقيقي يتراوح بين 6 إلى 16 بار.

- **PEHD** ماء: تتراوح أقطار الأنابيب من 20 مم إلى 630 مم بضغط يتراوح من 6 إلى 16 بار.
- **PEHD** غاز: تتراوح أقطار الأنابيب من 20 مم إلى 250 مم بضغط ذو 04 بار.
- **PEBD**: تتراوح أقطار الأنابيب من 16 مم إلى 110 مم بضغط ذو 04 بار.

الجدول (2.III): منتجات المؤسسة من البوليتيلان

غاز PEHD	ماء PEHD			PEBD	قطر الأنبوب = Ø
4 Bars	PN16	PN10	PN6	PN4	
				*	16
*	*	*	*	*	20
	*	*	*	*	25
	*	*	*	*	32
*	*	*	*	*	40
	*	*	*	*	50
*	*	*	*	*	63
	*	*	*	*	75
*	*	*	*	*	90

	*	*	*	*	110
*	*	*	*	*	125
	*	*	*	*	160
*	*	*	*	*	200
*	*	*	*	*	250
	*	*	*	*	315
	*	*	*	*	400
	*	*	*	*	500
	*	*	*	*	630

المصدر: وثائق المؤسسة.

كما تعرض أيضا مؤسسة (CHIALI Tubes) مجموعة كبيرة من أنابيب (PVC) حيث أقطار الأنابيب تتراوح من 32 إلى غاية 500 مم بضغط حقيقي يتراوح بين 4 إلى 16 بار حيث هناك نوعين من أنابيب (PVC)¹²⁸:

- (PVC) للوصل: قطر الأنبوب من 63 مم إلى غاية 500 مم.
- (PVC) للإصاق: قطر الأنبوب من 32 مم إلى غاية 200 مم.

الجدول (3.III): منتوجات المؤسسة من أنابيب (PVC)

ضغط Pression						تطهير وإصلاح Assainissement		قطر الأنبوب Ø
PN16 للإصاق	PN16 للوصل	PN10 للإصاق	PN10 للوصل	PN6 للإصاق	PN6 للوصل	PN4 للإصاق	PN4 للوصل	
*		*						32
*		*		*		*		40
*		*		*		*		50

*	*	*	*	*	*	*		63
*	*	*	*	*	*	*		75
*	*	*	*	*	*	*		90
*	*	*	*	*	*	*		110
*	*	*	*	*	*	*		125
*	*	*	*	*	*	*	*	160
*	*	*	*	*	*	*	*	200
	*		*		*		*	250
	*		*		*		*	315
	*		*		*		*	400
	*		*		*		*	500
	*		*		*		*	630

المصدر: وثائق المؤسسة.

حيث لإكمال الأنابيب المنتجة تعرض المؤسسة مجموعة من اللواحق (**Accessoires**) مثل:

- وصلة الكهرونيحاسي من **PE** حيث يكمن قطرها من **20** إلى **110** لأنابيب (**PE**) ماء ذات الضغط **6 و 10 و 16 بار**.
- وصلة الكهرونيحاسي من **PE** حيث يصل قطرها إلى **630** لأنابيب (**PE**) غاز ذات ضغط **4** بار.
- وصلات للضغط من (**PVC**) حيث يكمن قطرها إلى **500** لشبكات السقي.
- شبكات الماء الصالح للشرب ذات الضغط **6 و 10 و 16 بار**.

المطلب الثالث: غاياته وأهدافه ومبادئ نشاط المؤسسة

الفرع الأول: الغايات والأهداف

إن المبرر الاقتصادي لوجود هذه المؤسسة ونشاطها هو تحقيق الربح والاستمرارية في السوق والبحث عن الريادة والسيطرة على الأسواق الحالية والتوسع للوصول إلى أسواق جديدة، كما يمكن أن ندرج ضمن

الغايات الاجتماعية لهذه المؤسسة أولا تأمين خدمة جيدة للعملاء من حيث تقديم إنجازات والتي بدورها تحقق الرفاهية والراحة للعميل، كما تحرص المؤسسة على المحافظة على عاملها وخلق روح الوفاء لديهم، من خلال غرس ذلك بواسطة التسيير بالمشاركة وإبداء الرأي الذي بدوره قد يخدم المؤسسة وتشجيع كل الاقتراحات التي يقدمها العمال والتي من شأنها قد تعود بالفائدة على المؤسسة وبالتالي على الجميع، فمؤسسة **(CHIALI Tubes)** استطاعت وبفضل خبرة وكفاءة أكثر من **70** إطار يعملون بالمؤسسة وبفضل شبكة التوزيع التي تملكها والتي تقدر بـ **35** موزع معتمد على مستوى التراب الوطني أن تغطي أكثر من **30%** من الاحتياجات الوطنية لأنابيب **PVC** وتغطية أكثر من **40%** من الاحتياجات الوطنية لأنابيب البوليثلان ذات الكثافة العالية والمنخفضة وذلك من الماء والغاز، كما استطاعت ترويج أكثر من **20000** من اللواحق المستعملة في إعطاء الأنابيب ميزة صحيحة ودقيقة فهي بذلك تسعى إلى تقوية الوضعية التنافسية وذلك بالبحث عن الميزة التنافسية المناسبة لمتطلبات المحيط ولقدرات المؤسسة الداخلية، كما تسعى أيضا إلى الزيادة في استغلال الطاقة الإنتاجية لديها وذلك لتحقيق مردودية فعالة. كما أنها تسعى للمحافظة على أخذها بعين الاعتبار مقاييس الجودة التي تتبعها في عملية الإنتاج إذ من بين الأعمال المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها هي الحصول على شهادة المطابقة **ISO 14000 و ISO 18000:2004**.

الفرع الثاني: ميادين نشاط المؤسسة

إن ميادين النشاط الأساسية لمؤسسة **(CHIALI Tubes)** تكمن في:

(1) المياه (الهيدروليك): الهيدروليك هو ميدان نشاط معروف جدا لمؤسسة **(CHIALI Tubes)** وذلك عن طريق المنتجات التي تقوم بصنعها ثم ترويجها.

على سبيل المثال: أنابيب **PVC** وأنابيب **PEHD** للماء والغاز وذلك في مدة تتراوح أكثر من **20** سنة، حيث سجلت هذه المؤسسة في هذا الميدان ميزة تنافسية وذلك من خلال الريادة في هذا المجال والذي تمثلت في الجودة المتقنة لمنتجاتها المصنعة، والتي كانت نتيجتها حصولها على **شهادة المطابقة 9001:2000 ISO** ومؤخرا حصولها على شهادة المطابقة **ISO 14000:2004** من **(IANOR)**. فهذا إن دل على شيء يدل على مدى تمكن المؤسسة من التسيير في هذا الميدان وتوفير كل اللوازم الفعالة التي تسمح ببقائها واستمرارها وتحقيق المزيد

من الأرباح والتفوق والريادة فيه، حيث إن مؤسسة **CHIALI** تنشط في هذا الميدان في المجالات التالية:

- تحقيق شبكات تطهير المياه.
- تحقيق شبكات تغذية المياه الصالحة للشرب.
- تحقيق شبكات سدّ المياه.

(2) السقي والري: هو ميدان آخر تنشط فيه للمؤسسة حيث تسعى إلى تحقيق شبكات ري الأراضي الزراعية وذلك على مستوى عال من الدقة والجودة، كما أنها تقوم بحفر قنوات لري وسقي الأراضي إلى جانب ذلك فهي تأخذ بعين الاعتبار المحيط من خلال إقامة مشاريع تحافظ على البيئة كتحقيق مراكز للري الاصطناعي، وإعادة دوران المواد المستعملة وتحقيق شبكات لري المناطق الخضراء.

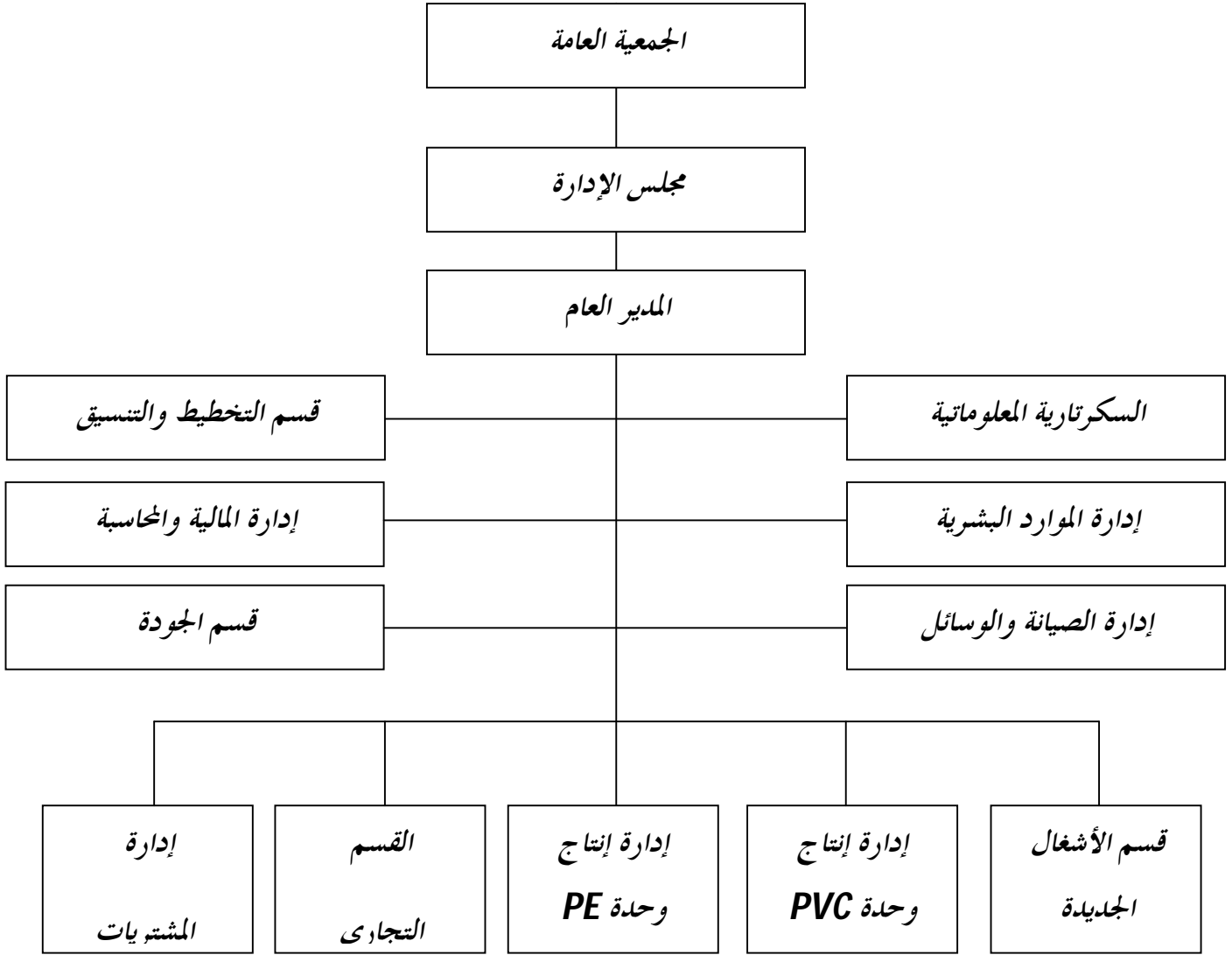
المبحث الثاني: الدراسة الداخلية للمؤسسة

تتضمن الدراسة الداخلية لمؤسسة (**CHIALI Tubes**) مزيجاً ما بين التحليل الوظيفي وتحليل سلسلة قيمة هذه المؤسسة، لكن نبدأ أولاً بالتعرف على الشكل التنظيمي الذي اختارته مؤسسة (**CHIALI Tubes**) لهيكلتها عملها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (CHIALI Tubes)

تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي من شكل التنظيم المصفوفي، في محاولة لجمع بين كافة الامتيازات التي تتحصل عليها المؤسسة من التنظيم التي تقوم بإتباعه وهذا ما يجعل هذا النوع فريداً من نوعه والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة (**CHIALI Tubes**) (مؤسسة شيالي للأنايب)¹²⁹.

الشكل (1.III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (CHIALI Tubes)



- توزيع المهام والأدوار في المؤسسة¹³⁰:

- 1) **المدير العام:** ومن مهامه الأولى تعريف وإعداد مشروع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويقدم لها القيادة الرشيدة من خلال التقريب من كل هياكل المؤسسة، كما أنه يسهر على ترجمة الإستراتيجية إلى خطط متوسطة وطويلة المدى وإلى سياسات مقسمة حسب القطاعات المتوفرة لدى المؤسسة، كما أنه يسهر على وضع هياكل لنظم المعلومات على مستوى المؤسسة.
- يجمع ويدمج الموارد الهامة وذلك من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق الخطط والبرامج المعتمدة.

- يسهر على الاستعمال العقلاني لكل من الموارد البشرية، المالية، المادية وذلك من أجل تحقيق الهدف.
- يسهر على إقامة الميزانيات المحاسبية والضريبية من طرف الهياكل المعنية ويقوم بتحضير تقرير التسيير لمجلس الإدارة.
- يسهر على ترويج سياسة الجودة وأهداف الجودة إلى جميع مستويات المؤسسة وذلك بهدف تعظيم الحافز لدى العمال على تقديم المزيد من الجهد.
- يقرر أفعال تحسين نظام إدارة الجودة.
- يمثل المؤسسة أمام المنظمات الإدارية، المالية والاجتماعية والهياكل العامة والخاصة وكل الأشخاص خارج المؤسسة.
- يسهر على المحافظة على ثروة وأسهم المؤسسة.

(2) قسم التخطيط والتنسيق: قسم التخطيط والتنسيق لمؤسسة (CHIALI Tubes) هو مكلف بـ:

- إعداد ووضع دراسات حول إمكانيات الورشات الإنتاجية ونسبة استعمالها.
- المشاركة في إعداد البرنامج السنوي للإنتاج.
- إعداد خطط الإنتاج وذلك بالنظر لطلبات العملاء ومستوى المخزون المحدد.
- التفاوض مع المسؤولين التجاريين ومدير الإنتاج لوحدة PVC ومدير الإنتاج لوحدة PE، حول مواعيد تلبية الطلبات الداخلية وإعداد المواعيد النهائية لإعلانها لعملاء مؤسسة (CHIALI Tubes).
- التخطيط والمتابعة بدقة شديدة أوامر التصنيع وذلك مع التنسيق مع الهياكل المعنية بوحدة الإنتاج.
- المتابعة اليومية لطلبات التصنيع وتحديد تأخيرات التسليم لهياكل مديرية التجارة، وذلك من أجل الهدف النهائي والمتمثل في إعلام العميل والذي يعتبر مصدر الطلبية.

(3) إدارة الموارد البشرية: بصفة عامة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (CHIALI Tubes) مكلفة بـ:

- المشاركة في مشاريع تسيير الموارد البشرية وذلك على مستوى نظام الحوافز والأجور والتوظيف وإقامة علاقات العمل، التكوين، انقطاع علاقات العمل.
- المشاركة في إعداد الشروط التحسينية للكفاءة والحوافز والإنتاجية عن طريق:

* وضع نظام الأجور.

* إقامة ملفات الوظيفة.

* تحليل احتياجات التكوين وإعداد خطط التكوين.

• تسيير الأفراد العاملين داخل مؤسسة (CHIALI Tubes).

• ضمان نقل العمال في المؤسسة.

• الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الخارجية.

(4) الإدارة المالية والمحاسبة: هذه الإدارة مكلفة من طرف مدير المالية والمحاسبة والذي من بين مهامه:

• إعداد الوظيفة المالية للمؤسسة وإدارة المحاسبة ومراقبة تكاليف العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

• إعداد أهداف المؤسسة من وجهة نظر مالية.

• ومن بين أهم نشاطات هذه المديرية تقديم كل الدعم لباقي المديريات بحيث تتمكن من تأدية مهامها بفعالية.

(5) إدارة الصيانة والوسائل: إدارة الصيانة والوسائل مكلفة بالقيام بالمهام الرئيسية التالية:

• تسيير ملفات تجهيزات الإنتاج، التركيبات التي تقوم بها (ماء، الهواء، الطاقة الإلكترونية، وسائل

الإنتاج... الخ).

• إعداد وتنفيذ برامج التأكد، صيانة التجهيزات... الخ.

(6) إدارة الجودة: إدارة الجودة مكلفة بـ:

• إعداد مراقبات للجودة وذلك فيما يخص المواد الأولية، إستهلاكات الإنتاج والمنتجات الموجهة لإعادة البيع.

• تنفيذ نماذج الاختبار والمحاولات داخل مختبرات المؤسسة.

• إعداد الإحصائيات المتعلقة بنشاطات الجودة والقيام بترجمتها.

• السهر على المحافظة على سياسة الجودة المتبعة من طرف المؤسسة.

• تطبيق إجراءات ودعائم نظام إدارة الجودة.

• إعداد وإقامة تقارير دورية متعلقة بنشاط المؤسسة وذلك فيما يخص الجودة.

(7) إدارة المشتريات: إدارة المشتريات لمؤسسة (CHIALI Tubes) مكلفة بـ:

• إعداد مشروع المشتريات والقيام بعرضها على المديرية العامة وذلك من أجل المناقشة عليها.

- اعتماد التسيير المثالي لمخزون المواد الأولية، إستهلاكات الإنتاج، والمنتجات الملحقة (اللواحق) وذلك عن طريق برمجة قانونية فيما يخص التسليم من الموردين.
 - احترام التوجيهات والتوصيات المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبية وذلك فيما يخص حجم برنامج المشتريات مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة تحقيق الأهداف التجارية.
- (8) **الإدارة التجارية:** من المهام الرئيسية لهذه الإدارة ما يلي:

- المشاركة في السياسة التجارية المعدة من قبل المديرية العامة لمؤسسة (CHIALI Tubes).
- المشاركة في التعريف بمشروع المخطط التسويقي الإستراتيجي والسياسة التجارية لمؤسسة (CHIALI Tubes) والتي هي مقترحة من قبل المديرية العامة.
- تقييم التقرير الشهري لنشاط مديرية التجارة وذلك من أجل المحافظة على المخطط التسويقي الإستراتيجي وعلى السياسة التجارية وكل هذا الهدف منه تحقيق الغايات في إطار الميزانية التجارية لمؤسسة (CHIALI Tubes).

- (9) **إدارة إنتاج PVC، PE:** كل وحدة مكلفة من قبل مدير وحدة حيث من المهام الرئيسية والمشاركة:
- العمل على التعاون مع مدير الصيانة والوسائل من أجل جعل تجهيزات الإنتاج في حالة جيدة.
 - السهر على تنفيذ برنامج الإنتاج.
 - السهر على احترام معايير الجودة وأجال التصنيع.
 - تأمين الاستعمال الجدي للتجهيزات والسهر على أمنها.

أما المهام الخاصة لكل من وحدة فهي:

- **وحدة PVC:** - تأمين حماية الوحدة.
- السهر على مراقبة سلوك العمال بما يخدم أهداف الوحدة.
- نقل المنتجات النهائية المصنعة إلى وحدة PE من أجل وضعها في قائمة تسيير المخزونات المركزية.

- وحدة PE: تأمين السهر على التطورات الدولية وفي الجزائر على تقنيات المنتجات الجديدة وذلك بما يخدم ميادين النشاطات لدى المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل الوظيفي¹³¹

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى كل وظيفة من الوظائف الرئيسية لمؤسسة (CHIALI Tubes) دون الانحياز في الخطة العضوية بل بالتطرق لتحليل وظيفي.

1) تحليل الوظيفة الإنتاجية: يدخل نشاط مؤسسة (CHIALI Tubes) في إطار نظام إنتاجي من الشكل "مشروع" حيث عليها تلبية حاجة محددة من ناحية المنتج (أي خصائص المشروع بما فيها سعر تكلفته)، من ناحية مكان إنجازه وزمن إنجازها، وهذه الخصائص تميز هذا النظام الإنتاجي عن غيره وترتبط المؤسسة علاقة وطيدة بالعميل لذا فإنه يصبح من الصعب جدا التنبؤ بالطلبات بل يجب أن تخضع المؤسسة لمنطق الاستجابة والتكيف مع طلب العميل، إن هذا الشكل من العمل لا ينقص من أهمية ووزن الوظيفة الإنتاجية لكنه يحولها لتصبح في خدمة عملائها، ما يتضمن تنسيقا وطيدا بوظيفة التسويق، أو ما يسمى بالعمل في المصعب بدل المنبع، حيث من الضروري التكيف مع متطلبات السوق وتسيير الوظيفة الإنتاجية بهذا الشكل يعني أنه عليها إشباع طلبات العملاء والتوصل إلى تلبية العوامل الحاكمة للنجاح وهي ثلاثة: الجودة، السعر، آجال التسليم.

- **الجودة:** حيث حسب أسلوب الإنتاج، تتحول الجودة من كونها هدفا للوظيفة الإنتاجية لتصبح من معطيات المحيط، فالعملية لا تعني البحث عن تحقيق الجودة انطلاقا من الموارد المتاحة، لكن على العكس، فابتداء من الجودة المطلوبة يتم تحديد الموارد اللازمة بشرية أو مادية، تكنولوجية أو مالية وهكذا يتم تحقيق واحد من دعائم النجاح.

- **السعر:** ومن غير المنطقي أن لا تولى الوظيفة الإنتاجية اهتماما بهذا العامل المحدد لمستقبل المؤسسة من حيث أنه يعبر عن القدرة على الحصول على مشاريع، وعلى الرغم من السعر يتم تحديده بالنظر على سعر التكلفة، لكن أسعار المنافسة لا بد تمارس ضغطا على وضعية المؤسسة ولذا فلها تأثير كبير على أسعار المؤسسة.

¹³¹ الصغير ميسم، "دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجمع شي علي للأنايب"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم تسيير -إدارة أعمال-، جامعة سيدي بلعباس، 2008-2009، ص 177.

• **آجال التسليم:** إذ لا يكفي أن تنتج المؤسسة بالجودة والتكلفة المطلوبة دون أن يكون ذلك في

آجال معقولة، وتحدد هذه الآجال من طرف مديرية الدراسات والبرمجة والحقيقة فإن الوقت

مرتبط بعدة عوامل أخرى وهي ترتبط أساساً بالسوق والإمداد والتمويل وقنوات التوزيع.

(2) **تحليل الوظيفة المالية:** وظيفة المالية والمحاسبة هي وظيفة تهيكل مثل باقي الوظائف على مستوى

تسلسلي وتنقسم المصلحة التي تضطلع بهذه الوظيفة إلى كل من المالية والمحاسبة. وتتميز الوضعية المالية

للمؤسسة بأنها جيدة حيث تتوفر المؤسسة على سيولة مالية جد كبيرة بلغت 29 مليون دينار.

(3) **وظيفة الموارد البشرية:** يتوزع عدد هائل من الموظفين عبر هياكل مؤسسة (CHIALI Tubes)

وتتميز عملية تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من المؤهلات والتي تمثل حصيلة خبرة

وسياسات وإجراءات اختارتها الإدارة للتوجه بهذه الوظيفة حيث تملك مؤسسة (CHIALI

Tubes) من دون شك أكفاً فرق العمل وعلى رأسها المدير العام الذي يملك خبرة كبيرة في الإدارة

والتسيير والذي يعد مؤهل نجاح فعلي للمؤسسة، وترافق هذه الخبرة الفائقة في التسيير والحكمة

والفطنة السعي المستمر لإتباع الطرق العلمية التي تخدم إدارة الأعمال وتدعم هذه الكفاءات بالرغبة

الفعلية للإدارة في السير بالمؤسسة قدماً للأمام والبحث عن التميز والحصول على مكانة إستراتيجية

تدوم وبممكن المحافظة عليها، وسيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والموارد البشرية

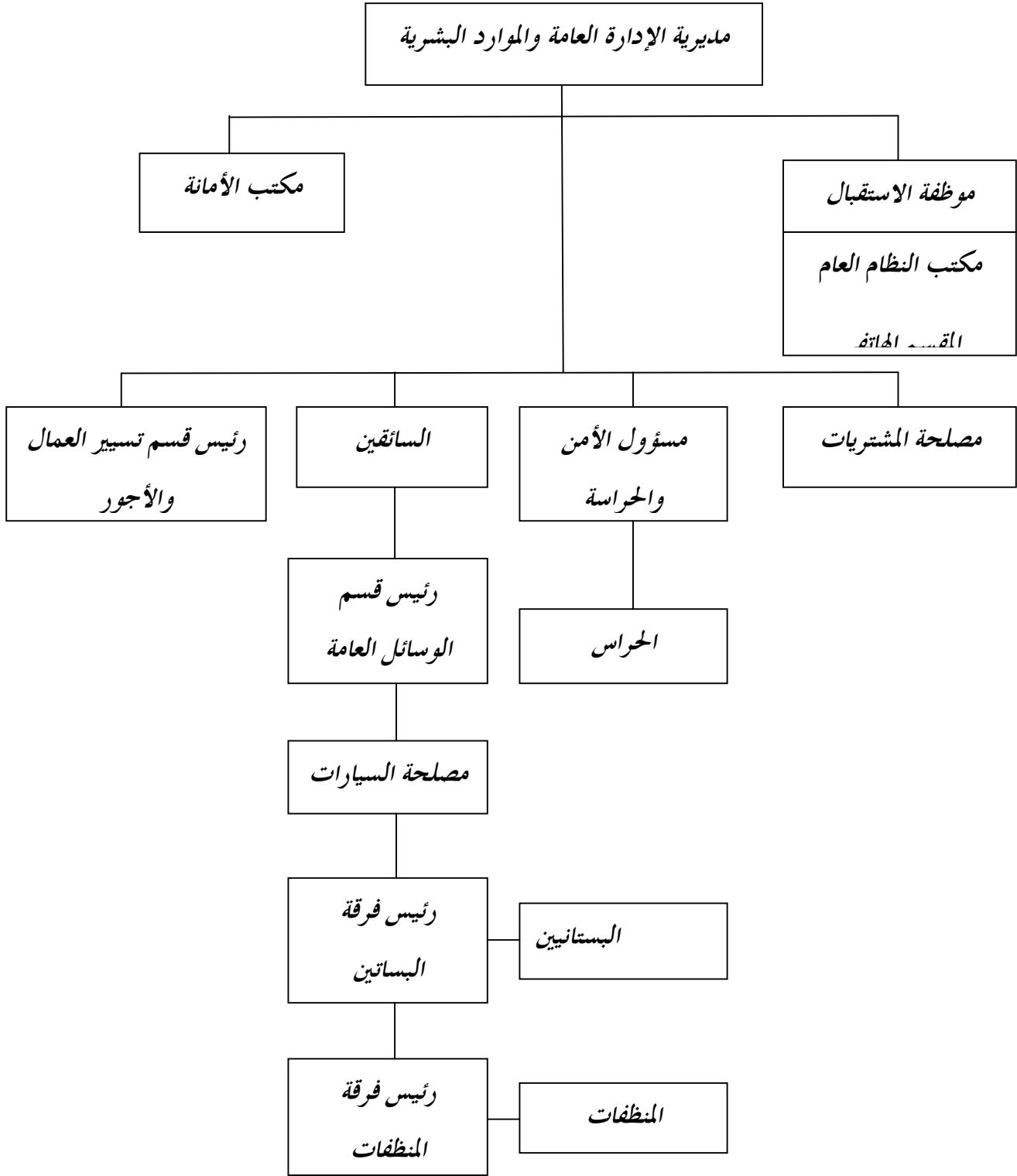
تقوم مديرية الإدارة والموارد البشرية بدور مهم جداً في مؤسسة شيالي وذلك نظراً لما تقوم به من مهام

تدور حول تسيير العمال والاهتمام بهم والذين يعتبرون أهم عنصر بل العنصر الأساسي في الإنتاج، كما تكمن

أهميتها أيضاً في تحقيق جزء كبير من العبء على الإدارة العامة، وتعتمد المؤسسة على الهيكل التنظيمي

التالي¹³²:

الشكل (2.111): الهيكل التنظيمي للإدارة العامة والموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة.

الفرع الأول: مهام مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية¹³³

تتمثل المهام الخاصة بهذه المديرية في:

(1) المهام التي تخص الأشخاص الطبيعية

- تسيير اليد العاملة والعمل.
- الاهتمام بالسجلات القانونية والتنظيمية للعمال.
- تسيير ملفات العمال والاهتمام بهم.
- إمساك مهمة دفع الأجور للعمال.
- توفير النقل للعمال.
- السهر على حماية الأموال واليد العاملة على جميع المستويات في المؤسسة.
- اقتراح وتحرير مشاريع وسياسات فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فيما يخص تعليل الحالات.
- إنشاء علاقات العمل، التكوين، دفع أجور التسجيل وانفصال علاقات العمل.
- السهر على متابعة تكوين العمال حسب المخططات.
- المشاركة في تحقيق شروط تحسين التأهيل والإنتاجية من خلال ما يلي:
 - ضبط سير أسلوب دفع الأجور المناسب.
 - تسيير ملفات البريد.
 - الإشراف على المتربصين أثناء فترة تربصهم.
 - تحليل نقائص وحاجات التكوين وتحضير مخططات لك بروية.

(2) المهام التي تخص المؤسسة كشخص معنوي

- المشاركة في تحضير مخططات طويلة ومتوسطة المدى في المجالات التي تخصها.

- تحضير برنامج النشاطات ووضعه في حيز التنفيذ بعد المصادقة عليه.
- تحديد مشروع مخطط التكوين والتسجيل في المؤسسة.
- متابعة الانجازات ومراقبتها.
- السهر على صرامة تطبيق قوانين العمل بطريقة شرعية.
- الاطلاع على قضايا التنازع وتأكيد التعامل مع المؤسسات الخارجية.
- توفير كل مستلزمات المكاتب وغيرها من هياكل المؤسسة.

الفرع الثاني: الهياكل التابعة لمديرية الإدارة العامة والموارد البشرية¹³⁴

حتى تتمكن مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية من أداء المهام السالفة الذكر وضعت هياكل مختلفة تساعدها في ذلك.

1) الهياكل المهمة بالعمل والقوانين العامة للعمال:

وتكمن في مصلحة تسيير العمال والأجور ومصلحة الأمن والحراسة.

أ. مهام مصلحة تسيير العمال والأجور:

- جميع العوامل الضرورية لتحضير مخطط تكوين المؤسسة.
- وضع سجلات قانونية يومية متعلقة باليد العاملة.
- ضمان تسيير ملفات العمال.
- حصر وجمع حالات ملفات تسجيل اليد العاملة في المؤسسة.
- تحضير مسألة دفع الأجور للعمال داخل المؤسسة.

- توفير المعطيات الضرورية لمديرية المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير بالإضافة إلى تحضير حالات الدفع من أجل إنشاء تصريحات ضريبية.
- تحضير الملفات الخاصة بتقاعد العمال.
- تسجيل واختيار المترشحين للعمل.

ب. مهام مصلحة الأمن والحراسة:

- ضمان حراسة مقر المؤسسة.
- مراقبة دخول وخروج الأشخاص الأجنبية عن المؤسسة.
- التأكد من أن خروج الممتلكات يمرر بوثائق رسمية.
- السهر على تمام ونزاهة وضمان التوظيف الجيد للمعدات.
- السهر على احترام قواعد الأمن.

(2) الهياكل المهمة بالموارد الأخرى:

هناك ثلاثة هياكل تهتم بالقيام بالمهام الباقية وهي:

أ. مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- ضمن نظافة وجودة المعدات.
- ضمان صيانة المعدات المعطلة.
- السهر على توفير وتتبع إستهلاكات الوقود والبتزين للسيارات.
- السهر على تحضير دفاتر الصيانة للسيارات.
- تسيير دفاتر استهلاك المحروقات.
- برمجة استعمال السيارات وذلك لتنفيذ المهمات بشكل منتظم.

ب. مصلحة العلاقات الخارجية والمشتريات: ومن مهامها ما يلي:

- شراء مستلزمات المكاتب ومعداتها.
- شراء دفاتر المحروقات.
- شراء قطع الغيار الضرورية للسيارات.
- السهر على الاهتمام باستقبال ضيوف المؤسسة.
- وضع وسحب البريد من صندوق البريد.

ج. مصلحة الاستقبال (مكتب النظام العام - المقسم الهاتفى): هناك موظف واحد يقوم بالمهام التالية:

- تسجيل البريد وبعثه للهيكل الخارجية.
- استقبال البريد وتسجيله للبريد الأصلي الخارجي وتوزيعه نحو الهياكل المعنية داخل المؤسسة.
- استقبال الزائرين وتسهيل اتصالاتهم مع الهياكل التي يقصدونها.

وتتمثل أهداف المديرية العامة والموارد البشرية لمؤسسة شيالي بصفة عامة في:

- محاولة الاهتمام بالجانب البشري للمؤسسة.
- محاولة النهوض بالمؤسسة كأى مديرية أخرى.
- توفير كل وسائل الراحة للعمال مما يجعل ذلك ينعكس على الإنتاج.
- محاولة تطوير أو بالأحرى استعمال وسائل حديثة للتسهيل على العمال القيام بالأعمال.

الفرع الثالث: كفاءات الموارد البشرية

وكما تمت الإشارة سابقا فإن إدارة الموارد البشرية إدارة حيوية في مؤسسة شيالي وهي تملك كفاءات عالية ذات خبرات لامتناهية، وهي تتميز باختلاف المستويات التعليمية وتفاوت الأعمار، إذ تساهم في بقاء المؤسسة واستمرارها، والجدول التالي يوضح المستويات التعليمية المتوفرة في مؤسسة شيالي:

الجدول (4.111): كفاءة الموارد البشرية لمؤسسة (CHIALI Tubes)

النسبة %	المجموع	مالية/محاسبة	تسويق/مشتريات/تخزين	إنتاج/صيانة/جودة	إدارة عامة	
—	—	—	—	—	—	دكتوراه
0.31 %	1	—	—	—	1	ماجستير
10.97 %	35	3	8	14	10	مهندس دولة
10.34 %	33	2	9	16	6	ليسانس
14.73 %	47	1	10	26	10	تقني سامي
10.66 %	34	1	6	20	7	بكالوريا
21.32 %	68	2	16	43	7	ثانوي
						يعرف الكتابة والقراءة
21 %	67	—	17	21	29	
						لا يعرف الكتابة ولا القراءة
10.66 %	34	—	5	14	15	
100 %	319	9	71	154	85	المجموع

المصدر: وثائق مؤسسة (CHIALI Tubes).

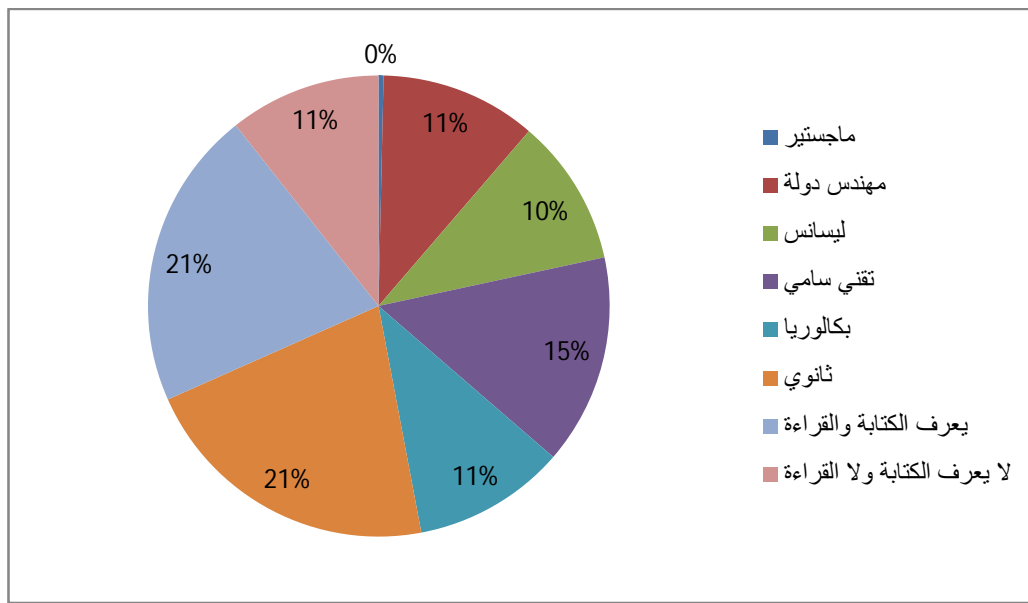
أما الجدول التالي فيبين مختلف شرائح الأعمار المتوفرة في مؤسسة شيالي:

الجدول (5.III): هرم الأعمار

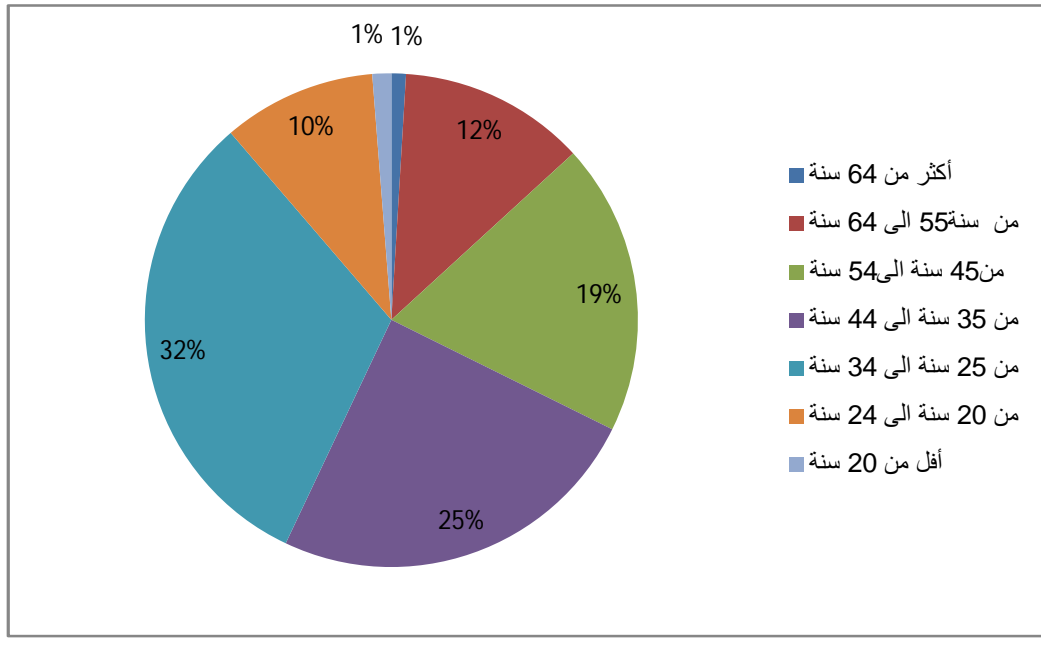
النسبة %	المجموع	مالية/محاسبة	تسويق/مشتريات	انتاج/صيانة/جودة	إدارة عامة	
0.94 %	3	-	1	-	2	64 <
12.23 %	39	1	8	18	12	من 55 إلى 64
19.12 %	61	1	7	27	26	من 45 إلى 54
24.77 %	79	3	22	34	20	من 35 إلى 44
31.66 %	101	3	28	55	15	من 25 إلى 34
10.03 %	32	1	5	16	10	من 20 إلى 24
1.05 %	4	-	-	4	-	20 >
100 %	319	9	71	154	85	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية.

الشكل (3.III): تمثيل بياني لكفاءة الموارد البشرية لمجمع شيالي



الشكل (4.III): تمثيل بياني لهرم الأعمار لعمال مجمع شيالي



المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحديد هيئة البحث

نظرا لاستحالة إخضاع كل فروع المؤسسة (مجمع شيالي) للدراسة، أولا لضيق الوقت، وإمكانيات البحث، وثانيا لتعدد وتشعب وحدات المؤسسة من جهة، وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على **مؤسسة شيالي للأنايب (CHIALI Tubes)** والتي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس نظرا لما تتوفر عليه الوحدة من صفات تجعلها متميزة عن كثير من الوحدات والفروع الأخرى وهذا نتيجة لمجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج، حيث قد استطاعت المؤسسة من الحصول على شهادة **ISO 9001:2000** كما تحصلت أيضا على شهادة المطابقة **Tedj** من **(IANOR)**، كما أنها أيضا تسعى وتتطلع للحصول على المزيد من شهادات المطابقة وعلى سبيل المثال: **ISO 14000** و **ISO 18000**، وما زالت إلى الآن تكثف مجهوداتها من أجل تطوير أكثر في نوعية منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات التي تتعلق بعملائها وهذا بالرغم من أنها تمتلك معايير ومقاييس عالية في جودة منتجاتها فهي مع ذلك تسعى للتطوير والتقدم أكثر فأكثر نحو الأمام، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والحصول على أكبر نصيب من السوق التي تنشط فيه والتمكن من المنافسة سواء كانت هذه المنافسة وطنية أو خارجية (عالمية).

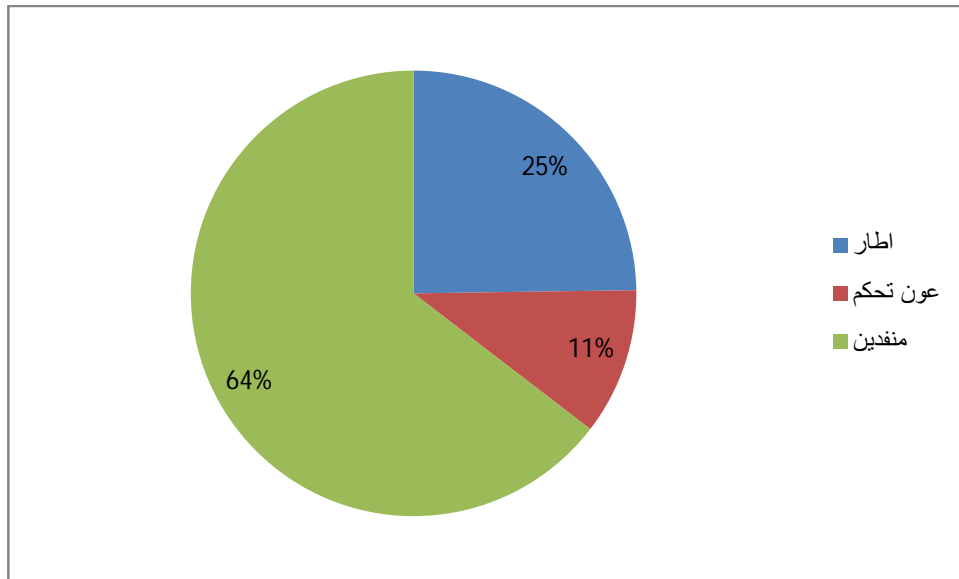
وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف إدارات ومراكز مؤسسة (CHIALI Tubes) والذين بلغ عددهم في ماي 2010: 319 عامل وعاملة موزعين في أقسام كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (6.III): توزيع الأفراد العاملين بمؤسسة CHIALI Tubes في فئات

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئات
24.76 %	79	إطار
10.66 %	34	عون تحكم
64.58 %	206	منفذين
100 %	319	المجموع

المصدر: وثائق ممنوحة من طرف إدارة الموارد البشرية

الشكل (5.III): تمثيل بياني لتوزيع الأفراد العاملين بمجمع شيالي



يظهر من الجدول السابق أن مجتمع البحث مقسم إلى 113 رئيسا يعملون بالوظائف الإشرافية (إطار، عون تحكم) بنسبة 35.42% و 206 مرؤوس يعملون بالوظائف التنفيذية بنسبة 64.58 %، وقد قمنا

باختيار عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين والعمال بالمصنع يقدر عددهم بـ 20 عاملا (رؤساء ومرؤوسين) موزعين على مختلف وحدات المؤسسة بنسبة 6.27% ونشير هنا قبل توزيعنا للاستمارات على عينة البحث فقد تم طرح الأسئلة بصفة سهلة، واضحة ومباشرة حتى تكون في متناول الجميع.

المطلب الثاني: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في إبراز مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية وهذا ما ستبينه استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث في مؤسسة (CHIALI Tubes) وهذا بعد أخذ الموافقة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية للمؤسسة والذي تمّ تمثيله في ختم وتوقيع من طرفه والذي هو مبيّن في الملاحق مع استمارة الاستبيان.

حيث قبل القيام بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان يجب أولا أن نعطي فكرة عن كيفية تقديم الاستبيان وما هي الطريقة المتبعة في عملية صياغة أسئلة الاستبيان.

الفرع الأول: تقديم استمارة الاستبيان

تم تقديم الاستبيان إلى مؤسسة (CHIALI Tubes) عن طريق إعداده بشكل أنيق وواضح وبطريقة تجذب المستجيب للإجابة عنها، كما تمّ تقسيمه إلى أجزاء أساسية:

الجزء الأول: المقدمة حيث يتم في هذا الجزء التعريف بالدراسة وأهميتها، كما يتضمن هذا الجزء أيضا تحفيز المبحوث للإجابة عن الاستبانة ويتم الإشارة إلى أن إجابته تعتبر هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث وأنها ستعامل بشكل سري، كما تمّ أيضا التعريف بالبحث وبموضوع الدراسة المزمع إجراؤها داخل المؤسسة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء المعلومات والخصائص الديموغرافية والاجتماعية للعمال وهي السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي وطبيعة العمل.

الجزء الثالث: تضمن مجموعة من الأسئلة حول عملية التوظيف ومدى تبني المؤسسة لممارسات اجتماعية اتجه مختلف المرشحين لشغل المناصب الشاغرة بها، مدى احترامها للمبادئ الأخلاقية ومدى اعتمادها الشفافية والتزاهة والعدالة أثناء القيام بمختلف أنشطة عملية التوظيف.

الجزء الرابع: تضمن هذا الجزء أسئلة حول مدى جودة حياة العمل في المؤسسة، وشملت بيئة العمل، ظروف العمل، التكوين والتطوير، الأجور والمكافآت، وذلك بغرض معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتوفير ما يحقق رضا العامل وما يضمن بقاءه واستمراره في العمل.

الجزء الخامس: تعلق هذا الجزء بعملية تقييم الأداء وما إذا كانت المؤسسة تقوم بهذه العملية على أكمل وجه محترمة ومتقيدة بمعايير للتقييم سليمة وشاملة.

الجزء السادس: تعلق هذا الجزء بمجموعة الخدمات الاجتماعية المختلفة التي تتوفر في المؤسسة، فشملت المجموعة الأولى أسئلة حول ممارسات اجتماعية مختلفة كاعتراف المؤسسة بالنقابات العمالية، توفرها على ثقافة تشجع عمل المرأة، منح فرص عمل للمعوقين..... الخ، أما المجموعة الثانية فكانت حول برنامج التأمينات وما إذا كانت المؤسسة تمنح تعويضات في حالات مختلفة كالمرض مثلاً أو العجز أو الوفاة.

الفرع الثاني: الطريقة المتبعة في صياغة أسئلة الاستمارة

إن الطريقة التي تم إتباعها في عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث كانت عن طريق **الأسئلة المغلقة أو محدودة الاختيارات**، حيث تم تحديد الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب إلى المبحوث اختيار أحدها أو أكثر حيث تم اللجوء إلى هذا النوع من الأسئلة عندما تكون الخيارات المتاحة معروفة ومحددة، مثلاً: هل ترى أن البيئة الداخلية للمؤسسة تساعدك على أداء العمل؟ (نعم - لا - نوعاً ما).

هذا بالنسبة لما تعلق باستمارة الاستبيان التي تم طرحها في مؤسسة الميدان التطبيقي، حيث تم تدعيم هذه الاستمارة وتدعيم نتائجها بالقيام بعملية المقابلة لرئيس إدارة الموارد البشرية حيث في هذا الصدد تم استخدام المقابلة الشخصية التي تميزت بارتفاع نسبة الرد كما أنها دعمت بعض الشيء النقص الذي كان في بعض أسئلة استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: استغلال وتحليل نتائج الاستبيان

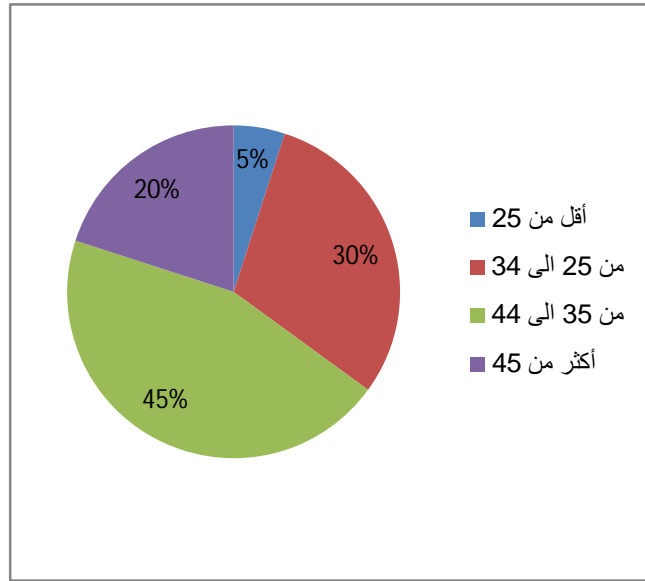
بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأفراد العاملين (عينة البحث) والذين قاموا بملئها، تم القيام بالمراجعة الدقيقة والتحليل وتم استخلاص النتائج التالية:

الجدول (7.iii): شرائح أعمار أفراد عينة

الشكل (6.iii): التمثيل البياني للنسب

البحث

السن	العدد	النسبة (%)
أقل من 25	1	5%
من 25 إلى 34	6	30%
من 35 إلى 44	9	45%
أكثر من 45	4	20%
المجموع	20	100%

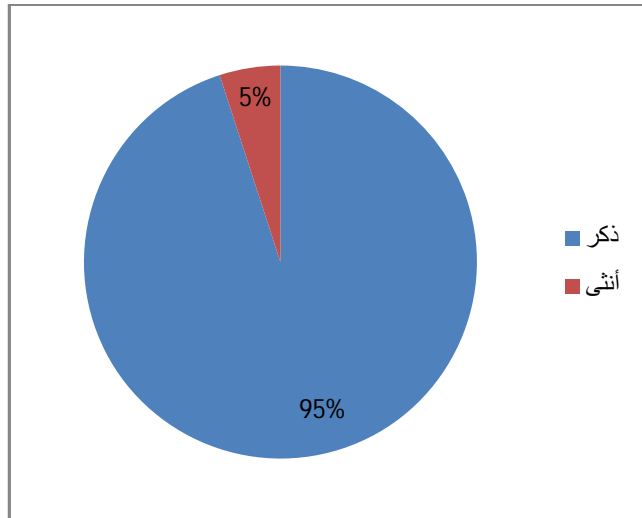


الجدول (8.iii): جنس أفراد عينة البحث

الشكل (7.iii): التمثيل البياني للنسب

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	19	95%
أنثى	1	5%

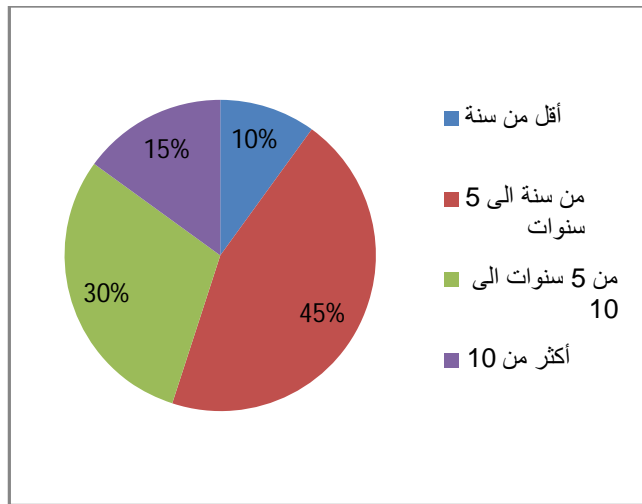
المجموع	20	100%
---------	----	------



الجدول (9.III): أقدمية أفراد العينة

الشكل (8.III): التمثيل البياني للنسب

الأقدمية	العدد	النسبة (%)
أقل من سنة	2	10%
من سنة إلى 5 سنوات	9	45%
من 5 سنوات إلى 10	6	30%
أكثر من 10	3	15%
المجموع	20	100%



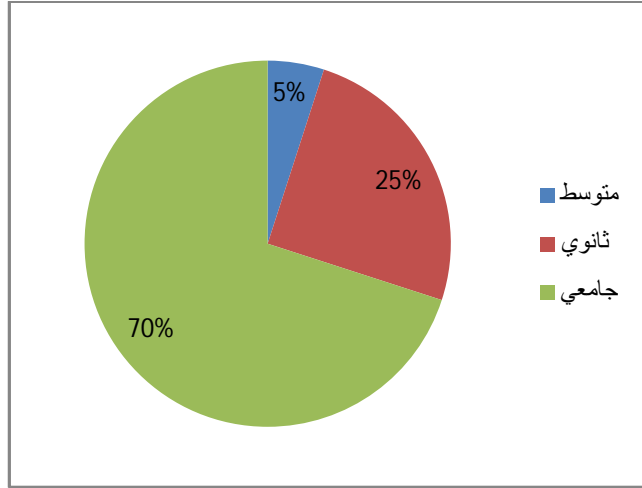
الشكل (9.III): التمثيل البياني للنسب

الجدول (10.III): المستوى التعليمي لأفراد

العينة

المستوى	العدد	النسبة (%)
متوسط	1	5%
ثانوي	5	25%

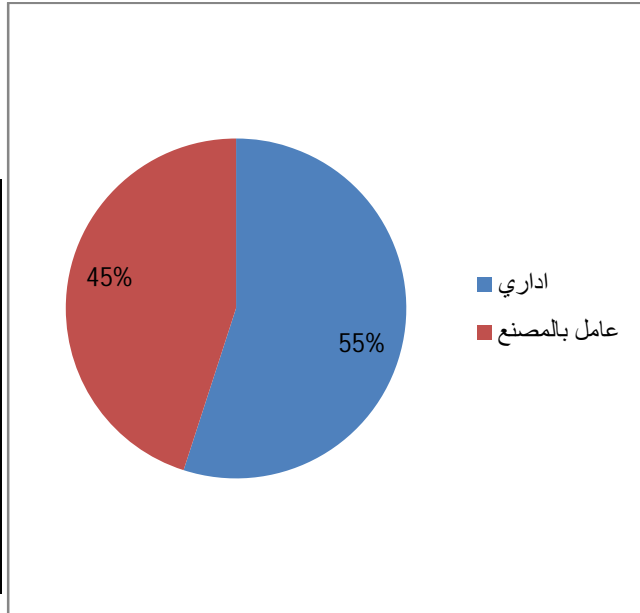
جامعي	14	70%
المجموع	20	100%



الجدول (11.III): طبيعة عمل أفراد العينة

الشكل (10.III): التمثيل البياني للنسب

طبيعة العمل	العدد	النسبة (%)
إداري	11	55%
عامل بالمصنع	9	45%
المجموع	20	100%



القسم الأول: عملية التوظيف في المؤسسة

1. بالنسبة إلى السؤال: هل سبق وأن عملت بمؤسسة أخرى؟ حيث كانت نتائج الاستبيان كما يلي:

• 70% من العمال سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى.

• 30% لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى.

2. بالنسبة للسؤال: ما الذي دفعك إلى تقديم طلب عمل لهذه المؤسسة؟ كانت الإجابات كما يلي:

• 20% من العمال كان السبب وراء تقديمهم لطلب عمل لهذه المؤسسة هو مستوى الأجر الذي تدفعه المؤسسة مقابل أداء العمل.

• 40% يؤكدون إن سمعة المؤسسة الحسنة وراء تقديمهم لطلب العمل.

• 40% يرجعون تقديم الطلب لأسباب أخرى.

3. بالنسبة للسؤال: كيف علمت بالوظيفة الشاغرة بالمؤسسة؟ كانت نسب الإجابة كالآتي:

• 15% علموا بالوظيفة الشاغرة من خلال الإعلان الذي تم داخل المؤسسة.

• 30% علموا بالوظيفة من خلال الإعلان الخارجي (كالجرائد.....الخ).

• 55% علموا بالوظيفة من خلال مكاتب اليد العاملة (وسائل أخرى).

إذ تبين النسب بالأغلبية أن المؤسسة تستعين بوسائل خارجية لتوفر حاجتها من اليد العاملة، وهذا ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية خلال المقابلة التي أجريت معه في مقر المؤسسة، حيث يؤكد على أن الإعلان عن الوظائف يمتاز بالوضوح والصدق، ولا ينطوي على أي تمييز، ويؤكد أيضا أن التعامل مع مكاتب اليد العاملة قائم على أساس الثقة المتبادلة.

4. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن الإعلان منح فرصا متكافئة للتقدم بطلبات العمل؟ كانت النتائج

كالتالي:

• 50% ترى أن الإعلان منح فرصا متكافئة للتقدم بطلب العمل.

• 10% ترى أن الإعلان لا يمنح فرصا متكافئة.

• 40% ترى أن الإعلان يمنح نوعا ما فرصا متكافئة للتقدم بطلب العمل.

5. بالنسبة للسؤال: كيف تم توظيفك في المؤسسة؟ كانت النتائج كما يلي:

• 15% وظفت على أساس الشهادة.

• 20% وظفت على أساس الخبرة.

• 20% وظفت على أساس الاختبار.

• 10% وظفت عن طريق وسائل أخرى.

• 10% وظفت على أساس الشهادة والخبرة.

• 25% وظفت على أساس الشهادة والاختبار.

6. بالنسبة للسؤال: هل تميزت مسابقات التوظيف بالمصداقية؟ كانت نسب الإجابة كالتالي:

- 55% يؤكدون على مصداقية المسابقات.
- 15% يرون أن المسابقات لا تتميز بالمصداقية.
- 10% يرون أن المسابقات تراعي بعضا من جوانب المصداقية.

7. بالنسبة للسؤال: هل واجهت مشاكل تتعلق بالتمييز أثناء عملية التوظيف؟

كانت النسبة 100% ومن خلالها يؤكد العاملون أنه خلال عملية التوظيف لم يواجهوا أي تمييز.

وهذا ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية خلال المقابلة التي أجريت معه في مقر المؤسسة، حيث يؤكد على:

- الإعلان عن الأماكن الشاغرة كان صريحا وصادقا ولا يحمل أي عبارات لأخلاقية.
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة ودراستها بأدق التفاصيل.
- احترام سرية المعلومات الشخصية للمتقدمين.
- القيام بالمقابلة الشخصية للمتقدمين.
- التوظيف على أساس النتائج.

8. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن مؤهلاتك ومستواك تتناسب ومنصب العمل الذي تشغله؟ كانت

النسب كالتالي:

- 75% يرون أن منصب العمل يتوافق ومؤهلاتهم.
- 10% يرون أن مناصب عملهم لا تتناسب ومؤهلاتهم.
- 15% يرون أن مناصب عملهم تتناسب نوعا ما ومؤهلاتهم.

نلاحظ أن النسبة بالأغلبية تؤكد على تناسب مؤهلات العامل لمنصب عمله، ويقول رئيس الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم والتي تتناسب ومؤهلاتهم، فالمؤسسة تعتمد مبدأ "العامل المناسب في المكان المناسب" كأساس للتعيين.

9. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن عقد العمل يحفظ كامل حقوقك؟ كانت النتائج كالتالي:

- 70% يؤكدون على حقوقهم المحفوظة والمنصوصة في عقد العمل.
- 5% يرون أن العقد لا يحفظ حقوقهم.
- 25% يرون أن عقد العمل يراعي نوعا ما بعض الجوانب ويحفظ نوعا ما بعض الحقوق.

تبين النسبة بالأغلبية أن عقد العمل يحفظ كامل حقوق العامل ويحترم المبادئ المنصوص عليها فيه، وفي هذا الإطار يؤكد رئيس قسم الموارد البشرية على أن المؤسسة تسعى دائما إلى احترام العقد والإيفاء بمقتضياته، من هذه الجهة فإن المؤسسة تلتزم ب:

- إعطاء العامل أجره المتفق عليه والمنصوص في العقد.
- إعطاء العامل حق فسخ العقد إذا حدث عذر يمنع تنفيذه.
- إعطاء العامل فرصة تجديد العقد فور انتهاء مدته.
- توفر العقد على شروط الأمن والسلامة وتهيئ كل ما يلزم لتمكين العامل من تنفيذ التزاماته.

10. بالنسبة للسؤال: هل تقوم بأداء أعمال أخرى للمؤسسة إلى جانب أدائك لعملك؟ كانت النتائج كما يلي:

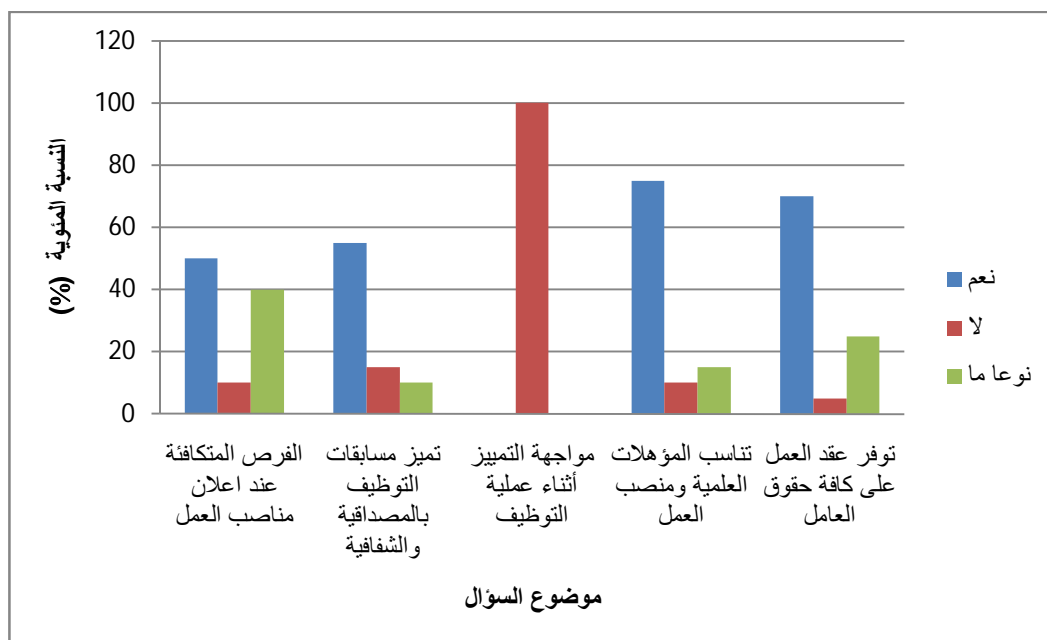
- 20% من العمال دائما ما يقومون بأداء أعمال أخرى للمؤسسة بالإضافة إلى عملهم.
- 25% لا تقوم بأداء أعمال أخرى.
- 55% أحيانا ما يؤديون أعمالا أخرى لفائدة المؤسسة.

تبين النسبة بالأغلبية أن العمال يؤدون خدمات أخرى للمؤسسة ويقومون أحيانا بتأدية أعمال إضافية إلى جانب عملهم المكلفين به، ويقول رئيس قسم الموارد البشرية أنه من خلال تأدية بعض العمال لهذه الأعمال الإضافية فإنه يكتسب مهارات متعددة يمكن أن تحتاجها المؤسسة مستقبلا، فبدل البحث عن عمالة جديدة والتي تحتاج إلى وقت فإن فرصة تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم تكمن في أداء أعمال مختلفة إلى جانب أعمالهم.

الجدول (12.III): نسب الإجابات حول مجريات عملية التوظيف بمجمع شيالي

موضوع السؤال	النسب (%)		
	نعم	لا	نوعا ما
الفرص المتكافئة عند إعلان مناصب العمل	50	10	40
تميز مسابقات التوظيف بالمصداقية والشفافية	55	15	10
مواجهة التمييز أثناء عملية التوظيف	-	100	-
تناسب المؤهلات العلمية ومنصب العمل	75	10	15
توفر عقد العمل على كافة حقوق العامل	70	5	25

الشكل (11.111): التمثيل البياني للنسب



القسم الثاني: جودة حياة العمل

الجزء الأول: بيئة العمل

1. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة لأداء العمل؟ وكانت النتائج:

- 80% يرون أن بيئة العمل مناسبة لأداء الأعمال.
- 5% يرون أن بيئة المؤسسة ليست مناسبة لأداء العمل.
- 15% يرون أن بيئة العمل مناسبة نوعا ما لأداء الأعمال.

2. بالنسبة للسؤال: هل تهتم المؤسسة بمكان العمل؟

تحصلنا على نسبة 100% تؤكد على أن المؤسسة تهتم بمكان العمل.

3. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة توفر جوا من الراحة في مكان العمل؟ كانت النتائج كالتالي:

- 80% يؤكدون على توفر جو من الراحة داخل المؤسسة.
- 5% لا يرون أن المؤسسة توفر جو الراحة لأداء العمل.
- 15% يرون أن المؤسسة توفر نوعا ما جوا من الراحة داخلها يمكنهم من أداء العمل.

4. بالنسبة للسؤال: هل تتوفر المؤسسة على برنامج لتقييم المخاطر؟ كانت النتائج كالتالي:

- 80% يرون أن المؤسسة تتوفر على برنامج لتقييم المخاطر.
- 5% يرون أن المؤسسة تتوفر على برنامج تقييم لبعض المخاطر وليس كل المخاطر.
- 15% من مجموع العمال لا يعرفون إن كانت المؤسسة تمتلك برنامج للمخاطر.

5. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تتوفر على نظام أمن فعال؟ كانت نسب نتائج الاستبيان كما يلي:

- 75% يرون أن نظام الأمن في المؤسسة فعال.
- 25% يرون أن نظام الأمن المنتهج في المؤسسة نظام غير فعال.

6. بالنسبة للسؤال: هل تقوم المؤسسة بعملية التعريف عن مخاطر العمل؟ كانت النسب كالتالي:

- 75% يؤكدون على قيام المؤسسة بهذه العملية.
- 5% يؤكدون على عدم قيام المؤسسة بالعملية.

• 20% يصرحون بأن المؤسسة أحيانا ما تقوم بعملية التعريف بالمخاطر.

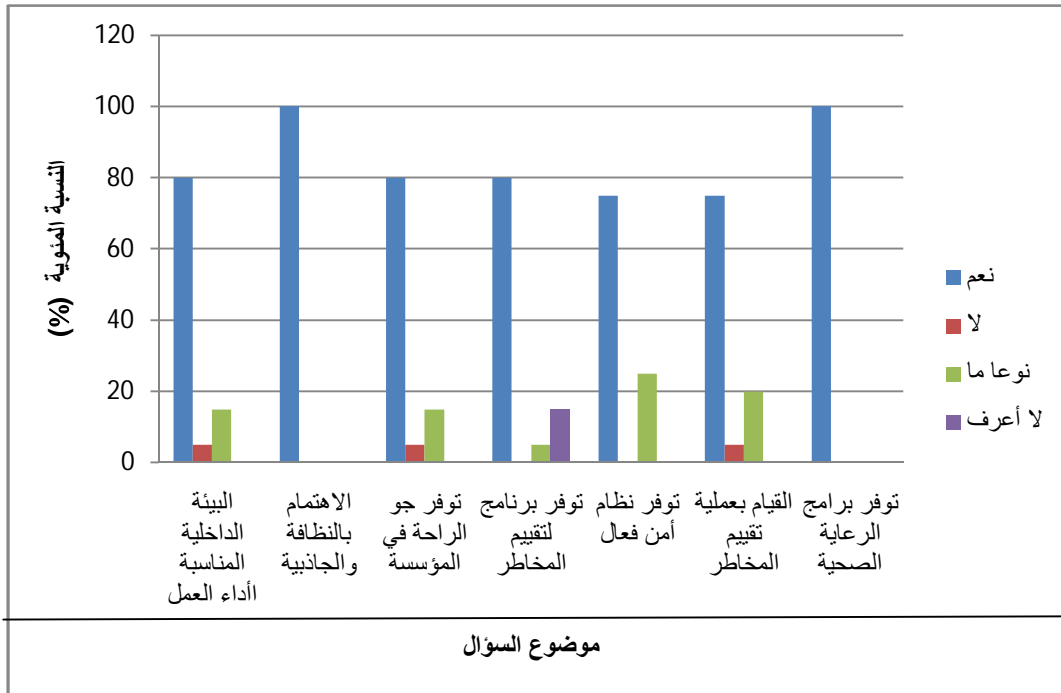
7. بالنسبة للسؤال: هل توفر لك المؤسسة برامج للرعاية الصحية؟

تحصلنا على نسبة 100% تؤكد على توفر برامج للرعاية الصحية.

الجدول (13.III): نسب الإجابات حول بيئة العمل

موضوع السؤال	النسب (%)			
	نعم	لا	نوعا ما	لا أعرف
البيئة الداخلية المناسبة أداء العمل	80	5	15	-
الاهتمام بالنظافة والجاذبية	100	-	-	-
توفر جو الراحة في المؤسسة	80	5	15	-
توفر برنامج لتقييم المخاطر	80	-	5	15
توفر نظام أمن فعال	75	-	25	-
القيام بعملية تقييم المخاطر	75	5	20	-
توفر برامج الرعاية الصحية	100	-	-	-

الشكل (12.III): التمثيل البياني للنسب



الجزء الثاني: ظروف العمل

1. بالنسبة للسؤال: هل يوجد توازن بين حياتك المهنية وحياتك الخاصة؟ كانت نتائج الاستبيان كما يلي:

يلي:

- 60% يؤكدون على توازن حياتهم المهنية وحياتهم الخاصة.
 - 5% يرون أن التوازن غير موجود.
 - 35% يرون أن هناك نوعا من التوازن بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية.
2. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تسعى إلى خلق هذا التوازن؟ كانت الإجابات كالتالي:
- 45% يرون أن المؤسسة تسعى إلى خلق توازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.
 - 30% يرون أن المؤسسة لا تسعى إلى خلق هذا التوازن.
 - 20% يرون أن المؤسسة تسعى نوعا ما إلى خلق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.

3. بالنسبة للسؤال: هل تهتم المؤسسة بتلبية حاجاتك ومتطلباتك؟ تمثلت نتائج الاستبيان في النسب التالية:

التالية:

- 70% من العمال ترى أن المؤسسة تهتم بتلبية الاحتياجات والمتطلبات.
- 5% لا ترى أن المؤسسة تسعى إلى تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم.

- 25% ترى أن المؤسسة تسعى نوعا ما إلى تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم.
- 4. بالنسبة للسؤال: هل تضع المؤسسة ثقته الكاملة في مدى انجازك لأعمالك؟ كانت النتائج كالتالي:
 - 70% تؤكد أن المؤسسة تضع الثقة الكاملة فيهم لانجازهم للأعمال المطلوبة منهم.
 - 5% ترى أن المؤسسة تشكك في إمكانية أدائهم لأعمالهم.
 - 25% ترى أن المؤسسة تتحلى ببعض الثقة في أدائهم العمل.
- 5. بالنسبة للسؤال: هل تمنحك المؤسسة مجالا للمشاركة في اتخاذ القرارات؟ كانت النتائج كالتالي:
 - 40% ترى أن المؤسسة تمنحهم دائما مجالا لاتخاذ القرارات.
 - 15% ترى أن المؤسسة لا تمنح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - 45% ترى أن المؤسسة تمنحهم أحيانا مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 6. بالنسبة للسؤال: هل تحترم المؤسسة وتتبنى الأفكار التي تقترحها؟ كانت النتائج كالتالي:
 - 75% من العمال تؤكد على أن المؤسسة تحترم دائما وتتبنى الأفكار المطروحة من طرفهم.
 - 5% ترى أن المؤسسة لا تحترم ولا تتبنى الأفكار المقترحة من طرفهم.
 - 20% ترى أن المؤسسة أحيانا ما تحترم وتتبنى أفكارهم.
- 7. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تتوفر على نظام لحل النزاعات؟ كانت النتائج ممثلة في النسب

التالية:

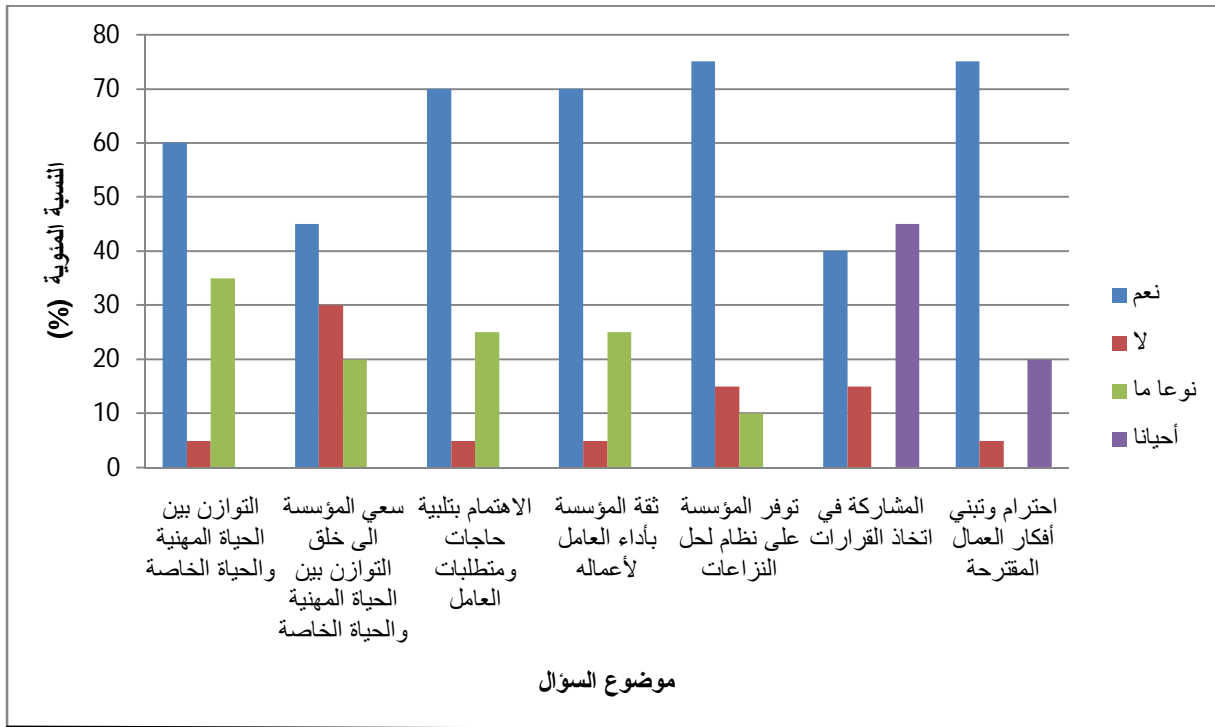
- 75% من العمال تؤكد على توفر نظام حل النزاعات.
- 15% ترى أن نظام حل النزاعات غير متوفر في المؤسسة.
- 10% من العمال ليس لهم العلم إن كانت المؤسسة تتوفر على نظام لحل النزاعات أم لا.

الجدول (14.iii): نسب الإجابات حول ظروف العمل

موضوع السؤال	النسب (%)			
	نعم	لا	نوعا ما	أحيانا
التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة	60	5	35	-
سعي المؤسسة إلى خلق التوازن بين الحياة المهنية والحياة	45	30	20	-

الخاصة				
الاهتمام بتلبية حاجات ومتطلبات العامل	70	5	25	-
ثقة المؤسسة بأداء العامل لأعماله	70	5	25	-
توفر المؤسسة على نظام لحل النزاعات	75	15	10	-
المشاركة في اتخاذ القرارات	40	15	-	45
احترام وتبني أفكار العمال المقترحة	75	5	-	20

الشكل (13.111): التمثيل البياني للنسب



من خلال نتائج الاستبيان، نرى أن معظم العمال وبنسب عالية جدا يؤكدون على أن بيئة العمل في المؤسسة بيئة مثالية لأداء العمل، وذلك لتوفرها على شروط وظروف عمل مناسبة وضعتها المؤسسة لحرصها الشديد على أن يجد العامل الراحة الجسدية والنفسية خلال أدائه لمختلف أعماله.

وفي هذا الإطار يقول رئيس قسم الموارد البشرية أن العامل وباعتباره أحد أهم أضلاع مثلث الإنتاج والذي يتكون من: العامل، العمل ومعداته وبيئة العمل، فعندما يكون العمل مناسباً لقدرات العامل وأهدافه وحدود إمكانياته، وتكون مخاطر العمل وبيئته تحت السيطرة الكاملة فإن العمل غالباً ما يلعب دوراً إيجابياً في تأمين الصحة والسلامة المهنية ويكون الوصول إلى الأهداف المنشودة مصدراً هاماً للرضا واحترام الذات.

وعليه تلتزم المؤسسة ب:

- الاهتمام الواسع بتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة عن طريق خلق البيئة المناسبة وتوفير الظروف الملائمة لأداء العمل.
- توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية وتأمين بيئة عمل في أماكن العمل بما يكفل الوقاية من المخاطر وعلى الأخص: الحرارة، البرودة، الضوضاء، الإضاءة، الكهرباء ومخاطر الحرائق والانفجار.
- التزام المؤسسة وفروعها بإجراء تقييم وتحليل للمخاطر وإعداد خطة للطوارئ لحماية المؤسسة وأفرادها، وهذا ما أكدته رئيس قسم الموارد البشرية حيث قدم بعض الوثائق والتي تبين كيفية قيام المؤسسة بتقييم المخاطر سواء كانت على البيئة الخارجية أو المخاطر التي تهدد صحة وسلامة العمال في أماكن العمل.
- إحاطة العامل قبل مزاولته العمل لمخاطر مهنته وإلزامه باستخدام وسائل الوقاية، وفي هذا الإطار أصدر المدير العام لمؤسسة شيالي قراراً يجبر العمال على الالتزام بالقواعد الداخلية للمؤسسة ويشدد على الاستخدام اليومي لوسائل الوقاية.
- قيام المؤسسة بالكشف الطبي الابتدائي للعمال قبل التحاقه بالعمل.
- توفير وسائل الإسعاف الطبية في أماكن العمل.
- الاهتمام الواسع لتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة.

ويضيف رئيس قسم الموارد البشرية: "عندما يكون هناك تركيز كبير على تحقيق المهمات بدون وجود أهمية لجودة حياة العمل تتجه الإنتاجية نحو الانخفاض، ومن ناحية أخرى فإن التركيز الكامل على رفاهية العمال بدون ضغوط لمقابلة الإنتاج أو تسليم جداول الإنتاج تكون أيضاً النتيجة انخفاض الإنتاجية".

لذلك ينبغي تحقيق توازن أفضل بين الأهداف التنظيمية وحاجات العاملين الذي يعطي نتائج كبيرة في زيادة الإنتاجية.

وأما فيما يخص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فيقول رئيس قسم الموارد البشرية أن العاملين المشاركين أكثر قدرة على توليد الأفكار وبذلك عملية المشاركة تنقل اهتمام الإدارة لسماع هذه الأفكار، وتقود إلى فرص الإدراك والاستقلالية والنمو والانجاز والتغذية المرتدة، وتزود العاملين بالتحديات التي تضيف تنوعاً للمهام اليومية، وتتيح لهم مسؤولية تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها فبصفة عامة هي تمنح العمال إحساس المسؤولية الكاملة والانتماء للمؤسسة مما يدفعهم إلى الوصول بالمؤسسة إلى درجة المؤسسات الرائدة.

الجزء الثالث: التكوين والتطوير

1. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تمنح فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج تكويني؟ كانت النتائج كالتالي:

• 80% تؤكد على أن المؤسسة تمنح فرص متساوية ومتكافئة لجميع العمال من أجل الخضوع إلى برنامج تكويني.

• 5% ترى أن المؤسسة لا تمنح الفرص المتساوية.

• 15% ترى أن المؤسسة تمنح نوعاً ما الفرص المتساوية للخضوع إلى برنامج التكوين.

2. بالنسبة للسؤال: هل ترى أنك تحتاج إلى برنامج تكويني؟ كانت نتائج الاستبيان كالتالي:

• 75% من العمال ترى أنها بحاجة إلى تكوين.

• 15% ترى أنها لا تحتاج إلى تكوين.

• 10% ترى أنها بحاجة إلى التكوين عند الضرورة فقط.

3. بالنسبة للسؤال: هل سبق وأن أجرت لك المؤسسة تكويناً؟ كانت الإجابات كما يلي:

• 70% من العمال سبق وأن أجرت المؤسسة لهم تكويناً.

• 15% تصرح أن المؤسسة لم يسبق لها وأن أجرت لهم تكويناً.

• 5% من العمال رفضوا الإجابة عن السؤال.

4. بالنسبة للسؤال: في حالة الرد الإيجابي، فهل ترى أن التكوين الذي خضعت له حسن من أدائك؟

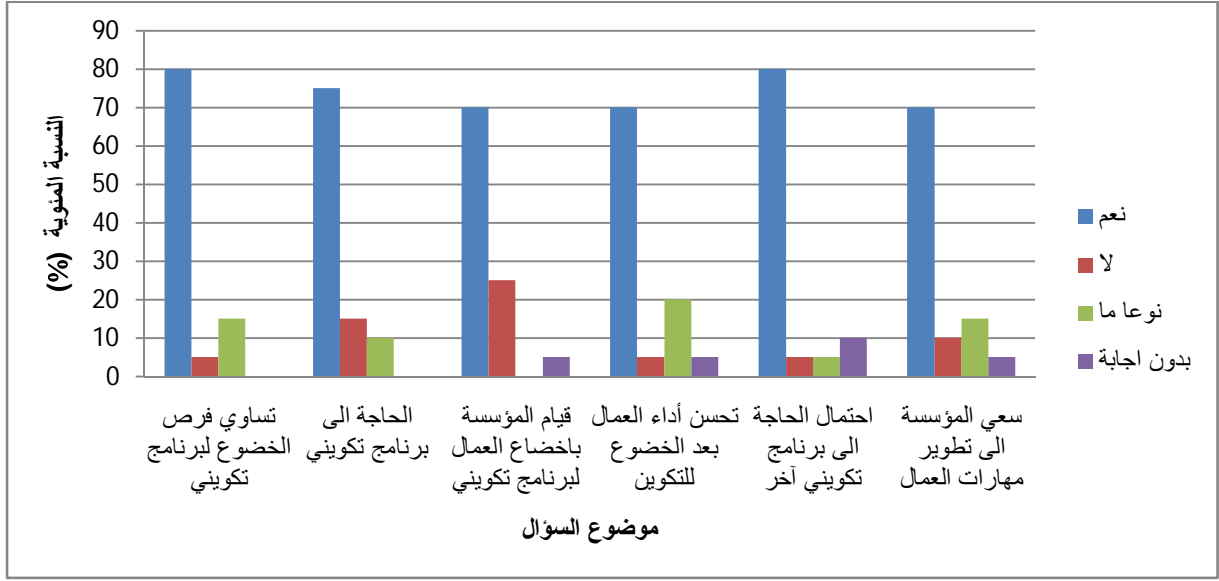
• 70% تؤكد أن البرنامج التكويني حسن بنسبة كبيرة أداء العمل.

- 5% تصرح بأن التكوين لم تكن له أي قيمة مضافة و لم يحسن من أدائهم العمل.
- 20% ترى أن للتكوين بعضا من التحسينات والتي انعكست على أداء العمل.
- 5. بالنسبة للسؤال: هل ترى أنك تحتاج إلى برنامج تكويني آخر؟ كانت النسب كما يلي:
 - 80% من العمال ترى أنها في حاجة إلى التكوين من جديد.
 - 5% ترى أنها ليست في حاجة إلى الخضوع لبرنامج تكويني آخر.
 - 15% لم تجب عن السؤال.
- 6. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تسعى إلى تطوير مهاراتهم؟ كانت النتائج كالتالي:
 - 70% يؤكدون على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير مهاراتهم من خلال برامجها التكوينية.
 - 10% ترى أن المؤسسة لا تسعى إلى تطوير مهاراتهم.
 - 20% لم تجب عن السؤال المطروح.

الجدول (15.III): نسب الإجابات حول عملية التكوين والتنظير

موضوع السؤال	النسب (%)			
	نعم	لا	نوعا ما	بدون إجابة
تساوي فرص الخضوع لبرنامج تكويني	80	5	15	-
الحاجة إلى برنامج تكويني	75	15	10	-
قيام المؤسسة بإخضاع العمال لبرنامج تكويني	70	25	-	5
تحسن أداء العمال بعد الخضوع للتكوين	70	5	20	5
احتمال الحاجة إلى برنامج تكويني آخر	80	5	5	10
سعي المؤسسة إلى تطوير مهارات العمال	70	10	15	5

الشكل (14.III): التمثيل البياني للنسب



من خلال نتائج الاستبيان نرى أن المؤسسة تهتم بمجال التكوين من خلال اعتمادها على سياسات مختلف لتطوير العاملين من ذوي المعرفة الأدنى، حيث تسعى من خلال هذه السياسات إلى تحقيق استقرارهم النفسي والتخفيف من الضغوط الناجمة عن قلة المعرفة وهذا يكون بتوفير فرص متكافئة لجميع العمال من أجل التطوير في العمل كالغذية العكسية (معلومات حول مستوى أدائهم) لأغراض تحسين أدائهم وهيئة البرامج التكوينية المناسبة لهم.

الجزء الرابع: الأجور والمكافآت

1. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تعتمد العدالة في توزيع الأجور؟ كانت النتائج كالتالي:

• 70% من العمال يؤكدون على عدالة توزيع الأجور.

• 20% ترى أن توزيع الأجور غير عادل.

• 10% ترى نوعا من العدالة في توزيع الأجور.

2. بالنسبة للسؤال: كيف ترى الأجر الذي تتقاضاه؟ كانت الإجابات كالتالي:

• 15% ترى أن الأجر المقبوض مرضي جدا.

• 75% ترى أن الأجر مرضي.

- 10% ترى أن الأجر غير مرضي.

3. بالنسبة للسؤال: هل تتحصل على مكافأة؟ كانت النتائج كالتالي:

- 35% يصرحون بحصولهم دائما على مكافآت.
- 40% تصرح بعدم حصولهم على مكافآت.
- 25% تصرح بحصولهم أحيانا على مكافآت.

4. بالنسبة للسؤال: متى تتحصل على مكافأة؟ تمثل النتائج في النسب التالية:

- 20% تصرح بأن المؤسسة تمنحهم مكافآت عند قيامهم بأعمال إضافية.
- 30% تصرح بأن المؤسسة تمنحهم مكافآت عند تحقيقها لنسب مردودية عالية.
- 30% تصرح بأن المكافآت تكون في المناسبات فقط.
- 20% تصرح بأن المؤسسة تمنح مكافآت في الحالات الثلاثة السابقة.

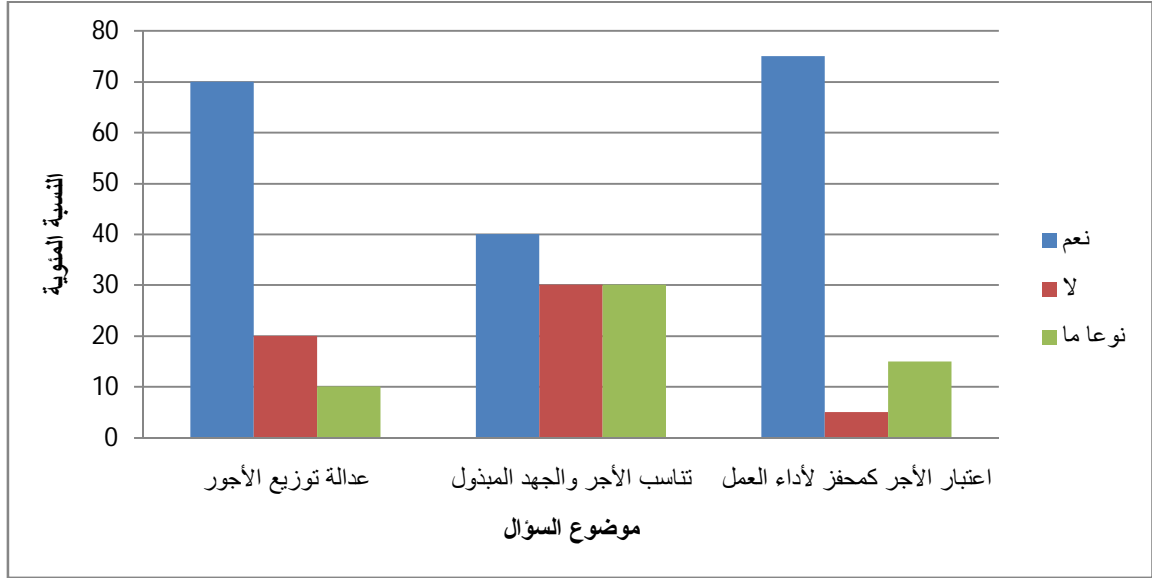
5. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن نظام الأجور والمكافآت محفز لأداء عملك؟ كانت النتائج:

- 75% تصرح بالإيجاب حيث ترى أن الأجور والمكافآت محفز لأدائهم العمل.
- 5% تصرح بأن نظام الأجور والمكافآت لا يعتبر دافعا لأداء العمل.
- 20% امتنعت عن الإجابة.

الجدول (16.III): نسب الإجابات حول سياسة الأجور

موضوع السؤال	النسب (%)		
	نعم	لا	نوعا ما
عدالة توزيع الأجور	70	20	10
تناسب الأجر والجهد المبذول	40	30	30
اعتبار الأجر كمحفز لأداء العمل	75	5	15

الشكل (15.III): التمثيل البياني للنسب



بالرجوع إلى نتائج الاستبيان يتبين أن الأجر والمكافآت هي مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فهي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولا يمكن للأجر أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل وهذا ما تسعى إليه مؤسسة شيالي من خلال:

- اعتماد المصداقية والعدالة في تطبيق نظام الأجر والمكافآت داخل المؤسسة.
- التنوع من المكافآت وأسباب تقديمها.
- إشعار الفرد بإنجازته.
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

القسم الثالث: تقييم الأداء

1. بالنسبة للسؤال: هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء؟ كانت النتائج كالتالي:

- 55% تؤكد على قيام المؤسسة دائما بعملية التقييم.
- 30% تصرح بعدم قيام المؤسسة بعملية التقييم.

- 10% تصرح بقيام المؤسسة أحيانا بهذه العملية.
- 5% امتنعت عن الإجابة.

2. بالنسبة للسؤال: هل سبق وأن خضعت لهذه العملية؟ كانت نتائج الاستبيان كما يلي:

- 20% تؤكد على خضوعها لعملية التقييم.
- 55% تؤكد على عدم خضوعها لعملية التقييم.
- 15% تصرح بعدم معرفتها إذا ما كانت قد خضعت لعملية التقييم أم لا.
- 10% امتنعت عن الإجابة.

3. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تعتمد نفس معايير التقييم؟ كانت الإجابات كالتالي:

- 50% تؤكد على اعتماد نفس معايير التقييم مع جميع العمال.
- 30% تصرح بعدم اعتماد نفس معايير التقييم.
- 15% تصرح بأن المؤسسة تعتمد نوعا ما نفس معايير التقييم.
- 5% امتنعت عن الإجابة.

4. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن نتائج التقييم تتوافق ونتائج المؤسسة المتوقعة منك؟ كانت النتائج كما يلي:

- 35% تؤكد على توافق النتائج.
- 15% تصرح بعدم توافق النتائج.
- 20% تصرح بوجود نوع من التوافق.
- 5% امتنعت عن الإجابة.

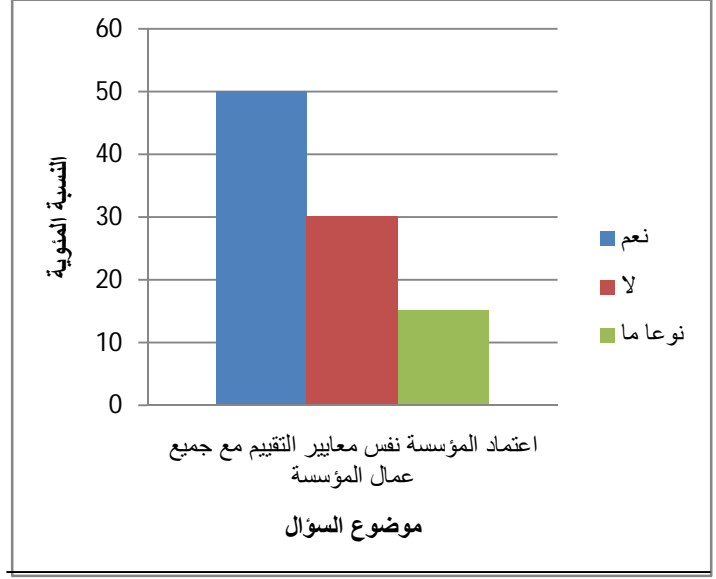
5. بالنسبة للسؤال: في حالة الإجابة بنعم، فهل ترى أنك تستحق زيادة دائمة في الأجر.

- 15% ترى أنها تستحق زيادة دائمة في الأجر.
- 20% ترى أنها تستحق مكافأة مالية.
- 15% ترى أنها تستحق ترقية.

الجدول (17.III): نسب الإجابات حول

الشكل (16.III): التمثيل البياني للنسب

عملية تقييم الأداء



موضوع السؤال	النسب (%)		
	نعم	لا	نوعا ما
اعتماد المؤسسة نفس معايير التقييم مع جميع عمال المؤسسة	50	30	15

تمثل النسبة بالأغلبية على قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء، حيث تبين هذه النسبة أهمية تقييم أداء العمال في المؤسسة إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء في المؤسسة.

وفي المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية كان السؤال المطروح: **من هي الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأداء؟** وكانت الإجابة كالآتي: القائم بعملية تقييم الأداء هو المسؤول المباشر للعمال ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة ويتم ذلك حسب الأهداف المحققة خلال السنة، حيث بطبيعة الحال يشرف دائما الرئيس المباشر على توجيه العمال لأداء مهامهم والقيام بتقييم بغرض تحسين نوعية العمال المراد إنجازها ويتبعه في ذلك مسؤول الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

وفي سؤال آخر: **ما معايير إجراء التقييم؟** كانت الإجابة كالتالي:

- في حالة ما إذا كان التقييم شهريا فإن المعايير تتمثل في حجم العمل المحقق من كل عامل، نوعية العمل، سلوك العمال وانضباطهم.
- في حالة ما إذا كان التقييم سنويا فهو على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعمال في بطاقة المهام وكذلك الخبرة والتكوين المستمر والشهادة.

القسم الرابع: الخدمات الاجتماعية

الجزء الأول: التأمينات

1. بالنسبة للسؤال: هل يستفيد العمال من برنامج التأمين؟

تحصلنا على نسبة 100%، حيث أن جميع عمال مؤسسة شيالي مستفيدون من برنامج تأميني.

2. بالنسبة للسؤال: هل تمنح المؤسسة تعويضات مالية في المرض أو العجز؟

تحصلنا على نسبة 100% تؤكد على أن المؤسسة تمنح العمال تعويضات مالية في حالة المرض أو العجز الناتج عن العمل.

3. بالنسبة للسؤال: هل تمنح المؤسسة تعويضات مالية عند الوفاة؟

لم تحصل على إجابة بالنسبة لهذا السؤال.

4. بالنسبة للسؤال: هل يستفيد العمال من برنامج تأميني بعد التقاعد؟

لم تتم الإجابة على هذا السؤال أيضا.

وعلى أساس هذه النتائج، وبغرض التحقق منها توجهنا لرئيس قسم الموارد البشرية وتم طرح نفس الأسئلة السابقة، حيث صرح بقوله: أن الإصابة التي يتعرض لها العامل أثناء العمل أو بسببه تعتبر من مسؤولية المؤسسة وبالتالي يستحق العامل التعويض فور إصابته وعليه تقوم المؤسسة ب:

➤ تغطية جميع العاملين طالما لديهم عقد عمل بصرف النظر عن السن أو الأجر أو طبيعة

العمل.

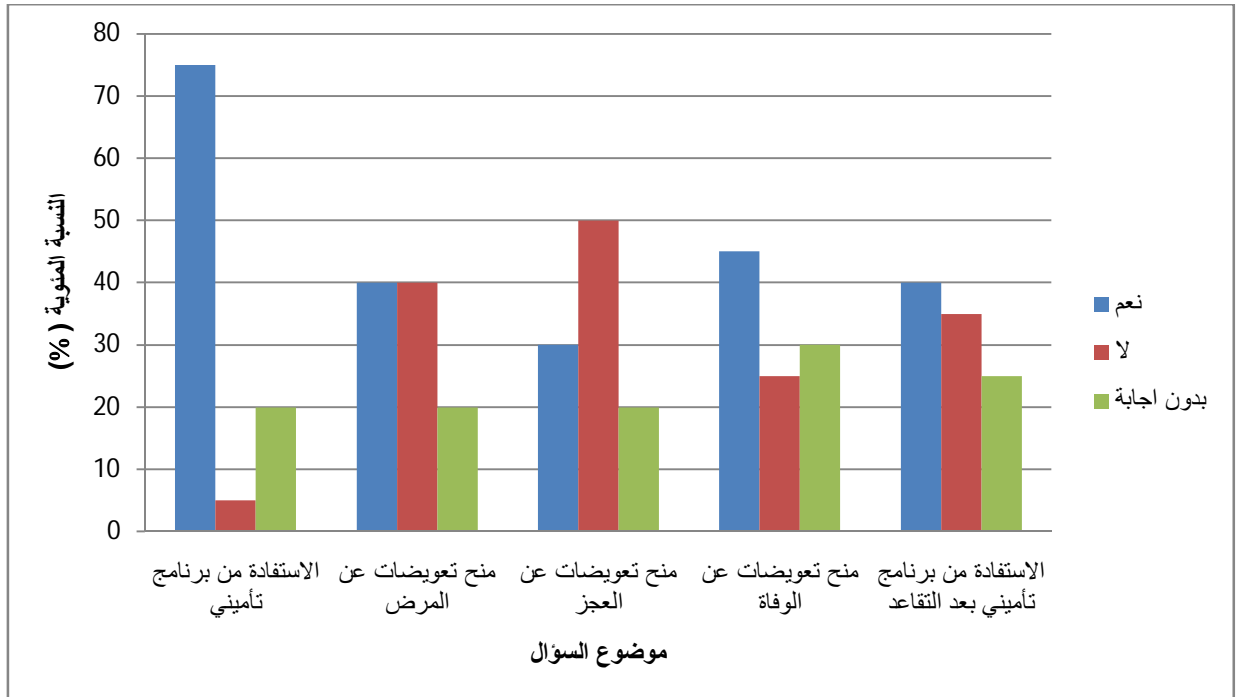
➤ تغطية برنامج التأمين حالات المرض، العجز الناتج عن العمل وحوادث العمل.

➤ منح تعويضات نقدية في حالة المرض أو العجز.

الجدول (18.iii): نسب الإجابات حول سياسة التأمين الاجتماعي

موضوع السؤال	النسب (%)		
	نعم	لا	بدون إجابة
الاستفادة من برنامج تأميني	75	5	20
منح تعويضات عن المرض	40	40	20
منح تعويضات عن العجز	30	50	20
منح تعويضات عن الوفاة	45	25	30
الاستفادة من برنامج تأميني بعد التقاعد	40	35	25

الشكل (17.iii): التمثيل البياني للنسب



الجزء الثاني: الممارسات الاجتماعية المختلفة

1. بالنسبة للسؤال: هل تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية؟ حيث كانت النتائج كالتالي:

- 65% تؤكد على أن المؤسسة تعترف بالنقابات العمالية.
- 35% امتنعت عن الإجابة.

2. بالنسبة للسؤال: هل تتوفر المؤسسة على ثقافة تمنح المرأة فرصة العمل؟ وهل تسعى إلى خلق هذه

الثقافة؟

حيث كانت الإجابات متقاربة، فحسب عدد النساء العاملات بمجمع شياي والبالغ عددهم 4، كانت النسبة المتحصل عليها 70% من العمال ترى أن المؤسسة لا تسهل عمل المرأة، ولا تسعى إلى خلق ثقافة تشجع على عملها.

ومن خلال السؤال الموجه إلى رئيس قسم الموارد البشرية، صرح أن القضية ليست قضية تمييز أو أن المرأة غير قادرة على أداء العمل وإنما القضية مرتبطة أكثر بمردودية المؤسسة.

3. بالنسبة للسؤال: هل ترى أن المؤسسة تتوفر على بيئة عمل تسعى إلى منح المعوقين فرص العمل؟

وهل تسعى المؤسسة إلى خلق هذه البيئة؟

كانت النسبة المتحصل عليها 100%، حيث أن المؤسسة لا تمنح ولا تسعى إلى منح فرص عمل للمعوقين.

4. بالنسبة للسؤال: هل تتوفر المؤسسة على خدمات ترفيهية واجتماعية؟ وهل تنظم نشاطات ثقافية؟

تحصلنا على نسبة 90% تؤكد على أن المؤسسة لا تتوفر على خدمات ترفيهية واجتماعية، ولا تنظم نشاطات ثقافية.

5. بالنسبة للسؤال: هل تتوفر المؤسسة على قاعات للراحة، خدمات التغذية، المواصلات؟

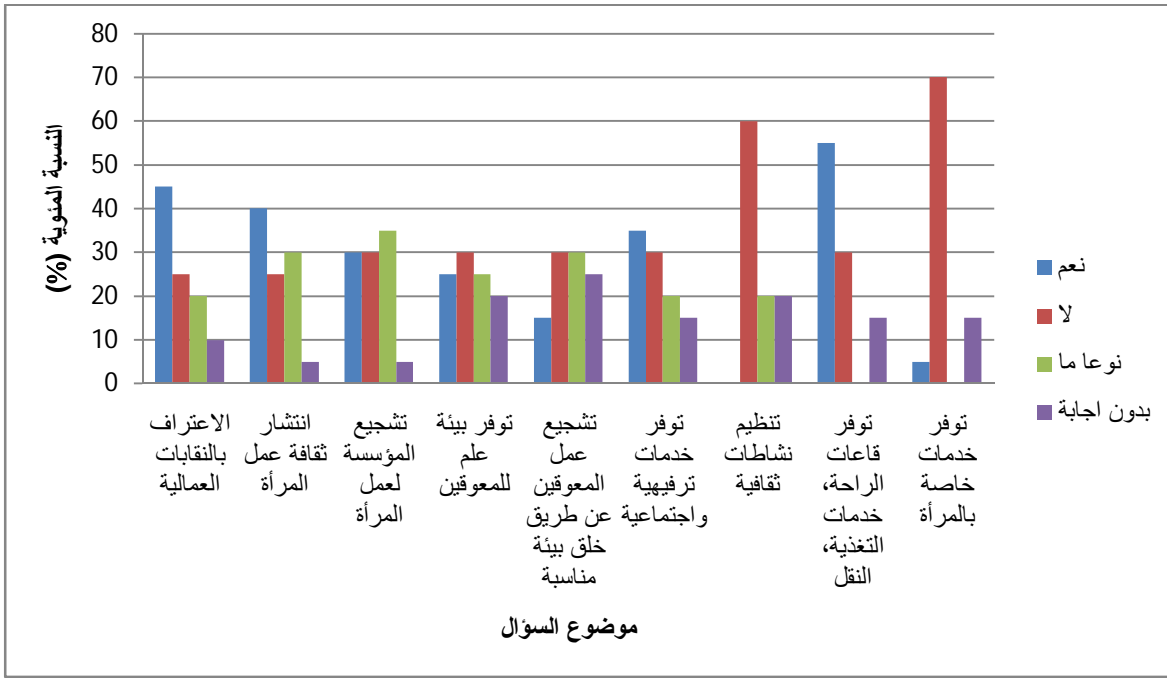
تحصلنا على نسبة 100% تؤكد على توفر المؤسسة على قاعات لراحة وخدمات المواصلات.

أما بالنسبة لخدمات التغذية فإن المؤسسة لا تتوفر على مطاعم وإنما تمنح العمال مبلغ مالي فوق الأجر المستحق من أجل توفير الغذاء.

الجدول (19.III): نسب الإجابات حول الممارسات الاجتماعية المختلفة

موضوع السؤال	النسب (%)			
	نعم	لا	نوعا ما	بدون إجابة
الاعتراف بالنقابات العمالية	45	25	20	10
انتشار ثقافة عمل المرأة	40	25	30	5
تشجيع المؤسسة لعمل المرأة	30	30	35	5
توفر بيئة علم للمعوقين	25	30	25	20
تشجيع عمل المعوقين عن طريق خلق بيئة مناسبة	15	30	30	25
توفر خدمات ترفيهية واجتماعية	35	30	20	15
تنظيم نشاطات ثقافية		60	20	20
توفر قاعات الراحة، خدمات التغذية، النقل	55	30	-	15
توفر خدمات خاصة بالمرأة	5	70	-	15

الشكل (18.III): التمثيل البياني للنسب



الختام

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة شي علي للأنايب والتي كان الهدف منها التعرف على نظام الموارد البشرية فيها ومدى التزامها بمختلف النشاطات الاجتماعية كتجسيد لمسئوليتها اتجاه مواردها البشرية، وقد تمت دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي العام والهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإدارة والموارد البشرية والتي تتلخص أدوارها في توفير بيئة العمل المناسبة، ظروف العمل الملائمة لقيام بالعمل.....الخ.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث وقد أكدت الإجابات بعض النواقص والقصور في النظام المطبق والممارسات المنتهجة مع أنه يجب أن لا ننسى كل العوامل الإيجابية التي استخلصت أيضا من إجابات عينة البحث المدروسة.

الختمة العامة

شهد قطاع الأعمال خلال الفترة الماضية مشاكل ومعضلات أخلاقية أثارت تساؤلات كثيرة حول مسؤولية المؤسسات حيال المجتمع وقيمه ومعاييرها، ومما زاد من أهمية هذه التساؤلات أن المؤسسات ولفترة طويلة قامت على أساس أن هناك مسؤولية واحدة هي استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أقصى لأرباح وأن المعيار الوحيد الواجب الاهتمام به هو الكفاءة، أما المسؤولية الاجتماعية فإنها ليست من مسؤولياتها، وأن مجالاتها تكمن في المؤسسات الاجتماعية والخيرية.

ولكن هذه النظرة التقليدية التي شكلت ما يسمى بالنموذج الاقتصادي واجهت انتقادات شديدة وواسعة، أدت إلى ظهور نظرة جديدة ومدخل جديد يتطور تبعا للأهداف المتعددة للمؤسسات، فمصالح الأطراف المتعددة مقابل مصالح أصحاب الأسهم، الأهداف طويلة الأمد كالسمعة والحصة السوقية مقابل الأهداف قصيرة الأمد لتحقيق الأرباح وانتهاز الفرص، والمسؤولية الاقتصادية - الاجتماعية مقابل المسؤولية الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس من التطور من النموذج الاقتصادي التقليدي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، أصبح على المؤسسات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواءا بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية، أو الحد من الآثار المترتبة عن أعمالها، أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

لقد تشكلت البدايات الأولى للمسؤولية الاجتماعية مع نشأة المجتمعات وتطورت مع تطور الحضارات، ومع انطلاق الثورة الصناعية ودوران العجلة الاقتصادية وتزايد حركتها وسيادة معايير الربحية كمقياس للنجاح، ومع سيطرة القطاع الخاص وآليات السوق، بدأت الأصوات ترتفع مطالبة بدور ملزم وحقيقي للمؤسسات في تنمية المجتمعات التي تعمل فيها وتحقق من خلالها الأرباح الكبيرة، وبدأت الكثير من المؤسسات راغبة أو

مرغمة بالتعامل مع هذه المطالب وبدأت حركة تفاعل أكبر مع المجتمع فارضة على نفسها التزامات اجتماعية دون أن تتخلى عن أهدافها الربحية.

ومع مطلع السبعينات من القرن الماضي بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية يأخذ أبعاداً أكبر حيث لم يعد الأمر يتعلق بأنشطة تطوعية أو تبرعات بل تعداه ليصبح برامج وخطط واستراتيجيات.

وفي حين أن الدور الاجتماعي للمؤسسات الخاص يكتسب أهمية متزايدة وعلى عكس ما كان راسخاً في الأذهان عن الدور غير الحيوي لرجال الأعمال في المشاركة في التنمية الاجتماعية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال من المبادئ التنموية الهامة التي يدعو إليها الكثيرون. فمع تقلص دور الحكومة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أصبح للقطاع الخاص دوراً هاماً في المشاركة الجادة لإحداث التنمية على المستوى العالمي وفي الدول الصناعية والتجارية الكبرى، أصبح هناك هدفاً لتحقيق تعاوناً متوازناً بين كل من الدولة ورجال الأعمال والمجتمع، أي الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الثالث، في تحقيق التنمية دون الاعتماد كلية على جهة واحدة والإعفاء الكامل من المسؤولية لجهة أخرى. والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة في الدول الكبرى تجاوزت صفة العطاء العشوائي غير المنظم وغير محدد الهدف، إنما أصبح للمؤسسات الكبيرة دوراً تنموياً أساسياً وأصبح العطاء للتنمية جزءاً لا يتجزأ من نشاطات هذه المؤسسات.

ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على المؤسسات الكبيرة التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع. وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في مجرد الشعور بالمسؤولية وإنما أصبحت أمراً ضرورياً لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وبالتالي ضمان النجاح والإقبال من الجماهير، ونتيجة لذلك سعت العديد من المؤسسات في إنشاء مؤسسات تنموية أو على الأقل عمل خطة سنوية منظمة واضحة الأهداف والمعالم لمساعدة الفئات المهمشة في المجتمع ومحاولة تنميتها بشكل فعال.

لم يصل بعد مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة بالجزائر ما وصلت إليه في الدول الكبرى، فبرغم الإكثار من النقاش عن دور القطاعات الخاصة في التنمية وخاصة بعد تقلص دور الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العقود الأخيرة من القرن الماضي، إلا أن هذا الدور مازال في طوره الأول دون تطور فعال. وتكمن أهمية تفعيل دور المؤسسات الخاصة في التنمية إلى تملكهم لرأس المال ولقوة اقتصادية قادرة مع تعاونها مع القطاع العام والمجتمع المدني أن تحدث نقلة حقيقية في المجتمع، ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أن هناك بعض الجهود الفردية لبعض مؤسسات القطاع الخاص الذين أصبحوا على وعي بمسؤولياتهم الاجتماعية، فمثلا مؤسسة شيالي وبعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستواها تبين أنها مؤسسة تدرك تماما مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتتبنى هذه الفكرة اتجاه جميع الأطراف المتعاملة معها بدءا من قلب المؤسسة المتمثل في مواردها البشرية لتصل بممارساتها الاجتماعية أطراف البيئة الخارجية.

ومن خلال الدراسة توصلت إلى مجموعة النتائج التالية:

1. هناك تعاريف عديدة لمفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" قد تختلف في التعابير لكنها تتقارب في

المضمون، ومع ذلك يمكن تعريفها بأنها: "ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته مع

ضمان مراعاة حقوق الإنسان وقيم المجتمع وأخلاقياته والالتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية

والإفصاح".

2. نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة، وقامت العديد من

الوكالات الدولية بدورها في نشر هذا المفهوم.

3. تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية، المحافظة

على البيئة، زيادة ولاء العاملين... الخ، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع

المساهمين، المستهلكين، العمال.... الخ.

4. المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين، تلوث البيئة... الخ.

5. هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

6. تباين تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة، وخاصة اتجاه مواردها البشرية.

7. الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها.

واستنادا على هذه النتائج تم تقديم التوصيات التالية:

1. الاهتمام الجدي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتشديد على ضرورة تبنيتها خاصة من طرف المؤسسات العمومية.

2. ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة والعمال خاصة.

3. محاسبة المؤسسات سواء الخاصة أو العامة عن مسؤوليتها الاجتماعية وقياس أدائها الاجتماعي للتعرف على مساهماتها.

4. تقديم التحفيزات المختلفة وتقديم مكافآت للإنجاز الاجتماعي.

5. اهتمام المؤسسات باختيار المسيرين على أساس متوازن من الكفاءة والمسؤولية والأخلاق، بما يضمن أن يكونوا مصدرا قويا لتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة وعملها وفق النموذج الاقتصادي - الاجتماعي، وضمن ذلك يكون الاهتمام بتكوين العمال في مجال المسؤولية الاجتماعية.

6. مساهمة التشريعات في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دون الحد من قدرتها على المبادرة والقيام بالأعمال المختلفة.

7. مكافحة الفساد الإداري في الحكومة من خلال الاختيار الصحيح للمسيرين الذين يتمتعون بالحس الأخلاقي وحس المسؤولية الاجتماعية.

انطلاقاً من خلفية الدراسة واشكالياتها المستمدة من واقع الظروف الاقتصادية العالمية انطلقنا في معالجتنا لهذا الموضوع بمجموعة من الفرضيات، وبالاستناد إلى النتائج السابقة نختبر تلك الفرضيات فيما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط، هذا غير صحيح لأن المسؤولية الاجتماعية تمس مختلف الفئات المستفيدة كالعمال، الموردين، المستهلكين، المنافسين، البيئة.... الخ من مجموع أصحاب المصالح والتي تم الإشارة إليها سابقاً من خلال الدراسة النظرية، حيث تم التطرق أيضاً لتوقعاتهم المتعددة.

بالنسبة للفرضية الثانية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع، وهذا غير صحيح أيضاً، حيث نجد أن الدراسة أوضحت أن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يعود عليها بالعديد من المنافع ومن أهمها مايلي :

- تحسين الأداء المالي للمؤسسة .
- تقليل التكاليف التشغيلية .
- تحسين سمعة المؤسسة وعلاقتها التجارية .
- زيادة المبيعات وولاء المستهلك .
- زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية المنتج .

- زيادة قدرة المؤسسة على جذب المستثمرين .
- زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء .
- تقليص الإجراءات كلما أمكن .
- حرية الوصول إلى مصادر رأس المال .

بالنسبة للفرضية الثالثة: يمثل الاهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك صحيح وقد تم الإشارة إليه من خلال نقد الفرضية الأولى، فالموارد البشرية تعتبر بعدا داخليا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي من خلالها تمارس مختلف أنشطتها الاجتماعية اتجاها كالتالي كعملية تسييرها، توفير ظروف العمل المناسبة لأداء الأعمال، الاهتمام بخلق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، الصحة والأمن في العمل، التأمينات الاجتماعية.... الخ من الممارسات المختلفة والتي تضمن تحقيق رضا العامل.

بالنسبة للفرضية الرابعة: المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية، غير صحيح لأن المؤسسات الجزائرية تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية وخير مثال عن ذلك مؤسسة شيالي للأنايب والتي كانت محل الدراسة الميدانية، وهي تمارس مختلف الأنشطة الاجتماعية اتجاها مختلف أصحاب المصالح كالمحافظة على البيئة، المحافظة على الصحة والأمن في المؤسسة.... الخ، إلا أنه يوجد بعض النقائص كعدم اهتمامها بتوفير مناصب عمل للمعوقين أو سعيها لخلق ثقافة تشجع على ذلك، بالرغم من أن هذه الأخيرة تعتبر من مظاهر تبني المسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

الكتب

باللغة العربية.

1. د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. د. أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
3. الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغجي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، عمان.
4. باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
5. د. بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
6. د. بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
7. د. بوفلحة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2004.
8. أ.د. تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
9. د. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
10. أ.د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
11. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. زكي محمود هشام، "الاتجاه الحديث في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية".
13. صالح الشتواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الناشر شهاب الجامعة، 1999.

14. صلاح الدين عبد الباقي، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
15. صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
16. د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
17. د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
18. د. عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية"، دار النشر و التوزيع الإلكتروني.
19. عايدة سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، اندماج، مشاركة المخاطر"، كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، 1999.
20. عبد الرحمان هيجان، "ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها)"، معهد الإدارة العامة للنشر، 1998.
21. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
22. د. علي عبد الوهاب، "إدارة الأفراد مهج تحليلي"، دار المكتبية عين الشمس، القاهرة، 1974.
23. د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
24. أ.د. فريد فهمي زيارة، "مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
25. محمد حافظ حجازي، «إدارة الموارد البشرية»، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005.
26. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة.
27. د. نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
28. د. وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

باللغة الأجنبية.

1. A.Sikula; "Personnel and Administration Human Resources Management"; John Wiley Inc; New York; 1976.
2. E.B.Flippo ; "Principles of Personnel Management" ;Third Edition ;McGraw-Hill Book Company ;New York ;1971 .
3. J.Martin; "Personnel Management" ; MacDonald K Evans Ltd; London ;1977 .
4. John R.Schermerhorn, James G.Hunt, Richard N.Osborn, Claire de Billy ; "Comportement Humain et Organisation "; Editions du renouveau pédagogique ; 3^{eme} édition ; 2006
5. Michel Capron ; "L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation" ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N 07 ;Université de Paris 12 ; Saint Denis .

منشورات

1. الحسن العزاوي، "المرونة أو صاحبة السيادة في عالم الشغل"، تاريخ النشر: الأربعاء 7 ماي 2008، www.aljamaa.net
2. رقية عيران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org
3. د. سعدون مهدي الساقى، د. عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، منشورات جامعة الإسراء، عمان - الأردن.
4. د. سعيد شعبان حامد، "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، منشورات اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، منشورات مجموعة الموارد البشرية، 2006، www.hrm-group.com
5. صالح سليم الحموري، "المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org

6. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مداخلة لقسم إدارة الأعمال - جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006 (www.Arabvolnteering.org).
7. مقدم وهيبة، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org.
8. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف / 2004، ص 27.
9. Joël Ernult, Arvind Ashta ; "Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives" ; Cahiers du CEREN 21 ; 2007 ; P18 ; www.escdijon.com.

مواقع الانترنت

1. اتفاقيات العمل الدولية www.ilo.org.
2. المركز العالي للصحة والسلامة المهنية www.salama-libya.org.
3. شين ولوه جيون وسيوي سياو يان، "الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية"، 01-04-2007، www.chainatoday.com.
4. موقع دليل السلامة والصحة المهنية www.education.gov.dh.
5. <http://aleppo-eng.org/vb/showthread.php>.
6. أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن، 1997.

المجلات

1. أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن، 1997.

2. د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة PDF، مجلد 11، العدد 2، 1997.
3. د. يوسف محمد جربوع، "مدى تطبيق القياس و الإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)- المجلد 15، العدد 1، 2007.

الأطروحات

1. الصغير ميسم، "دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجمع شي علي للأنابيب"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم تسيير -إدارة أعمال-، جامعة سيدي بلعباس، 2008-2009.
2. إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
3. سلامة أمينة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر: دراسة حالة بنك BNA و NATEXIS بسيدي بلعباس"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير -إدارة أعمال-، جامعة سيدي بلعباس، 2008-2009.
4. زروخي فيروز، "استراتيجيات تخفيض العمالة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر-ملحقة الخروبة-، 2005-2006.
5. عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008.

6. DOUAH SOFIANE ; 'Entrepreneuriat durable :facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneuriat durable' ; mémoire fin d'études en vue

d'obtention de magister en science de gestion option : management ; Ecole supérieure de commerce ;Alger ; 2008-2009 .

المحاضرات

1. د. بورحلة علال، المحاضرات تسيير الموارد البشرية للسنة الثالثة، تخصص إدارة الأعمال، سيدي بلعباس، 2006/2005.

الملتقيات

1. محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل مساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 2005/02/12، جامعة تلمسان.

المفهرس

01	المقدمة العامة
03	إشكالية الدراسة
04	فرضيات الدراسة
04	أسباب اختيار الموضوع
05	أهمية الدراسة
06	مجال وحدود الدراسة
06	المنهجية المتبعة
08	صعوبات الدراسة

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

09	تمهيد
10	المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
11	المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
09	المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
14	النظرية الكلاسيكية
14	نظرية الوكالة
15	نظرية أصحاب المصالح
16	المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
16	المفهوم الكلاسيكي (التقليدي)
17	المفهوم الإداري
18	المفهوم البيئي

- 21 ----- المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 20 ----- المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 21 ----- تعاريف مختلفة حول المسؤولية الاجتماعية
- 25 ----- التنمية المستدامة، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 27 ----- المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 28 ----- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 31 ----- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 36 ----- المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 38 ----- المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 39 ----- المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 42 ----- المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 44 ----- المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 44 ----- مبادرات لتطوير المراقبة والمحاسبة الاجتماعية
- 47 ----- أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات
- 49 ----- الخاتمة

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية

- 50 ----- تمهيد
- 51 ----- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
- 51 ----- المطلب الأول: مدخل لوظيفة الموارد البشرية
- 53 ----- مراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 55 ----- مختلف التعريفات لوظيفة الموارد البشرية
- 58 ----- المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

60	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
61	الوظائف التنفيذية
61	الوظائف الإدارية
63	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية
63	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية
64	الممارسات الاجتماعية قبل البدء بالعمل (عند التعيين)
66	ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بالمؤسسة
72	ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد إنهاء العمل
73	المطلب الثاني: الصحة والسلامة المهنية في العمل
77	المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية
79	المبحث الثالث: ظاهرة تسريح العمال والمرونة في العمل
80	المطلب الأول: مداخل تسريح العمالة وكيفية معالجتها
82	المطلب الثاني: الممارسات الاجتماعية المرتبطة بتسريح العمال
85	المطلب الثالث: المرونة في ممارسات العمل
88	الخاتمة

الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية

89	تمهيد
90	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية
90	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها
92	المطلب الثاني: شبكة توزيع المؤسسة ومنتجاتها
92	شبكة التوزيع
94	منتجات المؤسسة

96	المطلب الثالث: غايات وأهداف ومبادئ نشاط المؤسسة
96	الغايات والأهداف
97	مبادئ نشاط المؤسسة
98	المبحث الثاني: الدراسة الداخلية لمؤسسة (CHIALI Tubes)
98	المطلب الأول: الميكل التنظيمي لمؤسسة (CHIALI Tubes)
102	المطلب الثاني: التحليل الوظيفي
103	المطلب الثالث: الميكل التنظيمي للإدارة العامة والموارد البشرية
105	مصام مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية
106	المياكل التابعة لمديرية الإدارة العامة والموارد البشرية
109	حفاة الموارد البشرية
112	المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الاستبيان
112	المطلب الأول: تحديد عينة البحث
113	المطلب الثاني: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة
114	تقديم الاستبيان
115	الطريقة المتبعة في حياة أسئلة الاستمارة
115	المطلب الثالث: استغلال وتحليل نتائج الاستبيان
137	الخاتمة
138	الخاتمة العامة

المراجع.

الملاحق.

الفهرس.

فهرس الجداول والأشكال.

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
1	الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	24
2	المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها.	26
3	عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .	30-29
4	عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب Carroll.	33-32
الفصل الثالث		
1	قائمة موزعي مؤسسة شيالي.	93-92
2	منتجات المؤسسة من البوليتيلان.	95-94
3	منتجات المؤسسة من أنابيب PVC.	96-95
4	كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة شيالي.	109
5	هرم الأعمار.	110
6	توزيع الأفراد العاملين في مؤسسة شيالي.	111
7	شرائح أعمار أفراد عينة البحث.	115
8	جنس أفراد عينة البحث.	116
9	أقدمية أفراد عينة البحث.	116
10	المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث.	116
11	طبيعة عمل فراد عينة البحث.	117
12	نسب الإجابات حول مجريات عملية التوظيف بمجمع شيالي.	120
13	نسب الإجابات حول بيئة العمل.	122
14	نسب الإجابات حول ظروف العمل.	124
15	نسب الإجابات حول عملية التكوين والتطوير.	128
16	نسب الإجابات حول سياسة الأجور.	130
17	نسب الإجابات حول عملية تقييم الأداء.	132
18	نسب الإجابات حول سياسة التأمين الاجتماعي.	134
19	نسب الإجابات حول الممارسات الاجتماعية المختلفة.	136

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
28	أصحاب المصالح في المؤسسة.	1
32	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية.	2
34	تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة.	3
الفصل الثالث		
98	الهيكل التنظيمي لمؤسسة شيالي.	1
104	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة والموارد البشرية.	2
111	تمثيل بياني لكفاءة الموارد البشرية لمجمع شيالي.	3
111	تمثيل بياني لهرم الأعمار لعمال مجمع شيالي.	4
113	تمثيل بياني لتوزيع الأفراد العاملين بمجمع شيالي.	5
115	تمثيل بياني لسن أفراد عينة البحث.	6
116	تمثيل بياني لجنس أفراد عينة البحث.	7
116	تمثيل بياني لأقدمية أفراد عينة البحث.	8
116	تمثيل بياني للمستوى التعليمي لأفراد عينة البحث.	9
117	تمثيل بياني لطبيعة عمل أفراد عينة البحث.	10
121	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول مجريات عملية التوظيف بمجمع شيالي.	11
123	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول بيئة العمل.	12
125	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول ظروف العمل.	13
128	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول عملية التكوين والتطوير.	14
130	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول سياسة الأجور.	15
132	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول عملية تقييم الأداء.	16
134	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول سياسة التأمين الاجتماعي.	17
136	تمثيل بياني لنسب الإجابات حول الممارسات الاجتماعية المختلفة.	18